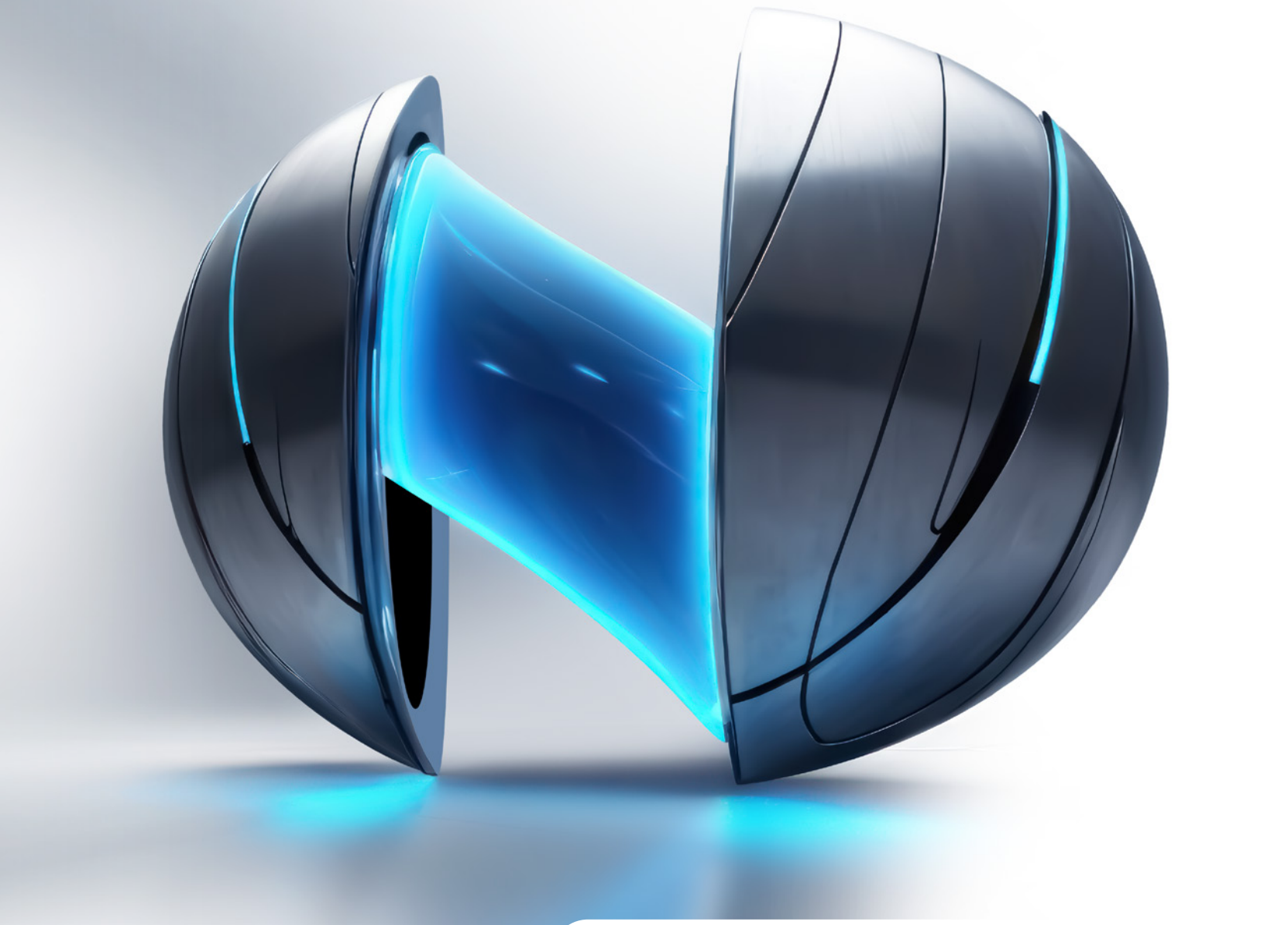
НОРНИКЕЛЬ



Годовой отчет
2024

Металлы для прогресса

Об Отчете

Вашему вниманию представлен Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» и дочерних компаний, входящих с ним в одну группу (далее совместно – Группа, «Норникель», Компания) за 2024 год. «Норникель» является российской вертикально интегрированной горно-металлургической компанией по производству цветных и драгоценных металлов.

В отчете раскрываются все аспекты деятельности «Норникеля», как с точки стратегических целей и показателей, так и устойчивого развития. Компания обладает уникальной ресурсной базой, на основе которой реализует стратегию роста производства и повышения производственной эффективности, а также экологическую программу. Стратегия экологического роста не только включает в себя долгосрочные производственные цели, но и содержит конкретные планы по сокращению вредного воздействия на окружающую среду в регионах присутствия Компании.

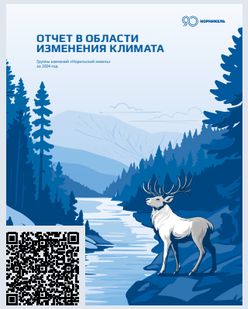
Дополнительные отчеты «Норникеля» за 2024 год

Кроме годового отчета «Норникель» подготавливает следующие отчеты:

Отчет об устойчивом развитии

Отчет по правам человека

Отчет в области ответственной цепочке поставок



Отчет в области изменения климата

Содержание

01. О Компании

Общая информация 6
География деятельности 8
Ключевые показатели 10
Факторы инвестиционной привлекательности 12
Бизнес-модель 14
История и события года 16

02. Стратегический отчет

Обращение Президента Компании 22
Обзор рынка металлов 24
Стратегия развития «Норникеля» 42
Экологическая программа 53
Социальная сфера 54

03. Обзор бизнеса

Производственная цепочка 58
Минерально-сырьевая база 64
Операционная деятельность 77
Сбыт продукции 86
Энергетические активы 92
Транспортно-логистические активы 96
Инновационные и ИТ-технологии 100
Финансовый обзор (MD&A) 110

04. Устойчивое развитие

Стратегический подход 122
Персонал 130
Промышленная безопасность 153
Экология и климат 162
Социальная политика 181
Закупки и ответственная цепочка поставок 190

05. Корпоративное управление

Обращение Председателя Совета директоров 198
Структура органов управления и контроля 200
Общее собрание акционеров 203
Совет директоров 205
Комитеты Совета директоров 212
Исполнительные органы 219
Отчет о вознаграждении 222
Органы контроля 225

06. Риск-менеджмент

Система управления рисками 244
Риски, связанные с изменением климата 250
Ключевые риски 256

07. Информация для инвесторов

Акционерный капитал и акции 268
Дивидендная политика 273
Облигации 275
Взаимодействие с инвесторами 277

08. Дополнительная информация

Финансовая отчетность 280
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления 360
Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель» 402
Глоссарий 404
Контакты 407

Стандарты

Годовой отчет подготовлен Департаментом по работе с инвестиционным сообществом с учетом требований и рекомендаций:

- «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (положения Банка России от 27.03.2021 № 714-п;
- «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» (письмо Банка России от 27.12.2021 № ИН-06-28/102);
- «О Кодексе корпоративного управления» (письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463;
- «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ» (письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49);
- «О рекомендации по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития» (письмо Банка России от 16 декабря 2021 года № ИН-06-28/96);«О рекомендациях по раскрытию в годовом отчете публичного акционерного общества информации о вознаграждении членов совета директоров (наблюдательного совета), членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников публичного акционерного общества» (письмо Банка России от 11 декабря 2017 г. № ИН-06-28/57);
- «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг» (постановление Правительства от 4 июля 2023 года № 1102);
- Правил листинга ПАО Московская Биржа.

Границы

Периметр раскрытия и финансовые показатели соответствуют раскрытию консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2024 год, прошедшей аудиторскую проверку АО «Кэпт» в соответствии с международными стандартами аудита.

Утвержден
годовым Общим собранием акционеров (протокол № 1 от 27 июня 2025 года)

Предварительно утвержден
Советом директоров (протокол от 22 мая 2025 года № ГМК/14-пр-сд)

Предварительно утвержден
Правлением (протокол от 11 Апреля 2025 года № ГМК/9-пр-п)

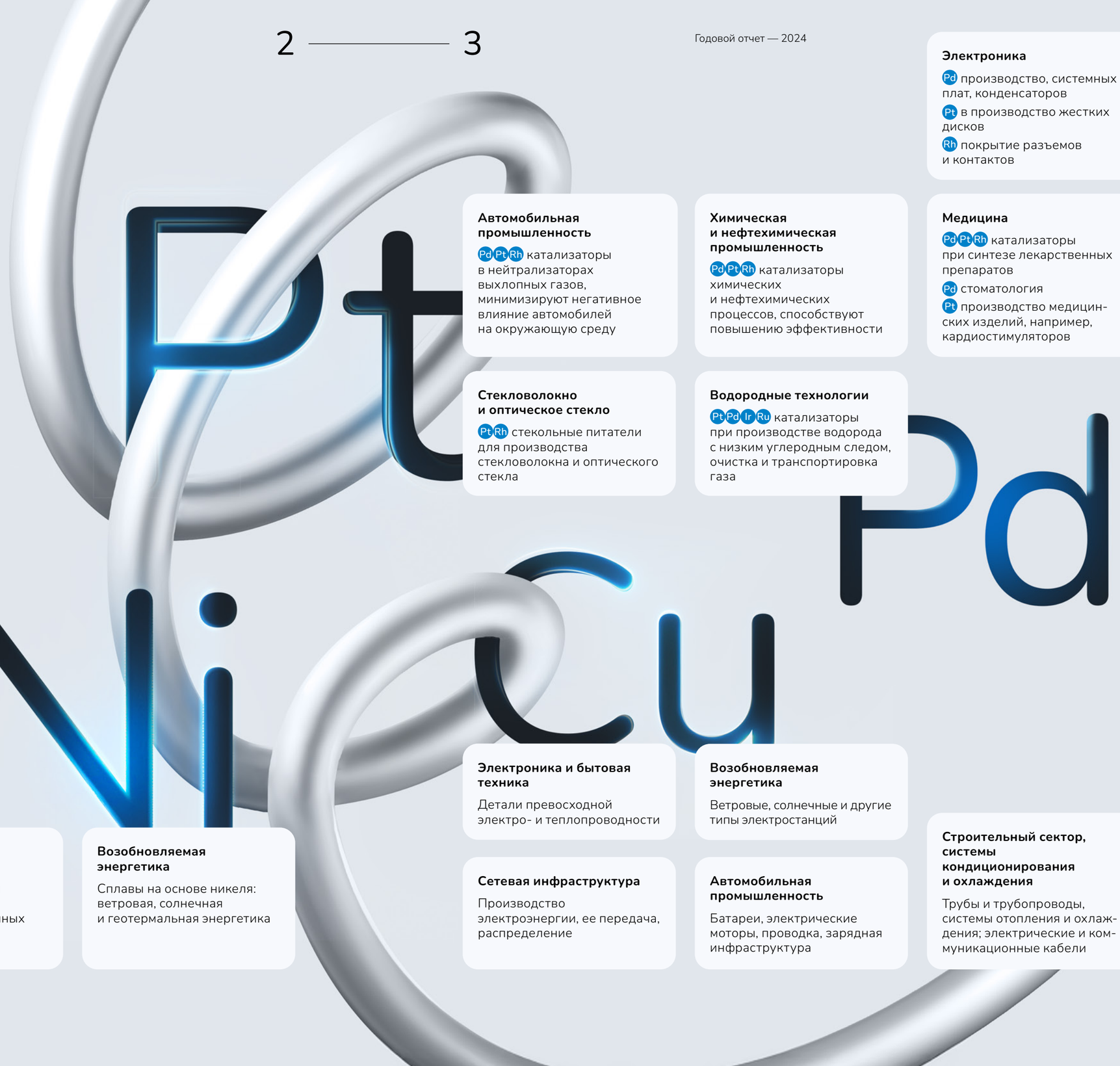
Достоверность данных подтверждена Ревизионной комиссией (заключение от 28 апреля 2025 года)

Потанин В.О.
Президент

Малышев С.Г.
Первый вице-президент — Финансовый директор

Незаменимы для прогресса

Наши металлы необходимы для развития низкоуглеродной экономики и экологически чистого транспорта и критически важны для многих отраслей промышленности: для производства нержавеющей стали и аккумуляторных батарей, силовых кабелей, электрической проводки и технологического оборудования, катализаторов выхлопных газов. Они применяются в микроэлектронике, полупроводниках, медицине, химии.



Электроника

Pd производство, системных плат, конденсаторов

Pt в производство жестких дисков

Rh покрытие разъемов и контактов

Автомобильная промышленность

Pd Pt Rh катализаторы в нейтрализаторах выхлопных газов, минимизируют негативное влияние автомобилей на окружающую среду

Химическая и нефтехимическая промышленность

Pd Pt Rh катализаторы химических и нефтехимических процессов, способствуют повышению эффективности

Медицина

Pd Pt Rh катализаторы при синтезе лекарственных препаратов

Pd стоматология

Pt производство медицинских изделий, например, кардиостимуляторов

Стекловолокно и оптическое стекло

Pt Rh стекольные питатели для производства стекловолокна и оптического стекла

Водородные технологии

Pt Pd Ir Ru катализаторы при производстве водорода с низким углеродным следом, очистка и транспортировка газа

Машиностроение, химическая и нефтехимическая промышленность, строительство

Производство нержавеющей стали: придает стали усиленную коррозионную устойчивость, жаропрочность, свариваемость, пластичность и устойчивость в агрессивных средах

Производство аккумуляторных батарей для электромобилей

Один из основных компонентов при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей

Авиакосмические технологии

Жаропрочные сплавы на основе никеля: компоненты авиационных двигателей

Возобновляемая энергетика

Сплавы на основе никеля: ветровая, солнечная и геотермальная энергетика

Электроника и бытовая техника

Детали превосходной электро- и теплопроводности

Возобновляемая энергетика

Ветровые, солнечные и другие типы электростанций

Сетевая инфраструктура

Производство электроэнергии, ее передача, распределение

Автомобильная промышленность

Батареи, электрические моторы, проводка, зарядная инфраструктура

Строительный сектор, системы кондиционирования и охлаждения

Трубы и трубопроводы, системы отопления и охлаждения; электрические и коммуникационные кабели

О Компании
Стратегический отчет
Обзор бизнеса
Устойчивое развитие
Корпоративное управление
Риск-менеджмент
Информация для инвесторов
Дополнительная информация

Вперед, в будущее

Никель и медь для электромобилей

Ni,Cu

Никель — один из основных компонентов, которые используются при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. Никель-интенсивные аккумуляторы NCM и NCA считаются доминирующей технологией. Автомобильные аккумуляторы, которые содержат никель, мало весят, быстро заряжаются и могут хранить большие запасы энергии. Аккумуляторы на основе никеля более пригодны к утилизации и вторичному использованию, чем другие типы аккумуляторных батарей.

Медь используют в электродвигателях, системах зарядки и других компонентах электротранспорта из-за ее высокой электропроводности, пластичности и долговечности. Помимо использования в производстве электромобилей, медь также играет важную роль в инфраструктуре для их обслуживания.

01. О Компании

Общая информация 6
География деятельности 8
Ключевые показатели 10
Факторы инвестиционной привлекательности 12
Бизнес-модель 14
История и события года 16

Общая информация

Группа «Норникель» является крупнейшей горно-металлургической компанией России и крупным мировым производителем палладия, никеля, платины и меди. Это основные металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики и экологически чистого транспорта. Компания также производит кобальт, родий, серебро, золото, иридий, рутений и селен.

Рассматривая сотрудников как главный капитал, Компания готова инвестировать в их профессиональное и личностное развитие, содействовать формированию такой корпоративной культуры, которая позволила бы ей и её сотрудникам успешно осуществлять главную миссию

>79 ТЫС. СОТРУДНИКОВ

207 ТЫС. РУБ.
ежемесячная средняя заработная плата

1,3 МЛРД РУБ.
инвестиции в развитие сотрудников в 2024 году

Миссия и ценности

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

№ 1
Крупнейший в мире производитель палладия

№ 1
Самая низкая себестоимость производства на тонну никеля

9,1%
Доля в объеме металлургического производства России

2,2%
Доля в объеме промышленного производства России

~30 СТРАН
География поставок продукции Компании

Эффективность
Это главное стремление компании и стимул для развития профессиональных качеств каждого сотрудника

Безопасность
Это базовый приоритет компании и каждого сотрудника

Забота о людях
Это основа сотрудничества и взаимодействия внутри наших коллективов

География деятельности

Основными видами деятельности «Норникеля» являются геологоразведка, добыча и переработка полезных ископаемых, а также производство и реализация цветных и драгоценных металлов.

Регионы присутствия в России

- Красноярский край
- Мурманская область
- Забайкальский край
- Архангельская область
- Москва
- Санкт-Петербург
- Московская область
- Краснодарский край
- Саратовская область

Основные подразделения «Норникеля» — это вертикально интегрированные горно-металлургические производства. С 2020 года основные подразделения Компании были объединены в дивизионы, что позволило ускорить принятие решений и повысило уровень ответственности руководителей на площадках. В сентябре 2024 года в целях повышения производственной эффективности и финансовой устойчивости, оптимизации внутренних процессов и снятия организационных барьеров два дивизиона — Норильский и Кольский, включающие основные производственные активы Группы — были объединены в Заполярный дивизион.

Производственные дивизионы: Заполярный дивизион, расположенный в России на Таймырском и Кольском полуостровах, а также Забайкальский дивизион в Забайкальском крае.

Энергетический дивизион включает в себя собственные топливно-энергетические активы, большая часть которых расположена за Северным полярным кругом.

Компании сбытовой сети с собственной международной сетью сбытовых компаний реализует продукцию Компании по всему миру.

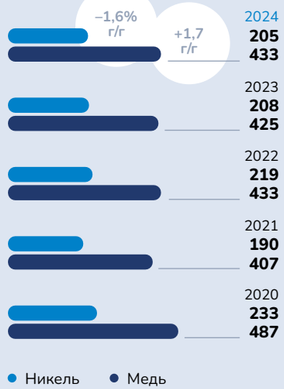
В Группу также входят исследовательское подразделение, расположенное в Санкт-Петербурге, с отделениями в Норильске и Мончегорске, а также геологические предприятия, транспортная логистика с портовыми терминалами и уникальным арктическим морским флотом, а также ряд других вспомогательных подразделений и производств.

Материнской компанией, осуществляющей управление и координацию деятельности Группы, является ПАО «ГМК «Норильский никель», зарегистрированная в г. Дудинке Красноярского края. Главный офис Компании расположен в Москве. В состав Группы на конец 2024 года входило 105 компаний, включая фонды.

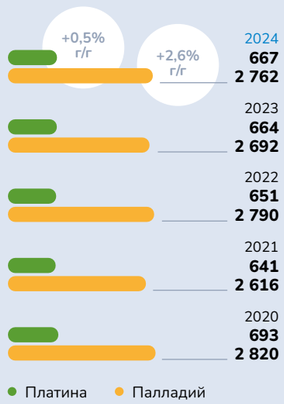
Ключевые показатели

Операционные

Производство никеля и меди, из собственного сырья (тыс. тонн)

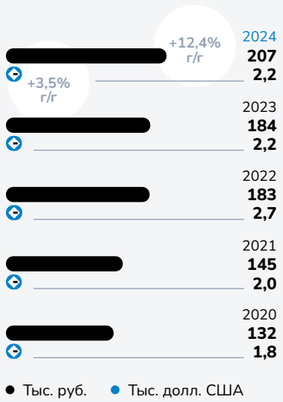


Производство палладия и платины, из собственного сырья (тыс. тр. унций)

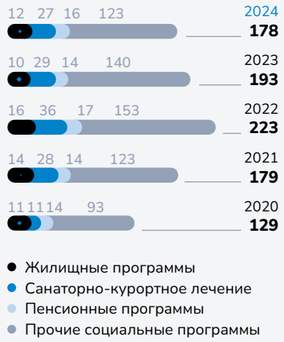


Устойчивое развитие

Среднемесячная заработная плата

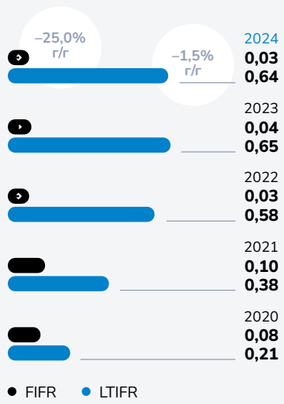


Социальные расходы на персонал (млн долл. США)



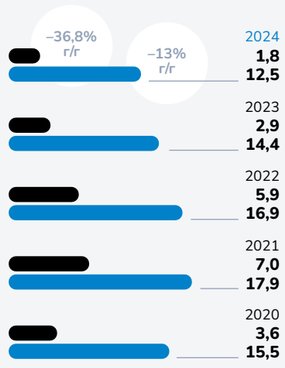
Выбросы парниковых газов от производственной деятельности (млн тонн)

Коэффициенты производственного травматизма (на 1 млн отработанных часов)



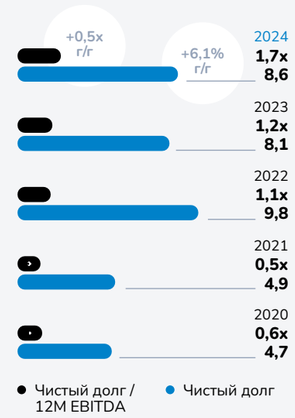
Финансовые

Выручка и чистая прибыль (млрд долл. США)



EBITDA и рентабельность EBITDA (млрд долл. США)

Долговая нагрузка (млрд долл. США)



Капитальные затраты (млрд долл. США)

Факторы инвестиционной привлекательности

Уникальные ресурсы

Уникальная ресурсная база (по высокому содержанию металлов) обеспечивает наиболее выгодное положение Компании в мировой горнодобывающей отрасли.

Сульфидная медно-никелевая руда

Заполярный дивизион

7 РУДНИКОВ

Доказанные и вероятные запасы

1 373 МЛН ТОНН

Ni	9 млн тонн
Cu	16 млн тонн
6МПГ[1]	176 млн тр. унций

Оцененные и выявленные ресурсы

1 995 МЛН ТОНН

Ni	15 млн тонн
Cu	23 млн тонн
6МПГ	255 млн тр. унций

Срок отработки при текущем уровне добычи

>70 ЛЕТ

Золото-железо-медная руда

Забайкальский дивизион

2 КАРЬЕРА

Доказанные и вероятные запасы

272 МЛН ТОНН

Cu	1,4 млн тонн
Au	6 млн тр. унций
Ag	24 млн тр. унций
Fe	51 млн тонн

Оцененные и выявленные ресурсы

292 МЛН ТОНН

Cu	1,7 млн тонн
Au	6 млн тр. унций
Ag	30 млн тр. унций
Fe	64 млн тонн

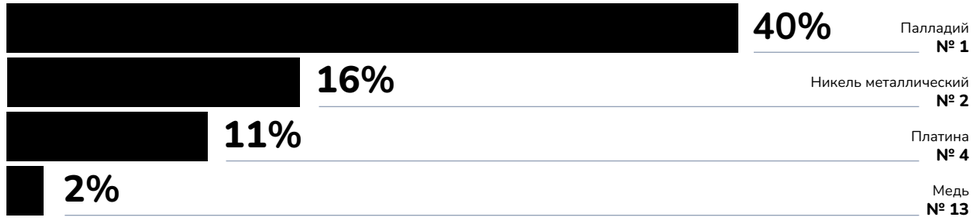
Срок отработки при текущем уровне добычи

>20 ЛЕТ

[1] Шесть металлов платиновой группы (6 МПГ) включают в себя платину, палладий, родий, рутений, осмий и иридий.

Позиции на мировом рынке металлов

Положение в горно-металлургической отрасли[1]



Низкий углеродный след производства никеля

Углеродный след, рассчитанный в соответствии с международными стандартами, составил

8,8 КГ CO_2-ЭКВ.

на 1 кг металлического никеля

Высокая степень вертикальной интеграции

От руды до производства готовой продукции (100%-ная обеспеченность). Также Компания полностью обеспечена собственной логистикой, энергетикой, топливом и водоснабжением — значительно более низкая доля в денежных затратах по сравнению с конкурентами.

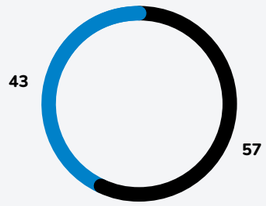
Лучшая в отрасли корзина металлов

Естественная диверсификация и надежные долгосрочные фундаментальные показатели.

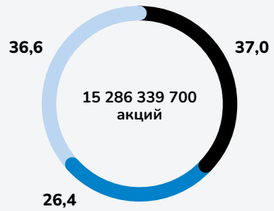
Ликвидные акции

Акции Компании торгуются на российском фондовом рынке с 2001 года. С 2014 года акции включены в котировальный список первого уровня Московской биржи (тикер — GMKN).

Рекомендации аналитиков по акциям Компании (%)



Структура акционерного капитала на конец 2024 г. (%)



Доля акций «Норникеля» в основных индексах Московской биржи[2]:

- 14,40% — Индекс металлов и добычи
- 4,76% — Индекс голубых фишек
- 3,69% — Индекс Московской биржи
- 6,17% — Индекс Вектора устойчивого развития

[1] Данные на начало марта 2025 года. По рынку палладия, никеля и платины данные приводятся по производству рафинированных металлов (с учетом толлинга), по рынку меди — по добыче.
[2] На 28 декабря 2024 года.

Бизнес-модель

Вклад в достижения ЦУР ООН

Капитал

Ресурсная база

Доказанные и вероятные запасы

1 373 млн тонн сульфидной медно-никелевой руды

272 млн тонн золото-железо-медной руды

7 действующих месторождений

Персонал

>80 тыс. сотрудников

Производственные активы

7 рудников

2 карьера

4 обогатительные фабрики

4 металлургических завода

Вспомогательные активы

- Транспортные предприятия
- Энергетические предприятия
- Сбытовая сеть компаний
- Научно-исследовательский институт

Результат

Добыча

Норильская площадка

20,1 млн тонн руды

Ni	Cu	МПГ
1,15%	1,87%	6,28 г/т

Кольская площадка

7,0 млн тонн руды

Ni	Cu	МПГ
0,52%	0,21%	0,08 г/т

Забайкальский дивизион

13,6 млн тонн руды

Cu
0,63%

Энергетический дивизион

2 650 млн м³ природного газа

102 тыс. тонн газового конденсата

1 500
Поддержание и обновление основных фондов

595
Проекты роста и развития

343
Серная программа

Структура капитальных затрат, млн долл. США

2 438 млн долл. США
капитальные затраты

Производство металлов Группой

Ni 205 тыс. тонн
Cu 433 тыс. тонн
Pd 2 762 тыс. тр. унций
Pt 667 тыс. тр. унций

Рост объемов добычи руды на 20-30% к 2030 году

Снижение негативного экологического воздействия в регионах присутствия

Более глубокая интеграция в формирующиеся цепочки создания стоимости и диверсификация производственных мощностей

Финансовые результаты

12,5 млрд долл. США
выручка

5,2 млрд долл. США
EBITDA

1,8 млрд долл. США
чистая прибыль

41%
рентабельность EBITDA

1,7x
чистый долг / 12M EBITDA

Экология и климат

7,5 млн тонн
выбросы парниковых газов от производственной деятельности (охваты 1 + 2)

6,7 млн тонн
выбросы парниковых газов (охват 3)

99%
отходов производства являются неопасными

54% доля электроэнергии из ВИЭ

81%
доля повторно и многократно используемой воды

Ценность

Акционеры

131 млрд руб.
(1,5 млрд долл. США)
было выплачено дивидендов в 2024 году

Персонал

16,5 млрд руб.
(178 млн долл. США)
потрачено на социальные программы для персонала

>2,2 тыс. долл. США
средняя заработная плата

1,4 млрд руб.
(16 млн долл. США)
расходы на пенсионные программы

Поставщики и покупатели

98% доля российских компаний в структуре поставщиков «Норникеля»

2,96 балла
удовлетворенность покупателя

Местные сообщества

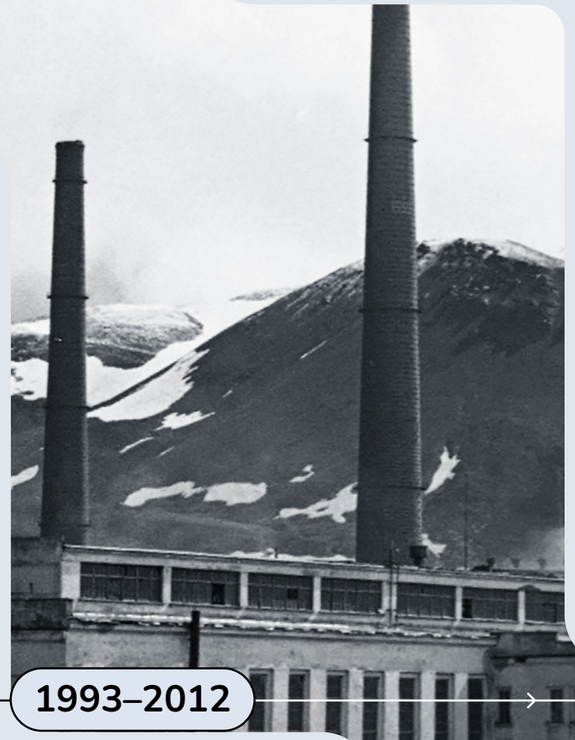
249 млрд руб. / **2,7 млрд долл. США**
налоговые и прочие платежи в бюджеты

12 млрд руб. **(126 млн долл. США)**
расходы социального характера

История и события года

Наша история

«Норникель» — лидер горно-металлургической промышленности России, надежный социальный партнер.



1935–1959

Начало строительства Норильского металлургического комбината на Таймырском полуострове и комбината «Североникель» на Кольском полуострове. Получение первого файнштейна в 1939 году.

К концу 1953 года Норильский комбинат производит[1]:

- Ni 35%
- Cu 12%
- Co 30%
- Платиноиды 90%

1960–1992

Освоение новых месторождений и открытие производств

- Открытие крупнейших сульфидных месторождений медно-никелевых руд Талнахского рудного узла.
- Начало строительства рудников и города Талнаха на Таймырском полуострове.
- Первый выпуск карбонильного никеля на комбинате «Североникель»
- Запуск рудников «Комсомольский», «Октябрьский» и «Таймырский», а также ввод в эксплуатацию Талнахской обогатительной фабрики и Надеждинского металлургического завода. На комбинате «Североникель» впервые получена электролитная медь.

1993–2012

Трансформация компании

Преобразование Государственного концерна по производству цветных и драгоценных металлов «Норильский никель» в РАО «Норильский никель» и приватизация. В 2001 году была проведена реструктуризация, по итогам которой владельцы 96,9% акций РАО «Норильский никель» обменяли свои акции на акции ОАО «ГМК «Норильский никель». Акции компании стали торговаться на биржах РТС и ММВБ, а в июне начался выпуск американских депозитарных расписок (АДР).

Новая стратегия и ее реализация

Компанию возглавил Владимир Потанин вместе с управленческой командой. Совет директоров принял долгосрочную стратегию развития, в качестве фокуса которой выбрано развитие первоклассных активов Заполярного филиала и Кольской ГМК. С нуля был построен Быстринский ГОК в Забайкальском крае — крупнейший гринфилд-проект в металлургической отрасли России. В этот период была запущена программа по улучшению экологической ситуации в регионах присутствия: закрыт Никелевый завод в Норильске, начата реализация Серной программы, направленная на кардинальное сокращение выбросов диоксида серы, также были закрыты устаревшие металлургические производства в Мурманской области.

2013–2020

Стратегия умеренного роста

Компания придерживается стратегии умеренного роста в условиях глобальной неопределенности, продолжая комплексное развитие горнорудной базы и расширение перерабатывающих мощностей, а также реализацию экологической стратегии, которая нацелена на кардинальное снижение выбросов на всех производственных площадках и включает завершение Серной программы в 2027 году. «Норникель» максимально сосредотачивается на производственной эффективности, трансформируя систему управления. В числе уже достигнутых результатов: запуск Серной программы на Надеждинском металлургическом заводе, освоение самых глубоких рудных горизонтов в Евразии — начало добычи в шахте «Глубокая» рудника «Скалистый» на глубине почти 2 км.

Открытость Компании подтверждается публикацией первого Отчета в области изменения климата, в котором дана информация об инициативах по борьбе с изменением климата и адаптации к климатическим изменениям, а также запуском автоматической системы мониторинга воздуха в г. Норильске. Сохранение социальной ответственности подтверждается индексацией заработной платы (10%), сохранением социального пакета, запуском корпоративной программы «Цифровой инвестор» для сотрудников, которая предусматривает получение цифрового финансового актива, привязанного к рыночной стоимости акций «Норникеля».

2021–2030

[1] От общего производства этих металлов в СССР.

Основные события года

2024

Утверждена обновленная стратегия в области экологии и изменения климата, которая включает в себя более 150 мероприятий на сумму более 500 млрд руб. до 2031 года.

Проведена реконструкция печи взвешенной плавки, на Надеждинском металлургическом заводе, в результате чего ее производительность увеличилась на 25%.

Была увеличена надежность газоснабжения Норильского промышленного района, за счет новых скважин на Пеляткинском месторождении. Впервые за последние 10 лет Компания приступила к бурению новых скважин. Этот проект с инвестициями около 10 млрд руб. вошел в стратегию развития Энергетического дивизиона.

Были выпущены сотни тысяч мальков осетра в Енисей. В соответствии с проектом зарыбления Енисея, реализуемого по соглашению с Росрыболовством с 2033 по 2050 год в водоемы Норило-Пясинской озерно-речной системы, планируется выпустить 510 млн экземпляров молоди ценных видов рыб: осетра, муксуна, чира, сига и нельмы.

Были внесены изменения в модель управления и две ключевые производственные площадки, Норильский и Кольский дивизионы объединены в Заполярный дивизион, что позволило создать плоскую структуру управления, в которой решения стали приниматься оперативней. Помимо Заполярного, в структуре «Норникеля» были сохранены Забайкальский, Энергетический и Сбытовой дивизионы.

«Норникель» реализовал первый климатический проект и выпустил углеродные единицы. На руднике «Северный» в Мурманской области главные вентиляционные установки были переведены на электрообогрев. Это позволит не только вывести из эксплуатации мазутную котельную, но и сократить выбросы парниковых газов почти на 17 500 тонн CO_2-эквивалента.

Был открыт батарейный технологический центр в Санкт-Петербурге, что знаменует новый этап деятельности Компании, направленный на развитие технологических компетенций в перспективном секторе никельсодержащих катодных активных материалов — одного из ключевых компонентов для современных аккумуляторов.

«Норникель» и сотрудники продлили действие Коллективного договора до 2027 года. Как и прежде, социальные обязательства Компании превышают требования трудового законодательства, а соцпакет — один из лучших в отрасли. Новая версия коллективного договора воплотила одну из главных ценностей «Норникеля» — заботу о людях, — и включила не только традиционные меры поддержки, но и новые, реализованные в соответствии с предложениями сотрудников.

В Норильске была запущена система мониторинга воздуха, которая объединила различные датчики и устройства на единой платформе и в круглосуточном режиме ведет контроль атмосферного воздуха в разных районах Норильска, Талнаха и Кайеркана. Система позволяет оценить уровень загрязнения атмосферы в онлайн-режиме.

Важным достижением 2024 года стало подтверждение эффективности Серной программы на Надеждинском металлургическом заводе, первая линия которой стартовала в конце 2023 года. В течение прошлого года «Норникель» поэтапно, с последовательным запуском основного оборудования по утилизации газов выводил программу на проектную мощность и успешно запустил вторую технологическую линию. По итогам выбросы диоксида серы были сокращены на 390 тыс. тонн и эффективность очистки серосодержащих газов составила 99,1%, что было подтверждено Росприроднадзором. Серная программа направлена на радикальное сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе и повышение качества жизни в Норильске».

Была заключена крупнейшая сделка по покупке углеродных единиц с РусГидро в объеме 10 тыс. единиц, которые были получены от реализации климатического проекта перевода Владивостокской ТЭЦ-2 с угля на газ. Компания при необходимости может списать углеродные единицы со своего баланса, тем самым уменьшая валовые выбросы парниковых газов и затраты на уплату будущего углеродного налога.

На Мосбирже были запущены торги платиной и палладием «Норникеля», что дало возможности инвесторам диверсифицировать свои портфели и получить прямой доступ к рынку металлов платиновой группы. Инструменты позволят эффективно реагировать на изменения рынка и использовать потенциал роста цен на платину и палладий.

Металл — первопроходец

Медь для электроники

Cu

Медь — первый металл, который начали обрабатывать люди: примерно 6000 лет назад ее начали выплавлять из руды. Сегодня медь — один из трех металлов, которые используют чаще всего, в популярности она уступает только железу и алюминию. Обычно применяют медные сплавы: они прочнее и устойчивее к воздействиям, чем чистый металл.

В электронике медь нужна как проводник — в основном в проводах, соединениях, микросхемах, печатных платах. Медь можно найти практически во всей современной электронике, например, в стандартном ноутбуке этого металла 700 граммов.

02. Стратегический отчет

Обращение Президента Компании 22
Обзор рынка металлов 24
Стратегия развития «Норникеля» 42
Экологическая программа 53
Социальная сфера 54

Обращение Президента Компании

Уважаемые акционеры!

Позвольте коротко подвести итоги 2024 года, а также рассказать о планах и приоритетах «Норникеля» на ближайшее будущее.

> **Компания продолжила расширять продажи на новых рынках, начат выпуск никеля премиальных марок для гальванического сектора в Китае.**

Санкционное давление на бизнес, новые ограничения в отношении финансовой инфраструктуры, а также продолжающееся падение цен на никель и палладий оказали сильное отрицательное влияние на наши финансовые показатели. Выручка Компании сократилась на 13%, до 12,5 млрд долл. США, а показатель EBITDA — на 25%, до 5,2 млрд долл. США. В этих условиях менеджмент «Норникеля» сфокусировался на операционной деятельности, чтобы частично компенсировать влияние неблагоприятных макроэкономических и геополитических факторов. Благодаря завершению ремонта печи на Надеждинском заводе в рекордно сжатые сроки, а также реализации программы производственной эффективности мы превысили свой производственный прогноз, практически не снизив выпуск металла по сравнению с 2023 годом. Работа над денежными операционными расходами привела к их снижению на 3%, тем самым практически полностью нивелировав инфляционное давление. Мы также сумели переломить негативную тенденцию роста оборотного капитала, на фоне усиления санкционного давления на российские компании, которая была серьезным вызовом для нас в течение последних трех лет.

На Кольской площадке после ремонта запущено отделение карбонильного никеля и началось производство специальных никелевых порошков. Кроме того, Компания увеличила долю медных катодов высшего качества до 84,3%. Мы продолжили реализацию инвестиционной программы, которая составила 2,4 млрд долл. США с фокусом на горные проекты, расшивку узких мест в обогащении и металлургии и, конечно же, экологии. Важным достижением 2024 года стало подтверждение эффективности Серной программы на Надеждинском металлургическом заводе, которая уже сократила выбросы диоксида серы в Норильске почти на 390 тыс. тонн. Серная программа направлена на радикальное сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе и повышение качества жизни в Норильске. Компания создала и запустила систему автоматического контроля состояния атмосферного воздуха. Это один из первых проектов в России, позволяющих в режиме онлайн мониторить качество воздуха в городе.

Среди наших приоритетов — производственная безопасность и социальная стабильность. При этом речь идет не только о безопасном производстве — для нас важно создать условия, обеспечивающие эффективность труда, возможности для профессионального роста и развития. В 2024 году заработная плата сотрудников была проиндексирована на 10%. За период 2019–2024 годов общий рост зарплаты составил 69%. Был продлен Коллективный договор Компании на 2024–2027 годы. В документе согласованы интересы сотрудников и работодателя. Коллективный договор остается одним из лучших в отрасли — «Норникель» продолжает предоставлять сотрудникам значительно больше мер поддержки, нежели требует законодательство.

Мы смогли адаптироваться к вызовам и ограничениям, связанным с прекращением поставок оборудования со стороны зарубежных поставщиков. Не так давно мы заключили соглашение о партнерстве с целью формирования нового перспективного направления — производства современной горной техники, соответствующей лучшим мировым образцам. Мы приступили к созданию в Красноярском крае производственной площадки для горной техники, которая также будет заниматься ее ремонтом.

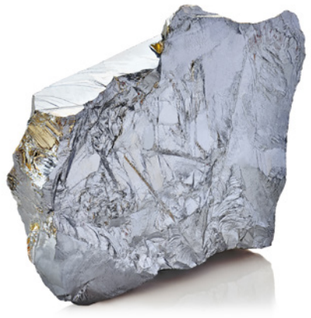
В прошлом году мы начали программу повышения производственной эффективности, которая охватывает все аспекты деятельности Группы: рост производительности труда, увеличение добычи руды, улучшение показателей извлечения, повышение качества готовой продукции, снижение производственных и непроизводственных расходов. Мы уверены, что ее успешная реализация позволит укрепить устойчивость Компании к внешним воздействиям и улучшить финансовые результаты в ближайшие годы.

Особого внимания заслуживает управление долговой нагрузкой в условиях ограниченного рынка капитала и крайне высокой ключевой ставки. Мы продолжаем консервативно подходить к долговым метрикам и разработали комфортный график погашения кредитного портфеля на ближайшие несколько лет, сформировав запас резервного долгового капитала для исполнения всех долговых обязательств даже в ситуации полной недоступности новых финансовых инструментов.

И в заключение хочу еще раз подтвердить нашу абсолютную приверженность выполнения всех обязательств перед сотрудниками и государством. В условиях сохраняющейся турбулентности сырьевых рынков и высоких геополитических рисков мы считаем, что в интересах всех акционеров поддержание финансовой устойчивости Компании, повышение операционной эффективности и инвестиции в рынки и продукты будущего

Владимир Потанин
Президент,
ПАО «ГМК «Норильский никель»

Обзор рынка металлов



Рынок никеля

Основные тенденции

Рост котировок никеля на Лондонской бирже металлов (ЛБМ), начавшийся в конце марта, был вызван задержками в выдаче разрешений на добычу никелевой руды в Индонезии, запретом на поставки российского никеля, который был произведен после 13 апреля 2024 года, введением чрезвычайного положения в Новой Каледонии и ростом цен на все цветные металлы, особенно на медь.

Однако уже в июне котировки откатились до 17 тыс. долл. США / т на фоне заявлений правительства Индонезии о выдаче дополнительных квот на добычу никелевой руды, что спровоцировало ликвидацию длинных спекулятивных позиций. Несмотря на последовавшее за этим закрытие ряда добывающих активов, включая никелевое подразделение Nickel West компании BHP в Австралии и проект Forrestania компании IGO, на торгах ЛБМ продолжали доминировать «медвежьи» настроения, а цена упала до 15,5 тыс. долл. США / т к концу июля.

В сентябре котировки никеля на ЛБМ восстановились до 17 тыс. долл. США / т в связи с тем, что Федеральная резервная система США снизила процентные ставки на 50 б.п., что превысило ожидания рынка, а российские власти объявили о возможных ограничениях на экспорт никеля в ответ на санкции Запада. Позднее Народный банк Китая представил самые масштабные меры финансового стимулирования с момента пандемии, направленные на достижение поставленной властями цели по экономическому росту.

Такие меры существенно улучшили настроения участников рынка, в результате чего в начале октября цена достигла трехмесячного максимума в 18 тыс. долл. США / т. Однако после осенних китайских праздников цена никеля скорректировалась вновь, поскольку при более детальном изучении предложенного пакета мер по стимулированию экономики рынок счел его недостаточно эффективным.

К середине ноября котировки упали до 15,3 тыс. долл. США / т, несмотря на новости о технических проблемахна площадке Ambatovyи сокращении производства на проектах компании Eramet в Индонезии, а также сообщения о снижении объемов производства одним из крупнейших индонезийских производителей чернового ферроникеля (ЧФН) на фоне ограниченного предложения никелевой руды.
В конце года цена опустилась ниже 15 тыс. долл. США / т (минимальный уровень с 2020 года), продолжая находиться под давлением слабых фундаментальных показателей рынка.

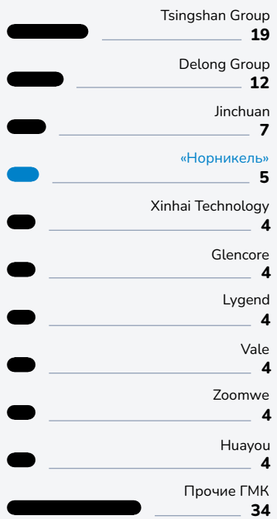
В результате этого средняя котировка никеля на ЛБМ в 2024 году составила 16 812 долл. США / т, что ниже средней котировки 2023 года — 21 474 долл. США / т — на 22%.

Крупнейшие компании-производители металлического никеля в 2024 году (%)
«Норникель» — №2

Источник: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2025 года

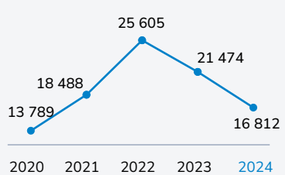
Крупнейшие производители первичного никеля в 2024 году (%)
«Норникель» — №4

Источник: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2025 года



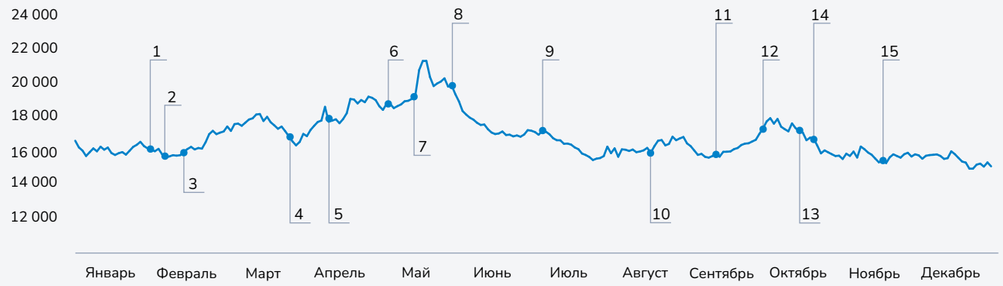
Среднегодовые цены на никель (ДОЛЛ. США/Т)

Источник: Лондонская биржа металлов (cash settlement)



Динамика цены на никель на Лондонской бирже металлов в 2024 году (ДОЛЛ. США/Т)

Источник: Лондонская биржа металлов, анализ Компании



1. Новокаледонская компания Prony Resources испытывает проблемы с финансированием.
2. BHP сигнализирует о возможном снижении производства на австралийском активе Nickel West.
3. Glencore объявила о продаже Koniambo и консервации производства.
4. Индонезия выдала квоты на добычу в объеме 65% годовой потребности.
5. ЛБМ запретила поставки металла из Российской Федерации.
6. Компания First Quantum Minerals законсервировала проект Ravensthorpe.
7. Чрезвычайное положение в Новой Каледонии.
8. В Индонезии выданы квоты на добычу в объеме 85–90% годовой потребности.
9. BHP заявила о закрытии Nickel West.
10. IGO законсервировала проект Forrestania.
11. Россия рассматривает ограничения на экспорт никеля.
12. Объявление новых мер государственной поддержки экономики в КНР.
13. Компания Eramet снижает производство руды в Индонезии на фоне проблем с получением лицензий на добычу.
14. Приостановка производства никеля на проекте Ambatovy.
15. Индонезия рассматривает изменение роялти на добычу никелевой руды.

Баланс рынка

В 2024 году спрос на первичный никель увеличился на 4% год к году, до 3,39 млн тонн, на фоне роста потребления в секторах нержавеющей стали (+4% год к году), спецсталей (+8% год к году) и сплавов (+8% год к году) благодаря устойчивой конъюнктуре в аэрокосмическом и нефтегазовом секторах, тогда как потребление в аккумуляторной отрасли не оправдало ожиданий (+4% год к году) из-за низких продаж NEV (электромобили на аккумуляторных батареях и подключаемые гибриды), произведенных за пределами Китая, и увеличения доли безникелевых аккумуляторов LFP.

Производство рафинированного никеля выросло лишь на 3% год к году, до 3,54 млн тонн, поскольку увеличение выпуска индонезийского ЧФН (+9% год к году) и металлического никеля (+15% год к году) было компенсировано снижением предложения китайского ЧФН (–15% год к году), ферроникеля (–24% год к году) и низким объемом производства химических соединений никеля (+1% год к году), которое оказалось ниже ожиданий из-за замедления продаж электромобилей и уменьшения доли никельсодержащих аккумуляторов в КНР.

В результате в 2024 году наблюдался профицит в размере порядка 150 тыс. тонн, или 5% годового потребления (по сравнению с профицитом в 183 тыс. тонн в 2023 году). Профицит преимущественно пришелся на металлический никель китайского происхождения, который был аккумулирован на азиатских складах ЛБМ и в прочих внебиржевых запасах.

По состоянию на конец 2024 года порядка половины всех производителей никеля были убыточны, поскольку стремительный рост предложения в Индонезии негативно влияет на проекты с высокой себестоимостью производства в других регионах, прежде всего в Австралии и Новой Каледонии, что может позитивно повлиять на цену никеля. Учитывая масштабы потенциального сокращения производства в Индонезии и других странах, а также стабильно высокое потребление никеля в секторах нержавеющей стали, сплавов и спецсталей, в дальнейшем рынок может оказаться в более сбалансированном состоянии.

Потребление

Основные государства по потреблению никеля – Китай, Индонезия, страны Евросоюза, Япония, США, Южная Корея

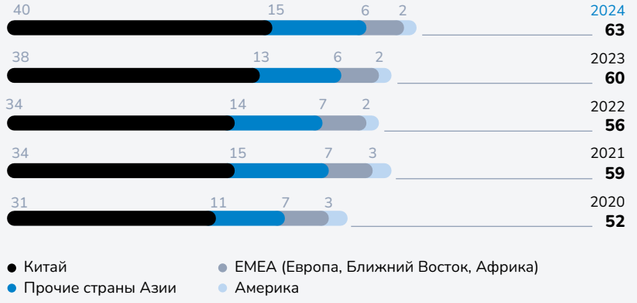
Производство **нержавеющей стали** остается основной отраслью применения первичного никеля в 2024 году (порядка 65% от общего объема потребления). При производстве нержавеющей стали применяются практически все типы никельсодержащего сырья (за исключением таких специфических форм, как порошок и химические соединения никеля). Так как качество используемого никеля практически не влияет на качество нержавеющей стали, сталелитейные предприятия преимущественно используют более дешевые низкосортные виды никеля, такие как ЧФН, ферроникель и оксид никеля. В результате доля потребления высокосортного никеля при производстве нержавеющей стали в последние годы снизилась.

В 2024 году мировая выплавка нержавеющей стали выросла на 5% год к году, до 63 млн тонн, на фоне роста производства в Китае (на +4% год к году) и прочих стран Азии (+9% год к году) в результате восстановления выплавки в Индонезии и ввода новых мощностей в Индии. В свою очередь, в Европе выплавка нержавеющей стали выросла лишь на 2% год к году по причине дестокинга, операционных сложностей на ряде предприятий, а также слабого потребительского спроса. Производство нержавеющей стали в Америке выросло на 3% год к году, также находясь под давлением неопределенности со стороны конечного спроса.

В **аккумуляторной промышленности** никель является одним из основных компонентов при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. В 2024 году потребление никеля в батарейном секторе незначительно увеличилось — на 4%, до 0,5 млн тонн, на фоне замедления темпов роста продаж электромобилей с аккумуляторными батареями при ускорении продаж подключаемых гибридов, которые имеют меньшую емкость аккумулятора и, соответственно, содержат меньше никеля, а также роста доли безникелевых аккумуляторов LFP.

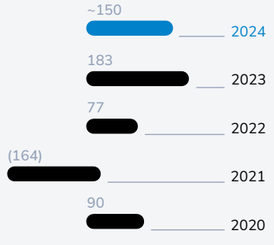
Производство нержавеющей стали[1] (МЛН Т)

Источники: Eurofer, ISSF, USGS, SMR, METI, TSIIA, данные Компании



Баланс производства и потребления никеля (ТЫС. Т)

Источник: оценка Компании на март 2025 г.



Потребление первичного никеля по отраслям в 2024 году (%)

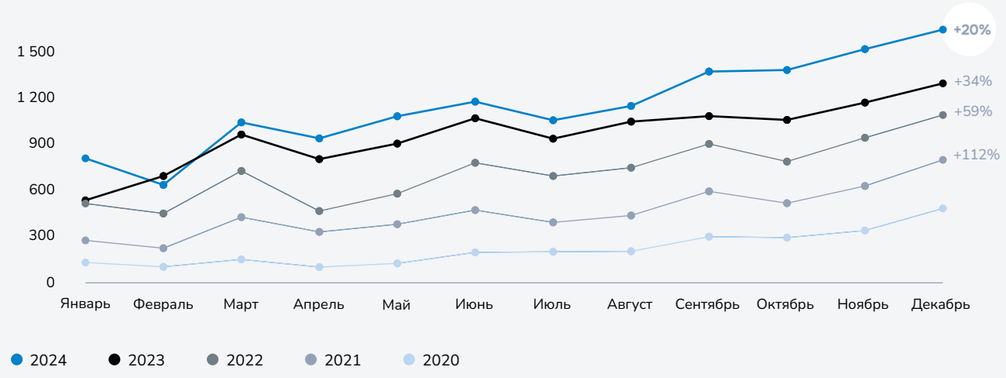
Источник: данные Компании

Потребление первичного никеля по регионам в 2024 году (%)

Источник: данные Компании

Мировые продажи электромобилей (ТЫС. ШТ.)

Источники: SNE Research, анализ Компании

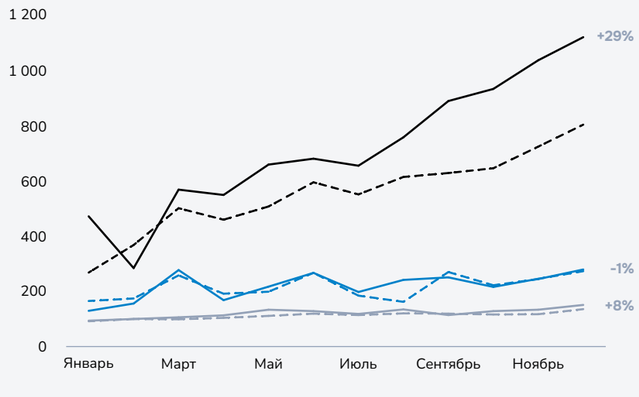


[1] Примечание: при суммировании возможна погрешность из-за округления.

В 2024 году мировые эквивалентные продажи[1] электромобилей выросли на 20% год к году. Продажи в Китае увеличились на 29% год к году, в основном за счет роста продаж подключаемых гибридов (PHEV[2]) на 79% год к году, тогда как темпы роста продаж BEV[3] были существенно ниже (+21% год к году). В 2024 году доля продаж NEV[4] от общих продаж автомобилей в Китае составила рекордные 48%, почти сравнявшись с автомобилями с ДВС. Этому способствовало активное внедрение новых моделей китайскими автопроизводителями, а также меры государственной поддержки. В частности, в этом году китайские власти продолжали развивать программу субсидий на обмен старых автомобилей по программе трейд-ин, удвоив размер денежной выплаты владельцам при замене автомобилей с ДВС или старых электромобилей на NEV.

Продажи электромобилей по регионам в 2024 году (ТЫС. ШТ.)

Источники: SNE Research, анализ Компании



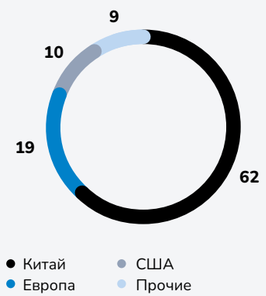
При этом ряд показателей говорит о том, что с учетом усиливающейся конкуренции внутренний рынок, возможно, достиг насыщения, поэтому Китай переключил внимание на внешние рынки, увеличив экспорт автомобилей с 500 тыс. единиц в 2010-х годах до 6,4 млн единиц в 2024 году – при этом более 20% из этого объема приходится на NEV. По нашим прогнозам, эта тенденция сохранится в среднесрочной перспективе, поскольку китайские автопроизводители, скорее всего, будут наращивать экспорт недорогих электромобилей в развивающиеся страны, в том числе в Юго-Восточную Азию, на Ближний Восток и Латинскую Америку.

В Европе в 2024 году наблюдается существенное замедление темпов внедрения электромобилей. Эквивалентные продажи электромобилей снизились на 1% год к году из-за прекращения программ поддержки в некоторых странах (в частности, в Германии и во Франции) и снижения доступности электромобилей для потребителей, поскольку аналогичные модели с ДВС сохраняют конкурентное преимущество по цене.

Более того, ряд компаний, например Northvolt, долгое время считавшиеся основой аккумуляторной отрасли Европы, теперь являются банкротами из-за высокой конкуренции со стороны азиатских производителей.

Продажи электромобилей по регионам в 2024 году (%)

Источники: SNE Research, анализ Компании



На фоне проблем, связанных с неожиданным падением спроса на электромобили, их будущее представляется неопределенным.

В 2024 году Евросоюз ввел тарифы на электромобили китайского производства на фоне растущей обеспокоенности по поводу недобросовестной торговой практики и влияния на рынок Евросоюза субсидий, предоставляемых Китаем своим производителям. Введенные с 31 октября 2024 года тарифы могут составлять от 17 до 35% в зависимости от производителя. Мы ожидаем, что это решение дополнительно ограничит продажи электромобилей в Европе, что в среднесрочной перспективе негативно скажется на планах Евросоюза по развитию электрификации транспорта.

Рынок электромобилей США аналогичным образом на протяжении всего года подавал разнонаправленные сигналы: хотя рост сохранился (+8% год к году), его темпы отставали от прогнозных.

После переизбрания Трампа произошли некоторые изменения, касающиеся дальнейшего применения Закона о снижении инфляции (IRA) и развития сектора электромобилей в США. Трамп заявил о намерении отменить значительную часть положений IRA, касающихся прежде всего неисполненных бюджетных ассигнований. Его администрация может частично сократить запланированное финансирование подобных проектов и мер стимулирования по внедрению электромобилей и перенаправить средства на другие цели. При этом возможно сохранение ряда пунктов IRA, прежде всего в части поддержки производства электромобилей в США, поскольку некоторые представители Республиканской партии признают важность стимулирования внутреннего производства.

В целом растущая популярность электромобилей и гибридов, а также смещение вектора развития технологий производства катодного материала в сторону никельсодержащих типов в долгосрочной перспективе создают предпосылки для значительного роста потребления первичного никеля в данном секторе. Несмотря на усиливающуюся конкуренцию разных технологий, батареи с высоким содержанием никеля останутся предпочтительными для автопроизводителей из-за более высокой энергоемкости, увеличенной дальности хода и повышенной пригодности к утилизации. В то же время сохраняющиеся амбициозные цели по углеродной нейтральности, субсидирование электрификации транспорта и оптимизация затрат при производстве аккумуляторных элементов создают предпосылки того, что этот показатель будет еще выше.

Потребление никеля в **прочих отраслях** (сплавы, спецстали, гальванопокрытия и др.) в 2024 году увеличилось на 6%, до 0,7 млн тонн, на фоне устойчивого промышленного спроса и сильной экономической конъюнктуры в аэрокосмической и нефтегазовой отраслях.

Производство

Высокосортный никель производится в форме никелевых катодов, брикетов, карбонильной дроби и порошка, ронделей и иных малых форм, а также химических соединений, произведенных как из сульфидного, так и из более распространенного и доступного латеритного сырья. Основными производителями высокосортного никеля в 2024 году были компании Jinchuan, «Норникель», Huayou, Glencore, Vale, Zoomwe, и Sumitomo Metal Mining (SMM).

Низкосортный никель включает в себя черновой ферроникель, ферроникель, оксид никеля и utility-никель, производимые только из латеритного сырья. Ключевыми производителями низкосортного никеля в 2024 году стали предприятия, выпускающие ЧФН в Индонезии и Китае, такие как Tsingshan и Delong, а также крупнейшие производители ферроникеля: South 32, Anglo American, POSCO, Eramet и др.

Ранее рынок никеля был фундаментально разделен на низкосортный и высокосортный сегменты, однако после появления технологии конвертации ЧФН в файнштейн в начале 2021 года и массового ввода в эксплуатацию мощностей по производству никеля с использованием технологии HPAL[1], а также начала производства никелевых катодов из низкосортного индонезийского сырья в 2023 году эти сектора стали взаимосвязаны.

По нашим оценкам, производство рафинированного никеля в 2024 году выросло на 3% год к году, до 3,5 млн тонн.

Рост предложения в 2024 году был преимущественно обусловлен продолжающимся расширением мощностей производства ЧФН и никелевых полупродуктов на проектах HPAL в Индонезии, а также увеличением выпуска никелевых катодов в Китае и Индонезии из индонезийского сырья. С другой стороны, этот рост был частично нивелирован снижением производства ЧФН в Китае, сокращением выпуска ферроникеля и никеля Class 1 в прочих странах, а также замедлением темпов роста производства химических соединений никеля.

[1] Гибридные автомобили (HEV) и подключаемые гибриды (PHEV) пересчитаны с учетом относительной мощности аккумуляторов: HEV 2 кВт · ч против PHEV 20 кВт · ч против BEV 60 кВт ч.
[2] RHEV – подключаемый гибрид.
[3] BEV – электромобиль на аккумуляторной батарее.
[4] NEV – автомобили на новой энергии (электромобили с аккумуляторной батареей и подключаемые гибриды).

[1] Автоклавное кислотное выщелачивание под высоким давлением.

Вместе с тем одним из балансирующих факторов на профицитном рынке могут стать производственные ограничения на фоне нестабильной ценовой конъюнктуры и операционных проблем, с которыми сталкиваются многие компании, поскольку порядка половины всех никелевых производителей являются убыточными при цене на конец 2024 года.

Производство высокосортного никеля в 2024 году увеличилось на 11% и достигло 1,4 млн тонн.

Выпуск металлического никеля вырос на 15% год к году и составил 1 млн тонн, впервые за долгое время превысив как абсолютные, так и относительные темпы роста производства ЧФН. Производство никеля Class 1 демонстрировало устойчивый рост – в основном за счет запуска новых мощностей по выпуску никелевых катодов в Китае и Индонезии.

Помимо этого, производство Class 1 никеля выросло в Японии (в результате роста экспорта никелевого файн-штейна из Индонезии), в Южной Африке (за счет вовлечения в переработку накопленных объемов незавершенного производства у Anglo American Platinum) и Норвегии (благодаря выходу компании Glencore на проектные показатели после перебоев в цепочке поставок, вызванных забастовками в 2022 году), но снизилось в Австралии (по причине остановки производства на предприятии компании BHP и его дальнейшей консервации) и на Мадагаскаре (в силу продолжительных операционных сложностей и высокой себестоимости производства).

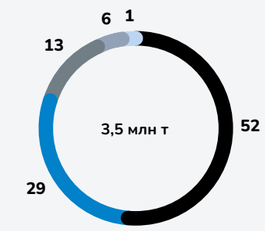
«Норникель» несколько снизил объемы производства никеля в 2024 году, что было связано с полной реконструкцией и последующим выходом ПВП-2 на плановую производительность во втором полугодии 2024 года. Несмотря на это, Компания произвела никель в объеме сверх годового прогноза.

Производство химических соединений никеля, включая сульфат никеля из первичных источников сырья (за исключением сульфата, полученного путем растворения металлического никеля), в 2024 году незначительно выросло, на 1% год к году. Во многом это было связано со снижением спроса со стороны сектора аккумуляторных батарей в результате замедления продаж электромобилей и уменьшения доли никельсодержащих аккумуляторов, а также переходом от производства сульфата никеля к выпуску металлического никеля в Китае при сокращении предложения рядом западных производителей.

Производство низкосортного никеля снизилось на 1% год к году и составило 2,2 млн тонн.

Производство первичного никеля по видам продукции в 2024 году (%)

Источник: данные Компании



Производство первичного никеля (МЛН Т[1])

Источник: данные Компании

ПРОИЗВОДСТВО ПЕРВИЧНОГО НИКЕЛЯ МОЖНО УСЛОВНО РАЗДЕЛИТЬ НА ВЫПУСК ВЫСОКОСОРТНОГО И НИЗКОСОРТНОГО НИКЕЛЯ.

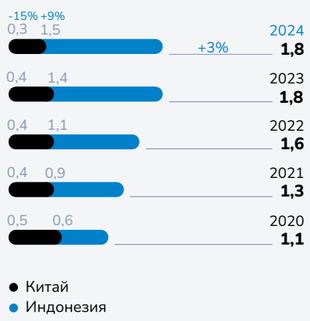
Индонезия продолжила наращивать мощности по производству ЧФН. С 2015 года производство ЧФН в Индонезии каждый год стабильно росло двузначными темпами. Однако в 2024 году эта тенденция изменилась, и по итогам 12 месяцев рост замедлился до 9% год к году. Причиной этого стали задержки в выдаче новых квот на добычу никелевой руды, которые начались во второй половине 2023 года.

Помимо ограниченной доступности руды, производители сталкиваются со снижением содержания никеля, поскольку запасы высокосортной руды в стране быстро истощаются. Эта тенденция особенно наглядно проявляется в снижении содержания никеля в экспортных поставках индонезийского ЧФН. В результате потребители вынуждены использовать руды с высоким содержанием Mg и Si, что создает дополнительные производственные сложности технологического характера. В рамках решения этих проблем был значительно увеличен импорт никелевой руды с Филиппин для смешивания с имеющейся местной рудой.

В результате в 2024 году объем выпуска ЧФН в Индонезии составил 1,5 млн тонн.

Производство ЧФН (ТЫС. Т[1])

Источник: данные Компании



Производство ЧФН в Китае в 2024 году продолжило снижаться и сократилось на 15% год к году, до 0,3 млн тонн, из-за роста конкуренции со стороны более дешевого индонезийского ЧФН, а также по причине того, что большинство производителей работали в условиях отрицательной маржинальности.

Производство ферроникеля в 2024 году продолжило стремительно снижаться – до 0,2 млн тонн никеля (падение на 24% год к году). Основными факторами снижения являются сохраняющаяся отрицательная ценовая динамика (ферроникель торгуется с дисконтом к цене никеля на ЛБМ), высокие производственные затраты, а также низкий уровень загрузки мощностей ряда крупных производителей. Так, было остановлено производство на ряде площадок, включая предприятия в Новой Каледонии, Северной Македонии, Сербии и Доминиканской Республике. Технические, операционные или финансовые сложности также наблюдались на проектах в Японии, Мьянме и Бразилии.

[1] При суммировании возможна погрешность из-за округления.

[1] Примечание: при суммировании возможна погрешность из-за округления.

Рынок меди

Основные тенденции

В 2024 году спрос на металл показал положительную динамику и составил 26,4 млн тонн, или рост на 3% год к году, на фоне расширения электросетей, развития проектов в области возобновляемой энергетики и продолжающейся электрификации транспорта. Начавшееся смягчение денежно-кредитной политики в основных экономиках мира в целом поддержало промышленное производство и потребление меди в нем.

В то же время рост спроса оказался слабее, чем ранее ожидалось, что было вызвано замедлением глобального экономического роста, преимущественно в Китае – лидере по потреблению меди. Общие биржевые запасы на ЛБМ, Шанхайской фьючерсной бирже и Чикагской товарной бирже выросли на 103%, до 432 тыс. тонн. Бондовые запасы на складах в Китае увеличились на 136% с начала года, до 19 тыс. тонн.

Крупнейшие компании по добыче меди (%)
«Норникель» в 2024 году — № 13

Источник: отчеты производителей,
анализ Компании на начало марта 2025 года

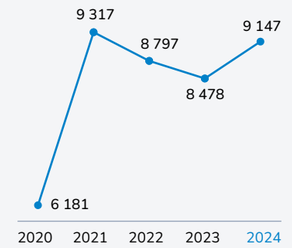
В течение года цена меди имела положительную динамику, находясь в диапазоне 8,1 тыс. – 10,8 тыс. долл. США / т. Исторический максимум был зафиксирован в мае, что было связано с опасениями участников рынка по поводу нехватки концентратов ввиду остановки шахты Cobre Panama на фоне протестов местного населения, а также со снижением планового производства компании Anglo American и производственными трудностями компании Vale. Эти факторы существенно надавили на значения ставок переработки медных концентратов TC/RC, что, в свою очередь, повлекло пересмотр производственных планов китайских плавильных и рафинировочных предприятий и усилило риски дефицита рафинированного металла. Это в сочетании с увеличением активности инвесторов привело цены к историческому максимуму в 10 860 долл. США / т в конце мая.

Ближе к середине года тенденция на рынках сменилась. Более слабый, чем ожидалось, рост спроса и смешанные экономические показатели экономики КНР, а также рост биржевых запасов до многолетних максимумов оказали негативное влияние на цену металла, что привело к ее снижению до 8,6 тыс. долл. США / т в начале августа. К сентябрю цена восстановилась и была на уровне 9,8 тыс. долл. США / т, что было продиктовано снижением процентных ставок в США, объявленными мерами государственного стимулирования экономики в Китае и снижением мировых биржевых запасов. Однако оптимистичные настроения участников рынка иссякли к октябрю на фоне переоценки рынком эффективности мер государственного стимулирования экономики КНР с точки зрения повышения промышленного спроса. В результате цены демонстрировали негативную динамику до конца года и в декабре были на уровне 8,7 тыс. долл. США / т.

Среднегодовая котировка меди на ЛБМ в 2024 году составила 9 147 долл. США / т по сравнению с 8 478 долл. США / т в 2023 году (+8%).

Среднегодовые цены на медь (ДОЛЛ. США/Т)

Источник: ЛБМ (cash settlement)



Динамика цены меди на ЛБМ в 2024 году (ДОЛЛ. США/Т)

Источник: ЛБМ, анализ Компании

1. Первая встреча объединения плавильных заводов Китая (CSPT), обсуждение сокращения производства.
2. Отозвана лицензия шахты Sossego компании Vale.
3. CSPT объявило о приостановке ввода в эксплуатацию новых плавильных мощностей и расширения существующих, обсуждается сокращение производства.
4. CSPT решило сократить производство на 5–10%.
5. Компания BHP сделала предложение Anglo American о выкупе активов на сумму 39 млрд долл. США.
6. Компания Anglo American отказалась от продажи своих активов компании BHP.
7. Шорт-сквиз медного контракта на бирже COMEX.
8. Исторический максимум цены меди.
9. Индонезия выдала лицензии на экспорт меди для компаний Freeport и Amman.
10. Рекордный экспорт рафинированной меди из Китая на фоне открывшегося арбитража цен (мировые цены были выше внутрикитайских).
11. В Китае объявили о новых мерах стимулирования экономики.
12. Пожар на плавильном заводе компании Freeport.
13. Китай объявил о новых мерах поддержки экономики на 1,4 трлн долл. США.

Баланс рынка

В 2024 году добыча меди увеличилась на 2%, до 22,9 млн тонн, производство рафинированной меди также увеличилось – на 3%, до 26,6 млн тонн. Мировое потребление рафинированной меди составило 26,4 млн тонн, увеличившись на 3%. По итогу 2024 года рынок рафинированной меди находился в сбалансированном состоянии, статистический профицит в размере 0,2 млн тонн составляет менее 1% от годового потребления.

Потребление

В 2024 году мировое потребление рафинированной меди составило 26,4 млн тонн, что на 3% больше, чем в предыдущем году.

Китай смог продемонстрировать положительную динамику роста потребления и увеличил его на 4%, до 15,3 млн тонн. Несмотря на активное государственное стимулирование, рост спроса оказался более слабым, чем ожидалось, ввиду продолжающегося строительного кризиса и смешанных макроэкономических показателей в стране. Импорт рафинированной меди в Китай увеличился на 7% год к году и составил 3,8 млн тонн, импорт ломов и концентратов увеличился на 13 и 2%, до 2,2 млн и 28,2 млн тонн соответственно.

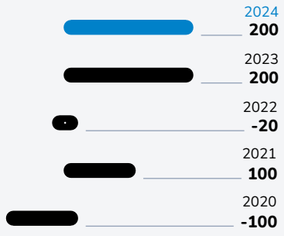
В Европе потребление незначительно снизилось – на 1%, до 3,1 млн тонн, в Северной Америке потребление показало положительную динамику и увеличилось на 2%, до 2,2 млн тонн, в Азии (за исключением Китая) был зафиксирован рост на 2%, до 5,3 млн тонн. Видимое потребление первичной меди в России оценивается на уровне в 360 тыс. тонн.

Потребление рафинированной меди по регионам в 2024 году (%)

Источники: данные Компании, CRU

Баланс рынка меди (МЛН Т)

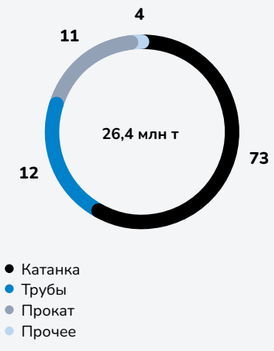
Источники: анализ Компании на февраль 2025 г.



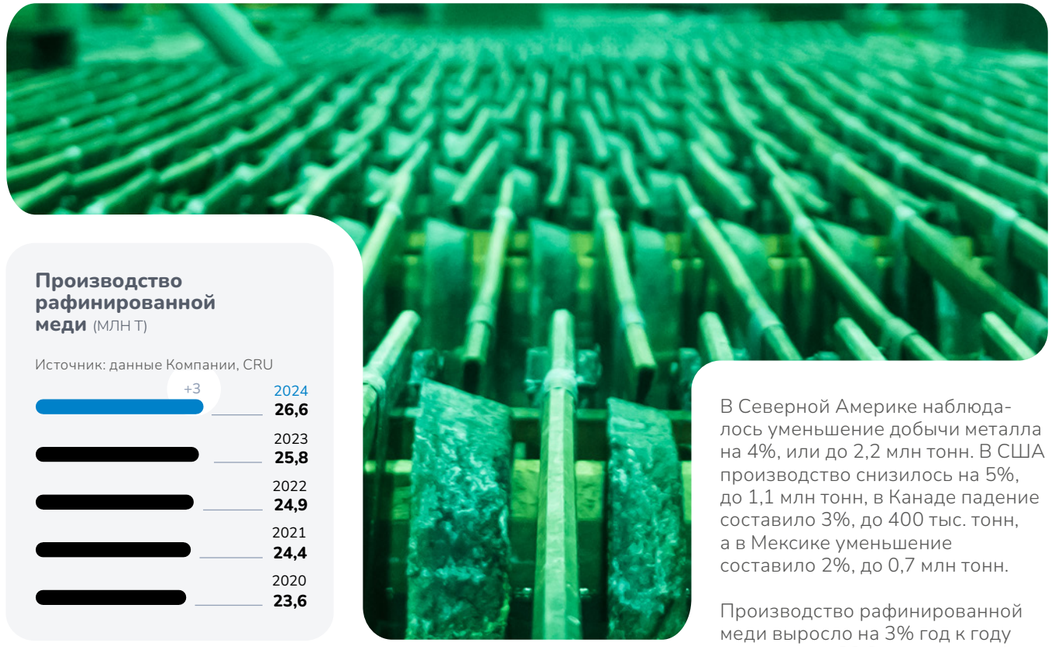
Потребление рафинированной меди по отраслям в 2024 году (%)

Источники: данные Компании, CRU

Отраслевая структура потребления, первый передел



Конечное пользование



Производство рафинированной меди (МЛН Т)

Источник: данные Компании, CRU

Производство

В результате ввода новых и расширения существующих проектов мировая добыча меди увеличилась на 2%, до 22,9 млн тонн.

Республика Чили, мировой лидер добычи меди, увеличила добычу в 2024 году на 3%, до 5,4 млн тонн, в то же время в Перу добыча снизилась на 2% год к году, до 2,7 млн тонн.

Африка сумела увеличить добычу на 9%, до 4,1 млн тонн, где основной прирост производства продемонстрировала Демократическая Республика Конго благодаря проекту Kamoa Kakula компании Ivanhoe, тем самым сместив Перу на третье место по мировой добыче.

Китай увеличил производство меди в концентратах на 2%, до 1,9 млн тонн, в то время как в Индонезии добыча меди увеличилась до 1,1 млн тонн, или на 13% по сравнению с предыдущим годом.

Основные страны по добыче меди – Чили, Перу, Демократическая Республика Конго, Китай и США.

В Северной Америке наблюдалось уменьшение добычи металла на 4%, или до 2,2 млн тонн. В США производство снизилось на 5%, до 1,1 млн тонн, в Канаде падение составило 3%, до 400 тыс. тонн, а в Мексике уменьшение составило 2%, до 0,7 млн тонн.

Производство рафинированной меди выросло на 3% год к году и составило 26,6 млн тонн на фоне запуска новых мощностей в Китае. В Южной и Центральной Америке выпуск катодной меди снизился на 6%, до 2,4 млн тонн, основное падение производства рафинированной меди показало Чили. В Африке наблюдался рост производства на 9%, до 2,6 млн тонн, а Азия (включая Китай) нарастила его на 5%, до 16,3 млн тонн. При этом производство рафинированной меди в Китае увеличилось на 9%, до 12 млн тонн, в то время как в Японии выпуск незначительно снизился – на 1%, до 1,5 млн тонн. Производство в Европе осталось на уровне предыдущего года и составило 3,5 млн тонн, а выпуск меди в Северной Америке увеличился на 2%, до 1,5 млн тонн.

Рынок металлов платиновой группы

Основные тенденции

Палладий

Цена на палладий двигалась преимущественно в ценовом диапазоне 900–1 100 долл. США / тр. ун. Летом она достигла минимального значения в размере 858 долл. США / тр. ун. под давлением беспрецедентно больших коротких спекулятивных позиций на бирже и сокращения запасов металла у автопроизводителей и производителей автокатализаторов. В октябре ценовая реакция на существенное закрытие коротких спекулятивных позиций и обращение представителей администрации США к членам «Большой семерки» с просьбой рассмотреть возможность введения запрета на импорт российского палладия и титана привели к тому, что цены впервые за год достигли значения в 1 232 долл. США / тр. ун.

Цена корзины МПГ получила сильную фундаментальную поддержку, поскольку при текущих ценовых уровнях половина южноафриканских рудников нерентабельна. В 2024 году не было объявлено о закрытии проектов, поскольку почти все компании, добывающие МПГ, располагали достаточными финансовыми ресурсами и могли осуществлять перекрестное субсидирование. Однако компания Sibanye-Stillwater объявила о сокращении производства на высокозатратном руднике Stillwater в США начиная с 2025 года. Рост цен ограничивается значительным объемом накопленных запасов, отработанных автокатализаторов, которые могут быть реализованы сборщиками металлолома переработчикам, как только будут достигнуты более благоприятные ценовые уровни.

Средняя цена на палладий в 2024 году упала на 26% год к году, до 984 долл. США / тр. ун.

Платина

На протяжении 2024 года цена на платину оставалась в диапазоне 900–1 100 долл. США / тр. ун. Ралли на рынке золота, преимущественно вызванное покупками центральных банков, способствовало росту цен на серебро, но на котировки платины влияния это не оказало. Во многом это связано с оптимизмом рынка касательно дальнейшего роста промышленного спроса на серебро, тогда как ожидания по росту потребления платины более сдержанные на фоне замедления развертывания водородных технологий.

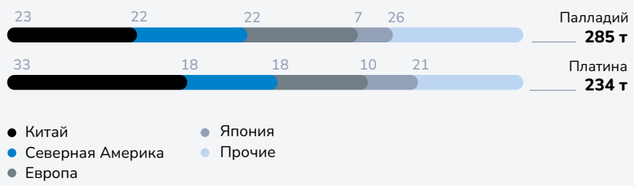
Сокращение маржинальности южноафриканских МПГ-рудников и возможность эластичного по цене замещения платины палладием в некоторых промышленных применениях наложили ограничения как на рост, так и на снижение цен на металл.

Средняя цена на платину в 2024 году уменьшилась на 1% год к году, до 956 долл. США / тр. ун.

Крупнейшие производители палладия в 2024 году (%[1])
«Норникель» — № 1

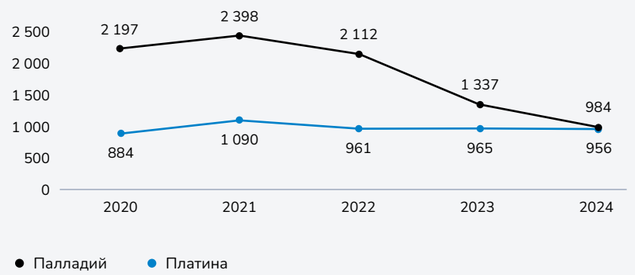
Крупнейшие производители платины в 2024 году (%[1])
«Норникель» — № 4

Потребление МПГ по регионам в 2024 году (%)



Среднегодовые цены на МПГ (ДОЛЛ. США / ТР. УНЦ.)

Источник: анализ Компании



Динамика цен на палладий и платину в 2024 году (LPPM)

1. Ожидание сокращения первичного производства на южноафриканских МПГ-проектах привело к росту цен на платину почти до 12-месячного максимума.
2. В ЮАР было сформировано коалиционное правительство, ориентированное на поддержку бизнеса, южноафриканский ранд начал укрепляться, что привело к росту себестоимости производства МПГ в долларах США и поддержало цены.
3. Нехватка физического металла на спотовом рынке, рост лизинговых компаний в сочетании с предстоящим переносом позиций по фьючерсам на палладий на NYMEX.
4. Рост опасений рецессии в США.
5. Снижение нетто-импорта палладия в Китай до месячного минимума с августа 2023 года.
6. Президент Владимир Путин поднял вопрос о возможных ограничениях экспорта урана, титана и никеля, что усилило опасения по поводу возможного ограничения и экспортных поставок палладия.
7. Sibanye-Stillwater объявила о сокращении вдвое производства МПГ на руднике Stillwater в 2025 году.
8. Сообщения о том, что представители администрации США обратились к членам «Большой семерки» с просьбой рассмотреть возможность введения запрета на импорт российского палладия и титана. Резкое сокращение коротких позиций в палладии на NYMEX.

[1] Аффинированное производство с учетом покупного сырья и толлинга собственного сырья на мощностях третьих лиц.
Источники: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2025 года.

Баланс рынка

В 2024 году рынок палладия перешел из состояния дефицита к балансу на фоне ускоренного снижения спроса в сравнении с предложением. Давление на спрос в первую очередь оказали программы оптимизации загрузок МПГ в автокатализаторах в Китае, Японии и США. Также сказались общая слабая динамика автопроизводства и хотя и замедленный, но продолжающийся процесс электрификации транспорта. При этом предложение металла сокращалось менее заметно, в основном за счет меньших объемов вторичной переработки, в то время как первичное производство оставалось стабильным: снижение добычи металла в Северной Америке и ЮАР было компенсировано более высоким объемом производства в России.

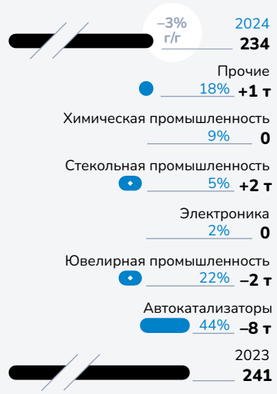
Рынок платины был практически сбалансирован на фоне стагнации как спроса, так и предложения. Потребление металла находилось под давлением по причине стагнации автопроизводства, снижения доли дизельных автомобилей и общих загрузок МПГ на автомобиль, а также снижающегося спроса на ювелирные украшения.

Потребление

В 2024 году потребление палладия в промышленности по сравнению с предыдущим годом снизилось на 17 тонн (–6%), до 285 тонн, промышленное потребление платины сократилось на 6 тонн (–3%), до 234 тонн.

Палладий: отраслевая структура, % и динамика потребления по областям применения (ТОНН) **в 2024 году**

Платина: отраслевая структура, % и динамика потребления по областям применения (ТОНН) **в 2024 году**



Автомобильная промышленность. Основной объем потребления металлов платиновой группы приходится на системы очистки выхлопных газов автомобилей. В этой области палладий и платину используют для изготовления каталитических нейтрализаторов выбросов, установка которых на автотранспорте является обязательной и регламентируется на законодательном уровне в подавляющем большинстве стран. С помощью этих систем удается значительно снизить выбросы вредных веществ в атмосферу.

МПГ благодаря уникальным каталитическим свойствам, которые обеспечивают эффективность химической реакции на протяжении всего цикла эксплуатации автомобиля, практически не имеют альтернатив в этой области применения.

Основные потребители МПГ – Китай, страны Евросоюза, Япония, США.

Автомобили с ДВС продолжают занимать 85% от объемов выпуска, тогда как на полностью электрические автомобили приходится лишь 15% общего объема производства. При этом в течение 2024 года наблюдалась тенденция, что электрификация транспорта достигалась в первую очередь за счет гибридов, а не за счет полностью электрических автомобилей без катализаторов. Объем продаж полностью электрических автомобилей увеличился только на 15% по сравнению с подключаемыми гибридами, продажи которых выросли более чем на 20%.

Кроме того, в 2024 году было отмечено смягчение политики электрификации автотранспорта на фоне новой администрации США и отмены налоговых льгот в Европе на покупку электромобилей.

Потребление палладия в данной отрасли уменьшилось на 16 тонн, до 233 тонн, как и платины, потребление которой сократилось на 8 тонн, до 98 тонн.

Электронная промышленность. В электронной промышленности палладий преимущественно используется в производстве конденсаторов и системных платах, в то время как платина применяется при изготовлении жестких дисков. В 2024 году объем потребления палладия в электронной промышленности незначительно вырос и составил 16 тонн на фоне роста продаж бытовой электроники. Потребление платины в этой отрасли осталось на уровне 5 тонн. Несмотря на прилагаемые производителями усилия по оптимизации использования драгоценных металлов в электронике, темпы роста рынка смогли обеспечить стабильные показатели объемов потребления.

Химическая промышленность. Использование платины в катализаторах химических процессов в 2024 году незначительно увеличилось, до 21 тонны, как и потребление палладия, составившее 19 тонн. Основными драйверами потребления было увеличение мощностей по производству пироксена (где используются катализаторы на основе платины) и очищенной терефталевой кислоты (с катализаторами на основе палладия) в Китае.

Здравоохранение. Потребление палладия в этой сфере уменьшилось на 1 тонну, до 5 тонн, из-за перехода на альтернативные материалы в зубопротезировании, преимущественно в Японии. Потребление платины в этой отрасли увеличилось на 1 тонну, до 9 тонн, на фоне роста использования медицинских изделий на основе платины, в том числе кардиостимуляторов, стентов, имплантатов и онкологических препаратов на основе платины.

Ювелирное производство. Спрос на платину в Китае, крупнейшем рынке платиновых украшений, снизился из-за переключения потребителей на украшения из золота на фоне роста цен на последнее и ограниченной маркетинговой поддержки реализации платиновых украшений. При этом замедление инфляции и снижение ставок в Европе и США стимулируют спрос на ювелирные изделия в развитых странах, что частично компенсирует негативные тенденции на рынке КНР. Потребление платины в ювелирном деле в 2024 году снизилось на 2 тонны и составило 52 тонны. Потребление палладия в индустрии остается на уровне 5 тонн.

Стекольная промышленность. Фильерные питатели – это изделия из платины, используемые при производстве разных типов стекольной продукции, в том числе стекловолокна и оптического стекла. Спрос на металл в данной отрасли в 2024 году увеличился на 2 тонны и составил 14 тонн, что объясняется как ростом производства стекловолокна, так и замещением родия на платину в этих изделиях.

Инвестиции. Палладий и платина широко используются в качестве инструмента для инвестиций. Форма инвестиций в физический металл может варьироваться от монет и мерных слитков до инвестиций в биржевые фонды (ETF). Запасы палладия в ETF за 2024 год увеличились на 8,2 тонны, до 24,4 тонны, запасы платины также увеличились – на 7,7 тонны, до 103,2 тонны.

Производство

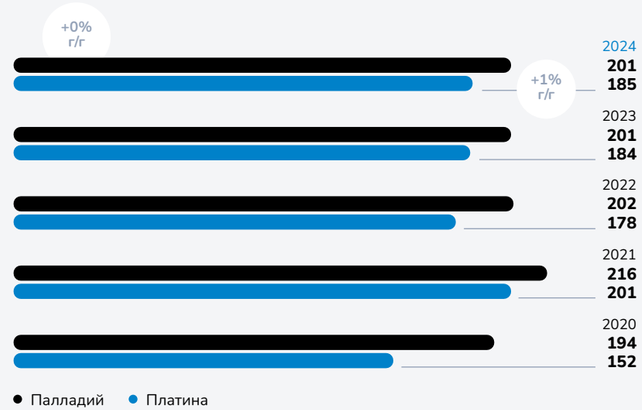
В 2024 году первичное производство аффинированного палладия осталось на прежнем уровне – 201 тонна – по сравнению с предыдущим годом, в то время как производство платины увеличилось на 1%, до 185 тонн.

В России – ключевой стране – производителе палладия – в третьем квартале 2024 года «Норникель» завершил ремонтные работы на ПВП-2 на Надеждинском металлургическом заводе раньше запланированных сроков, что позволило увеличить ее производительность на 25% и перевыполнить планы производства.

В ЮАР – основной стране – производителе платины – наблюдалось снижение объемов добычи металлов, которое было компенсировано за счет снижения объемов металлов, находящихся в переработке. Благодаря этому производство палладия и платины осталось на прежних уровнях и составило 133 тонны платины и 75 тонн палладия.

Первичное производство МПГ (т)

Источник: данные Компании



Аналогично и в Зимбабве в 2024 году объем выпуска первичного палладия и платины был почти неизменным по сравнению с 2023 годом и составил 13 и 18 тонн соответственно.

Производство палладия в Северной Америке увеличилось на 1 тонну, до 27 тонн, в то время как производство платины осталось на прежнем уровне и составило 9 тонн. Восстановление объемов производства произошло на фоне низкой базы 2023 года, когда наблюдались технические трудности на руднике Stillwater.

Основными источниками вторичного предложения МПГ являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов, а также сданные в переработку ювелирные изделия и электронные приборы.

В 2024 году производство палладия, платины из вторсырья снизилось на 4 и 2 тонны – до 83 и 44 тонн соответственно. Такое заметное снижение объемов вторичной переработки произошло на фоне того, что повышение процентных ставок побудило покупателей отложить покупку новых автомобилей до нормализации цен. По этой причине объем сдачи старых автомобилей на вторичную переработку уменьшился, сократив и предложение вторичного металла. Кроме того, на фоне низких цен на МПГ компании, которые занимаются утилизацией автомобилей, откладывали реализацию отработавших катализаторов для извлечения металлов в ожидании повышения цен.

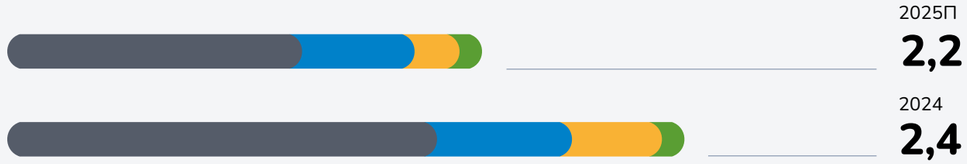
Стратегия развития «Норникеля»

«Норникель» реализует стратегию умеренного роста. Компания стремится к максимальной эффективности и обеспечивает ликвидность всей производимой продукции в текущем периоде и на перспективу.

Стратегия развития Компании ориентирована на:

- Рост объемов добычи и обогащения
- Сохранение рыночных позиций
- Модернизацию перерабатывающих мощностей

Структура инвестиционной программы Компании в 2024-2025 годы (МЛРД ДОЛЛ. США)



- Обеспечение непрерывности и роста производства
- Логистическая и энергетическая инфраструктура
- Экологическая программа
- Социальная сфера и прочие направления

Компания сохраняет приверженность принципам устойчивого развития и реализует:

- Стратегию в области экологии и изменения климата
- Стратегию социально-устойчивого развития

Рост объемов добычи, модернизация перерабатывающих мощностей, сохранение рыночных позиций

Норильская площадка

Рост добычи (МЛН ТОНН РУДЫ В ГОД)

+20-30%

Стратегия роста к 2030 году

Текущий объем ~20

Обогащение (МЛН ТОНН РУДЫ В ГОД)

+38%

Стратегия роста к 2030 году

Текущий объем ~20

Модернизация металлургии

Плавильные мощности
(МЛН ТОНН КОНЦЕНТРАТА В ГОД)

Стратегия роста к 2030 году 3,2

Капитальный ремонт ПВП[1]-1 2027П +0,4

Капитальный ремонт ПВП-2 2024 +0,4

ПВП-1 ПВП-2 Текущий объем 2,4

НА **8** МЛН ТОНН РУДЫ / ГОД

увеличение мощности Талнахской обогатительной фабрики

Кольская площадка

Рудник «Северный»

Поддержание добычи на уровне

7 МЛН ТОНН РУДЫ В ГОД

до 2048 года посредством разработки запасов до горизонта «минус 730 метров»

Инфраструктура

- **Увеличение пропускной способности** порта Дудинка и собственного терминала в Мурманске
- **Реновация** генерирующих мощностей
- Комплексное **снижение энергопотерь**

Забайкальский дивизион

Горно-обогатительный комбинат

Один из крупнейших в отрасли greenfield-проектов, построенный в рекордные сроки

ГОК перерабатывает руду Быстринского месторождения с получением медного, магнетитового и золотосодержащего концентратов.

Производственные показатели 2024

Переработка руды — **11** млн тонн

Cu — **70** тыс. тонн в концентрате

Прогноз на 2025 год

Cu — **66-70** тыс. тонн в концентрате

Сохранение лидирующих позиций в производстве металлов:

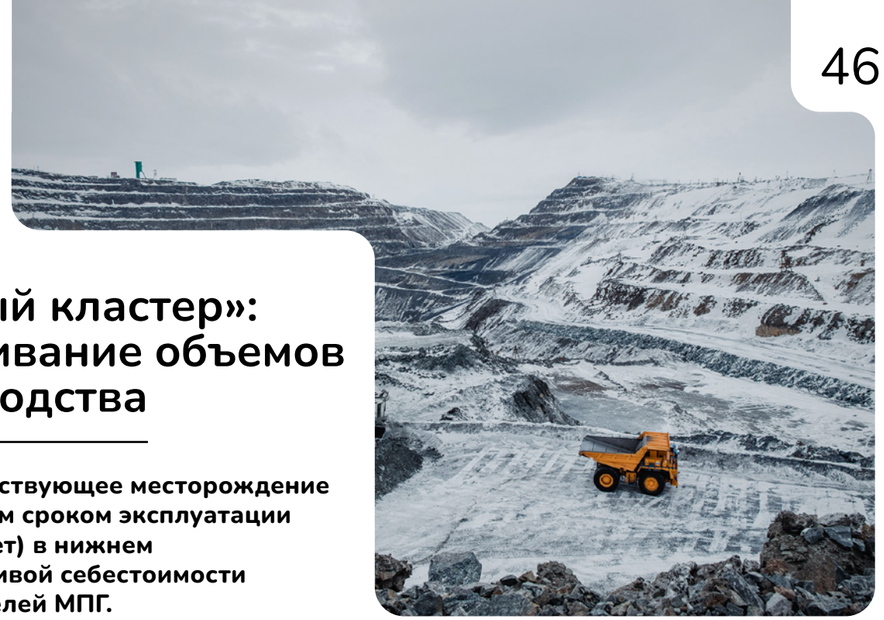
№1 Палладий
№2 Никель металлический
№4 Платина
№13 Медь

Объемы производства по Группе[1]

	2024	2025П
Ni	205,1 тыс. тонн	204–211 тыс. тонн
Cu	363 тыс. тонн	353–373 тыс. тонн
Pd	2 762 тыс. тр. унций	2 704–2 756 тыс. тр. унций
Pt	667 тыс. тр. унций	662–675 тыс. тр. унций

[1] ПВП – печь взвешенной плавки.

[1] Без учета Забайкальского дивизиона.



«Южный кластер»: наращивание объемов производства

Крупное действующее месторождение с длительным сроком эксплуатации (свыше 20 лет) в нижнем квартиле кривой себестоимости производителей МПГ.

137 МЛН Т

запасы вкрапленной руды[1]

- В 2024 году было **получено положительное заключение государственной экологической экспертизы (ГЭЭ)** по результатам повторной экспертизы ПСД, начата разработка оптимизационных мероприятий по строительству рудника.
- **Продолжаются горнокапитальные работы** и строительство объектов подземного рудника и сопутствующей инфраструктуры.
- В 2025-2026 годах **планируется получение положительных заключений Главгосэкспертизы, ГЭЭ, заключение о соответствии** по проекту строительства рудника и объектам инфраструктуры.

График выхода на проектную мощность на 2025-2028 годы, МЛН ТОНН

* график добычи в периметре карьера синхронизирован с развитием перерабатывающих мощностей Группы

Целевая годовая производительность к 2028 году

Руда	**8,2** МЛН ТОНН
МПГ	**750-850** ТЫС. УНЦ.
Ni	**13+** ТЫС. ТОНН
Cu	**20+** ТЫС. ТОНН

[1] Доказанные и вероятные запасы согласно Кодексу JORC по состоянию на 1 января 2025 года.

Модернизация Талнахской обогатительной фабрики: 3-й пусковой комплекс

Цель проекта: увеличение мощности по отработанной технологии, обеспечивающее переработку растущих объемов руды Талнахского рудного узла, а также создающее стратегическую опциональность реализации проекта «Южный кластер».

Статус проекта

- В 2024 году была выполнена корректировка проектной документации, завершена контрактация оборудования флотации и сгущения.
- По объектам рудоподготовки и рудоподачи ведутся тендерные процедуры по завершению комплекса строительно-монтажных работ: устройство металлокаркаса и ограждающих конструкций.
- Ведется устройство фундаментов под технологическое оборудование нагнетателей и реакторов.
- В 2025 году планируется получить положительное заключение ГГЭ по скорректированной проектной документации.

Прогнозные сроки реализации проекта

Ввод 3-го пускового комплекса в эксплуатацию предполагается осуществить в 4 кв. 2028 года с выходом на проектные показатели в 2029 году.

Дополнительные мощности

+8 МЛН ТОНН / ГОД

Ожидаемое повышение извлечения металлов

+4–7%

Модернизация печей взвешенной плавки на Надеждинском металлургическом заводе (НМЗ)

- В 2024 году завершен капитальный ремонт ПВП №2 на НМЗ – уникальный проект, сравнимый со строительством новой печи.
- Проект реализован менее чем за 60 суток в условиях вызовов и ограничений, связанных с прекращением поставок оборудования со стороны зарубежных поставщиков.
- В результате реализации проекта мощность печи по переработке концентрата увеличилась на 25%.
- В настоящее время прорабатывается комплекс мероприятий по модернизации ПВП № 1 с котлом-утилизатором, запланированных на 2027 год.
- Модернизация ПВП №1 также предусматривает создание дополнительных мощностей производства на НМЗ.

Горно-обогатительный комбинат Забайкальского дивизиона

СВЫШЕ **20** ЛЕТ
Срок отработки месторождения

50,01%
принадлежит компании «Норникель»

В 2024 году показатель EBITDA составил
1,1 МЛРД ДОЛЛ. США

- **В 2024 введены первые проекты долгосрочной стратегии** повышения эффективности и расширения мощностей: увеличение фронта магнитной сепарации, обезвоживание золотосодержащего концентрата; завершена разработка основных технических решений, начата разработка рабочей документации по проекту строительства золотоизвлекательной фабрики.
- **В 2025 году планируются к вводу проекты по модернизации** схемы измельчения, а также участков флотации и сгущения обогатительной фабрики. Кроме того, планируется приступить к строительству золотоизвлекательной фабрики.

Один из крупнейших новых проектов в горнодобывающей отрасли России

Запасы руды
272 МЛН ТОНН

Cu	Fe	Au
~0,52%	~18,7%	~0,65 г/т[1]

Производственные показатели

	2024	2025П
Руда[2]	11,3 млн тонн	11,5 тыс. тонн
Cu в концентрате	70,0 тыс. тонн	66-70 тыс. тонн
Железорудный концентрат	2,9 млн тонн	2,75-2,85 млн тонн

Развитие добывающих мощностей на руднике «Северный»

Описание площадки

Действующее производство комплексного сульфидного концентрата, состоящее из нескольких активов:
- Подземный рудник «Северный»
- Обогатительная фабрика в г. Заполярный
- Участок отгрузки концентрата
- Вспомогательные объекты инфраструктуры

Расположение: Мурманская область, ~250 км от морского порта Мурманск, доступ по железной дороге.

Текущие ключевые клиенты — ведущие производители аккумуляторных материалов в Китае.

В 2024 году был запущен проект по разработке запасов до горизонта «минус 730 метров», который позволит вести добычу руды до 2048 года на уровне 7 млн тонн в год.

Производственные показатели 2024

7+
МЛН ТОНН РУДЫ

250+
ТЫС. ТОНН КОНЦЕНТРАТА

Ni	Cu	Co
25 kt	11 kt	0,8 kt

Ресурсная база

	Оцененные и выявленные ресурсы	Предполагаемые ресурсы
Руда	422 млн тонн	55 млн тонн
Ni	2 796 тыс. тонн (0,66%)	408 тыс. тонн (0,75%)
Cu	1 376 тыс. тонн (0,33%)	198 тыс. тонн (0,36%)

[1] Рудные запасы приведены из CPR 2023 года по состоянию на 01.01.2025.
[2] Объем переработанной руды.

Развитие и модернизация инфраструктуры

Программа развития логистической инфраструктуры

Обоснование программы

- **Увеличение объемов** перевозки полупродуктов в западном направлении по завершении программы реконфигурации медной цепочки.
- **Корректировка темпов** обновления основных фондов в Норильском промышленном районе с учетом оптимизации инвестиционной программы.
- **Расширение Северного морского пути** и увеличение объема грузоперевозок по крупным инвестиционным проектам прочих участников СМП в арктических районах России.

Основные проекты

НА **50%**

Увеличение пропускной способности порта Дудинка («Ворота Таймыра») и терминала в Мурманске[1]

[1] В пике на 50% к среднему грузообороту к 2030 году.

Программа модернизации энергетической инфраструктуры

Цель программы: реновация генерирующих мощностей и сетевой энергетической инфраструктуры для надежного обеспечения потребителей Норильского промышленного района всеми видами энергоресурсов

Разведка, добыча и транспортировка газа и газового конденсата

- **В 2024 году завершено техническое перевооружение** подводного перехода газопровода через реку Большая Хета.
- **Продолжается бурение** 5-ти скважин кустовой площадки №4 на Пеляткинском газоконденсатном месторождении, ввод которых в эксплуатацию намечен на 2025 год.
- **Выполняются пуско-наладочные работы** на дожимной компрессорной станции Северо-Соленинского ГКМ, ввод дожимной компрессорной станции в эксплуатацию планируется в 2025 году.

Энергетическая инфраструктура

Газомоторное топливо

В 2024 году введена в эксплуатацию автомобильная газонаполнительная компрессорная станция в г. Норильске

Теплоэлектроцентрали

- **В 2024 году завершены строительно-монтажные работы** по реконструкции энергоблока №2 ТЭЦ-2, выполняются пуско-наладочные работы, ввод в эксплуатацию планируется в 2025 году.
- **Продолжается программа реконструкции** резервуарного парка, всего с начала программы выполнены работы по строительству пяти новых резервуаров:
  - 2-х резервуаров на ТЭЦ-1
  - 2-х резервуаров на ТЭЦ-2
  - 1-го резервуара на ТЭЦ-3

Вклад в энергоэффективность:
Особый акцент на повышение производительности новых генераторных установок на ТЭЦ и ГЭС, а также комплексное снижение энергопотерь по всей цепочке создания стоимости электроэнергии

Серная программа на Надеждинском металлургическом заводе

Реализация «Серной программы 2.0» на НМЗ предусматривает внедрение технологических решений обеспечивающих утилизацию SO_2 из отходящих газов основных плавильных агрегатов (печей взвешенной плавки), путем производства серной кислоты и дальнейшей её нейтрализации известняком с получением экологически безопасных гипсовых отходов, размещение которых предусмотрено в специализированном гипсохранилище.

В течение 2024 года «Норникель» поэтапно, с последовательным запуском основного оборудования по утилизации газов **выводил программу на проектную мощность**, заработала технологическая вторая линия.

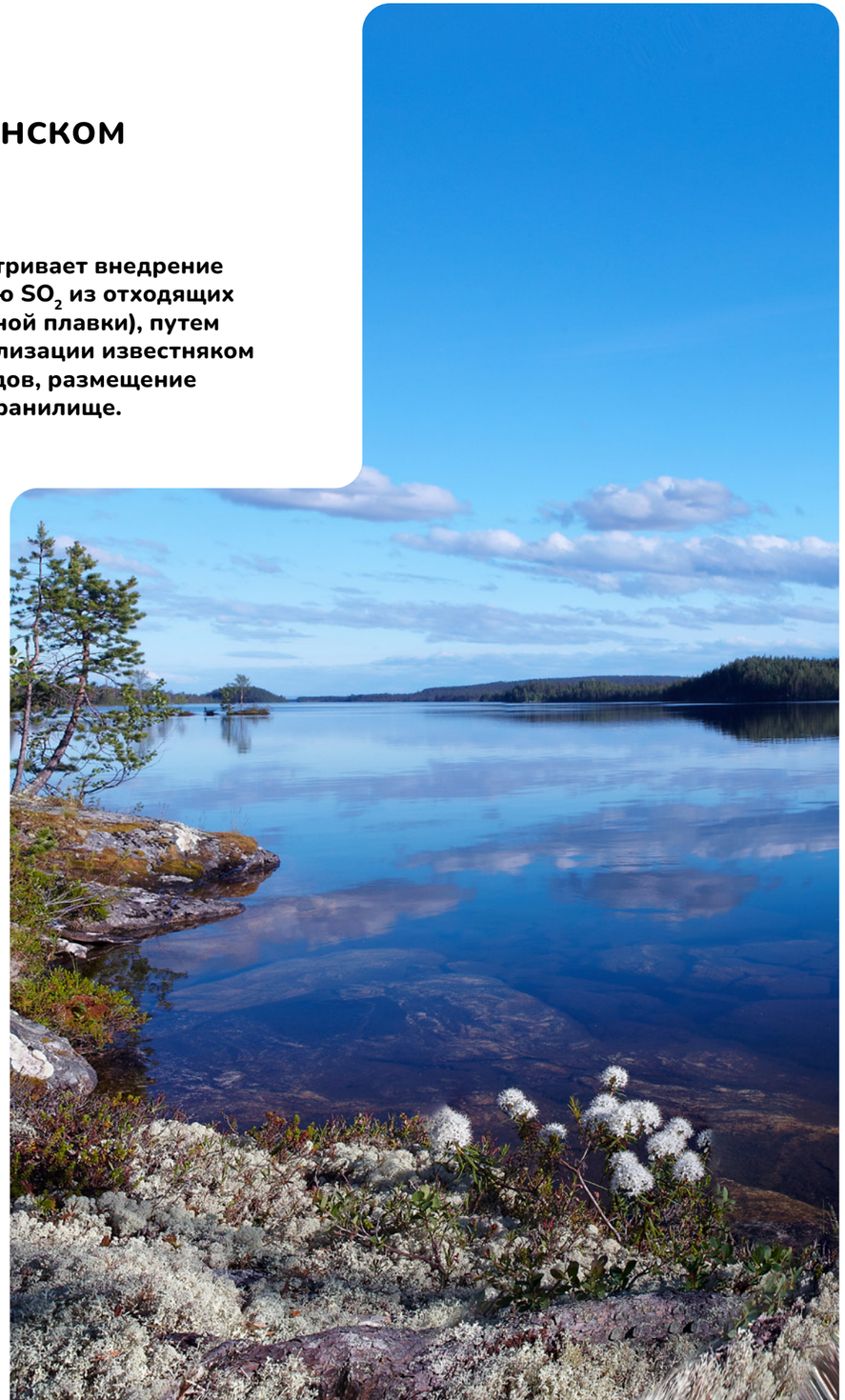
По результатам контрольных (надзорных) мероприятий Росприроднадзора **подтверждена высокая эффективность работы** и вывод на проектные показатели комплекса по утилизации диоксида серы на 1ой и 2ой технологических линиях производства серной кислоты.

Все пункты плана мероприятий по достижению квот выбросов на 2024 год выполнены.

В 2025 году планируется завершение строительно-монтажных работ на 3й технологической линии с запуском её в комплексное опробование, что позволит обеспечить стабильную и эффективную утилизацию диоксида серы с созданием необходимого резерва производственной надёжности.

По итогам 2024 года было утилизировано
~390 ТЫС. Т
диоксида серы

Подтверждена эффективность газоочистки на уровне
>99%



Экологическая программа

Сокращение воздействия на окружающую среду остается одним из стратегических приоритетов Компании.

	2024	Цель 2031
Воздух	Выбросы SO_2 **1 269** тыс. т	-90% от 2015 г. Снижение выбросов SO_2, до **213** тыс. т в/год
Вода	Забор свежей воды **222** млн м³	**100%-ное** соблюдение нормативных требований к концентрации загрязняющих веществ в сточных водах **100%-ное** соблюдение лимитов по забору свежей воды
Почва	Площадь восстановленных земель **235** га	Восстановление **3 996** га нарушенных земель[1]
Хвостохранилища и отходы	Отходы **174** млн т	**100%-ное** соблюдение нормативных требований к объектам размещения отходов

Более подробно о целевых показателях Стратегии в области экологии и изменении климата «Норникеля» и мероприятиях по их достижению читайте в разделе Экология и климат, а также в Отчете об устойчивом развитии Компании

[1] От базового 2022 года.

Социальная сфера

Стратегия социально-устойчивого развития Компании охватывает четыре направления:

1

Безопасность и охрана труда

2

Управление талантами и корпоративная культура

3

Развитие технологий и продуктов, способствующих технологическому и социальному прогрессу

4

Участие в жизни местного населения и общества

Стратегия социально-устойчивого развития поддерживает реализацию стратегических приоритетов Норникеля

	Безопасность и экология	**Стратегия устойчивого роста**	**Модернизация и технологическое развитие**
Приоритеты	• Исключение катастрофических аварий и гибели сотрудников на активах компании • Минимизация воздействия на окружающую среду в области климата, воды, воздуха, почвы, биоразнообразия	Максимальное задействование текущего потенциала мощностей рудников, обогащения и металлургии	• Модернизация оборудования и восстановление зданий и сооружений • Модернизация энергетической инфраструктуры • Технологическое развитие производства
Ключевые вызовы	• Развитие новых компетенций в области технологий минимизации воздействия на окружающую среду • Трансформация культуры безопасности работников и качественное управления рисками безопасности	Обеспечение необходимым квалифицированным персоналом с учетом конфигурации производства в рамках утвержденных проектов	• Внедрение новых технологий, минимизирующих людской труд • Обучение новых сотрудников
Цели Стратегии социально-устойчивого развития для реализации приоритетов	1 Достижение нулевой смертности, снижение уровня травматизма и профессиональных заболеваний 4 Минимизация социальных рисков деятельности компании 4 Поддержка устойчивого социально-экономического развития регионов присутствия 4 Вклад в общественное благополучие на национальном и международном уровне	2 Привлечение молодых и опытных специалистов и сокращение уровня текучести до 8% к 2026 г. 4 Поддержка устойчивого социально-экономического развития регионов присутствия	1 Снижение физических рисков вследствие модернизации и автоматизации процессов 1 Соответствие бытовых условий труда запросам Сотрудников 2 Удержание талантливых сотрудников за счет их профессионального роста и развития и сокращение уровня текучести до 8% к 2026 г. 3 Развитие технологий и продуктов, способствующих технологическому и социальному прогрессу 4 Минимизация социальных рисков деятельности компании

(x) Направление Стратегии социально-устойчивого развития

Более подробно о целевых показателях Стратегии социально-устойчивого развития «Норникеля» и мероприятиях по их достижению читайте в Отчете об устойчивом развитии Компании

Выше, быстрее, прочнее

Никель для авиационной промышленности

Ni

Никель — важный материал для производства авиационных двигателей и компонентов, таких как турбины и лопасти.

Никель — это:
- **высокая температурная стойкость**
- **прочность и устойчивость к коррозии**
- **низкая плотность**
- **хорошая теплопроводность**
- **устойчивость к высоким нагрузкам**

03. Обзор бизнеса

Производственная цепочка 58
Минерально-сырьевая база 64
Операционная деятельность 77
Сбыт продукции 86
Энергетические активы 92
Транспортно-логистические активы 96
Инновационные и ИТ-технологии 100
Финансовый обзор (MD&A) 110

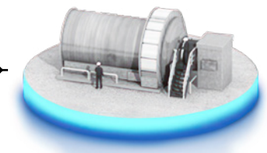
Производственная цепочка

Добыча

Обогащение

Дробление

Куски руды раздавливаются и истираются в дробилках



Измельчение

Дробленая руда измельчается в мельницах в водной среде

Фильтрация и сушка

Снижение влажности концентрата до 7–15%, затем до 2%

Металлургия

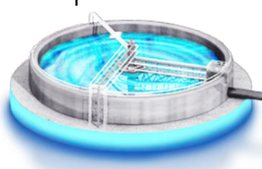
Концентрат

Готовая продукция для продажи

Концентраты (сульфидный никелевый, железорудный, медный)

Пульпа (измельченная руда в водной среде)

Концентрат



Отвальные хвосты по пульпопроводу

Хвостохранилище

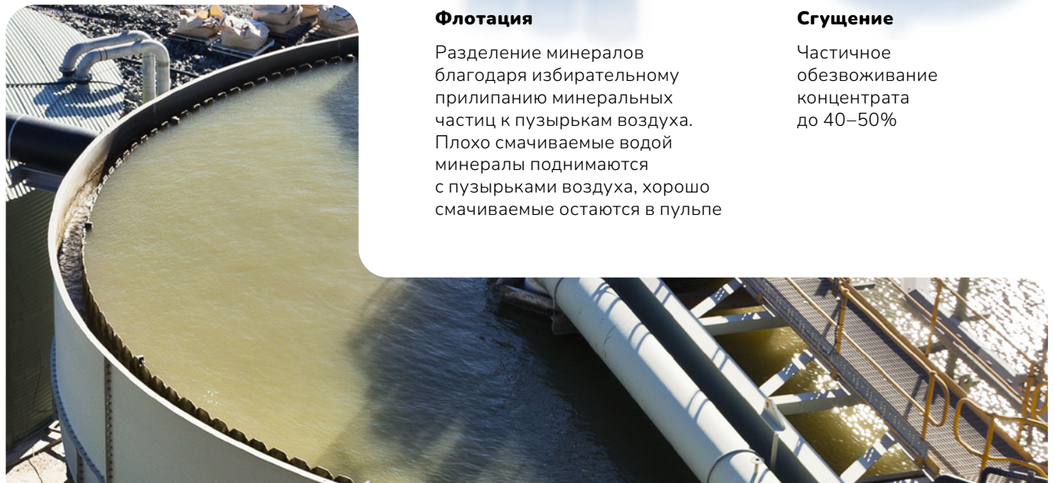
Концентрат

Флотация

Разделение минералов благодаря избирательному прилипанию минеральных частиц к пузырькам воздуха. Плохо смачиваемые водой минералы поднимаются с пузырьками воздуха, хорошо смачиваемые остаются в пульпе

Сгущение

Частичное обезвоживание концентрата до 40–50%



О компании
Стратегический отчет
Обзор бизнеса
Устойчивое развитие
Корпоративное управление
Риск-менеджмент
Информация для инвесторов
Дополнительная информация

Металлургия

Ni Этапы никелевой цепочки

Печь взвешенной плавки (Норильская площадка)

Плавка до жидкого состояния за счет внутренних окислительных процессов в сырье, с удалением пустой породы и железа в шлак и получением штейна

Штейн

Конвертер

Окисление и удаление железа и других ненужных примесей в шлак

Штейн

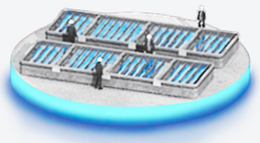
Шлак конверторный

Медно-никелевый файнштейн

Обжиг и электроплавка (Кольская площадка)

Окислительно-восстановительный обжиг и электроплавка

Порошок никелевых трубчатых печей

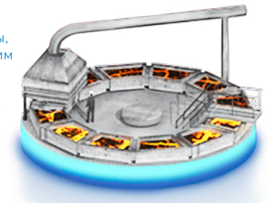


Цех электролиза никеля (Кольская площадка)

Применение технологии «выщелачивание-электроэкстракция»

Никелевые катоды

Полуфабрикаты, шламы с высоким содержанием драгметаллов

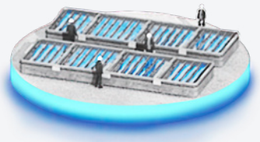


Металлургический цех (Норильская площадка)

Переработка шламов и полуфабрикатов с высоким содержанием драгметаллов

Селен

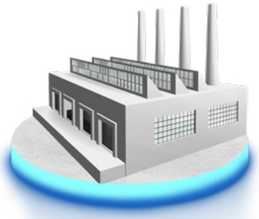
Никелевые аноды



Химико-металлургический цех (Кольская площадка)

Применение технологии электроэкстракции

Концентраты драгметаллов



Аффинажные заводы

Переработка по договору толлинга сторонними аффинажными заводами

Драгоценные металлы

Готовая продукция для продажи

Кобальтовый кек

Кобальтовое отделение (Кольская площадка)

Применение технологии электроэкстракции

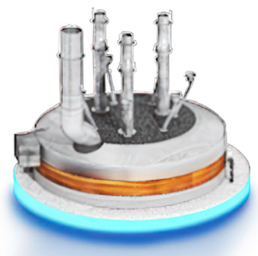
Кобальтовый концентрат, катодный кобальт

Обогащение

Сухой никелевый концентрат

Шлак

Технологический газ



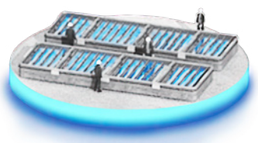
Обеднительная электропечь

Доизвлечение металлов из шлака

Шлак отвальный гранулированный

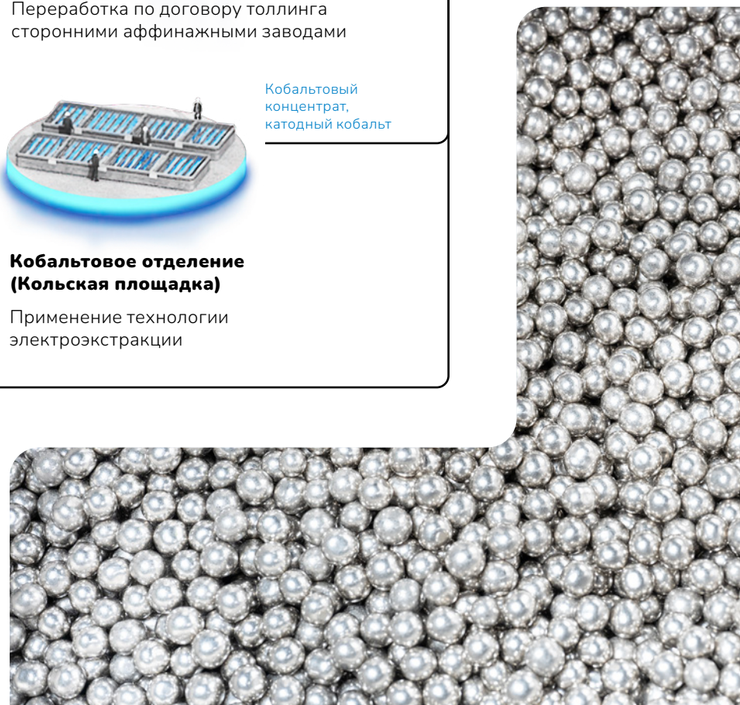
Закладка горных выработок

Гранулы никелевые



Отделение карбонильного никеля (Кольская площадка)

Карбонильный никель, порошок, соли и растворы



Cu Этапы медной цепочки

Печь Ванюкова

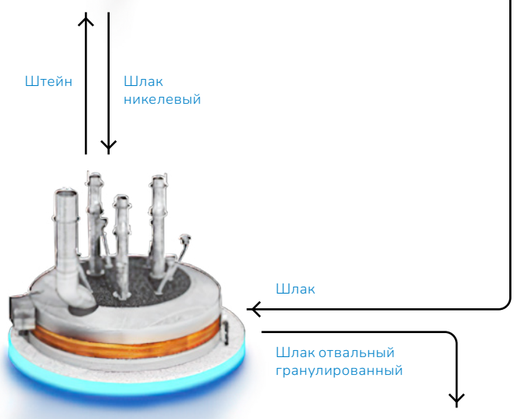
Плавка до жидкого состояния за счет внутренних окислительных процессов в сырье, с удалением пустой породы и железа в шлак и получением штейна

Конвертер

Окисление и удаление железа и других ненужных примесей в шлак

Анодная печь

Удаление примесей в шлак



Получение технической серы и серной кислоты для нужд Компании

Обеднительная электропечь (Норильская площадка)

Доизвлечение металлов из шлака

Закладка горных выработок

Металлургический цех (Норильская площадка)

Переработка шламов и полуфабрикатов с высоким содержанием драгметаллов

Аффинажные заводы

Переработка по договору толлинга сторонними аффинажными заводами

Электролиз

Растворение в электролите и осаждение чистого металла на катодах. Нерастворимые в электролите примеси драгоценных металлов, выпадают на дно электролизных ванн в виде шламов

Готовая продукция для продажи

Минерально-сырьевая база

Минеральные ресурсы и рудные запасы Группы на 1 января 2025 года

Заполярный дивизион[1] (сульфидные медно-никелевые руды)	Руда (млн т)	Содержание металла в руде: Ni (%)	Cu (%)	Pd (г/т)	Pt (г/т)	Au (г/т)	6МПГ (г/т)	Объем металла в руде: Ni (тыс. т)	Cu (тыс. т)	Pd (тыс. тр. ун.)	Pt (тыс. тр. ун.)	Au (тыс. тр. ун.)	6МПГ (тыс. тр. ун.)
Всего доказанные и вероятные запасы	1 373	0,69	1,18	3,03	0,82	0,17	4,00	9 460	16 216	133 721	36 272	7 311	176 391
Всего оцененные и выявленные ресурсы[2]	1 995	0,73	1,17	3,00	0,83	0,17	3,98	14 552	23 289	192 604	53 282	10 837	255 292
Всего предполагаемые ресурсы	837	0,67	1,17	3,00	0,80	0,18	3,97	5 590	9 793	80 632	21 579	4 808	106 925
Таймырский полуостров													
Доказанные и вероятные запасы	1 206	0,70	1,31	3,45	0,93	0,19	4,54	8 477	15 754	133 564	36 165	7 263	176 115
Оцененные и выявленные ресурсы	1 573	0,75	1,39	3,80	1,05	0,21	5,03	11 756	21 913	191 969	52 875	10 565	254 179
Предполагаемые ресурсы	782	0,66	1,23	3,20	0,86	0,19	4,24	5 181	9 595	80 531	21 513	4 760	106 742
Кольский полуостров, вкрапленная руда[3]													
Доказанные и вероятные запасы	167	0,59	0,28	0,03	0,02	0,01	0,05	983	462	157	107	49	276
Оцененные и выявленные ресурсы	422	0,66	0,33	0,05	0,03	0,02	0,08	2 796	1 376	636	407	272	1 114
Предполагаемые ресурсы	55	0,75	0,36	0,06	0,04	0,03	0,10	408	198	102	66	48	182

Забайкальский дивизион[4] (золото-железо-медные руды)	Руда (млн т)	Содержание металла в руде: Cu (%)	Au (г/т)	Ag (г/т)	Fe (%)	Объем металла в руде: Cu (тыс. т)	Au (тыс. тр. ун.)	Ag (тыс. тр. ун.)	Fe (тыс. т)
Доказанные и вероятные запасы	272	0,52	0,65	2,73	18,7	1 429	5 728	23 937	50 914
Оцененные и выявленные ресурсы	292	0,59	0,66	3,16	22	1 732	6 213	29 658	64 294
Предполагаемые ресурсы	43	0,61	0,4	3,41	4,15	258	544	4 671	1 768

[1] Согласно Кодексу JORC. В 2021 году была проведена оценка минеральных ресурсов и рудных запасов по методикам SRK Consulting (Россия).
[2] Доказанные и вероятные запасы включены в оцененные и выявленные ресурсы.
[3] Минеральные ресурсы и рудные запасы по месторождениям, отрабатываемым Кольской площадкой, были оценены на основании обновленной методики с использованием ресурсных моделей.
[4] В 2021 году компанией CSA Global была проведена оценка минеральных ресурсов Забайкальского дивизиона в соответствии с Кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели, учитывающей комплексность и разнообразие типов руд на месторождении.

Действующие месторождения

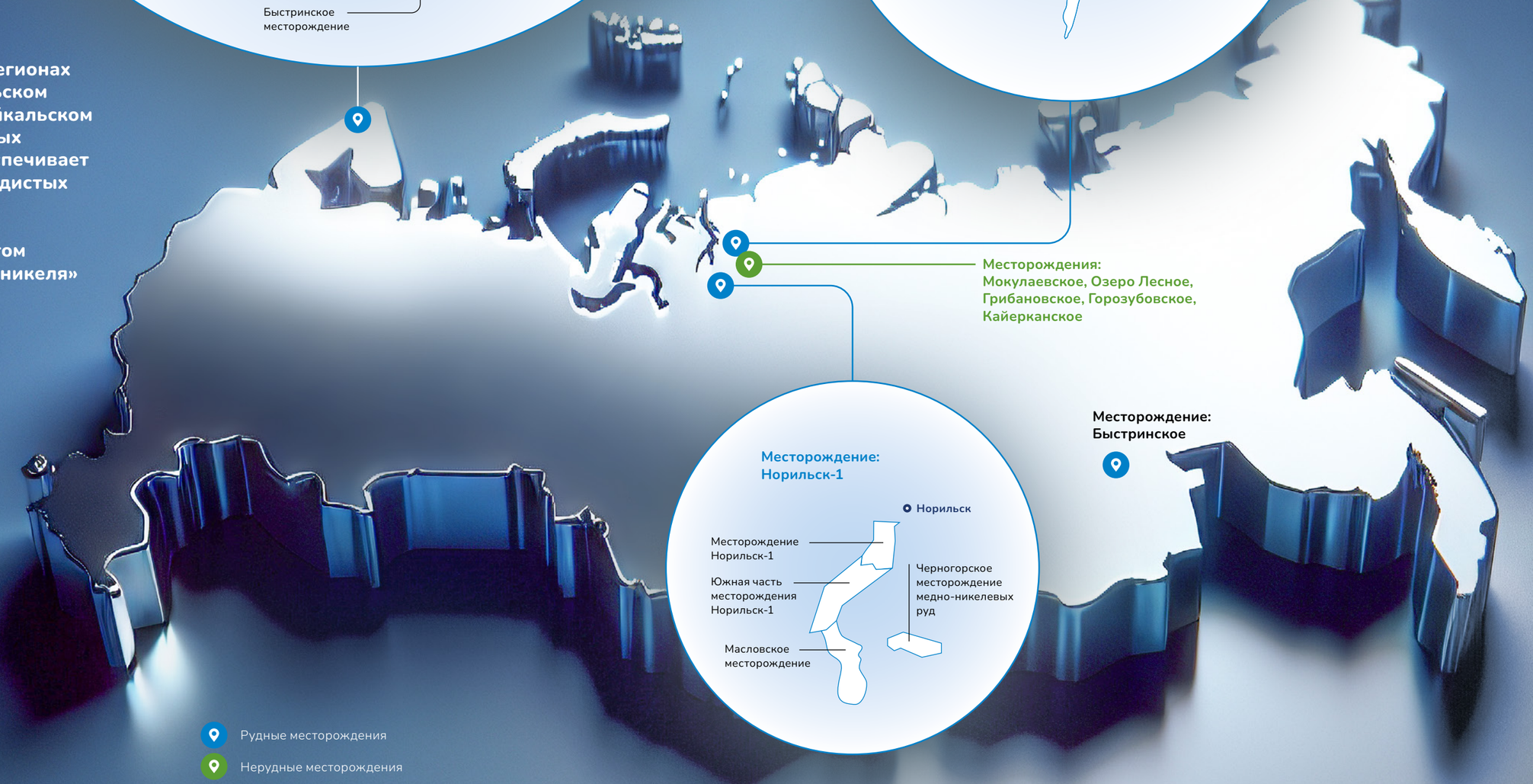
Компания проводит геолого-разведочные работы в трех регионах России: на Таймырском и Кольском полуостровах, а также в Забайкальском крае. Геологоразведка на новых и действующих рудниках обеспечивает прирост запасов богатых и медистых руд для потенциала текущих производственных площадок и является ключевым элементом долгосрочного развития «Норникеля»

При текущем уровне добычи обеспеченность ресурсами по сульфидным медно-никелевым рудам составляет

>70 ЛЕТ,

по золото-железо-медным рудам —

>20 ЛЕТ



Действующие рудные месторождения

Месторождения: Талнахское и Октябрьское

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск. В геолого-структурном отношении входят в состав Талнахского рудного узла и разрабатываются Норильской площадкой Заполярного дивизиона.

Компания разрабатывает месторождения Талнахское и Октябрьское, в пределах которых в начале 1960-х годов были открыты многочисленные залежи богатых, медистых и вкрапленных руд. Уникальные по своим объемам и качеству запасы месторождений Талнахского рудного узла до настоящего времени обеспечивают «Норникель» цветными и благородными металлами.

Запасы и ресурсы месторождения Талнахского рудного узла

Доказанные и вероятные запасы

	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	8 169	15 387	5	**1 069**
2023	8 197	15 361	5	**1 066**
2022	7 572	14 240	5	**915**

Оцененные и выявленные ресурсы

	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	11 382	21 466	7	**1 440**
2023	11 431	21 391	7	**1 429**
2022	11 312	21 144	7	**1 378**

Предполагаемые ресурсы

	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	5 152	9 558	3	**771**
2023	5 138	9 697	3	**741**
2022	4 939	9 269	3	**725**

Месторождение: Норильск-1

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск. В геолого-структурном отношении входит в состав Норильского рудного узла и разрабатывается Норильской площадкой Заполярного дивизиона.

Компания разрабатывает северную часть месторождения Норильск-1, представленного вкрапленными рудами. Разработка этого месторождения ведется с 1930-х годов. В 2020 году была завершена переоценка месторождения по новым постоянным разведочным кондициям для открытой и подземной разработки.

Запасы и ресурсы месторождения Норильск-1

Доказанные и вероятные запасы

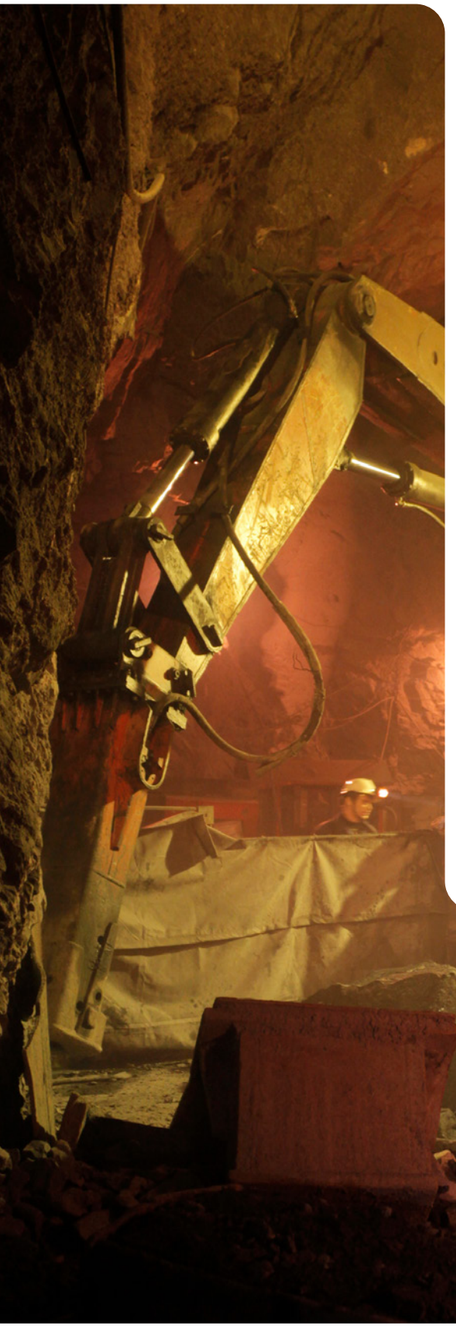
	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	308	367	1	**137**
2023	314	379	1	**137**
2022	337	412	1	**144**

Оцененные и выявленные ресурсы

	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	374	446	1	**133**
2023	392	474	1	**140**
2022	419	512	1	**143**

Предполагаемые ресурсы

	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	29	38	0,1	**11**
2023	22	30	0,1	**9**
2022	36	47	0,1	**12**



Месторождения: Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник, Верхнее

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Мурманская область, Печенгский район.

Месторождения расположены в 25-километровой полосе, протягивающейся между п. г. т. Никель и г. Заполярным, и сгруппированы в два рудных узла: Западный (запасы месторождений Котсельваара-Каммикиви и Семилетка по результатам государственной экспертизы были отнесены к забалансовым и в 2024 году исключены из оценки) и Восточный (месторождения Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник и Верхнее). Разработка месторождений Западного узла велась с 1930-х годов, Восточного — с 1960 года. Месторождения разрабатываются Кольской площадкой Заполярного дивизиона.

Запасы и ресурсы месторождений Кольской площадки

Доказанные и вероятные запасы

	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	983	462	0,01	**167**
2023	407	206	0,003	**64**
2022	437	219	0,003	**69**

Оцененные и выявленные ресурсы

	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	2 796	1 376	0,03	**422**
2023	2 068	1 010	0,03	**300**
2022	2 102	1 025	0,03	**305**

Предполагаемые ресурсы

	Никель, тыс. т	Медь, тыс. т	6 МПГ, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	408	198	0,01	**55**
2023	873	430	0,01	**138**
2022	880	433	0,01	**139**

Месторождение: Быстринское

Полезные ископаемые: золото-железо-медные руды.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской муниципальный район.

Месторождение Быстринское разрабатывается с 2017 года Забайкальским дивизионом. Отработка ведется на двух карьерах — «Верхне-Ильдиканском» и «Быстринском-2». Еще два карьера — «Медный Чайник» и «Южно-Родственный» — будут введены в 2030 году.

Запасы и ресурсы Быстринского месторождения

Доказанные и вероятные запасы

	Железо, тыс. т	Медь, тыс. т	Серебро, тыс. т	Золото, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	50 914	1 429	1	0,2	**272**
2023	52 874	1 505	1	0,2	**283**
2022	40 059	1 680	1	0,2	**274**

Оцененные и выявленные ресурсы

	Железо, тыс. т	Медь, тыс. т	Серебро, тыс. т	Золото, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	64 294	1 732	1	0,2	**292**
2023	65 268	1 801	1	0,2	**303**
2022	45 258	1 808	1	0,2	**261**

Предполагаемые ресурсы

	Железо, тыс. т	Медь, тыс. т	Серебро, тыс. т	Золото, тыс. т	Итого, млн т руды
2024	1 768	258	0,1	0,02	**43**
2023	1 891	262	0,1	0,02	**44**
2022	5 346	237	0,1	0,03	**59**

Действующие нерудные месторождения

Месторождение: Мокулаевское

Полезное ископаемое: известняк.

Расположение: Красноярский край, Таймырский Долгано-Ненецкий муниципальный район.

В 2018 году была получена лицензия на пользование недрами для разведки и добычи известняков по факту открытия Мокулаевского месторождения, расположенного в 10 км к северо-западу от промышленных площадок рудников «Октябрьский» и «Таймырский». В 2018 году технико-экономическое обоснование (ТЭО) постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов прошли экспертизу в ФБУ «ГКЗ». На государственный баланс поставлены запасы в объеме около 136 млн тонн известняков, использование которых возможно для производства цемента и извести, а также для нейтрализации серной кислоты. Отработка месторождения предусмотрена открытым способом.

В 2022 году была проведена разведка вскрышных пород доломитов в границах Мокулаевского месторождения известняков, и с 2023 года Компания проводит на месторождении добычу известняков.

Месторождение: Озеро Лесное

Полезные ископаемые: магматические породы (базальты).

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

Месторождение расположено в 22 км к северу от Норильска и состоит из двух смежных участков (№ 1 и 2), имеющих общую границу. Разработка месторождения осуществляется в границах участка № 1. В 2017 году получена лицензия для геологического изучения, разведки и добычи магматических пород базальтов на участок № 2.

В 2022 году выполнен оперативный пересчет запасов двух участков месторождения в количестве 189,2 млн м^3. В 2023 году составлен технический проект для дальнейшей отработки запасов двух участков единым фронтом карьера с целью обеспечения непрерывности производства и начата разработка месторождения.

Месторождение: Грибановское

Полезное ископаемое: песок.

Расположение: Красноярский край, Таймырский Долгано-Ненецкий муниципальный район.

В 2020 году получена лицензия для разведки и добычи полезных ископаемых по факту открытия Грибановского месторождения, расположенного в 22,5 км к югу от Дудинки, в русле р. Енисей. В 2020 году завершены геолого-разведочные работы разведочной стадии, выполнена опытно-промышленная разработка месторождения. В 2021 году проведена государственная экспертиза ТЭО постоянных кондиций и отчета с подсчетом запасов, и с 2022 года проводится добыча песка.

Месторождение: Горозубовское

Полезное ископаемое: ангидрит.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

В 2020 году в рамках доразведки Горозубовского месторождения ангидрита проведены работы по доизучению флангов месторождения, позволившие выполнить перевод запасов из категории С2 в категорию С1. Протоколом ФБУ «ГКЗ» были утверждены параметры актуализированных кондиций и запасы ангидрита. Осуществляется разработка месторождения.

Месторождение: Кайерканское

Полезные ископаемые: песчаник флюсовый, уголь каменный, туфоаргиллит.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

Кайерканское месторождение с 1967 года обеспечивает потребность Норильской площадки Компании в сырье для технологических добавок в обогатительно-металлургических процессах на металлургических заводах и для строительных работ. Осуществляется разработка месторождения.

Проекты развития

Месторождение: Масловское

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск. В геолого-структурном отношении входит в состав Норильского рудного узла.

В 2015 году Компания получила лицензию на пользование недрами для разведки и добычи по факту открытия Масловского месторождения.

ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов Масловского месторождения получили положительное заключение ФБУ «ГКЗ», запасы медно-никелевых руд поставлены на государственный баланс. Запасы руды по категориям B + C1 + C2 — 206,8 млн тонн.

Месторождение: Колмозерское

Полезные ископаемые: бериллий, ниобий, литий, руда на литий, тантал.

Расположение: Мурманская область, Ловозерский район.

В 2023 году получена лицензия (50% на справах СП) для разведки и добычи полезных ископаемых на участке недр федерального значения Колмозерское.

Балансовые запасы месторождения утверждены по результатам разведочных работ в 1960 году и составляют: руда — 75 млн тонн, оксид лития — 844,2 тыс. тонн. В 2024 году на месторождении завершены полевые работы по доразведке месторождения с целью подтверждения качественных и количественных характеристик полезных ископаемых. Разработка ТЭО кондиций и утверждение запасов в ФБУ «ГКЗ» планируется в 2025 году.

Месторождение: Бугдаинское

Полезные ископаемые: молибден и попутные компоненты.

Расположение: Забайкальский край, Александрово-Заводской муниципальный район.

Запасы полезных ископаемых поставлены на государственный баланс в 2007 году, запасы руды по категориям B + C1 + C2 составили 813 млн тонн, из которых на молибден приходится 600 тыс. тонн.

Месторождение: Быстринско-Ширинское

Полезное ископаемое: рудное золото.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской муниципальный район.

В 2024 году составлен проект геолого-разведочных работ для изучения флангов и глубоких горизонтов месторождения, характеризующихся высокой сложностью строения рудных залежей. Выполнение геолого-разведочных работ запланировано в 2025 году, по результатам планируется подготовка ТЭО и отчета с подсчетом запасов.

Месторождение: Западный фланг Октябрьского месторождения

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск. В геолого-структурном отношении входит в состав Талнахского рудного узла.

Участок недр примыкает к границам участка, предоставленного в пользование для добычи на Октябрьском месторождении, в 2017 году получена лицензия для геологического изучения. В 2022–2023 годах проводились оценочные работы на участке «Западный», на котором по результатам поисковой стадии установлено наличие медно-никелевых руд. В 2024 году составлен итоговый отчет с подсчетом запасов, который прошел государственную экспертизу в ФБУ «ГКЗ». По результатам экспертизы во втором квартале 2025 года ожидается утверждение запасов в количестве: богатые руды — 225 тыс. тонн, медистые руды — 2 287 тыс. тонн, вкрапленные руды — 667 тыс. тонн.

Перспективные площади и поисковые объекты

Площадь: Южно-Норильская

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Красноярский край, Таймырский Долгано-Ненецкий муниципальный район.

В 2019 году Компания получила лицензии на пользование недрами для геологического изучения участков поисков сульфидных медно-никелевых руд «Моронговский» и «Южно-Ергалахский» в составе Южно-Норильской площади. В 2021–2022 годах проведены работы поисковой стадии, включая бурение на перспективных участках. Выполнена оценка прогнозных ресурсов сульфидных медно-никелевых руд, которые составляют 46 млн тонн, расположены на флангах и имеют перспективы прослеживания за границы участков. В 2023 году получена лицензия на пользование недрами на смежном участке «Междуреченский». В 2024 году составлен проект на геологическое изучение. Начало поисковых работ запланировано в 2025 году.

Площадь: Микчангдинская

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Красноярский край, Таймырский Долгано-Ненецкий муниципальный район.

В 2019–2020 годах получены лицензии на пользование недрами для геологического изучения участков поисков «Нералахский», «Южно-Нералахский», «Снежный», «Южно-Икэнский» и «Медвежий» в составе Микчангдинской площади. В 2021–2023 годах проведено поисковое бурение. В 2024 году выполнена оценка эффективности отработки выявленного вкрапленного медно-никелевого оруденения, показавшая отрицательную рентабельность отработки. Поисковые работы завершены.

Площадь: Арылахская

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Красноярский край, Таймырский Долгано-Ненецкий муниципальный район.

В 2020 году получены лицензии на пользование недрами для геологического изучения участков поисков «Ыттахский», «Самоедский» и «Мастах-Салинский» в составе Арылахской площади. В 2021–2022 годах проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. В 2024 году выполнена оценка эффективности отработки выявленного вкрапленного медно-никелевого оруденения, показавшая отрицательную рентабельность отработки. Поисковые работы завершены.

Площадь: Аленуйская

Полезные ископаемые: золото-медно-порфировые руды.

Расположение: Забайкальский край, Александрово-Заводской район.

В 2020 году получены лицензии на пользование недрами для геологического изучения участков поисков «Северо-Аленуйский» и «Южно-Аленуйский» в составе Аленуйской площади. В 2023 году проведено поисковое бурение на Центрально-Аленуйском участке. В 2024 году выполнена оценка эффективности отработки выявленного золото-медно-порфирового оруденения, показавшая отрицательную рентабельность отработки. Поисковые работы завершены.

Площадь: Мостовская

Полезные ископаемые: золото-серебряные руды, руда медная, руда молибденовая.

Расположение: Забайкальский край, Могочинский район.

В 2020 году получены лицензии на пользование недрами для геологического изучения участков поисков «Западно-Мостовский» и «Восточно-Мостовский» в составе Мостовской площади.

В 2022 году проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. В 2024 году выполнена оценка эффективности отработки выявленного золотого и медного оруденения, показавшая отрицательную рентабельность отработки. Поисковые работы завершены.

Площадь: Догьинская

Полезные ископаемые: золото-медные и золото-серебряные руды.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской район.

В 2021 году получены лицензии на пользование недрами для геологического изучения участков поисков «Северо-Догьинский» и «Южно-Догьинский» в составе Догьинской площади. В 2022–2023 годах проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. Перспективы площади не подтверждены, поисковые работы завершены.

Площадь: Шамянская

Полезные ископаемые: золото рудное, медно-молибденовая руда.

Расположение: Забайкальский край, Забайкальский район.

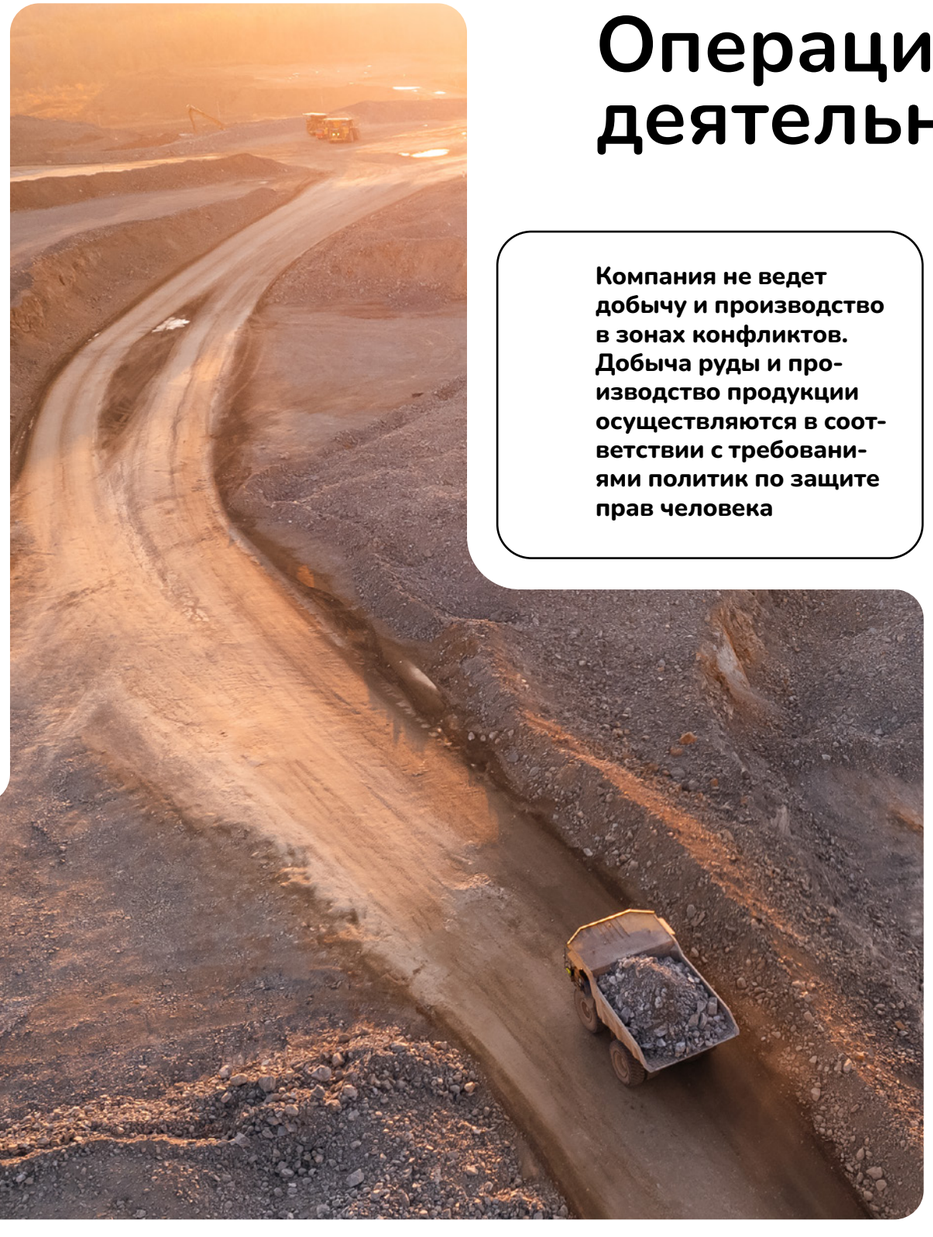
В 2021–2022 годах получены лицензии на пользование недрами для геологического изучения участков поисков «Западно-Шамянский», «Центрально-Шамянский» и «Восточно-Шамянский» в составе Шамянской площади. В 2023 году проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. Выполняются камеральные работы, по завершении которых в 2025 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.

Площадь: Чуванская

Полезные ископаемые: золото рудное, серебро рудное, медно-молибденовая руда.

Расположение: Пенжинский муниципальный район, Камчатский край. Анадырский муниципальный район, Чукотский автономный округ.

В 2024 году получена лицензия на пользование недрами для геологического изучения участка недр «Чуванская площадь». В 2025 году планируется составление проекта геолого-разведочных работ и начало поисков, включающих геофизические и геохимические работы.



Операционная деятельность

Компания не ведет добычу и производство в зонах конфликтов. Добыча руды и производство продукции осуществляются в соответствии с требованиями политик по защите прав человека

Одно из основных направлений деятельности «Норникеля» — производство цветных и драгоценных металлов. Группа владеет двумя производственными дивизионами — Заполярным, добывающими сульфидные медно-никелевые руды на двух площадках — Норильской и Кольской, а также Забайкальским дивизионом, добывающим золото-железо-медные руды.

Норильская площадка находится на Таймырском полуострове, на севере Красноярского края. Здесь ведется разработка крупнейших месторождений в портфеле Компании. Данный производственный актив включает в себя полный цикл производства металлов — от добычи руды до отгрузки готовой продукции. Учитывая, что он находится за полярным кругом, транспортное сообщение с другими регионами страны осуществляется по р. Енисей и Северному морскому пути, а также по воздуху.

Кольская площадка расположена на Кольском полуострове в Мурманской области, там добывается руда и производится никелевый концентрат. Кольская площадка также является никелерафинировочным центром Компании.

На **Зарубежной площадке** находится рафинировочный завод с мощностью по выпуску никелевой продукции до 65 тыс. тонн в год. Предприятие перерабатывает сырье Компании, а также никельсодержащее сырье сторонних поставщиков.

Забайкальский дивизион расположен в Забайкальском крае России, в 500 км от г. Читы. Горно-обогатительный комбинат был введен в промышленную эксплуатацию в 2019 году. Этот актив включает в себя добычу руды открытым способом и обогащение с полной инфраструктурой, включая линию электропередач, железную дорогу Борзя — Газимурский Завод протяженностью 227 км (доля «Норникеля» — 25%, доля государства — 75%), а также вахтовый поселок.

Заполярный дивизион

Норильская площадка
Таймырский полуостров, Красноярский край

Кольская площадка
Кольский полуостров, Мурманская область

Забайкальский дивизион

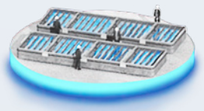
Забайкальский край

Схема производства металлов

Добыча

Обогащение

Металлургия


Рафинирование

Аффинаж

Сбыт

Заполярный дивизион

Норильская площадка

Рудники (сульфидно-никелевая руда)
- «Таймырский»
- «Октябрьский»
- «Комсомольский»
- «Скалистый»
- «Заполярный»
- «Маяк»

1

2

Норильская ОФ

Талнахская ОФ

5

6

Медный завод (МЗ)

Надеждинский металлургический завод (НМЗ)

Металлургический цех на МЗ

Химико-металлургический цех

Цех электролиза никеля

Рафинировочный цех

Никелерафинировочный завод

9

9

Осуществляется по толлингу сторонними компаниями

Концентрат

Катоды

Штейн

Файнштейн

Медный и никелевый штейны

Сульфидный концентрат

Файнштейн, концентрат

Сбытовой дивизион

Продукция
- Никель
- Медь
- Платина
- Палладий
- Кобальт
- Родий
- Иридий
- Рутений
- Серебро
- Золото
- Селен
- Сера
- Сульфат натрия
- Хлорид натрия
- Товарные концентраты

Кольская площадка

Рудник (сульфидные медно-никелевые руды)
- «Северный»

3

Обогатительная фабрика

7

Зарубежная площадка

Забайкальский дивизион

Карьеры (золото-железо-медная руда)
- «Верхне-Ильдиканский»
- «Быстринский-2»

4

Быстринский горно-обогатительный комбинат

8

Продукция

Железорудный и медный концентраты

Медный кек на Норильскую площадку

Медный кек с зарубежной площадки

Покупное сырье

1 — Медистая и вкрапленная руда
2 — Богатая, медистая и вкрапленная руда
3 — Вкрапленная руда
4 — Золото-железо-медная руда
5 — Cu-концентраты
6 — Ni-концентраты
7 — Сульфидный концентрат
8 — Гравитационный концентрат
9 — Концентрат драгметаллов

Добыча

Действующие месторождения:

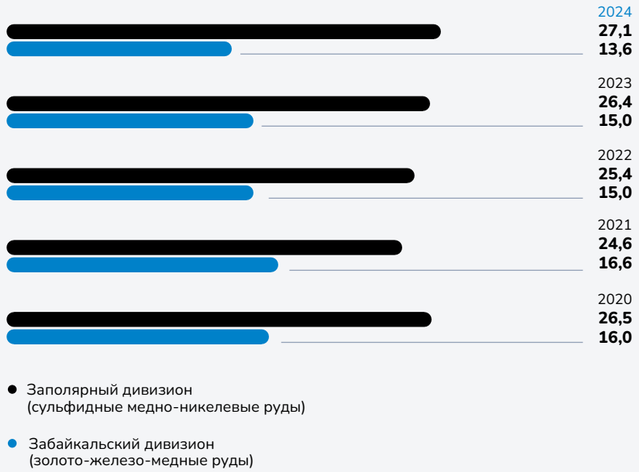
Талнахское, Октябрьское, Норильск-1, Ждановское, Заполярное, Тундровое, Быстринское

Рудники/карьеры:

«Таймырский», «Октябрьский», «Комсомольский», «Скалистый», «Маяк», «Заполярный», «Северный», «Верхне-Ильдиканский» (карьер), «Быстринский-2» (карьер)

С подробной информацией о добыче руды, содержании в ней металлов и проценте извлечения вы можете ознакомиться на сайте Компании в разделе Data Book

Добыча руды по Группе, МЛН ТОНН



Заполярный дивизион в 2024 году добывал сульфидные медно-никелевые руды на шести месторождениях. Руды подразделяются на три категории

Содержание металлов по категориям руд

Виды руд / наименование металла	Ni (%)	Cu (%)	МПГ (г/т)
Богатые — с повышенным содержанием цветных и драгоценных металлов	1,31–2,63	1,57–6,34	4,00–23,74
Медистые — с повышенным содержанием меди по отношению к никелю	0,59–0,74	1,21–3,57	5,82–9,85
Вкрапленные — с относительно более низким содержанием всех металлов	0,24–0,56	0,29–1,30	4,31–7,53[1]

[1] Без учета Кольской площадки, в связи с тем, что МПГ не определяется там в добытой вкрапленной руде по данным опробования.

Среднее содержание металлов в добытой руде

Норильская площадка разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения подземным способом на рудниках «Таймырский», «Октябрьский», «Комсомольский», «Скалистый» и «Маяк». При добыче руд на этих рудниках используются слоевая и камерная системы разработки с закладкой выработанного пространства твердеющими закладочными смесями. Также разрабатывается месторождение Норильск-1 рудником «Заполярный» открытым и подземным способами. Подземная отработка месторождения ведется системой подэтажного принудительного обрушения с торцевым выпуском с применением самоходного дизельного оборудования.

В 2024 году суммарный объем добычи руды на Норильской площадке составил 20,2 млн тонн, что на 1,0 млн тонн больше, чем в 2023 году (+5%). Объем добычи богатых руд увеличился на 9% (+0,6 млн тонн), медистых руд — уменьшился на 3,3% (–0,2 млн тонн). Изменение объемов добычи руды связано со смещением сроков поставки горной техники. Объем добычи вкрапленных руд увеличился на 7,1% (+0,5 млн тонн), что было предусмотрено в рамках программы повышения эффективности.

Кольская площадка в 2024 году добывала вкрапленные руды на месторождениях: Ждановском, Заполярном и Тундровое. При добыче применялись различные системы разработки. На Ждановском и Заполярном месторождениях используют три системы разработки: с обрушением и торцевым выпуском руды, подэтажного обрушения с камерно-целиковым порядком выемки и камерно-целиковую.

В 2024 году на Кольской площадке было добыто 7,0 млн тонн руды. Уменьшение добычи руды на 3,5% (–0,2 млн тонн) было вызвано с прекращением ведения горных работ на месторождениях Котсельваара-Каммикиви и Семилетка в связи консервацией шахты «Каула-Котсельваара» в 2024 году.

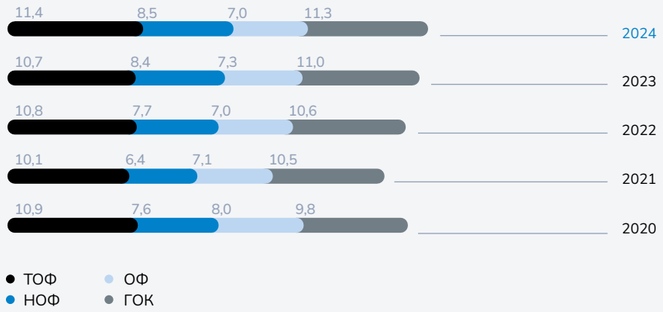
Забайкальский дивизион разрабатывает золото-железо-медные руды Быстринского месторождения карьерами «Верхне-Ильдиканский» и «Быстринский-2». Суммарный объем добычи руды в 2024 году составил 13,6 млн тонн, что на 1,4 млн тонн меньше (–9%), чем в 2023 году. Уменьшение добычи руды было связано с вовлечением в переработку на обогатительной фабрике складских остатков первичных и смешанных руд.

Обогащение

Обогатительные фабрики

- Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ), Норильская площадка
- Норильская обогатительная фабрика (НОФ), Норильская площадка
- Обогатительная фабрика в Заполярном (ОФ), Кольская площадка
- Горно-обогатительный комбинат (ГОК), Забайкальский дивизион

Переработка руды на обогатительных фабриках, млн т



Извлечение металлов в обогатительном цикле, %

Наименование предприятия	2020	2021	2022	2023	2024
Никель					
Норильская площадка	84,8	84,3	85,3	84,7	**83,9**
Кольская площадка	62,9	67,7	67,4	66,5	**67,0**
Медь					
Норильская площадка	95,1	95,5	96,3	96,2	**95,8**
Кольская площадка	71,8	76,8	73,7	73,1	**72,9**
Забайкальский дивизион	87,4	86,9	88,1	88,8	**89,3**
МПГ					
Норильская площадка	86,4	85,6	85,8	85,3	**85,3**

+ 0,7 млн тонн

ТОФ
в 2024 году увеличила
объем переработки руды

до **11,4** млн тонн

+ 0,1 млн тонн

НОФ
в 2024 году увеличила
объем переработки руд

до **8,5** млн тонн

+ 0,3 млн тонн

Быстринский ГОК
в отчетном году
переработал руды

11,3 млн тонн

ТОФ перерабатывает богатые, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений с получением никель-пирротинового, медного концентратов и металлосодержащего продукта. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация и сгущение. ТОФ в 2024 году увеличила объем переработки руды до 11,4 млн тонн за счет мероприятий повышения эффективности, что на 0,7 млн тонн больше, чем в 2023 году.

НОФ перерабатывает весь объем добываемых вкрапленных руд месторождения Норильск-1, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений, а также часть металлсодержащего продукта с ТОФ с получением никелевого и медного концентратов. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация и гравитационное обогащение, сгущение. НОФ в 2024 году увеличила объем переработки руд до 8,5 млн тонн, что на 0,1 млн тонн больше, чем в 2023 году.

Сгущенные концентраты ТОФ и НОФ по гидротранспорту передаются для дальнейшей переработки на металлургические предприятия Норильской площадки.

Обогатительная фабрика в г. Заполярном перерабатывает вкрапленные руды месторождений Кольской площадки. Итоговый продукт фабрики — сульфидный никелевый концентрат, который направляется на реализацию третьим лицам и на Норильскую площадку. Обогатительная фабрика в отчетном году переработала 7,0 млн тонн руды, это на 0,3 млн тонн меньше, чем в 2023 году, что произошло за счет снижения добычи вкрапленной руды открытым способом.

Горно-обогатительный комбинат Забайкальского дивизиона перерабатывает руды Быстринского месторождения с получением медного, железорудного и золотосодержащего концентратов. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация, сгущение, фильтрация и упаковка готовой продукции. На комбинате работают две обогатительные линии. Медный и железорудный концентраты направляются на реализацию третьим лицам, а золотосодержащий — на дальнейшую переработку на Норильскую площадку. Горно-обогатительный комбинат в отчетном году переработал 11,3 млн тонн руды за счет мероприятий повышения эффективности, что на 0,3 млн тонн больше, чем в 2023 году.

Объемы производства Забайкальского дивизиона

Наименование	2020	2021	2022	2023	2024
Переработка руды (млн т)	9,8	10,47	10,60	11,02	**11,3**
Медь (в медном концентрате, тыс. т)	62,7	67,8	67,2	69,0	**70,0**
Содержание меди в концентрате (%)	24,7	22,9	23,0	23,0	**22,9**
Железорудный концентрат (тыс. т)	2 047	2 582	2 545	2 892	**2 940**
Содержание железа в концентрате (%)	64,2	63,7	64,7	65,1	**64,7**

Металлургия

Металлургические активы

- Надеждинский металлургический завод, Норильская площадка
- Медный завод, Норильская площадка
- Металлургический цех в составе Медного завода, Норильская площадка
- Химико-металлургический цех, Кольская площадка
- Рафинировочный цех, Кольская площадка
- Цех электролиза никеля, Кольская площадка
- Рафинировочный завод, Зарубежная площадка

Технологическая цепочка производства

Норильская площадка

Надеждинский металлургический завод перерабатывает никелевые концентраты обогатительных фабрик, никелевый шлак Медного завода, автоклавный сульфидный концентрат[1], техногенный материал и металлсодержащее сырье Кольской площадки с получением файнштейна, который в дальнейшем отгружается на Кольскую площадку.

Медный завод перерабатывает весь объем медных концентратов с обогатительных фабрик ТОФ и НОФ, металлосодержащее сырье Кольской площадки, медный кек с Зарубежной площадки и гравитационный концентрат Забайкальского дивизиона с получением катодной меди, элементарной серы и серной кислоты для технологических нужд Компании. Металлургический цех, являющийся подразделением Медного завода, перерабатывает шламы Цеха электролиза меди с получением концентратов драгоценных металлов и технического селена.

Кольская площадка

Рафинировочные мощности Кольской площадки перерабатывают файнштейн Норильской площадки[2]. Файнштейн поступает в отделение разделения файнштейна и подвергается дроблению, измельчению и флотационному разделению на медный и никелевый концентраты.

Часть файнштейна после дробления сразу отправляется на переработку на Зарубежную площадку, а часть измельчается, обездраживается и также отправляется на Зарубежную площадку.

Полученный медный концентрат направляется на Медный завод. Поток никелевого концентрата разделяется: часть после магнитной сепарации с удалением драгоценных металлов направляется для дальнейшей переработки на Зарубежную площадку. Другая часть никелевого концентрата перерабатывается в обжиговом и электропечном отделениях с получением порошка никелевого трубчатых печей (ПНТП), анодов, и грансплава. Аноды перерабатываются по традиционной технологии электрорафинирования в Химико-металлургическом цехе с получением катодов. ПНТП в дальнейшем перерабатывается в Цехе электролиза никеля по технологии «выщелачивание — электроэкстракция» с получением катодов. Грансплав перерабатывается в отделении карбонильного никеля с получением карбонильных порошков и дроби.

При производстве никелевых катодов в Химико-металлургическом цехе и Цехе электролиза никеля образуются полуфабрикаты с высоким содержанием драгоценных металлов и первичный кобальтовый кек. Полуфабрикаты далее перерабатываются в Химико-металлургическом цехе с получением концентратов драгоценных металлов. А из первичного кобальтового кека в кобальтовом отделении получают товарный кобальтовый концентрат и катодный кобальт.

Зарубежная площадка

На заводе применяется технология сернокислотного выщелачивания, которая позволяет достигать высоких показателей по извлечению металла — свыше 98%. На заводе перерабатывается никелевое сырье (штейн, дробленный и обездраженный файнштейн), поставляемое с Кольской площадки и покупное сырье (никелевые соли) от третьих лиц. После выщелачивания медный кек направляется на Норильскую площадку, а очищенные никелевые растворы направляются на дальнейшую переработку для получения катодного никеля, никелевых брикетов, порошка и солей, а также солей и растворов кобальта.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых «Норникелем», осуществляется по толлингу сторонними компаниями.

Извлечение металлов в металлургическом цикле, %

Наименование предприятия	2020	2021	2022	2023	2024
Никель					
Норильская площадка[1]	94,1	94,4	95,1	94,9	**95,2**
Кольская площадка[2]	96,3	98,3	98,4	98,5	**98,3**
Зарубежная площадка[1]	98,2	98,1	97,8	98,3	**98,6**
Медь					
Норильская площадка[1]	94,6	95,1	95,4	95,6	**95,7**
Кольская площадка[2]	95,4	99,5	99,6	99,2	**99,2**
Зарубежная площадка[2]	99,8	99,8	99,8	99,8	**99,8**
МПГ					
Норильская площадка[1]	96,4	96,5	96,6	96,7	**96,9**
Кольская площадка[2]	92,9	92,9	97,8	98,1	**98,2**
Зарубежная площадка[2]	99,9	99,9	99,9	99,9	**99,9**

Продукция

Доля готовой продукции в 2024 году, %

Товарная продукция по Группе

Наименование металла	2020	2021	2022	2023	2024
Никель (тыс. т)	235,7	193,0	219,0	208,6	**205,1**
в том числе из собственного сырья	232,5	189,9	218,7	208,2	**204,9**
Медь (тыс. т)	487,2	406,8	433,0	425,4	**432,5**
Палладий (тыс. тр. ун.)	2 826	2 616	2 790	2 692	**2 762**
Платина (тыс. тр. ун.)	693	641	651	664	**667**

[1] Продукт гидрометаллургического производства Надеждинского металлургического завода, осуществляющего переработку металлосодержащего продукта ТОФ.
[2] Выпуск и переработка собственного файнштейна прекращены в связи с закрытием плавильного цеха в декабре 2020 года.

[1] От сырья до готовой продукции.
[2] В рафинировочном производстве от файнштейна до готовой продукции.

Сбыт продукции

Продукция, выпускаемая Компанией, соответствует государственным и международным стандартам качества.

Несмотря на геополитические вызовы и связанные с ними логистические сложности, Компания успешно реализовала все свои обязательства перед покупателями в 2024 году. Срывов выполнения обязательств не было допущено. Этому результату в значительной степени способствовала многолетняя политика «Норникеля» по выравниванию прямых взаимоотношений с потребителями и дистрибьютерами.

В 2024 году продукция Компании поставлялась в основные страны потребления металлов.

Применение металлов «Норникеля»

МПГ

Водородные решения

Платина, палладий, иридий и рутений широко применяются в бурно развивающихся водородных технологиях. МПГ используются в качестве катализаторов при производстве водорода с низким углеродным следом, для очистки и транспортировки газа, а также при его использовании в качестве источника энергии в топливных элементах

Автомобильная промышленность

Палладий, платина и родий используются в качестве катализаторов в нейтрализаторах выхлопных газов, которые позволяют минимизировать негативное влияние автомобилей на окружающую среду

Химическая и нефтехимическая промышленность

Палладий, платина и родий используются в качестве катализатора химических и нефтехимических процессов, позволяющих предприятиям отрасли достичь высоких показателей эффективности

Ювелирный сектор

Из палладия и платины изготавливаются разного рода украшения, которые отличаются не только красотой, но и безопасностью, долговечностью и высокой ценностью

Электроника

Палладий используется при производстве конденсаторов, системных плат и других компонентов, платина — преимущественно в производстве жестких дисков, а родий применяется для покрытия разъемов и контактов

Медицина

МПГ активно используются в качестве катализаторов при синтезе лекарственных препаратов. Палладий также широко применяется в стоматологии, а платина используется при производстве медицинских изделий, к примеру кардиостимуляторов, и в качестве действующего вещества в противораковых препаратах

Производство стекловолокна и оптического стекла

Платина и родий применяются при изготовлении стекольных питателей для производства стекловолокна и оптического стекла

Никель

Машиностроение, химическая и нефтехимическая промышленность, строительство, производство бытовой техники и столовых принадлежностей

Никель применяется для производства нержавеющей стали. Добавление никеля в качестве легирующего элемента для стабилизации аустенитной структуры придает стали усиленную коррозионную устойчивость, жаропрочность, свариваемость, пластичность и устойчивость в агрессивных средах

Авиакосмический комплекс

Жаропрочные сплавы на основе никеля обладают значительной устойчивостью к агрессивным средам и используются для производства компонентов авиационных двигателей

Производство аккумуляторных батарей для электромобилей

Никель — один из основных компонентов, которые используются при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. Никель — интенсивные аккумуляторы NCM и NCA считаются доминирующей технологией благодаря более высокой гравиметрической и объемной энергоемкости, позволяющей увеличить запас хода. Также аккумуляторы на основе никеля более пригодны к утилизации и вторичному использованию, чем другие типы аккумуляторных батарей

Возобновляемая энергетика

Сплавы на основе никеля применяются в ветровой, солнечной и геотермальной энергетике

Медь

Сетевая инфраструктура

Медь используется в производстве электроэнергии, ее передаче, распределении и в проводах всех типов. Активная электрификация транспорта и внедрение возобновляемой энергетики потребуют существенного расширения распределительных сетей

Строительный сектор, системы кондиционирования и охлаждения

Медь используется в трубах и трубопроводах, системах отопления и охлаждения, а также как облицовочный материал. Электрические и коммуникационные кабели тоже по большей части состоят из меди

Возобновляемая энергетика

Медь активно применяется в строительстве ветровых, солнечных и других типов электростанций, использующих возобновляемые источники энергии

Электроника и бытовая техника

Медь применяется в электронике и бытовой технике из-за превосходной электро- и теплопроводности

Автомобильная промышленность

Медь используется в батареях, электрических моторах, инверторах, проводке, а также в зарядной инфраструктуре. Ожидается, что электрификация транспорта станет ключевым драйвером спроса на медь в текущем десятилетии

Сбытовая стратегия

«Норникель», являясь крупнейшим мировым производителем ряда металлов, рассматривает сбыт как одно из основных направлений своей деятельности наряду с производством. Ключевой задачей сбыта является обеспечение ликвидности всей производимой продукции в текущем периоде и на перспективу.

Группа реализует свою продукцию по всему миру, как через собственные сбытовые офисы в Европе, Китае и России, так и через дистрибьюторов в других регионах.

Продукция «Норникеля» зарегистрирована на ключевых мировых биржевых площадках сырьевых товаров. В частности, в 2024 году Зарубежная площадка прошла аудит на соответствие требованиям LME Responsible Sourcing и подтвердила регистрацию на ЛБМ.

Продукция Группы по предприятиям

Норильская площадка:
- медь катодная;
- медный концентрат;
- техническая сера;
- селен;
- медный концентрат;
- драгоценные металлы.

Кольская площадка:
- никель катодный, карбонильный;
- никелевый сульфидный концентрат;
- карбонат и сульфат никеля;
- никелевый штейн;
- никелевые соли;
- медный штейн;
- кобальт катодный, кобальтовый концентрат;
- карбонат и сульфат никеля;
- драгоценные металлы;
- серная кислота.

Зарубежная площадка:
- никелевые соли, брикеты, катоды, порошки;
- медный кек;
- сульфат кобальта, кобальт в растворе.

Забайкальский дивизион:
- железорудный концентрат;
- медный концентрат.

Присутствие на рынках позволяет Компании оперативно реагировать на их потребности в качестве продукции и услугах, а также на изменения рыночной конъюнктуры и иных внешних условий, влияющих на сбыт. Компания отдает предпочтение прямым продажам промышленным потребителям, но также взаимодействует с другими профессиональными участниками рынка, готовыми к сотрудничеству в целях продвижения продукции.

«Норникель» традиционно позиционирует себя в качестве ответственного поставщика, заинтересованного в устойчивом развитии рынков потребления своей основной продукции и не пытающегося извлекать выгоду из своего положения на рынке в ущерб другим его участникам. При любых внешних условиях потребители могут рассчитывать на устойчивое предложение и свободный доступ к продукции стабильного качества в требуемых рынку объемах.

Стратегия сбыта никелевой продукции

Структура сбыта никелевой продукции соответствует структуре мирового потребления никеля, основными сегментами которого являются выпуск нержавеющих и специальных сталей, сплавов, а также гальваническое производство. Растущее значение приобретает сектор аккумуляторов.

На фоне прогнозируемого в среднесрочной и долгосрочной перспективе роста спроса на никель для аккумуляторов «Норникель» продолжает реализацию ряда инициатив по развитию и расширению существующего ассортимента продукции для цепочки поставок производителей аккумуляторов. Значительный рост производства никеля в Индонезии может стать ограничивающим фактором в реализации данных планов. Тем не менее такие конкурентные преимущества никелевой продукции «Норникеля», как ее низкий углеродный след и полное соответствие всем общепринятым международным экологическим стандартам позволяют рассчитывать на определенную долю рынка, традиционно придающего значение таким характеристикам металла при производстве электромобилей.

Стратегия сбыта никелевой продукции нацелена на достижение сбалансированного соотношения между поставками производителям нержавеющей стали и поставками в другие отрасли, тем самым обеспечивая устойчивость сбыта никелевой продукции Группы к динамике рынков потребления.

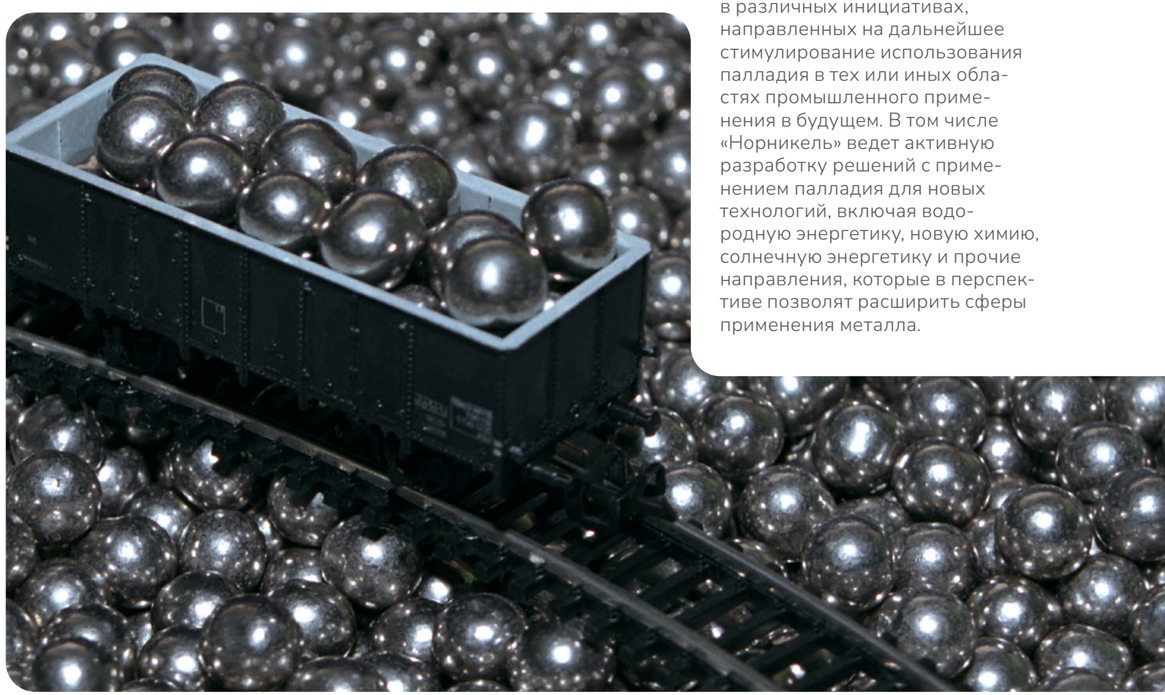
В последние годы наиболее быстрорастущим сегментом потребления никеля был сегмент аккумуляторных батарей. «Норникель» уделяет большое внимание построению долгосрочных отношений с ключевыми участниками рынка и рассматривает различные формы кооперации с потребителями в секторе аккумуляторов. Помимо этого, Компания ведет исследования в сфере вторичной переработки аккумуляторов и стремится к формированию интегрированных решений для цепочки поставок аккумуляторов в будущем.

В секторах сплавов, спецсталей и гальванопокрытий Компания нацелена на максимальное использование возможностей своего продуктового портфеля и улучшение качества продукции для расширения присутствия в сегментах с высокими требованиями к качеству.

Стратегия сбыта МПГ

Основными сегментами рынка для МПГ традиционно остаются автомобилестроение и производство катализаторов процессов, а также ювелирная промышленность и изготовление медицинских изделий.

Компания как крупнейший мировой производитель палладия продолжает ориентироваться на развитие отношений с крупными конечными потребителями и ключевыми участниками рынка в целях сохранения долгосрочного и устойчивого спроса. При этом «Норникель» участвует в различных инициативах, направленных на дальнейшее стимулирование использования палладия в тех или иных областях промышленного применения в будущем. В том числе «Норникель» ведет активную разработку решений с применением палладия для новых технологий, включая водородную энергетику, новую химию, солнечную энергетику и прочие направления, которые в перспективе позволят расширить сферы применения металла.



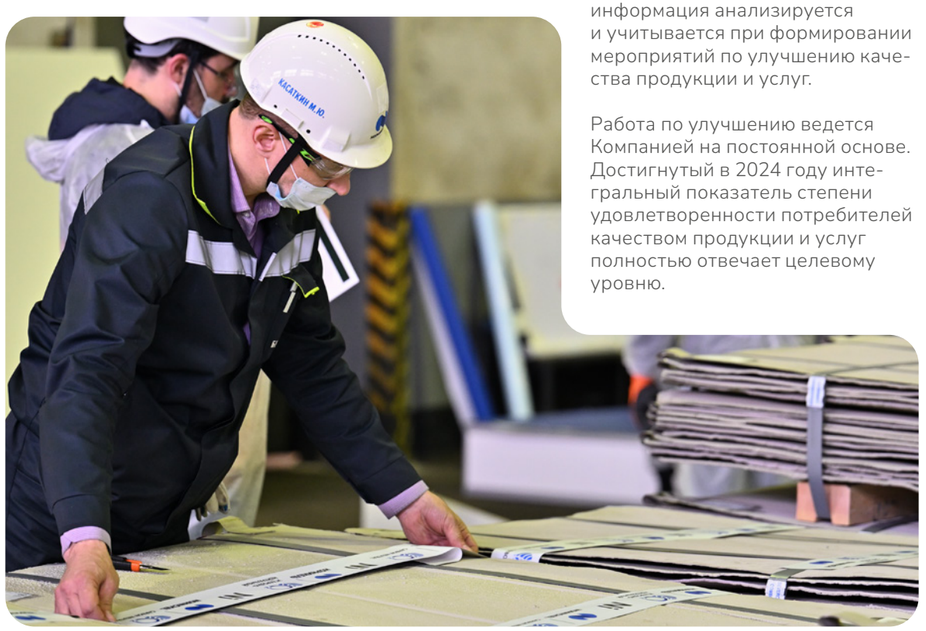
Качество продукции

В 2024 году «Норникель» в очередной раз подтвердил свою репутацию надежного поставщика высококачественной продукции. Компания придает первостепенное значение выпуску высококачественной продукции и предоставлению сопутствующих услуг для обеспечения наиболее полной удовлетворенности потребителей. Продукция, выпускаемая Компанией, соответствует государственным и международным стандартам качества. На производственных площадках при производстве и выпуске продукции действуют процедуры управления продукцией несоответствующего качества, целью которых является исключение поставок потребителю некачественного товара. Работа с такой продукцией, претензиями потребителей, корректирующими действиями проводится на основании документированных процедур, соответствующих стандарту ISO 9001:2015. В отношении порядка приема продукции потребителями Компания руководствуется Инструкцией о порядке приемки продукции по количеству и качеству, а также договором поставки продукции.

Вся продукция Компании проходит сертификацию с выпуском сертификатов безопасности, в которых описаны специальные требования к транспортировке и обращению с продуктами.

Компания успешно поддерживает сертификацию на соответствие стандарту менеджмента качества ISO 9001, сертификацию на соответствие стандарту менеджмента безопасности труда и охраны здоровья ISO 45001, сертификацию на соответствие стандарту экологического менеджмента ISO 14001, сертификацию на соответствие стандарту менеджмента информационной безопасности ISO/IEC 27001.

Согласно принципам прозрачности и открытости предоставляемой информации о качестве продукции для потребителей и других заинтересованных лиц в разделе «Каталог продукции» на сайте Компании представлена актуальная информация о физико-химических характеристиках продукции.



Удовлетворенность потребителей Компании

Компания ежегодно проводит анализ удовлетворенности потребителей в соответствии с требованиями ISO 9001, целью которого является получение обратной связи от покупателей. Полученная информация анализируется и учитывается при формировании мероприятий по улучшению качества продукции и услуг.

Работа по улучшению ведется Компанией на постоянной основе. Достигнутый в 2024 году интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг полностью отвечает целевому уровню.

Измерение и оценка удовлетворенности потребителей осуществляется с помощью показателя удовлетворенности, выраженного в баллах. Оценку проводят по критериям, отражающим характеристики качества продукции и услуг. Оценку осуществляют по каждому критерию по шкале: 3 балла — потребитель полностью удовлетворен; 2 балла — потребитель удовлетворен частично; 1 — потребитель не удовлетворен качеством продукции и услуг Компании.

В отчетном периоде «Норникель» сохранил взаимоотношения с большинством своих покупателей и установил отношения с новыми на новых рынках, которыми оперативно пополнялся клиентский портфель Компании.

Защита персональных данных потребителей

В Компании защита персональных данных (ПДн) регламентируется Методикой обработки и обеспечения безопасности персональных данных и Политикой в области обработки ПДн, разработанными согласно требованиям законодательства. Документы, предоставляемые потребителями, содержащие в том числе ПДн, хранятся в информационной системе в соответствии с необходимыми требованиями по их защите. Инцидентов, связанных с нарушением в области защиты ПДн потребителей, в 2024 году зафиксировано не было.

Статистика обращений от потребителей (ШТ.)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Всего поступивших претензий и обращений от потребителей по качеству продукции	22	18	16	27	**30**
Из них признаны обоснованными	7	10	3	13	**6**

Уровень удовлетворенности потребителей (БАЛЛЫ)

Энергетические активы

«Норникель» владеет собственными топливно-энергетическими активами, которые включают четыре месторождения по добыче природного газа, три тепло- и две гидроэлектростанции, а также газопроводы, линии электропередачи, газовые котельные. Энергетические активы обеспечивают около 56% объема всей энергии, потребляемой Группой, – доля электроэнергии в этом объеме составляет 54,4%.

Топливно-энергетические Компании управляются Энергетическим дивизионом и включают следующие активы.

Предприятие по добыче газа и газового конденсата, осуществляемой в Красноярском крае и Ямало-Ненецком автономном округе. Основные направления деятельности — добыча и подготовка газа и газового конденсата, реализация углеводородного сырья потребителям.

Энергетическая инфраструктура

Объем добычи природного газа
2 650 МЛН М³

Объем добычи газового конденсата
102 ТЫС. ТОНН

Доля электроэнергии из ВИЭ по Группе
54,4%

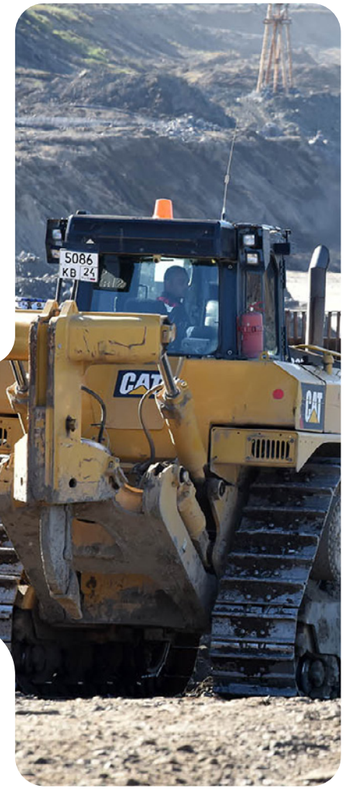
Объем добычи[1]

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Природный газ (млн м³)	2 728	2 927	2 816	2 720	**2 650**
Газовый конденсат (тыс. т)	98	102	91	85	**102**

Действующие месторождения:
- Мессояхское газовое — в разработке с 1969 года;
- Южно-Соленинское газоконденсатное — в разработке с 1972 года;
- Северо-Соленинское газоконденсатное — в разработке с 1983 года;
- Пеляткинское газоконденсатное — в разработке с 2003 года.

Предприятие по транспортировке газа и конденсата, обеспечивающее транспортировку газа и конденсата от месторождений до потребителей в Норильский промышленный район. Система газоснабжения района является региональной и не имеет выхода в Единую систему газоснабжения России. Природный газ транспортируется от месторождений по магистральному газопроводу до Дудинки и Норильска.

Топливная компания, являющаяся стратегическим поставщиком светлых и темных нефтепродуктов в районы Крайнего Севера. Компания выполняет важные коммерческие и социальные функции территории, включая Норильский промышленный район, Красноярск, Дудинку, Мурманскую область и Забайкальский край. Топливная компания поставляет нефтепродукты добывающим, геолого-разведочным, транспортным компаниям и муниципальным предприятиям, при этом ключевыми потребителями являются предприятия Группы.



Запасы газа
242,7 МЛРД М³

Запасы конденсата
4 424 ТЫС. ТОНН

Длина газопроводов и конденсатопроводов в однониточном исчислении
1 653 КМ

[1] Данные по объему добычи газового конденсата указаны с учетом потерь в процессе добычи (унос с газом сепарации).

Топливно-энергетическая компания, осуществляющая производство и снабжение электрической и тепловой энергией потребителей на Крайнем Севере. При выработке используются как возобновляемые источники энергии (гидрогенерация), так и невозобновляемые (природный газ).

В состав актива входят:
- три газовые тепловые электростанции с совокупной электрической мощностью 1 154 МВт;
- две гидроэлектростанции с установленной совокупной мощностью 1 102 МВт;
- девять котельных:
- три электрокотельные;
- шесть котельных на органическом топливе.

Характеристики энергосистемы Компании:
- общая электрическая мощность энергосистемы составляет 2 256 МВт;
- тепловая мощность ТЭЦ — 4 129 Гкал/ч;
- мощность котельных — 511 Гкал/ч.

Компания обеспечивает электроэнергией, теплом и водой жителей Норильска, Дудинки, Светлогорска, Снежногорска, а также предприятия «Норникеля», на которые приходится около 73% производимой энергии.

Основным источником ВИЭ для Компании является гидроэнергия, которая вырабатывается на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС.

Усть-Хантайская ГЭС является самой северной в мире гидроэлектростанцией мощностью 502 МВт. Она построена на вечной мерзлоте и расположена на реке Хантайке — правом притоке Енисея.

Площадь Хантайского водохранилища
2 230 км²

Полезный объем Хантайского водохранилища
14,03 км³

Полный объем Хантайского водохранилища
22,55 км³

Площадь Курейского водохранилища
558 км²

Полезный объем Курейского водохранилища
7,3 км³

Полный объем Курейского водохранилища
10,0 км³

Курейская ГЭС расположена на севере Красноярского края, на реке Курейке, ее установленная мощность составляет 600 МВт.

В 2024 году доля электроэнергии, полученной из ВИЭ, составила 54% по Группе и 58% — по Норильскому промышленному району. Доля ВИЭ в общем потреблении энергии по Группе составила 12%.

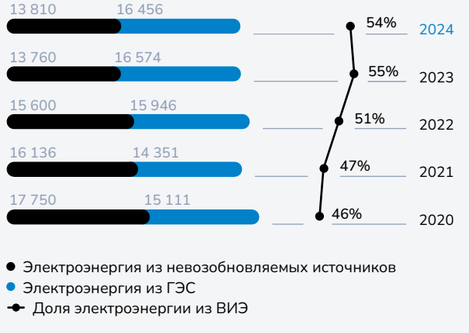
Доля энергии, реализуемой внешним потребителям, составляет 31% от собственной генерации «Норникеля».

Потребление энергии по Группе[1] (ТДЖ)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
1. Потребление топлива, в том числе:[2]	141 237	151 235	141 909	137 150	**133 746**
• природный газ	122 216	130 867	125 934	121 643	**117 940**
• дизельное топливо и мазут	13 939	15 097	13 628	13 080	**13 471**
• бензин и авиационное топливо	2 902	3 715	325	312	**297**
• каменный уголь	2 180	1 557	2 027	1 562	**1 765**
• бурый уголь	0	0	0	552	**273**
2. Электроэнергия и тепло из ВИЭ (ГЭС)	15 310	14 586	16 152	16 800	**16 686**
3. Закупка электроэнергии и тепла у третьих лиц	11 200	10 891	11 005	8 701	**8 660**
4. Продажа электроэнергии и тепла третьим лицам	17 254	19 974	18 968	19 216	**18 838**
Общее потребление энергии (1+2+3-4)	**150 493**	**156 738**	**150 098**	**143 435**	**140 254**
Доля ВИЭ в потреблении энергии	10%	9%	11%	12%	**12%**
Доля ВИЭ в потреблении электроэнергии	46%	47%	51%	55%	**54%**

Потребление топлива по Группе (%)

Потребление электроэнергии по Группе (ТДЖ)



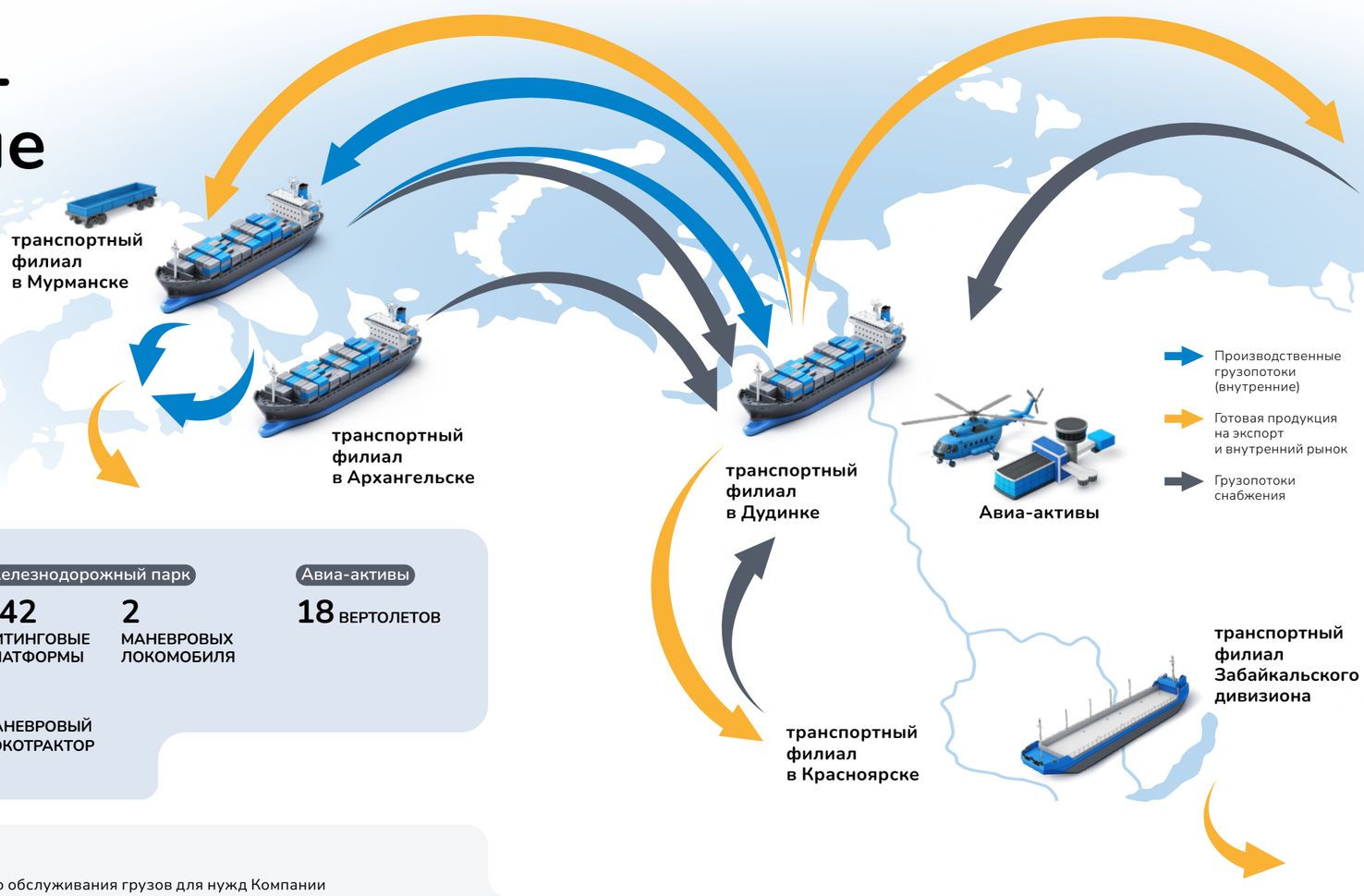
В рамках инвестиционной программы Компания предусматривает реализацию нескольких проектов для увеличения эффективности использования гидрогенерации и экономии топливно-энергетических ресурсов, а также повышения надежности энерго- и газоснабжения.

К наиболее существенным проектам, направленным на повышение надежности эксплуатации оборудования, увеличение энергоэффективности и обеспечения, относятся:
- замена оборудования энергоблоков № 1 и 2 ТЭЦ-2: проводятся пусконаладочные работы, ведены в эксплуатацию три резервуара на ТЭЦ;
- продолжение реконструкции плотин Курейской ГЭС;
- продолжение замены резервуаров и всей необходимой инфраструктуры на нефтебазах;
- завершение бурения трех скважин на кустовой площадке Пеляткинского газоконденсатного месторождения, ведутся работы по их обвязке;
- завершение строительно-монтажных работ, пусконаладочные работы с отработкой режимов дожимной компрессорной станции на Северо-Соленинском газоконденсатном месторождении;
- продолжение технического перевооружения газотранспортной системы от месторождений до Норильского промышленного района;
- введение в эксплуатацию газонаполнительной станции в Норильском промышленном районе.

[1] С более подробной разбивкой потребления энергетических ресурсов по предприятиям Компании вы можете ознакомиться в Отчете об устойчивом развитии за 2024 год.
[2] В том числе топливо, потребленное для выработки энергии на нужды Норильска.

Транспортно-логистические активы

«Норникель» владеет современной транспортной инфраструктурой, которая решает самые сложные задачи грузовой логистики и является основой стабильной работы предприятий Группы. Транспортно-логистический комплекс Компании охватывает все основные виды транспорта и транспортно-экспедиционных услуг.



Транспортно-логистический комплекс Компании включает:

Морской флот

6 судов усиленного ледового класса

1 ледокол морского класса

Речной флот

619 единиц (из них 186 — самоходные суда, 433 — несамоходные), в том числе активное ядро флота — 381 единиц

Железнодорожный парк

142 фитинговые платформы

2 маневровых локомобиля

1 маневровый локотрактор

Авиа-активы

18 вертолетов

Транпортный филиал в Красноярске

обеспечивает организацию транспортно-экспедиционного обслуживания грузов для нужд Компании и перевозку концентратов драгоценных металлов.

Отдельный выделенный актив

координирует работу Красноярского и Лесосибирского портов, Енисейского речного пароходства. Их работа отличается ярко выраженной сезонностью, поскольку р. Енисей зимой замерзает. После ледохода через порты осуществляется перевалка грузов «Норникеля» в Дудинку: щебня, клинкера, оборудования, материалов, социально значимых грузов в рамках северного завоза.

Отдельный выделенный актив

выполняет большую часть перевозок по р. Енисей, грузов Компании и сторонних предприятий. Владеет более чем 600 судами речного флота, как самоходными, так и несамоходными. Речные перевозки осуществляются по р. Енисей, Ангара, Нижняя и Подкаменная Тунгуски, а также по самым крупным их притокам.

Порт в Красноярске

один из крупнейших речных портов Енисейского бассейна. Осуществляет перевалку грузов, следующих в автомобильно-железнодорожно-водном сообщении, и сопутствующие услуги. Порт включает три производственных участка: Енисей, Злобино и Песчанку.

Порт в Лесосибирске

расположено на 40 км ниже впадения Ангары в Енисей и ниже порогов (сложного для прохождения судов участка). Это позволяет гарантированно доставлять грузы «Норникеля» в случае маловодности р. Енисей и большой загрузки судов. Порт обладает следующими уникальными преимуществами:

- является единственным речным портом в бассейне р. Енисей специализированным участком по переработке взрывчатых веществ с возможностью их хранения;
- работает круглый год (в межнавигационный период производится перевалка грузов с железнодорожного на автомобильный и с автомобильного на железнодорожный транспорт);
- железнодорожная ветка на г. Ачинск связывает г. Лесосибирск с Транссибирской магистралью.

Транспортный филиал в Мурманске

расположен на территории порта в Мурманске, не замерзающего круглый год.

Транспортный филиал в Архангельске

используется для бесперебойной круглогодичной перевалки грузов «Норникеля» через морской порт в Архангельске, который имеет удобную транспортную систему: авто-, авиа- и железнодорожное сообщение с другими регионами России и зарубежья.

Транспортный филиал в Дудинке

включает порт в Дудинке и портовый флот, осуществляющий перевалку грузов для производства и населения Таймырского полуострова.

Авиа-актив

обеспечивает производственную и социальную жизнь городов и поселков Таймырского полуострова. **Аэропорт в Норильске** является единственным объектом транспортной инфраструктуры, обеспечивающим круглогодичное транспортное сообщение Норильского промышленного района с другими регионами России.

Транспортный филиал Забайкальского дивизиона

организует перевозку продукции дивизиона по железной дороге от Газимурского Завода до Борзи.

«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом, технические возможности которого позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов. Благодаря этому Компания обеспечивает круглогодичные сухогрузные перевозки и перевозки наливных грузов между морскими портами.

В 2024 году также выполнены перевозки наливных грузов, в том числе собственным танкером «Енисей»: экспорт газового конденсата с Пеляткинского месторождения, завоз нефтепродуктов в Норильский промышленный регион, а также коммерческие рейсы в других направлениях.

Помимо выполнения морских перевозок собственным флотом высокого ледового класса Arc 7, Компания привлекает флот менее высокого ледового класса Arc 4/5 для перевозок дополнительных объемов грузов, необходимых для реализации на Таймыре крупных инвестиционных проектов. В период с ноября по май на постоянной основе привлекаются ледокольные мощности на Енисее, в Енисейском заливе и Карском море (три ледокола).

Для гарантированного покрытия стратегической потребности Компании в ледокольном обеспечении с Госкорпорацией «Росатом» заключен долгосрочный (до 2041 года с возможностью пролонгации до 2051 года) договор на привлечение серийного атомного ледокола проекта 22220 мощностью ~60 МВт на валу.

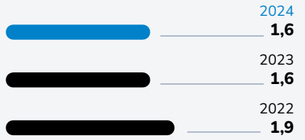
Порт Дудинка и **портовый флот** расположены на Таймырском полуострове. Дудинский порт является основными грузовыми воротами Таймыра, не имеющими альтернативы. Также порт является единственным в мире, который ежегодно затопляется в половодье. С ноября по май акватория порта, как и р. Енисей, замерзает. В это время для подвода судов к причалу и очистки его ото льда порт обрабатывает только морские суда при помощи ледоколов. В мае порт затапливается, прием судов у причалов прекращается. А в июне, после ледохода, спада воды и восстановления причалов, обработка судов возобновляется как на морских, так и на речных причалах. Порт осуществляет перевалку грузов для предприятий и населения Таймырского полуострова. В летний период речные суда доставляют из Красноярска и Лесосибирска оборудование и необходимые грузы для производства (песок, круглый лес, клинкер, технологические материалы и т. д.). Круглый год, за исключением короткого периода ледохода на р. Енисей, из Дудинки морскими судами отправляются файнштейн и металлопродукция.

Для снижения негативного воздействия на окружающую среду Компания реализует программы, направленные на снижение расхода топливных ресурсов и предотвращение загрязнения акватории р. Дудинка и Енисей, а также финансирует выпуск мальков.

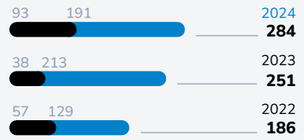
В Мурманске Компания владеет **терминалом**, который круглогодично обеспечивает перевалку готовой металлопродукции «Норникеля» на экспорт, прием файнштейна из Дудинки и его отправку по железной дороге на Кольскую площадку, отправку в Дудинку производственных полуфабрикатов, а также грузов для обеспечения жизнедеятельности Норильского региона. Помимо морских перевозок, в Мурманске Компания осуществляет транспортно-экспедиционное обслуживание, перевалку и хранение грузов, а также железнодорожные перевозки на участке Мурманск — Мончегорск.

Благодаря собственной авиакомпании и аэропорту в Норильске, Компания обслуживает население городов и поселков Таймырского полуострова. Авиакомпания оперирует 18 вертолетами типа Ми-8, которые обеспечивают перевозки для производственной деятельности предприятий Компании, выполняют срочные санитарные полеты и спасательные операции, перевозят пассажиров.

Сухогрузные перевозки флотом, (МЛН Т)[1]

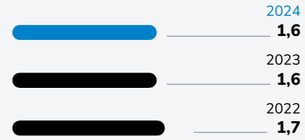


Перевозки наливных грузов, (ТЫС Т)[1]

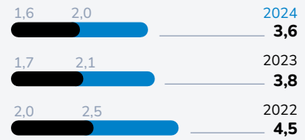


- Газовый конденсат
- Прочие наливные грузы

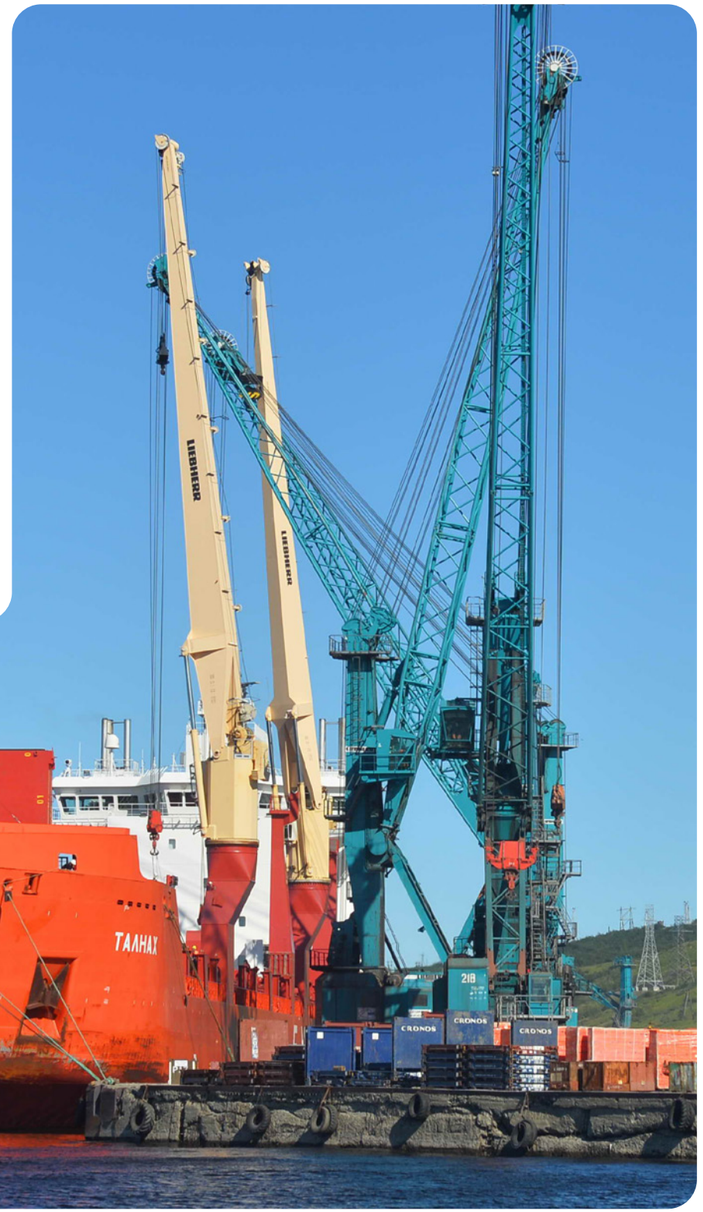
Грузооборот терминала в Мурманске (МЛН Т)



Грузооборот порта Дудинка (МЛН Т)



- По Северному морскому пути
- По реке Енисей



[1] С учетом перевозок сторонним флотом.

Инновационные и ИТ-технологии

Вклад в достижение ЦУР ООН

9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА
12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

Внедрение инновационных инструментов — важнейшая составляющая эффективности бизнес-процессов и производственной безопасности. «Норникель» непрерывно работает над обеспечением технологического суверенитета и разрабатывает ИТ-инициативы для поддержки ключевых направлений деятельности.

В 2024 году была обновлена стратегия инноваций и НИОКР Компании. Ключевыми стратегическими ориентирами стали надежность и доступность, адаптивность и достижение технологического суверенитета.

Стратегические задачи:
- повышение скорости принятия решений;
- привлечение необходимых компетенций;
- обеспечение бесперебойной работы ИТ-ландшафта в процессе трансформации.

Основные направления деятельности в сфере инноваций

- **Цифровизация производственной цепочки**
- **Совершенствование технологии производства**
- **Высокотехнологичные продукты**
- **Экология и промышленная безопасность**

9,9 МЛРД РУБ.

было направлено на реализацию проектов по направлению ИТ, инноваций и цифровизации в 2024 году.

На всех этапах производства, от геологоразведки до выплавки металлов, «Норникель» применяет инновационные технологии, включая ИИ и машинное обучение. Это позволяет оптимизировать процессы и сделать производство более безопасным для сотрудников и окружающей среды.

Наша цель — это не только поиск, разработка и внедрение перспективных технологий, но и создание собственной научной базы, формирование внутренней политики и культуры высокотехнологичных разработок.

Основной исполнитель научно-технических работ для Компании — исследовательский институт. Это один из крупнейших проектных и научно-исследовательских институтов России в области технологии горных работ, обогащения, металлургии и переработки минерального сырья, выполняющий широкий комплекс работ по разработке и выпуску научно-технической продукции. Разработанная им технология «обжиг — выщелачивание — электроэкстракция» в 2024 году получила патентную защиту за рубежом: в Канаде, Финляндии, Швеции и Испании.

Экология и промышленная безопасность

Минимизация негативного воздействия на экологию

Для снижения негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду (воду, земельные ресурсы)

Сокращение выбросов SO_2

Для повышения качества воздуха в целях охраны окружающей среды и здоровья населения от загрязняющих атмосферу веществ

Промышленная безопасность

Для сокращения травм и летальных случаев, предотвращения аварийно опасных ситуаций

Мониторинг выбросов

В отчетном году была завершена разработка базовой платформы системы предиктивного мониторинга выбросов загрязняющих веществ в атмосферу (PEMS) Axioma. Инновационная разработка «Норникеля» является альтернативой сложным и дорогостоящим системам автоматического контроля на основе датчиков и газоанализаторов.

Суть технологии — анализ с помощью ИИ уровня загрязняющих веществ, выбрасываемых производством, а именно создание цифрового двойника, который непрерывно получает данные о состоянии технологического процесса. Система Axioma способна прогнозировать выбросы при текущей технологической загрузке производства. Для этого используются данные с метеостанций. Понимая, куда и в какое время пойдет шлейф, специалисты смогут скорректировать режим и исключить распространение негативных веществ на городские территории. Это решение также позволяет спрогнозировать объем и состав выбрасываемых веществ и проконтролировать экологические показатели в случае изменения загрузки производственного оборудования. Кроме того, отслеживается влияние сокращения выбросов на выполнение плана выпуска готовой продукции.

В конце 2024 года система прошла успешное тестирование на Надеждинском металлургическом заводе. Эксперты оценили сопоставимость результатов математических моделей, данных анализа проб аккредитованной лаборатории и инструментальных замеров сертифицированного газоаналитического оборудования. Испытания выполнялись в соответствии с требованиями в области единства измерений с участием представителя ВНИИМ им. Д.И. Менделеева.

Проект по созданию системы Axioma является приоритетным и особо значимым в портфеле проектов «Норникеля» Решение многократно представлялось в ходе проведения выставок и форумов, и системой заинтересовались другие крупные российские компании.

Награды проекта:
- диплом BRICS Solutions Awards в номинации Climate and Environmental Technologies;
- победитель V Всероссийского конкурса лучших региональных природоохранных практик «Надежный партнер — экология» в номинации «Лучший проект, реализованный в Арктической зоне Российской Федерации».

Минерализация породы

В процессе добычи горная порода извлекается из земли и поступает на обогатительные фабрики, где происходят измельчение руды и отделение полезных элементов от пустой породы. Пустая порода является отходом обогащения (хвостами). Затем хвосты проходят специальную подготовку и поступают в хвостохранилища, где распределяются по их поверхности. При продолжительном контакте с атмосферным воздухом минералы, находящиеся в хвостах, взаимодействуют с углекислым газом, образуя вторичные устойчивые карбонаты, которые остаются в хвостохранилище. Таким образом, создаются условия для протекания процесса улавливания углекислого газа — естественной минерализации.

Компания создает условия, при которых хвосты способны естественным образом химически связывать от 4,5 до 17,9 кг CO_2 на одну тонну хвостов, в зависимости от минералогического состава пустой породы. На основании полученных данных исследования естественной минерализации количество поглощенного CO_2 за последние четыре года составляет порядка 350 тыс. тонн CO_2 в год. Компания разработала методику по оценке и учету данной поглотительной способности хвостов, которая прошла аудит и верификацию у внешнего аудитора и теперь учитывается при расчете выбросов и поглощения парниковых газов.

Видеоаналитика

Для обеспечения безопасности на производстве «Норникель» активно внедряет системы видеоаналитики на базе искусственного интеллекта. В Компании разработана собственная система, контролирующая ношение средств индивидуальной защиты (СИЗ) производственным персоналом. С помощью искусственного интеллекта система определяет отсутствие или наличие у сотрудников спецодежды, защитных касок с застегнутым подбородочным ремнем, защитных очков и других СИЗ, а также обучается распознавать применение страховочной привязи при работе на высоте. При несоблюдении правил применения СИЗ система формирует карточку нарушения и направляет ее на рассмотрение руководителю, а далее — координатору отдела охраны труда и промышленной безопасности.

В 2024 году в систему были добавлены новые модели распознавания инцидентов в области безопасности: работа на высоте, вход в опасные зоны работающего оборудования, перевозка людей на технике, не предназначенной для транспортных целей.

Также командой инженеров «Норникеля» разработан мобильный комплекс компьютерного зрения для контроля соблюдения правил промышленной безопасности, выполнения различных работ в отсутствие стационарных камер наблюдения и каналов связи. Пилотные испытания запланированы на 2025 год.

Система позиционирования персонала на рудниках

В 2024 году были завершены проекты по созданию системы точного позиционирования персонала на рудниках Норильской площадки. Цель проекта — повышение уровня защищенности персонала, работающего в опасных производственных условиях рудника. Реализована система предупреждения столкновений, предоставляющая машинисту информацию об опасном сближении с пешеходами и другим транспортом. Следующим этапом развития функционала стали разработка и внедрение системы автоматического торможения и остановки самоходной техники, которая позволяет в автоматическом режиме при обнаружении опасной ситуации сближения с пешеходом замедлить и (или) остановить транспорт.

Система позволяет оповестить персонал в случае аварийной ситуации, определить местонахождение и сократить время поиска в экстренной ситуации спасательными службами. Предусмотрены функции определения неподвижности сотрудника, оповещение опасного сближения с транспортом, контроль входа в опасные зоны и другие функции для повышения уровня производственной безопасности.

В 2025 году запланировано дальнейшее развитие проекта: разработка функционала по контролю безопасных маршрутов передвижения персонала, а также мобильного решения для горных мастеров, что позволит повысить оперативность управления производственными процессами без участия горного диспетчера.

Система планирования и управления транспортом

В рамках автоматизации процессов управления транспортом внедряется система «СПРУТ». Это единая централизованная система управления транспортом на производстве. Она собирает данные с бортового оборудования и на их основе помогает эффективно управлять транспортными потоками. Кроме того, «СПРУТ» позволяет автоматизировать связанный с транспортом документооборот, может служить площадкой для общения заказчиков, внутренних исполнителей, перевозчиков и надзорных органов. На первом этапе в системе «СПРУТ» предусмотрены работа и контроль только автомобильного транспорта, но дальнейшее развитие позволит осуществлять планирование и отслеживание в том числе железнодорожного и водного транспорта. В будущем решение поможет строить мультимодальные логистические цепочки.

Преимущества системы «СПРУТ»:

- повышение безопасности вождения, снижение аварийности;
- снижение риска правонарушений и причинения имущественного ущерба в процессе оказания транспортных услуг;
- расчет видов оплаты труда водителей на основании фактически выполненной работы.

В 2024 году завершена разработка основных модулей системы, проведено функциональное тестирование, получено подтверждение соответствия требованиям заказчика. Планируемый срок введения системы «СПРУТ» в промышленную эксплуатацию — декабрь 2025 года.

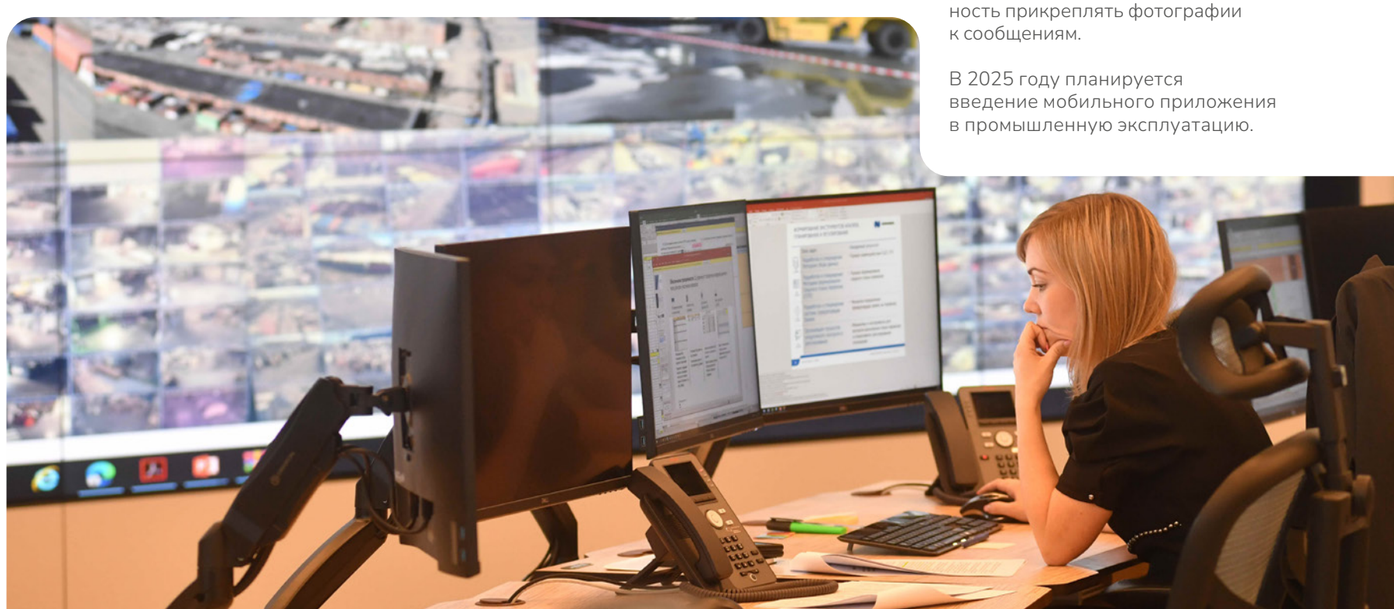
Награды проекта: система «СПРУТ» стала победителем XIII премии ComNews Awards в номинации «Лучшее решение для планирования транспортных услуг и управления транспортом».

Приложение NoRiskNN

Мобильное приложение NoRiskNN было разработано в качестве альтернативного канала коммуникации в области промышленной безопасности и охраны труда на производственных площадках Компании. Приложение создано для того, чтобы любой сотрудник Компании мог сообщить о выявленном риске или потенциальном происшествии. У сотрудников есть возможность внести информацию о выявленной проблеме в мобильное приложение, а дальше к устранению этой проблемы подключаются координаторы и исполнители. Приложение помогает оперативно выявлять риски и повышать скорость реагирования на них.

В рамках пилотного проекта разработчики приложения NoRiskNN получили обратную связь по улучшению работы системы: предложено добавить пуш-уведомления, создать рейтинговую систему, чтобы внести соревновательный элемент в работу по выявлению рисков, а также добавить возможность прикреплять фотографии к сообщениям.

В 2025 году планируется введение мобильного приложения в промышленную эксплуатацию.



Совершенствование технологии производства

Повышение производительности оборудования

Для роста качества готовой продукции

Повышение качества продукции

Для повышения конкурентоспособности продукции и выхода на новые сегменты

Сокращение потерь

Для увеличения выпуска металлов, в том числе за счет вовлечения в переработку отходов

Анализ геологических данных

В Компании продолжается масштабный проект «Разработка и внедрение автоматизированной системы обработки и анализа горно-геологических данных». Проект направлен на создание единой цифровой платформы, обеспечивающей сквозную автоматизацию основных бизнес-процессов горнодобывающего предприятия: геологоразведка, бурение, опробование, управление керном, контроль качества горной массы, планирование, проектирование и выполнение работ по добыче полезных ископаемых, крепление горных выработок, геолого-маркшейдерский подсчет, движение запасов. Для реализации проекта выбрана система MinePRO российского разработчика «ОТ-Ойл», которая дорабатывается под требования «Норникеля».

В 2024 году внедрен функционал, обеспечивающий учет данных планирования и проектирования горных работ, ведение маркшейдерского подсчета.

В планах внедрение функционала, обеспечивающего автоматизацию процессов планирования и выполнения геолого-разведочных работ, геологического подсчета и управления движением запасов полезных ископаемых.

Внедрение системы MinePRO позволит обеспечить качество, доступность и достоверность производственных показателей на всех уровнях Компании, что повлияет на своевременность и результативность принимаемых управленческих решений.

Моделирование подземных взрывных работ

Проект по моделированию подземных буровых работ стартовал в 2023 году. Его цель — снизить долю разубоживания пустой породой и бетоном на проходческих и очистных работах и сократить удельные расходы на буровзрывные работы.

Моделирование предстоящих буровзрывных работ с применением современного программного обеспечения, учитывающих закономерности и взаимосвязи прочностных свойств массива горных пород, позволяет с высокой точностью прогнозировать результаты взрыва и качество дробления пород. Моделирование взрыва позволяет эффективно оптимизировать целевые параметры паспортов бурения и взрыва численными методами, а также провести имитационное моделирование взрыва и повысить его качество в условиях рудника.

В 2024 году была завершена первичная адаптация программного обеспечения по основным типам пород, встречающихся в руднике «Комсомольский», собраны фактические данные тестовых очистных камер, требуемые для проведения точной настройки коэффициентов моделирования.

До конца первого квартала 2025 года планируется завершить настройки коэффициентов моделирования в ПО и провести на руднике опытно-промышленные испытания, в рамках которых будут смоделированы проекты очистного бурения и проведены опытные взрывы для подтверждения плановых показателей проекта и принятия решения о масштабировании.

Оптимизация работ в рафинировании

В 2024 году стартовал проект, цель которого — снижение суммы вторых металлов в концентратах в рафинировочном цехе на Кольской площадке. Проект предполагает автоматическое управление расходом реагентов, регулирование уровня пульпы на секциях флотации и регулирование подачи воды на орошение, что приводит к снижению суммы вторых металлов более чем на 10%.

На текущий момент разработана модель управления флотацией, развернута и протестирована система на базе «Озера данных», установлен и настроен сервер в рафинировочном цехе.
В первом полугодии 2025 года ожидается завершение опытно-промышленной эксплуатации, во втором — планируется перевод системы в промышленную эксплуатацию.

В 2024 году «Норникель» перешел на новую схему обездраживания файнштейна, которое применяется в рафинировочном цехе Кольской площадки. Она позволяет минимизировать потери драгоценных металлов и тем самым повысить эффективность производства.

Схему обездраживания дробленого файнштейна внедрили на переделе магнитной сепарации в отделении разделения файнштейна. С ее помощью драгоценные металлы извлекаются из промежуточных продуктов в процессе получения никеля.

Ранее на этом участке уже выполнялось извлечение драгметаллов из никелевого концентрата. Теперь благодаря новой схеме распределения потоков есть возможность обездраживать и дробленый файнштейн.

Инженерную идею реализовали, задействовав мощности, имеющиеся на переделе. Файнштейн проходит предварительную обработку — измельчается на одной из расположенных в цехе шаровых мельниц — и в виде пульпы подается на магнитную сепарацию. Там уже происходит разделение: драгметаллы в виде магнитной фракции направляются на передел флотации, а немагнитная фракция — обедненный файнштейн — проходит фильтрацию и затаривается в контейнеры для последующей отгрузки.

Если ранее драгметаллы, содержащиеся в файнштейне, отправлялись партнерам для дальнейшей переработки, то теперь они остаются в производственной цепочке. Это способствует более эффективному выполнению производственной программы.

Оптимизация работ в обогащении

В Компании продолжаются исследования по ионометрическому картографированию и оптимизации ионного состава пульп при флотации медно-никелевых руд на обогатительных фабриках. Установлено, что с помощью ионоселективных электродов можно эффективно контролировать расход некоторых реагентов для повышения качества концентратов, извлечения металлов в концентраты, а также для снижения расхода реагентов. Лабораторные тесты закончены в 2024 году. В 2025 году планируется проведение опытно-промышленных испытаний, после чего возможна реализация проекта по внедрению ионоселективных электродов для контроля и управления технологическим процессом фабрик с приростом извлечения никеля, меди и МПГ.

Для Норильской обогатительной фабрики ведется научно-исследовательская работа, направленная на повышение извлечения МПГ гравитационными методами. Рекомендации, выданные по результатам обследования технологического процесса НОФ, позволили определить потенциальные направления улучшений. Вторым этапом работ запланированы развернутые лабораторные тесты для подтверждения рекомендаций и выхода на опытно-промышленные испытания в 2025 году.

Увеличение извлечения меди в Забайкальском дивизионе

Проект стартовал в 2023 году, его цель — повышение извлечения меди при сохранении качества медно-золотого концентрата.

В Компании разработан оптимизационный алгоритм управления флотацией на Быстринском ГОКе на всех этапах операций. В автоматическом режиме осуществляется управление воздухом, уровнем пульпы во флотомашинах, а также подачей некоторых реагентов. Для повышения качества входных данных разработан алгоритм компьютерного зрения, который обеспечивает систему необходимой информацией для управления.

В 2024 году решение запущено в длительную эксплуатацию.

В течение 2025 года планируется оценить стабильность работы алгоритма и определить экономический потенциал проекта. Ведется подготовка к переводу решения в промышленную эксплуатацию.

Высокотехнологичные продукты

Центр палладиевых технологий

На сегодняшний день в портфеле Центра более 25 новых продуктов с применением палладия по трем направлениям на разных стадиях готовности: зеленые технологии, высокотехнологичные материалы и традиционные применения.

В 2024 году проходили активные опытно-промышленные и промышленные испытания новых материалов для водородной энергетики: катализаторов для электролизеров, мембран для получения сверхчистого водорода и катализаторов топливных элементов. В 2025 году ожидаются первые коммерческие поставки материалов. В отчетном году успешно завершены промышленные испытания и произведена первая коммерческая партия новых палладий-содержащих анодов для обеззараживания воды методом электролиза. Кроме этого, успешно завершены промышленные испытания фильерных питателей для производства стекловолокна с токоподводами на базе палладия, в 2025 году планируется доработка продукта с внедрением палладия в конструкцию сплава.

В 2025 году Компания планирует завершить фундаментальное исследование в области электротранспорта по внедрению новых палладиевых катализаторов в состав литиево-серных аккумуляторов для увеличения их ресурса и мощности. По предварительным оценкам, замена литиево-ионного аккумулятора на литиево-серный с палладиевым катализатором может увеличить дальность хода электротранспорта в несколько раз.

В долгосрочной перспективе планируется вывести на рынок более 100 новых палладий-содержащих материалов, которые, по оценке Компании, создадут не менее 40–50 тонн нового спроса на металл к 2030 году.

Батарейные материалы

В сентябре 2024 года «Норникель» объявил об открытии Батарейного технологического центра в Санкт-Петербурге. Проект направлен на развитие технологических компетенций Компании в перспективном секторе никельсодержащих катодных активных материалов — одного из ключевых компонентов для современных аккумуляторов.

Новый центр сосредоточится на разработке и исследованиях батарейных материалов на базе уникального по российским меркам технологического оборудования, позволяющего осуществлять весь цикл синтеза и тестирования в специализированных условиях.

В 2024 году на базе научного центра «Норникеля» были получены первые образцы катодных материалов спецификации NCM 811+, также планируются дальнейшие исследования для разработки новых продуктов.

Металлические порошки

Порошковая металлургия — экономически выгодная альтернатива механической обработке деталей из металла. Она позволяет создавать изделия с уникальными свойствами, значительно повышать коэффициент использования металла и конкурентоспособность конечной продукции.

В 2024 году Компания разработала и изготовила несколько прототипов металлических порошков из жаропрочных сплавов на основе никеля и кобальта. Такие порошки обладают сферической формой и специальными технологическими свойствами, которые позволяют применять их в широком спектре аддитивных технологий, таких как 3D-печать, инжекционное формование металла, нанесение покрытий, горячее изостатическое прессование и др. Далее возможно производство высокотехнологичных деталей сложной структуры, которые применяются в космической, авиационной, энергетической и медицинской отраслях. Произведенные «Норникелем» прототипы порошков были протестированы в нескольких ведущих китайских компаниях — производителях оборудования для аддитивных технологий. Получены положительные отзывы, подтвержденные сертификатами качества.

Развитие корпоративных бизнес-процессов

Экосистема «Озеро данных»

Одним из базовых элементов корпоративного цифрового пространства является «Озеро данных» — масштабируемая платформа цифровизации технологических и бизнес-процессов, которая предназначена для хранения и анализа данных всей Группы и обеспечения синергетического эффекта за счет обогащения внешних систем новой информацией. В экосистему уже введены интеграционные потоки данных с основных производственных площадок «Норникеля».

Для экосистемы был разработан собственный фреймворк, упрощающий подключение и обработку данных с датчиков оборудования на основе передовых решений с открытым кодом. Существующие решения позволяют интегрировать модели машинного обучения и получать аналитическую отчетность, настраивать произвольные расчеты и проводить базовые проверки качества показателей без дополнительной разработки отдельных компонентов.

«Озеро данных» построено на продуктах российского производства и системах с открытым исходным кодом и состоит из четырех основных направлений:

- Data Platform — хранение и обработка больших данных;
- среда контейнеризации — запуск ML[1]-приложений и Industrial ML-инстансов;
- ML Platform (ML-среда) — корпоративная платформа для разработки и запуска в производственные процессы ML-решений;
- ML-кластеры — геораспределенная инфраструктура ML для запуска решений на производственных площадках.

Data Platform и ML Platform в 2024 году официально запущены в промышленную эксплуатацию. К «Озеру данных» подключены основные MES-системы[2] производственных площадок.

В 2025 году планируется ввести в промышленную эксплуатацию ML-кластеры на Кольской площадке и Талнахской обогатительной фабрике. ML-кластер на Кольской площадке позволит запускать инновационные решения одновременно на нескольких фабриках — это мегакластер на производственной площадке. На 2026 год запланирован запуск ML-кластера на Норильской обогатительной фабрике.

Перечисленные ML-кластеры направлены в основном на решение двух задач:

- сокращение времени реализации цифровых производственных проектов за счет отсутствия необходимости многократно проектировать и реализовывать интеграционную инфраструктуру;
- снижение аналитической нагрузки на системы управления/диспетчеризации производства.

Интегрированный документооборот

В 2024 году продолжилось развитие программы «Интегрированный документооборот». Она нацелена на комплексное повышение качества и оперативности работы, трансформации и технологического развития документарного обеспечения бизнес-процессов.

Результатом проектной и операционной деятельности в 2024 году стал перевод всех предприятий Группы на юридически значимый электронный документооборот (ЭДО).

Увеличен объем автоматизации рутинных операций по отражению кредиторской заложенности.

Соблюдены законодательные требования по обеспечению ЭДО машиночитаемыми доверенностями: реализовано решение по выпуску и контролю состояния машиночитаемых доверенностей, дополнительно обеспечившее юридическую значимость при подписании документов электронной подписью.

Расширен объем электронного договорного документооборота, запущены процессы подписания наряд-заказов в электронном виде. С момента старта опытно-промышленной эксплуатации два предприятия Группы перевели 100% трафика наряд-заказов в электронный формат.

Наработанные практики позволили эффективно применить функционал для задач налогового мониторинга и обеспечить выполнение требований о предоставлении документов в ФНС России.

Мобильное приложение «Суперника»

В «Норникеле» разработали и внедрили первое российское корпоративное приложение «Суперника» в 2023 году. Сервис объединил в себе цифровые сервисы для сотрудников и менеджмента, личный кабинет сотрудника, мессенджер и единый медиацентр. Благодаря ему круглосуточно любой сотрудник имеет доступ ко всем имеющимся ресурсам со своего мобильного телефона.

Менее чем за год продуктивной эксплуатации системы «Суперника» пользователями корпоративного приложения стали более 80 тыс. сотрудников Компании.

Новые цифровые сервисы проектируются сразу с учетом последующей интеграции в приложение «Суперника». В 2024 году приложение дополнено сервисом «Средства индивидуальной защиты», благодаря которому сотрудники могут полноценно работать с информацией о СИЗ.

Кадровый электронный документооборот

Готовится к переходу в опытно-промышленную эксплуатацию система кадрового электронного документооборота (КЭДО). В 2024 году были выполнены все необходимые настройки на базе отечественной платформы Directum RX и проведены подготовительные работы для старта в главном офисе. Внедрение системы позволит минимизировать использование бумажных документов, увеличит производительность труда специалистов, сопровождающих кадровые процессы, позволит провести трансформацию и выполнить технологическую унификацию документарного обеспечения бизнес-процессов, а также даст возможность прогнозировать и быстро реагировать на внутренние и внешние изменения, связанные с обеспечением документооборота в кадровых и социальных бизнес-процессах.

В течение 2024 года существенно расширен функционал ключевых корпоративных систем и сервисов для сотрудников и руководителей «Норникеля». Это позволит оптимизировать и качественно повысить эффективность внутренних бизнес-процессов, включая кадровое администрирование, Кардинальные правила безопасности, обучение, оценку персонала и ряд других важных функций.

[1] Машинное обучение.
[2] Информационные системы, предназначенные для управления производственными процессами на предприятиях.

Финансовый обзор (MD&A)

Ключевые факты 2024 года

- Консолидированная выручка составила 12,5 млрд долл. США, сократившись на 13% год к году вследствие снижения рыночных цен на никель и МПГ.
- Показатель EBITDA снизился на 25% год к году, до 5,2 млрд долл. США, вследствие сокращения выручки и действия временных экспортных пошлин в течение всего 2024 года, рентабельность EBITDA сократилась на 7 п. п., до 41%.
- Денежные операционные затраты уменьшились на 3% год к году, до 5,1 млрд долл. США, прежде всего за счет снижения курса рубля, сокращения НДПИ из-за более низких цен на металлы, а также реализации программы операционной эффективности, позволившей в значительной степени компенсировать рост инфляции в России и расходы на оплату экспортных пошлин.
- Объем капитальных вложений снизился на 20% год к году, до 2,4 млрд долл. США, за счет снижения курса рубля и программы повышения инвестиционной эффективности, включая оптимизацию расчетов с подрядчиками и поставщиками и пересмотр приоритетности инвестиционных проектов на базе рискориентированного подхода.
- Серная программа на Надеждинском металлургическом заводе вышла на проектную мощность, в результате чего выбросы диоксида серы были сокращены на 390 тыс. тонн и эффективность очистки серосодержащих газов составила 99,1%, что подтверждено Росприроднадзором.
- Чистый оборотный капитал сократился год к году на 3%, до 3 млрд долл. США, благодаря снижению запасов незавершенного производства и материалов, а также ослаблению рубля.
- Свободный денежный поток снизился на 31%, до 1,9 млрд долл. США, при этом денежный поток, скорректированный на выплату процентов по долговым инструментам и аренду, составил 335 млн долл. США.
- Чистый долг увеличился год к году на 6%, до 8,6 млрд долл. США, при этом соотношение чистого долга к показателю EBITDA по состоянию на 31 декабря 2024 года составило 1,7x, продолжая оставаться на консервативном уровне.
- В марте и в октябре Компания разместила два выпуска корпоративных облигаций объемом по 100 млрд руб. каждый, что стало рекордом на публичном долговом рынке России.

Ключевые показатели (МЛН ДОЛЛ. США, ЕСЛИ НЕ УКАЗАНО ИНОЕ)

Показатель	2023	2024	Изменение
Выручка	14 409	**12 535**	–13%
EBITDA[1]	6 884	**5 196**	–25%
Рентабельность EBITDA, %	48	**41**	–7 п.п.
Чистая прибыль	2 870	**1 815**	–37%
Капитальные затраты	3 038	**2 438**	–20%
Чистый оборотный капитал[2]	3 092	**3 007**	–3%
Чистый долг[2]	8 093	**8 586**	6%
Чистый долг / 12M EBITDA	1,2x	**1,7x**	0,5x
Выплаченные дивиденды на акцию, долл. США[3]	–	**9,7**	100%
Свободный денежный поток[2]	2 686	**1 858**	–31%
Свободный денежный поток (скорр.)[4]	1 347	**335**	–75%

В 2024 году выручка сегмента «Группа ГМК» снизилась на 8%, составив 9 653 млн долл. США в первую очередь за счет снижения выручки от реализации файнштейна в Кольский дивизион, снижения объема реализации металлов платиновой группы в связи с высокой базой 2023 года и снижения цен на металлопродукцию.

Выручка сегмента «Южный кластер» снизилась на 33% и составила 715 млн долл. США в связи со снижением объема реализации полупродуктов в Группу ГМК. Данный эффект был усилен снижением цены реализации полупродуктов.

Выручка сегмента «Кольский дивизион» снизилась на 20% и составила 6 684 млн долл. США в первую очередь за счет снижения цен на никель и палладий.

Выручка сегмента «ГРК Быстринское» выросла на 13% и составила 1 511 млн долл. США в связи с ростом цен на золото и медь.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» снизилась на 5% и составила 1 008 млн долл. США.

В 2024 году показатель EBITDA «Группы ГМК» остался на уровне прошлого года и составил 3 594 млн долл. США. Снижение выручки было компенсировано частичным замещением переработки покупных концентратов сегмента «Южный кластер» собственным сырьем, а также снижением денежных операционных расходов.

Показатель EBITDA сегмента «Южный кластер» снизился на 48% и составил 251 млн долл. США в первую очередь за счет снижения выручки, что было частично компенсировано снижением денежных операционных расходов.

Показатель EBITDA сегмента «Кольский дивизион» снизился на 61%, до 882 млн долл. США, в связи со снижением выручки, что было частично компенсировано снижением денежных операционных расходов.

Показатель EBTIDA сегмента «ГРК Быстринское» увеличился на 15% и составил 1 108 млн долл. США — в первую очередь за счет роста выручки.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» увеличился на 7 млн долл. США и составил отрицательные 18 млн долл. США.

Отрицательный нераспределенный показатель EBITDA сократился на 97 млн долл. США и составил –679 млн долл. США, в первую очередь в связи со снижением административных расходов за счет ослабления рубля.

Ключевые показатели по сегментам[5] (МЛН ДОЛЛ. США, ЕСЛИ НЕ УКАЗАНО ИНОЕ)

Показатель	2023	2024	Изменение
Консолидированная выручка	**14 409**	**12 535**	**–13%**
Группа ГМК	10 488	**9 653**	–8%
Южный кластер	1 066	**715**	–33%
Кольский дивизион	8 396	**6 684**	–20%
ГРК «Быстринское»	1 340	**1 511**	13%
Прочие неметаллургические	1 064	**1 008**	–5%
Исключено	–7 945	**–7 036**	–11%
Консолидированная EBITDA	**6 884**	**5 196**	**–25%**
Группа ГМК	3 641	**3 594**	–1%
Южный кластер	484	**251**	–48%
Кольский дивизион	2 254	**882**	–61%
ГРК «Быстринское»	963	**1 108**	15%
Прочие неметаллургические	–25	**–18**	–28%
Исключено	343	**58**	–83%
Нераспределенные	–776	**–679**	–13%
Рентабельность EBITDA	**48%**	**41%**	**–7 п.п.**
Группа ГМК	35%	**37%**	2 п.п.
Южный кластер	45%	**35%**	–10 п.п.
Кольский дивизион	27%	**13%**	–14 п.п.
ГРК «Быстринское»	72%	**73%**	1 п.п.
Прочие неметаллургические	–2%	**–2%**	0 п.п.

[1] Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.
[2] Показатель не МСФО, расчет приведен в аналитическом документе — Data Book.
[3] Выплаченные в течение отчетного периода без учета дробления акций.
[4] Комментарии приведены дальше по тексту.
[5] Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.

Выручка от реализации металлов

В 2024 году выручка от реализации металлов снизилась на 14% (или 1 854 млн долл. США) и составила 11 848 млн долл. США за счет:

- снижения цен (–1 585 млн долл. США), в первую очередь на палладий и никель, частично компенсированного ростом цен на медь и золото;
- снижения объемов продаж металлов (–269 млн долл. США) в первую очередь за счет высокой базы реализации ряда драгоценных металлов из запасов в 2023 году.

Выручка от прочей реализации

В 2024 году выручка от прочей реализации снизилась на 3% (или 20 млн долл. США) и составила 687 млн долл. США — в первую очередь в связи со снижением курса рубля и выручки от перепродажи услуг по ледокольному обеспечению и морским перевозкам, что было частично компенсировано ростом выручки от реализации нефтепродуктов и аренды.

Себестоимость реализации

Себестоимость реализованных металлов

Себестоимость реализованных металлов в 2024 году составила 6 232 млн долл. США, снизившись на 2% (или 112 млн долл. США), при этом:

- денежные операционные расходы снизились на 3% (или 182 млн долл. США);
- износ и амортизация увеличились на 2% (или 21 млн долл. США);
- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции привел к увеличению себестоимости реализованных металлов на 49 млн долл. США.

Денежные операционные расходы

Денежные операционные расходы в 2024 году снизились на 182 млн долл. США (или на 3%) и составили 5 129 млн долл. США — в первую очередь за счет снижения расхода по налогу на добычу полезных ископаемых и иным обязательным платежам (–125 млн долл. США), расходов на оплату услуг сторонних организаций (–88 млн долл. США), расходов на материалы и запчасти (–67 млн долл. США), расходов на персонал (–54 млн долл. США) и транспортных расходов (–54 млн долл. США), что было частично компенсировано введением экспортных таможенных пошлин с 1 октября 2023 года (+229 млн долл. США).

При этом инфляционный рост расходов составил +281 млн долл. США, эффект от снижения курса рубля — 351 млн долл. США.

Себестоимость реализованных металлов (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Расходы на персонал	1 892	**1 838**	–3%
Материалы и запчасти	985	**918**	–7%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	894	**806**	–10%
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	873	**748**	–14%
Экспортные таможенные пошлины	121	**350**	3x
Транспортные расходы	216	**162**	–25%
Топливо	157	**153**	–3%
Электричество и теплоснабжение	115	**108**	–6%
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	33	**26**	–21%
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	5	**–**	–100%
Прочие	20	**20**	0%
Итого денежные операционные расходы	**5 311**	**5 129**	**–3%**
Износ и амортизация	939	**960**	2%
Уменьшение запасов металлопродукции	94	**143**	2x
Итого	**6 344**	**6 232**	**–2%**

Расходы на персонал

В 2024 году расходы на персонал снизились на 3% (или –54 млн долл. США) и составили 1 838 млн долл. США, что соответствует 36% в общей структуре денежных операционных затрат компании. Основными факторами изменения стали:

- -158 млн долл. США - эффект снижения курса рубля;
- +104 млн долл. США – в первую очередь индексация заработной платы.
- -66 млн долл. США – в первую очередь снижение расходов на ремонты за счет повышения эффективности планирования и выполнения ремонтов, а также высокой базы 2023 года.

Материалы и запчасти

Расходы на материалы и запасные части в 2024 году снизились на 7% (или 67 млн долл. США) до 918 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- -76 млн долл. США - эффект снижения курса рубля;
- +75 млн долл. США - инфляционный рост расходов на материалы и запчасти;
- -85 млн долл. США – в первую очередь оптимизация затрат за счет повышения эффективности планирования и выполнения ремонтов, а также высокой базы 2023 года;
- +50 млн долл. США – инфляционный рост затрат;
- -53 млн долл. США – эффект снижения курса рубля.

Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в 2024 году снизились на 14% (или 125 млн долл. США) и составили 748 млн долл. США — в первую очередь за счет снижения рыночных цен на металлопродукцию, что было частично компенсировано увеличением добычи руды.

Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2024 году расходы на оплату услуг сторонних организаций снизились на 10% (или 88 млн долл. США) и составили 806 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- -17 млн долл. США – эффект снижения курса рубля;
- +11 млн долл. США – инфляционный рост затрат;
- -48 млн долл. США – в первую очередь оптимизация логистических маршрутов.

Транспортные расходы

В 2024 году транспортные расходы снизились на 25% (или 54 млн долл. США) и составили 162 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

Топливо

Расходы на топливо в 2024 году снизились на 3% (или 4 млн долл. США) и составили 153 млн долл. США — в первую очередь за счет снижения курса рубля, что было частично компенсировано инфляционным ростом затрат.

Электричество и теплоснабжение

В 2024 году расходы на электричество и теплоснабжение снизились на 6% (или 7 млн долл. США) и составили 108 млн долл. США — в первую очередь за счет снижения курса рубля, что было частично компенсировано инфляционным ростом затрат.

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов в 2024 году снизились на 21% (или 7 млн долл. США) и составили 26 млн долл. США.

Прочие

Сумма прочих расходов в 2024 году осталась на уровне 2023 года и составила 20 млн долл. США.

Износ и амортизация

В 2024 году износ и амортизация увеличились на 2% (или 21 млн долл. США) и составили 960 млн долл. США — в первую очередь за счет роста основных средств, что было частично компенсировано снижением курса рубля.

Уменьшение запасов металлопродукции

Сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции составил +49 млн долл. США, что привело к соответствующему увеличению себестоимости реализации.

Себестоимость прочей реализации

В 2024 году себестоимость прочей реализации снизилась на 32 млн долл. США и составила 656 млн долл. США — в первую очередь в связи со снижением курса рубля и снижением перепродажи услуг по ледокольному сопровождению и морским перевозкам, что было частично компенсировано увеличением реализации нефтепродуктов и услуг по аренде.

Коммерческие расходы

Коммерческие расходы (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Экспортные таможенные пошлины	43	**176**	4x
Транспортные расходы	135	**124**	–8%
Расходы на персонал	28	**26**	–7%
Износ и амортизация	23	**23**	0%
Расходы на маркетинг	29	**23**	–21%
Прочие	38	**36**	–5%
Итого	**296**	**408**	**38%**

Коммерческие расходы выросли на 38% (или 112 млн долл. США) и составили 408 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +133 млн долл. США - экспортные таможенные пошлины, введенные с 1 октября 2023 года;
- -14 млн долл. США – снижение курса рубля.

Административные расходы

Административные расходы (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Расходы на персонал	705	**665**	–6%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	181	**183**	1%
Износ и амортизация	110	**91**	–17%
Налог на имущество и прочие налоги	75	**77**	3%
Прочие	22	**30**	36%
Итого	**1 093**	**1 046**	**–4%**

В 2024 году административные расходы уменьшились на 4% (–47 млн долл. США), до 1 046 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- -88 млн долл. США – эффект снижения курса рубля;
- +20 млн долл. США – в первую очередь индексация заработной платы;
- +16 млн долл. США – увеличение расходов на оплату услуг сторонних организаций в первую очередь на консультационные услуги.

Прочие операционные расходы

Прочие операционные расходы, нетто (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Расходы социального характера	205	**126**	–39%
Изменение прочих резервов	47	**74**	57%
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	36	**36**	0%
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	45	**5**	–89%
Изменение экологических оценочных обязательств	–32	**3**	н п.
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	10	**2**	–80%
Поступления в рамках урегулирования убытков по договорам страхования	–27	**–35**	30%
Прочие, нетто	–15	**–33**	2x
Итого	**269**	**178**	**–34%**

В 2024 году прочие операционные расходы, нетто составили 178 млн долл. США, уменьшившись на 91 млн долл. США. Основные факторы изменения:

- -79 млн долл. США – снижение расходов социального характера;
- +35 млн долл. США – изменение экологических оценочных обязательств, связанных с компенсацией ущерба окружающей среде;
- +27 млн долл. США – изменение прочих резервов;
- -40 млн долл. США – сравнительный эффект изменения обязательств по выводу основных средств из эксплуатации.

Финансовые расходы

Финансовые расходы, нетто (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	337	**620**	84%
Амортизация дисконта по оценочным обязательствам	147	**185**	26%
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	35	**52**	49%
Расход/ доход (–) от операций купли-продажи валюты	–5	**45**	н.п.
Доход (–) / расход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	60	**–16**	н.п.
Прочие, нетто	–7	**10**	н.п.
Итого	**567**	**896**	**58%**

В 2024 году финансовые расходы, нетто, увеличились на 58% (или 329 млн долл. США) и составили 896 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +283 млн долл. США – увеличение процентных расходов в связи с рефинансированием задолженности по валютным инструментам долгом, номинированным в рублях с высоким номинальным уровнем процентных ставок, который продолжал расти в течение всего 2024 года в связи с действиями Банка России по повышению ключевой ставки;
- +50 млн долл. США – отрицательная величина переоценки результатов операций купли-продажи валюты, обусловленная изменением структуры и возросшей волатильностью внутреннего валютного рынка (значительный рост спредов между курсами покупки и продажи) ввиду наложения санкций на Московскую биржу, а также изменениями методики расчёта официального курса Банка России;
- +38 млн долл. США – увеличение амортизации дисконта по оценочным обязательствам в связи с ростом процентных ставок в 2024 году и оценочных обязательств в 2024 году;
- -76 млн долл. США – изменение результата от переоценки по справедливой стоимости валютно-процентных свопов, связанного в первую очередь со сравнительной динамикой курса рубля: частичным укреплением курса рубля в 2024 году относительно ожидаемого на момент погашения инструментов и ослаблением курса рубля к доллару США в 2023 году.

Налог на прибыль

Расходы по налогу на прибыль (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Расход по текущему налогу на прибыль	966	**340**	–65%
Расход / доход (–) по отложенному налогу на прибыль	–302	**249**	н.п.
Итого расход по налогу на прибыль	**664**	**589**	**–11%**

В 2024 году расходы по налогу на прибыль уменьшились на 75 млн долл. преимущественно вследствие уменьшения прибыли до налогообложения.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2024 году составила 24,5%, что выше законодательно установленной ставки 20%. Данное превышение сложилось в первую очередь за счет не принимаемого в налоговом учете убытка от обесценения нефинансовых активов, нетто.

EBITDA

EBITDA (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Прибыль от операционной деятельности	5 540	**3 574**	–35%
Износ и амортизация	1 165	**1 181**	1%
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	179	**441**	2x
EBITDA	**6 884**	**5 196**	**–25%**
Рентабельность EBITDA	**48%**	**41%**	**–7 п.п.**

EBITDA снизилась на 25% (или 1 688 млн долл. США) и составила 5 196 млн долл. США — в первую очередь за счет снижения выручки, что было частично компенсировано сокращением денежных операционных расходов.

Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль	**7 121**	**5 275**	**–26%**
Изменения в оборотном капитале в составе отчета о движении денежных средств	–229	**–504**	2x
Налог на прибыль уплаченный	–1 164	**–338**	–71%
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	**5 728**	**4 433**	**–23%**
Капитальные вложения	–3 038	**–2 438**	–20%
Прочая инвестиционная деятельность	–4	**–137**	34x
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	**–3 042**	**–2 575**	**–15%**
Свободный денежный поток	**2 686**	**1 858**	**–31%**
Проценты уплаченные	–791	**–1 468**	86%
Погашение обязательств по аренде	–45	**–55**	22%
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	–503	**–**	–100%
Свободный денежный поток (скорр.)	**1 347**	**335**	**–75%**
Прочая финансовая деятельность	–1 065	**–519**	–51%
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	**–2 404**	**–2 042**	**–15%**
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	–25	**–133**	5x
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	**257**	**–317**	**н.п.**

Денежный поток, полученный от операционной деятельности, уменьшился на 23% и составил 4 433 млн долл. США вследствие снижения EBITDA и роста оборотного капитала в 2024 году, что было частично компенсировано снижением платежей по налогу на прибыль.

В 2024 году денежный поток, направленный на инвестиционную деятельность, уменьшился на 15% и составил 2 575 млн долл. США — в первую очередь за счет снижения капитальных вложений.

В 2024 году свободный денежный поток уменьшился на 31% и составил 1 858 млн долл. США вследствие уменьшения денежного потока, полученного от операционной деятельности, что было частично компенсировано уменьшением денежного потока, направленного на инвестиционную деятельность.

В 2024 году свободный денежный поток за вычетом регулярных финансовых оттоков денежных средств (процентных платежей, погашения обязательств по аренде, выплаты дивидендов держателям неконтролирующих долей) снизился на 1 012 млн долл. США и составил 335 млн долл. США вследствие увеличения выплат процентов и снижения свободного денежного потока.

Зависимость изменения оборотного капитала в балансе с эффектом в отчете о движении денежных средств (ОДДС) (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024
Изменение чистого оборотного капитала в балансе	**911**	**85**
Курсовые разницы	–780	**–299**
Изменение задолженности по налогу на прибыль	208	**–103**
Изменение оценочных обязательств, резервов и долгосрочных составляющих чистого оборотного капитала в ОДДС	–412	**–161**
Прочие изменения	–156	**–26**
Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС	–229	**–504**

Капитальные вложения по основным объектам инвестиций (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	2023	2024	Изменение
Заполярный филиал, в том числе основные проекты:	1 223	**849**	–31%
• Рудник «Скалистый»	90	**75**	–17%
• Рудник «Таймырский»	73	**121**	66%
• Рудник «Комсомольский»	41	**16**	–61%
• Рудник «Октябрьский»	5	**52**	10x
• Талнахская обогатительная фабрика	123	**46**	–63%
• Капитализируемые ремонты	93	**62**	–33%
• Приобретение оборудования	219	**192**	–12%
• Прочие проекты Заполярного филиала	579	**285**	–51%
Кольская ГМК	233	**264**	13%
Серная программа	454	**343**	–24%
Южный кластер	248	**185**	–25%
Модернизация инфраструктуры энерго- и газоснабжения	408	**355**	–13%
ГРК Быстринское (Чита)	65	**98**	51%
Прочие производственные проекты	355	**300**	–15%
Прочие непроизводственные проекты	52	**44**	–15%
Итого	**3 038**	**2 438**	**–20%**

В 2024 году объем капитальных вложений снизился на 20% (или 600 млн долл. США), до 2 438 млн долл. США, за счет снижения курса рубля, запуска Серной программы, а также программы повышения инвестиционной эффективности, включая оптимизацию расчетов с подрядчиками и поставщиками и пересмотр приоритетности инвестиционных проектов на базе рискориентированного подхода.

Управление задолженностью и ликвидностью

По состоянию на 31 декабря 2024 года общий долг Компании составил 10 408 млн долл. США, увеличившись на 2% по сравнению с 31 декабря 2023 года. В структуре кредитного портфеля существенно выросла доля долгосрочного долга.

Чистый долг Компании по состоянию на 31 декабря 2024 года увеличился на 493 млн долл. США за счет увеличения общего долга и снижения величины денежных средств.

Компания исполняет обязательства по всем кредитам и займам в точном соответствии с условиями кредитной и эмиссионной документации.

В апреле 2024 года рейтинговое агентство НКР присвоило Компании кредитный рейтинг на высшем инвестиционном уровне «AAA.ru». В ноябре 2024 года национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг Компании на высшем инвестиционном уровне «ruAAA».

Задолженность и ликвидность (МЛН ДОЛЛ. США)

Показатель	По состоянию на 31 декабря 2023 года	По состоянию на 31 декабря 2024 года	Изменение, млн долл. США	Изменение, %
Долгосрочные кредиты и займы	5 377	**7 112**	1 735	32%
Краткосрочные кредиты и займы	4 335	**2 834**	–1 501	–35%
Обязательства по аренде	520	**462**	–58	–11%
Общий долг	**10 232**	**10 408**	**176**	**2%**
Денежные средства и эквиваленты	2 139	**1 822**	–317	–15%
Чистый долг	**8 093**	**8 586**	**493**	**6%**
Чистый долг / 12М EBITDA	1,2x	**1,7x**	0,5x	

Зеленые инновации

Новое применение палладия

Pd

Традиционно палладий используют в автомобильной и химической промышленности, а также в электронике. В последнее время к областям применения этого металла добавились зеленая энергетика, системы водоочистки и другие приоритетные сферы

Разработки Центра палладиевых технологий «Норникеля» позволяют:

- **повысить эффективность солнечных панелей — благодаря хорошей отражательной способности слой палладия помогает снизить потери света**
- **ускорить процесс окисления водорода и увеличить активность водородных топливных элементов**
- **снизить стоимость зеленого водорода и электропроводящих компонентов в электронных устройствах**

В портфеле Компании уже более 25 проектов, к 2030 году «Норникель» планирует сформировать портфель из 100+ палладиевых продуктов

04. Устойчивое развитие

Стратегический подход 112
Персонал 120
Промышленная безопасность 143
Экология и климат 152
Социальная политика 171
Закупки и ответственная цепочка поставок 180

Стратегический подход

Вклад
в достижения
ЦУР ООН

Схема управления устойчивым развитием

Комитет по устойчивому развитию и изменению климата
под председательством независимого директора

- осуществляет мониторинг и эффективность исполнения стратегии;
- контролирует выполнение целей и программ в области устойчивого развития;
- предоставляет Совету директоров заключения по оценке эффективности и качества формирования и реализации ключевых проектов в области устойчивого развития

Совет директоров
утверждает корпоративные документы и стратегические цели Компании

Комитет по аудиту
под председательством независимого директора

Старший вице-президент – Операционный директор, руководитель Заполярного дивизиона

Правление

Вице-президент-руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента

Центр мониторинга технико-производственных и экологических рисков

Вице-президент по экологии и промышленной безопасности

Вице-президент по производству и техническому развитию

Комитет по управлению рисками при Правлении
под председательством Президента Компании

Старший вице-президент – руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью

Вице-президент – руководитель Энергетического дивизиона

Департамент ПБиОТ

Департамент экологии

Департамент устойчивого развития
- обеспечивает системный подход к построению эффективной модели управления устойчивым развитием и ее соблюдения Компанией;
- разрабатывает и внедряет системы оценки деятельности Компании на предмет соблюдения требований и рекомендаций национальных и международных стандартов, ведущих ассоциаций и практик в области устойчивого развития

Вице-президент по кадровой политике Департамент кадровой политики

Департамент энергетики

Центр развития ВИЭ

Департамент социальной политики

Департамент общественных связей

Центр развития корпоративной медицины

Управление устойчивым развитием

Подход Компании к управлению устойчивым развитием строится на матричной модели, где ответственность за отдельные экологические, социальные и управленческие направления интегрирована в работу всех функциональных подразделений «Норникеля» и распределена между ними. Принятие ключевых решений и контроль по большинству вопросов осуществляются на уровне Правления, Совета директоров и их профильных комитетов.

Процессы, связанные с устойчивым развитием, координируются Департаментом устойчивого развития под руководством Вице-президента по вопросам экологии и промышленной безопасности. На уровне Совета директоров контроль за развитием и внедрением экологических и социальных инициатив возложен на Комитет по устойчивому развитию и изменению климата.

В целях повышения эффективности производства и нивелирования внешних вызовов в 2024 году в Компании принят ряд кадровых и организационных изменений в структуре управления.

Принципы устойчивого развития интегрированы в операционную деятельность и стратегическое планирование Компании, будучи закрепленными во внутренних нормативных документах «Норникеля».

В 2024 году Советом директоров «Норникеля» утверждена актуализированная Стратегия в области экологии и изменения климата, а также Основные направления углеродной нейтральности, которые направлены на минимизацию воздействий на окружающую среду, управление климатическими рисками и движение в сторону углеродно-нейтрального производства. Для достижения поставленных целей разработаны программы, которые включают более 150 конкретных мероприятий, с предполагаемыми затратами на период 2023–2031 годов, оцениваемыми на сумму более 500 млрд руб.

Одновременно была продолжена реализация Стратегии социально устойчивого развития, принятая в 2023 году. Компания придает особое значение сохранению достойной оплаты труда, созданию комфортных условий для жизни и возможностей для самореализации и развития сотрудников. Кроме того, «Норникель» продолжает укреплять партнерство с коренными народами Таймыра и Кольского полуострова, поддерживая их культуру, традиции и образ жизни.

Достижения и приоритеты

	Экология и изменение климата	Социальная ответственность	Корпоративное управление
Основные достижения	• Запуск второй технологической линии на НМЗ, подтверждение эффективности работы Серной программы • Самый низкий уровень выбросов CO_2 (Scope 1, 2) среди сопоставимых международных ГМК компаний • Запуск системы мониторинга качества воздуха в Норильске • Выпуск углеродных единиц в результате реализации климатического проекта Компании	• Репутация социально ответственной Компании (ежегодный рост заработной платы, развитие талантов, привлечение молодежи, продление Коллективного договора до 2027 года) • Всесторонняя поддержка регионов присутствия и национальных проектов • Многолетний опыт поддержки коренного населения и внедрение процедуры по получению свободного, предварительного и осознанного согласия представителей коренных народов на реализацию проектов	• Изменение модели управления для повышения эффективности • Развитие системы управления рисками • Включение целевых ESG-показателей в КПЭ менеджмента • Сбалансированный состав и эффективная работа Совета директоров • Повсеместное применение новейших технологий • Соглашения о сотрудничестве с российскими ИТ-разработчиками
Стратегические приоритеты	• Реализация основных этапов в части сокращения выбросов SO_2 в Норильском промышленном регионе • Очистка территории от накопленных отходов и восстановление окружающей среды после экологических происшествий в Норильске • Оценка воздействия на биоразнообразие и формирование научной базы для программы его сохранения • Дальнейшее развитие системы управления физическими рисками в регионах присутствия • Поддержка экологических инициатив на территориях присутствия	• Достижение нулевой смертности на производстве • Безопасность и здоровье сотрудников • Предотвращение социальных рисков деятельности Компании • Привлечение молодых и опытных специалистов и сокращение уровня текучести • Соответствие бытовых условий труда запросам сотрудников • Снижение воздействия производственной деятельности на коренное население в регионах присутствия • Реконструкция жилищной и социальной инфраструктуры в Норильске	• Дальнейшее внедрение принципов устойчивого развития в корпоративную культуру Компании • Соответствие основным международным и национальным инициативам в области устойчивого развития • Развитие системы управления рисками и возможностями, связанными с изменением климата • Выстраивание и масштабирование системы ответственной цепочки поставок

В 2024 году наибольшее финансирование получили следующие проекты устойчивого развития:

- Серная программа 2.0;
- комплекс мероприятий по охране труда и промышленной безопасности;
- программа «Сделано с заботой»;
- проекты благотворительной направленности;
- Реновация Норильска;
- проекты, направленные на энергосбережение и повышение энергоэффективности;
- «Чистый Норильск».

Более подробная информация о проектах представлена в Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2024 год.

Принципы устойчивого развития активно внедряются в корпоративную культуру Компании. Так, в 2024 году:

- «Норникель» рассчитал зону экологического воздействия своих предприятий и изучил виды растений и животных, обитающих в регионах присутствия — на Таймырском и Кольском полуостровах, а также в Забайкалье;
- курс по устойчивому развитию в «Академии «Норникель» прошли более 24 тыс. человек, запущены курсы по ответственной цепочке поставок и правам человека;
- Компания продолжает выпускать Отчет об устойчивом развитии и отчеты по правам человека, по климату и об ответственной цепочке поставок;
- разработаны и опубликованы планы взаимодействия с заинтересованными сторонами на уровне дивизионов за 2024 год;
- проведена оценка практик по устойчивому развитию выборки поставщиков «Норникеля», которую прошли в два раза больше поставщиков, чем в 2023 году[1];
- «Норникель» получил ряд наград в сфере устойчивого развития: три награды премии «Лидеры ответственного бизнеса», в конкурсе «Лучшие ESG-проекты России».

Компания продолжает активно участвовать в российских и международных мероприятиях, посвященных устойчивому развитию. В 2024 году представители «Норникеля» выступили в ряде мероприятий, где представили инновационные проекты, экологические и социальные инициативы.

В 2024 году в Красноярске состоялся четвертый саммит устойчивого развития «Сибирская перспектива», организованный «Норникелем» при поддержке Национального совета по корпоративному волонтерству, Ассоциации менеджеров России и благотворительного фонда «Заповедное посольство». Главной темой саммита стала экология городов Сибири как ключевой аспект развития территорий и повышения качества жизни. Более 200 представителей бизнеса, органов власти, экспертов и волонтеров, включая поставщиков Компании, обсудили совместные усилия города, бизнеса и сообществ по улучшению городской среды с акцентом на ее экологическую составляющую. Мероприятие подчеркнуло приверженность «Норникеля» принципам устойчивого развития и его стремление к улучшению экологической обстановки в регионах присутствия.

В 2025 году «Норникель» продолжит реализацию мероприятий, направленных на гармонизацию деятельности в соответствии с национальными целями и требованиями ведущих международных стандартов и руководств, в том числе планируются дальнейшая интеграция ESG-принципов в процедуры стратегического планирования, риск-менеджмента и отчетности, и развитие и совершенствование системы должной осмотрительности в области прав человека.

[1] Итоги оценки подробно раскрыты в Отчете об ответственной цепочке поставок за 2024 год.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

«Норникель» стремится к поддержанию постоянного диалога с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Для этого посредством различных способов коммуникации Компания старается учитывать интересы и ожидания заинтересованных сторон, уделяя особое внимание обратной связи, а также следит за фактическим и потенциальным негативным воздействием своей деятельности, стараясь свести его к минимуму. Для всех заинтересованных сторон ежегодно публикуется отчетность в соответствии с международными и национальными стандартами и рекомендациями, проводится внешнее заверение Отчета об устойчивом развитии.

Каналы взаимодействия через социальные сети

Официальные телеграм-каналы:

https://t.me/nornickel_official

https://t.me/nornickel_life

«Работа в «Норникеле»:

https://t.me/rabotanornickel

https://vk.com/nornickel_official

https://ok.ru/nornickel

https://rutube.ru/channel/24161124/

https://dzen.ru/id/6228aa0deaf2ac6625783852?share_to=link

https://ru.pinterest.com/nornickel_ru/

С целью открытости и для осведомленности заинтересованных сторон «Норникель» активно использует различные каналы коммуникации для продвижения ESG-повестки, что позволяет охватить все целевые аудитории. Цифровые инструменты помогают определить уровень вовлеченности аудитории, выявить наиболее актуальные темы и корректировать дальнейшие действия в продвижении ESG-тематики, а также получить обратную связь. Задействованы наиболее востребованные для заинтересованных сторон информационные каналы, такие как сайт Компании, телеграм-канал, группы в социальных сетях, местные, региональные и федеральные СМИ, корпоративная социальная сеть.

Ключевые группы заинтересованных сторон: сотрудники; государственные органы; рейтинговые агентства; акционеры, брокеры и аналитики; покупатели и поставщики; местные сообщества и НКО.

Более подробно о взаимодействии с заинтересованными сторонами смотрите в Отчете об устойчивом развитии за 2024 год.

Партнерство и сотрудничество

«Норникель» ежегодно инициирует масштабные научно-исследовательские экспедиции с привлечением российских ученых, краеведов и сотрудников заповедников. Результат этих исследований — комплексная оценка состояния окружающей среды арктических регионов. Эти исследования пополняют банки современных научных знаний о Российской Арктике, способствуют научным открытиям и дают возможность опробовать новейшие научные методы исследования. В первом квартале 2024 года в парке «Зарядье» в Москве при поддержке «Норникеля» был реализован большой художественно-просветительский проект «Исследователь и художник: искусство в экспедиции». Проект был приурочен к завершению второго года Большой научной экспедиции — совместной работы СО РАН и «Норникеля». Он был посвящен исследованию российской Арктики и стал первой системной попыткой переосмыслить научные исследования Заполярья, где работают предприятия «Норникеля», через культурный контекст и художественные образы. Это совместный выставочный проект парка «Зарядье», Государственного Дарвиновского музея, РГХПУ им. С.Г. Строганова при поддержке «Норникеля». Проект дал возможность охватить широким взглядом многовековую историю региона, осознать значение климатических изменений в Арктике и по-новому увидеть проблему сосуществования природы, человека и технологий.

Соглашение «Норникеля» и Госкорпорации «Росатом» о поставках радиоизотопных приборов нового поколения в марте 2024 года стало очередным шагом в развитии партнерских отношений (ранее компании договорились исследовать возможность строительства атомных станций малой мощности для энергоснабжения Норильска, а также работают над созданием крупнейшего в России производства лития в Мурманской области). Использование приборов нового поколения существенно повысит точность и скорость производственных процессов, а также позволит усилить контроль ключевых параметров операций, обеспечивая при этом высокую степень автоматизации и эффективности.

В целях углубления взаимовыгодного и долгосрочного партнерства Компании и региона в ноябре отчетного года «Норникель» заключил соглашение с Забайкальским краем. Оно рассчитано на срок до 2029 года и предусматривает объединение и координацию взаимных усилий для обеспечения устойчивого социально-экономического развития Забайкальского края и активов «Норникеля», работающих в регионе. В рамках данного соглашения Забайкальский край намерен продолжать работу по созданию благоприятного инвестиционного климата и поддержке инфраструктурных инвестиционных проектов, а «Норникель», в свою очередь, планирует активно развивать Забайкальский дивизион и рассматривает возможность расширения производства.

КПЭ менеджмента в области устойчивого развития

Стандарты ISO

Стандарты	ISO 14001:2015 «Экологический менеджмент»	ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества»	ISO 45001:2018 «Охрана труда и техника безопасности»	ISO/IEC 27001:2013 «Менеджмент информационной безопасности»
Активы Группы, прошедшие сертификацию	• ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Забайкальский дивизион	• ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Научно-исследовательский институт	• ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Забайкальский дивизион	• Кольская площадка • Транспортный филиал в Мурманске • Надеждинский металлургический завод • Медный завод • Талнахская обогатительная фабрика
Доля сертификации	51%	49%	53%	18%

Инициативы в области устойчивого развития

Наименование	Статус
Инициатива «Вместе к устойчивому развитию» (TfS)	Компания соответствует требованиям инициативы по результатам проведенного follow-up-аудита в 2022 году
Ассоциация металлов платиновой группы (IPA)	Участник с 1999 года
Институт никеля	Участник с 2005 года
Глобальный договор ООН	Участник с 2016 года
Инициатива по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых (IRMA)	В Компании реализуется дорожная карта по соответствию требованиям инициативы[1]
Принципы горнодобывающей промышленности (ICMM)	В Компании реализуется дорожная карта по соответствию требованиям инициативы[1 2]
Международный альянс производителей аккумуляторных батарей (GBA)	Участник с 2021 года
Лондонская биржа металлов (ЛБМ)	В 2024 году Лондонская биржа металлов приняла отчеты по пяти маркам металлов «Норникеля»

ESG-рейтинги и оценки

Наименование	Статус
Эковадис[2]	ESG-балл — 58
Sustainalytics	Оценка ESG-риска — 44,0 (из 100), где 1 — низкий риск, 100 — высокий риск
Corporate Human Rights Benchmark	Балл — 21,0 (из 100,0)
АКРА	ESG-рейтинг — «AA», уровень ESG-2, что соответствует очень высокой оценке в области экологии, социальной ответственности и управления
RAEX	ESG-рейтинг — «AA», высокий уровень ESG
ESG индекс (от НКР и РБК)	ESG-уровень I (высокий)
Эксперт РА	ESG-рейтинг — «II (c)», очень высокий уровень соблюдения интересов в области устойчивого развития при принятии ключевых решений. Прогноз по рейтингу — «стабильный»
Журнал «Эксперт»	№ 1, балл 192

[1] Сотрудничество с российскими компаниями приостановлено в 2022 году.
[2] Присвоение рейтинга российским компаниям приостановлено в феврале 2025 года.

Персонал

Вклад
в достижения
ЦУР ООН

Кадровая политика

Главная ценность «Норникеля» — его сотрудники. Компания рассматривает сотрудников как свой основной актив и инвестирует в их профессиональное и личностное развитие, обеспечивает им безопасные и комфортные условия труда, достойную заработную плату и социальный пакет, а также стремится повышать их эффективность и вовлеченность в решение рабочих задач.

Средняя заработная плата
207
ТЫС. РУБ.

Среднесписочная численность
78,7
ТЫС. СОТРУДНИКОВ

Доля сотрудников, прошедших обучение
99%

Доля сотрудников, охваченных коллективным договором
94%

Создание толерантной среды

Компания стремится развивать толерантную рабочую среду, не допускающую каких-либо форм дискриминации. «Норникель» гарантирует равные возможности для всех при приеме на работу, продвижении по службе, обучении и вознаграждении независимо от этнической принадлежности, национальности, религии, пола, возраста, сексуальной ориентации, семейного положения, наличия ограниченных возможностей или любых иных характеристик, выделяемых в рамках применимого законодательства.

Компания соблюдает все нормы, установленные действующим законодательством, связанные с трудоустройством сотрудников с ограниченными возможностями здоровья. Квоты по приему таких сотрудников в штат составляют 2% от среднесписочной численности. Для этой категории граждан «Норникель» обеспечивает необходимые условия труда, в том числе режим рабочего времени и отдыха, продолжительность ежегодного отпуска. Также сотрудники с ограниченными возможностями здоровья могут оформить дополнительный оплачиваемый отпуск (три календарных дня в течение года) и ежегодно получают материальную помощь от Компании в размере до 10 тыс. руб.

Условия труда

В Компании приняты правила трудового распорядка, которые утверждаются с учетом мнения профсоюзной организации и устанавливают режим рабочего времени сотрудников. Продолжительность рабочего времени установлена в соответствии с законодательством и составляет 40 часов в неделю. Для сотрудников, занятых на работах с вредными или опасными условиями труда, установлена сокращенная продолжительность рабочего времени — не более 36 часов в неделю. Для женщин, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, продолжительность рабочей недели составляет не более 36 часов. При этом Компания ведет точный учет продолжительности работы каждого сотрудника.

Работа в выходные дни и сверхурочно оплачивается дополнительно и в соответствии с Трудовым кодексом. Сотрудникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск, дополнительный оплачиваемый отпуск за работу в районах Крайнего Севера.

Сотрудникам с ненормированным рабочим днем предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью три календарных дня.

В Компании предусмотрена возможность заключения трудового договора о дистанционной (удаленной) работе.

Права человека и социальное партнерство

Права человека

Компания уважает права и свободы своих сотрудников, а также стейкхолдеров: партнеров, инвесторов, подрядчиков, местных сообществ, клиентов и потребителей.

«Норникель» поддерживает принципы международных деклараций: Глобального договора ООН, Всеобщей декларации прав человека, Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда. Компания соблюдает законодательство стран, в которых ведет деятельность.

«Норникель» реализует программы развития и социальной поддержки персонала, таким образом поддерживая права на социальное обеспечение, образование, охрану семьи, право на жилище, свободу творчества, участие в культурной жизни.

В отношении сотрудников Компания строго придерживается следующих принципов:

- не допускает использования детского, принудительного и рабского труда;
- не допускает применения труда лиц в возрасте до 18 лет на работах с вредными и (или) опасными условиями труда;
- не допускает применения насилия и дискриминации;
- не допускает использования женского труда на работах с тяжелыми и опасными условиями;
- обеспечивает право на безопасные условия труда;
- предоставляет сотрудникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расы, национальности и происхождения;
- предоставляет равные возможности для реализации своего потенциала. Оценка результатов проводится беспристрастно и справедливо, а трудоустройство и должностное продвижение сотрудников осуществляются исключительно на основе их профессиональных способностей, знаний и навыков;
- уважает право создавать профессиональные союзы и не препятствует вступлению в них сотрудников.

Возникшие вопросы по теме прав человека решаются комиссиями по трудовым спорам, комиссиями по предоставлению социальных программ, выплат и льгот, в состав которых входят представители сотрудников, а также комиссиями по этике.

Социальное партнерство в «Норникеле»

В Компании организована система социального партнерства, которая направлена на согласование интересов сотрудников и работодателя по вопросам регулирования трудовых отношений и реализации социальной политики.

Работодатель (представители работодателя) ⇄ Сотрудники (представители сотрудников)

Интересы сотрудников представляют профсоюзы и социально-трудовые советы. Интересы работодателя представляют руководители организации и (или) уполномоченные лица, объединения работодателей.

Схема социального партнерства

Социальное партнерство

- Коллективный договор (94% сотрудников)
  - Партнерство на локальном уровне
  - 22 предприятия
- Межрегиональное межотраслевое соглашение (90% сотрудников)
  - Партнерство на межрегиональном уровне
  - 21 предприятие

Работодатель (представители работодателя)

Сотрудники (представители сотрудников)

- Профсоюзы (7% сотрудников)
- Социально-трудовые советы (76% сотрудников)

В Компании действуют 58 профсоюзных организаций, которые объединены в территориальные профсоюзы. Интересы сотрудников на локальном уровне представляют социально-трудовые советы. Профсоюзы и социально-трудовые советы могут инициировать обсуждение вопросов по программам санаторно-курортного оздоровления, отдыха и досуга сотрудников, профилактики заболеваний, обеспечения средствами индивидуальной защиты, организации рабочего места, питания и других вопросов. Также профсоюзы на регулярной основе участвуют в проверках качества питания в столовых и оценке условий труда сотрудников.

В Компании социально-трудовые отношения между сотрудниками и работодателем регулируются на локальном уровне в рамках коллективных договоров, а на межрегиональном уровне — межрегионального межотраслевого соглашения.

В 2024 году действовало 22 коллективных договора, четыре из которых были продлены на три года. В текущем году прошли переговоры с профсоюзами по вопросу заключения Межрегионального межотраслевого соглашения по предприятиям медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса. Соглашение было подписано на 2025–2028 годы.

В отчетном году на предприятиях Группы условия коллективных договоров не нарушались, забастовки не проводились.

Каналы коммуникации с сотрудниками

У наших сотрудников есть доступ к многочисленным каналам коммуникации и обратной связи с Компанией, такие как:

- Служба корпоративного доверия;
- регулярные информационные встречи;
- корпоративный портал;
- мобильное приложение;
- информационные ящики для обращений;
- официальные аккаунты Компании в социальных сетях;
- приемные по производственным и социально-трудовым вопросам на территории Норильского промышленного района.

Большая часть сотрудников «Норникеля» (до 75%) в силу специфики профессии не имеет персональных компьютеров на рабочем месте. Чтобы обеспечить всех коллег удобным и современным доступом к цифровым сервисам, мы запустили мобильное приложение «Суперника».

Это первое подобное корпоративное приложение, не имеющее аналогов в России. Приложение не дублирует сайты и веб-ресурсы «Норникеля», а представляет единое информационное поле для огромной территориально разделенной компании с возможностью получения оперативной обратной связи от пользователей. Приложение уже объединило более 40 сервисов на одной платформе — от личного кабинета сотрудника до возможности записаться к врачу или пройти карьерную консультацию.

В приложении есть и инструменты для цифрового менеджмента. Управлять развитием талантов команды, ставить КПЭ, оценивать результативность своих подчиненных — все это теперь можно сделать в любое удобное время с помощью смартфона.

В приложении зарегистрированы более 65 тыс. пользователей, что составляет 83% персонала. Сотрудники создали в приложении свыше 400 тыс. рабочих чатов. Скорость доставки сообщений по линии внутренних коммуникаций выросла более чем в пять раз.

Развивая производство и создавая новые рабочие места, «Норникель» ориентируется на принцип приоритета трудоустройства жителей региона. 99,8% сотрудников предприятий — персонал, нанятый из числа местного населения.

Исследование мнений персонала

67%	Общий индекс вовлеченности персонала
70%	Индекс удовлетворенности персонала
63%	Индекс вовлеченности по правам человека
66%	Индекс вовлеченности по ПБиОТ

«Норникель» регулярно проводит целевые опросы по уровню вовлеченности персонала в различные программы, а также уровню удовлетворенности персонала.

В 2024 году в исследовании вовлеченности приняли участие более 58 тыс. сотрудников Компании, что на 997 человек больше, чем в 2023 году. Уровень вовлеченности сотрудников в 2024 году составил 67%, что практически соответствует уровню прошлого года и отраслевому уровню. Тем не менее выросли почти все факторы вовлеченности, что отражает позитивные изменения в восприятии сотрудниками усилий Компании в данных областях.

Максимальный рост показателей вовлеченности в 2024 году отмечен по следующим направлениям: «Взаимодействие» (+5 п. п.), «Баланс между работой и личной жизнью» (+4 п. п.) и «Самостоятельность» (+4 п. п.).

Важным шагом вперед стало повышение удовлетворенности персонала факторами вознаграждения и признания. Сотрудники позитивно оценивают систему премирования, наличие премий в честь профессиональных праздников, а также пересмотр заработной платы, что свидетельствует о стабильности Компании. В то же время «Норникель» осознает необходимость упрощения рабочих процессов и системы поощрения для более справедливого распределения и повышения конкурентоспособности заработной платы.

По результатам проведенного исследования было реализовано свыше 500 мероприятий, из которых 57% направлены на улучшение текущих условий и бизнес-процессов, а также на развитие сотрудников.

Особое внимание уделялось повышению объемов и качества внутренних коммуникаций, совершенствованию системы вознаграждений и премий, привлечению молодых специалистов, развитию талантов и социальному партнерству. В течение года предприятия получали дополнительную поддержку от Главного офиса, включая совместные обсуждения итогов с генеральными директорами, встречи с сотрудниками подразделений и разработку планов действий на уровне линейных руководителей.

Отдельное внимание уделялось и реализации общественно значимых практик, таких как поддержка культурных и спортивных мероприятий, а также внедрению цифровых финансовых активов, которые укрепляют чувство сопричастности сотрудников к достижениям Компании.

Для работы с подразделениями, находящимися в зоне риска, была разработана и передана методология проведения воркшопов на уровне подразделений (цеховых воркшопов), подготовлено 20 внутренних модераторов для проведения таких мероприятий.

По запросу руководства в сентябре — октябре на отдельных предприятиях организованы пульс-опросы по вовлеченности.

Продолжилась работа над улучшением кросс-функционального взаимодействия, что, согласно корреляционному анализу, связано с эффективностью рабочих процессов и восприятием высшего руководства. Это важный аспект в обеспечении комфортной атмосферы в коллективе и удержании сотрудников.

Таким образом, «Норникель» продолжает стремиться к улучшению условий труда и взаимодействию внутри Компании, что остается ключевым фактором устойчивого развития в динамично меняющейся бизнес-среде.

Кадровый состав

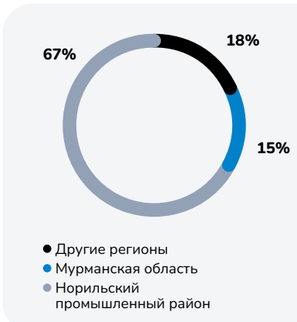
Доля сотрудников из местного населения
99,8%

Доля руководителей из местного населения
99,4%

Доля сотрудников с бессрочными трудовыми договорами
96%

78,7
ТЫС. СОТРУДНИКОВ
среднесписочная численность сотрудников «Норникеля» в 2024 году

70% мужчин, 30% женщин



Среднесписочная численность персонала Группы в 2024 году составила 78,7 тыс. сотрудников, из которых 99,5% приходилось на российские предприятия Группы. Коэффициент текучести кадров составил 12,7%. Компания — один из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (15% сотрудников). При этом доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения, составляет 99,8%. Снижение среднесписочной численности персонала в 2024 году было связано с реализацией инвестиционной стратегии Компании, Программой повышения эффективности и организационно-техническими изменениями.

Динамика среднесписочной численности (ЧЕЛОВЕК)

Месторасположение	2020	2021	2022	2023	2024
Россия	71 447	73 061	77 980	80 166	**78 308**
Африка	519	151	38	47	**44**
Европа	323	317	331	322	**323**
Азия	15	15	15	22	**63**
США	10	10	10	5	**0**
Австралия	5	3	0	0	**0**
Всего	**72 319**	**73 557**	**78 374**	**80 562**	**78 738**

Структура персонала по возрасту и категориям (%)

Показатель	2022			2023			2024		
Возраст	**М**	**Ж**	**Всего**	**М**	**Ж**	**Всего**	**М**	**Ж**	**Всего**
До 30 лет	11	4	**15**	11	4	**15**	10	4	**14**
30–50 лет	46	20	**66**	46	20	**66**	45	20	**65**
Старше 50	13	6	**19**	13	6	**19**	14	7	**21**
Категории	**М**	**Ж**	**Всего**	**М**	**Ж**	**Всего**	**М**	**Ж**	**Всего**
Руководители	12	4	**16**	12	4	**16**	11	3	**14**
Специалисты	10	11	**21**	11	12	**23**	12	14	**26**
Рабочие	50	13	**63**	48	13	**61**	47	13	**60**

Структура персонала по образованию (%)

Образование	2020	2021	2022	2023	2024
Высшее	37	39	39	40	**40**
Среднее профессиональное	20	21	22	23	**24**
Среднее общее	26	23	23	23	**22**
Прочее	17	17	16	15	**14**

Равенство по полу

Компания готова предоставлять возможности для профессионального и карьерного роста всем сотрудникам независимо от пола. Учитывая то, что основная деятельность «Норникеля» связана с производством, в структуре персонала преобладает доля мужчин. Но в любом случае Компания стремится поддерживать гендерное разнообразие в производственном и административном блоках с учетом специфики своей деятельности.

22% Доля женщин среди руководителей всех уровней

33% Доля женщин среди топ-менеджмента

30% Доля женщин в общей численности персонала «Норникеля»

54% Доля женщин среди специалистов

21% Доля женщин среди рабочих

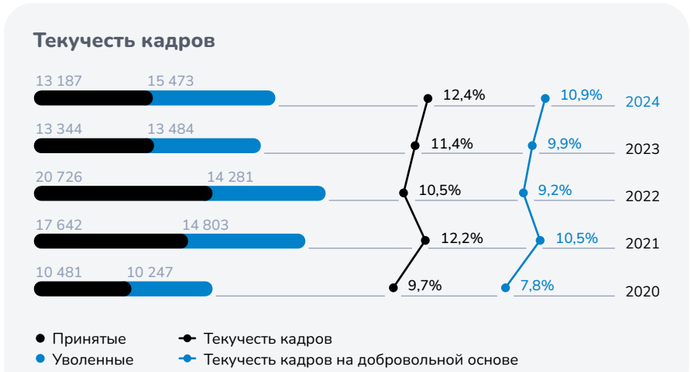
Женщины, работающие в «Норникеле» пользуются следующими социальными преимуществами:

- не привлекаются к тяжелому труду;
- имеют право на отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- действует запрет на отправку во время беременности в служебные командировки, на привлечение к сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и праздничные нерабочие дни (исключение допускается с письменного согласия сотрудницы и при отсутствии медицинских противопоказаний);
- не допускается расторжение трудового договора по инициативе работодателя с беременными женщинами, за исключением случаев ликвидации предприятия, а также с женщинами, имеющими детей в возрасте до трех лет, с одинокими матерями, имеющими детей в возрасте до 18 лет;
- сохраняется рабочее место после возвращения из отпуска по уходу за ребенком, в том числе действует программа адаптации после выхода из отпуска по уходу за ребенком;
- сохраняется ДМС на период нахождения в отпуске по уходу за ребенком, возможность подключения членов семьи по корпоративному тарифу;
- действуют программы поддержки для будущих и действующих мам в рамках проекта «Мама на работе». Программа предлагает удобный сервис, где собраны все практики социальной поддержки для семей, имеющих детей;
- предоставляется возможность подключения к ДМС ребенка с корпоративной скидкой.

«Норникель» в 2021 году совместно с рядом компаний учредил ассоциацию «Талантливые женщины в современной индустрии», которая насчитывает уже более 6 тыс. участниц.

Ассоциация регулярно проводит вебинары, поддерживает менторскую программу, а также ежегодную премию «Талантливая женщина в современной индустрии», участники которой получают возможность заявить о себе, поделиться своими успехами.

Подбор персонала



Компания комплексно подходит к подбору персонала и видит свою задачу в том, чтобы предоставить сотрудникам равные возможности при найме, привлекать специалистов со всей России и обучать их в соответствии с потребностями производства. В 2024 году доля новых сотрудников составила 17%. В Компании организован внутренний корпоративный университет, который предлагает большое количество программ по повышению квалификации и получению новых профессий. При этом предпочтение отдается внутренним кандидатам.

Все вакансии Компании публикуются в открытых источниках и на корпоративном портале. Кандидат может прислать резюме по электронной почте, позвонить в круглосуточный контакт-центр или посетить центры кадрового сопровождения в Норильске, Уфе, Орске, Иркутске. По итогам обращения обратную связь получает каждый кандидат.

Продолжает действовать программа повторного найма сотрудников, ранее покинувших Компанию. В 2024 году в рамках программы проведен обзвон бывших сотрудников приоритетных востребованных специальностей, из которых 60 человек были повторно трудоустроены по итогам звонков. В целом за 2024 год в Компанию вернулись 890 человек.

В некоторых подразделениях Норильской площадки применяется вахтовый режим работы. В 2024 году вахтами работало 1,8 тыс. сотрудников — в основном машинисты кранов, электромонтеры, водители, слесари.

Обучение и карьера

99% Доля сотрудников, прошедших обучение

64% Доля сотрудников, повысивших квалификацию

126 Количество часов в год, затраченное на обучение одного сотрудника

1 270 млн руб. Расходы на обучение сотрудников

Компания уделяет большое внимание повышению квалификации, профессиональному росту, развитию своих сотрудников, руководствуясь принципами доступности, инновационности и актуальности. В 2024 году Компания продолжила формировать культуру непрерывного обучения и расширять экосистему опережающего обучения, направленного на совершенствование профессионального мастерства, повышение и развитие управленческих, корпоративных и критических компетенций.

В 2024 году доля сотрудников, прошедших обучение, увеличилась на 5% и достигла 99% от общей численности. На развитие критических компетенций было направлено 59% сотрудников от общего объема обучения, а на развитие профессиональных компетенций — 38%.

Трудоустройство при закрытии актива

При закрытии актива для высвобождающихся сотрудников разработан комплекс мероприятий: как для тех, кто решил уволиться, так и для тех, кто принял решение перейти работать в другие подразделения Компании.

Для первых предоставляются поддерживающие выплаты, для вторых — целый пакет мероприятий: от поиска вакансий в Компании и обучения новым профессиям с сохранением заработной платы до компенсации расходов на переезд и аренду жилья, если новое место работы находится в другом городе. Данная программа согласована с социально-трудовым советом и первичными профсоюзными организациями.

Статистика по обучению

Показатель	2022	2023	2024
Расходы на обучение персонала (млн руб.)	1 447	1 277	**1 270**
Расходы на обучение одного сотрудника (тыс. руб.)	21,1	16,8	**16,3**
Количество сотрудников, прошедших обучение (человек)	68 500	75 971	**77 820**
Доля сотрудников, прошедших обучение (%)	87,4%	94,3%	**98,8%**
Время, затраченное на обучение одного сотрудника (ч/ год)	85	88	**126**
Сотрудники, получившие карьерный рост (человек)	н/д	4 156	**3 791**
Доля сотрудников, повысивших квалификацию (%)	н/д	65%	**64%**

Основная учебная площадка Компании — Корпоративный университет — цифровая и физическая среда обучения для непрерывного развития сотрудников. Он обладает всей необходимой для этого инфраструктурой.

Обучение сотрудников в Норильске проходит в учебных классах, а также на подземном полигоне на базе технологических выработок шахты «Ангидрит» рудника «Кайерканский» и учебно-производственном объекте, где работает тренажерный комплекс для обучения безопасным методам и приемам выполнения работ на высоте и в ограниченных замкнутых пространствах. Сотрудники Кольской площадки проходят обучение в филиале Корпоративного университета в Мончегорске.

Подготовка проводится по более чем 300 рабочим профессиям, а также реализуется порядка 90 программ дополнительного профессионального образования и 80 видов иных обучающих мероприятий. В 2024 году в Корпоративном университете прошли обучение свыше 73 тыс. сотрудников Компании.

Для сотрудников «Норникеля» стали привычными цифровые инструменты обучения, такие как платформа «Академия «Норникель». Здесь доступны обучающие курсы для развития профессиональных и управленческих компетенций, можно ознакомиться с современными трендами, инструментами и рекомендациями экспертов. В 2024 году сотрудники Компании прошли более 178 тыс. курсов, 75 тыс. из которых — самостоятельно.

Совместно с издательством «Альпина Паблишер» развивается электронный читальный зал: сейчас в нем бесплатно доступны более 10 тыс. книг. За чтением книг в 2024 году наши сотрудники провели более 760 тыс. часов.

В Компании поддерживают концепцию культуры непрерывного обучения и проводят большие обучающие мероприятия (Библионочь, День знаний и др.), открытые лекции и мастер-классы. Также существует проект P2P-обучения[1] «Трибуна», в котором экспертами выступают сотрудники Компании.

В Компании проводится работа по формированию резерва на руководящие позиции разного уровня: от линейных руководителей до топ-менеджмента. В 2024 году в кадровый резерв на позиции линейного менеджмента были включены 2 тыс. сотрудников. При формировании резерва использовался новый сервис «Самовыдвижение в резерв», через который собирались заявки желающих стать резервистами.

Резерв на позиции среднего и топ-менеджмента формируется через кадровые комитеты, и в 2024 году он составил почти 2,5 тыс. человек. Позиции топ-менеджеров на 90% замещаются внутренними кандидатами.

Развитие практических навыков

В фокусе особого внимания системы обучения персонала — получение практических умений и навыков для эффективной и безопасной работы с высокотехнологичным оборудованием.

В филиале Корпоративного университета в Мончегорске есть VR-класс, а в Норильске — целый комплекс высокотехнологичных площадок, позволяющих в безопасных условиях осваивать сложные навыки выполнения работ в опасных условиях. С помощью VR-тренажеров сотрудники учатся правильно использовать средства индивидуальной защиты и осваивают правила перемещения по горным выработкам. Тренажеры-симуляторы с 3D-эффектом за счет применения виртуальных технологий «погружения» позволяют визуализировать рудник и имитировать работу реальных подземных машин. В 2024 году обучение на тренажерах-симуляторах прошли около 350 человек.

На подземном полигоне на базе шахты «Ангидрит» рудника «Кайерканский», который входит в топ-15 предприятий промышленного туризма, также ежегодно проходят практическое обучение свыше 200 машинистов подземных самоходных машин. Уже сейчас ведется подготовка к внедрению технологий «безлюдного рудника», поэтому персонал также обучают управлять техникой и оборудованием с применением дистанционных технологий.

С 2023 года практические занятия по отработке навыков выполнения работ на высоте с применением различных средств безопасности проводятся на современном учебно-тренировочном комплексе, созданном специально для «Норникеля», по индивидуальному проекту, с учетом конкретных условий производства и требований Компании. В 2024 году на тренажере прошли обучение более 4 тыс. сотрудников, что почти в два раза больше, чем годом ранее.

Программа «Управление на 360°»

Уже пятый год в Компании реализуется программа развития для сотрудников, прошедших оценку по компетенциям 360°. В 2024 году программа «Управление на 360°» предусматривала как очное, так и онлайн-обучение, вовлечение внутренних и внешних тренеров, широкий спектр тем, направленных на развитие корпоративных и управленческих компетенций. Участники самостоятельно выбирали темы с учетом результатов оценки, диалога с руководителем и индивидуального плана развития.

В 2024 году в рамках программы было проведено 75 тренингов (+27% к 2023 году), в которых приняли участие более 1,7 тыс. сотрудников (+59% к 2023 году), и восемь мастер-классов онлайн, собравших 5,5 тыс. просмотров.

«Школа лидерства»

Компания продолжает уделять большое внимание развитию руководителей. В 2024 году для руководителей каждого уровня управления реализуется соответствующая уровневая программа развития.

Так, в 2024 году для среднего менеджмента продолжилась образовательная программа «Школа лидерства», позволяющая нарастить компетенции в управлении командой. Это интенсив, состоящий из четырех онлайн-модулей и одного очного трехдневного модуля «Практикум лидерства», на котором участники на практике отрабатывают полученные знания. Программа фокусируется на изменении привычных подходов к мышлению, действию и взаимодействию с коллегами.

В 2024 году обучение в рамках программы прошли

582

РУКОВОДИТЕЛЯ

Одной из актуальных задач отчетного года стал старт программы развития для линейных руководителей и мастеров, направленной в первую очередь на формирование понимания их управленческой роли и развитие навыков менеджмента. В силу большого охвата (в «Норникеле» работает более 6,7 тыс. линейных руководителей и мастеров) было предложено инновационное решение — чат-бот с искусственным интеллектом, интегрированный в корпоративное приложение «Суперника». Он позволяет проходить обучение в любое удобное время независимо от местоположения. Кроме того, взаимодействие с искусственным интеллектом помогает сотрудникам осваивать современные цифровые технологии. В 2024 году обучение по данной программе прошли более 3,1 тыс. линейных руководителей и мастеров.

Менторство

В 2024 году в Компании продолжилось развитие культуры управленческого наставничества в формате менторства. Руководители уровня топ-100, получившие международную сертификацию CCE ICF, выступали в роли менторов для высокопотенциальных сотрудников.

Кроме того, в 2024 году передача управленческого опыта проходила также в виде диалога между управленческими уровнями — от вышестоящих руководителей она каскадировалась на средний менеджмент. Руководители среднего звена получили навыки тренерского мастерства на программе «Сила слова» и стали тренерами по лидерству. Тренеры по лидерству проводят практикумы регулярного менеджмента для линейных руководителей.

Среди руководителей среднего звена

40 ЧЕЛОВЕК

стали тренерами по лидерству

[1] Peer-to-peer, или P2P, — это способ обучения, при котором опытные ученики делятся знаниями с менее опытными.

Программа «Содействие»

Вследствие географической удаленности промышленных площадок Компания активно привлекает персонал из других регионов России. Для того чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к новым условиям, запущена программа «Содействие», рассчитанная не только на высококвалифицированных специалистов и руководителей, но и на молодых специалистов и сотрудников дефицитных профессий. Для всех сотрудников, приезжающих на Таймыр, создаются комфортные условия проживания, им компенсируют расходы на переезд и обустройство на новом месте жительства.

В 2024 году было принято решение о значительном расширении географии программы. С 2025 года она будет распространена на Мурманскую область, города Красноярского края и Новосибирскую область.

Сегодня в программе участвуют почти

5 ТЫС. СОТРУДНИКОВ

«Норникеля», 1,3 тыс. из них впервые присоединились к Компании в 2024 году

Программа релокации

Программа релокации сотрудников действует с начала 2022 года. Все сотрудники получают поддержку при переездах в другой регион, независимо от того, связано это с работой на текущего работодателя или переводом к другим работодателям Группы. Помимо стандартной компенсации расходов на проезд, провоз багажа, проживание, подъемное пособие и предоставления дополнительного отпуска на обустройство, при релокации сотруднику начисляется доплата за переезд — до 40% от заработной платы в зависимости от пункта назначения.

Переезд на новое место работы открывает сотрудникам возможности личного и профессионального роста, а Компания обеспечивает закрытие вакансий даже при отсутствии достаточно квалифицированных кандидатов в кадровом резерве и на рынке труда регионов присутствия.

Сегодня участниками программы являются

82 СОТРУДНИКА

«Норникеля», 11 из них присоединились в 2024 году

Программа «В хорошей компании»

Молодежная программа «В хорошей компании» создана для объединения сотрудников в возрасте до 35 лет, стимуляции их профессионального и творческого роста в различных сферах и направлениях. Дополнительная задача программы — выявление талантливых студентов и молодых специалистов вне Компании, привлечение их на работу и обеспечение максимально быстрой и эффективной адаптации.

Концепция программы сформирована с учетом запросов молодых сотрудников по итогам анализа ожиданий (признание, самореализация, опыт) и встречных потребностей Компании (рост вовлеченности, развитие талантов, навыков и личности в целом).

Программа является универсальной с точки зрения предоставления каждому участнику возможности найти проекты для реализации в рамках четырех различных треков: профессиональная практика, рост, социальная практика, творчество.

Реализация программы проходит циклами в рамках официальных корпоративных мероприятий, но не ограничивается ими: участники также самостоятельно инициируют и реализуют собственные проекты, зарабатывают баллы, которые обменивают на полезные товары.

В рамках данной программы разработано закрытое и безопасное онлайн-приложение в формате социальной сети с возможностью выбирать любое количество треков и активностей, развивать круг общения и интересов, взаимодействовать вне зависимости от должности, специальности и локации.

В 2024 году проведен кейс-чемпионат для молодых сотрудников Компании на тему «Безопасная безопасность», было получено 596 заявок от молодых сотрудников Компании. Участники объединились в 75 кросс-функциональных команд и предлагали идеи по решению реальных кейсов, которые стоят перед службой ПБиОТ Компании. По итогам кейс-чемпионата прошел завершающий эфир с презентацией самых интересных решений.

Профориентация

Компания уделяет значительное внимание профориентации школьников и молодежи как в городах присутствия, так и по всей России.

Для школьников была создана уникальная платформа-энциклопедия «Город профессий «Норникеля» — интерактивная карта с такими игровыми механиками, как квизы, квесты, общение с ботом-помощником. Карта включает описание 147 профессий и предлагает тест на профориентацию, позволяющий выделить сильные и слабые стороны «кандидата». На платформе также размещаются методические материалы для родителей, чтобы они могли помочь ребенку с выбором профессии. В 2024 году для школьников проводились профориентационные уроки «Арктические майнеры», «Добро пожаловать в Город профессий» и «Металлоискатели», в общей сложности было охвачено более 6 тыс. школьников из Норильска и 230 из Мончегорска.

Для студентов, обучающихся востребованным Компанией специальностям по всей стране, действует четырехнедельная образовательная онлайн-программа «Покорители Севера».

В 2024 году заявки на участие подали более 2,6 тыс. студентов, 841 прошел программу до конца, лучшие 100 участников были рекомендованы для прохождения стажировки в «Норникеле».

Стартовал четвертый поток программы «Первая Арктическая», направленной на формирование лидерского потенциала выпускников вузов. Оценку в рамках программы прошли 323 кандидата, 20 победителей были трудоустроены на работу.

На производственную и преддипломную практику в Главный офис, Норильск и Мончегорск был принят 821 студент, оплачиваемую практику по программе «Профстарт» и «Полярный колледж» прошли 574 студента, и 174 студента приехали в Норильск на временные работы в рамках строительных отрядов. Из числа участников программ «Профстарт» и «Полярный колледж» в Компанию в 2024 году трудоустроилось 132 выпускника. Общее количество студентов, прошедших практику и стажировку, в 2024 году составило 1 569 человек.

Кроме того, «Норникель» поддерживает федеральные программы по работе с молодежью, такие как олимпиада «Я — профессионал» и кейс-чемпионат Metal Cup.

Компания расширила число категорий студентов, которые могут претендовать на стипендию, и в 2024 году стипендиатами стали

469 ЧЕЛОВЕК

Вознаграждение и система мотивации

Ключевые показатели эффективности

Система вознаграждения «Норникеля» основана на выполнении ключевых показателей эффективности (КПЭ), включая финансовые показатели, показатели социальной ответственности, безопасности труда, экологической безопасности, операционной эффективности и учитывает кросс-функциональные интересы. В 2024 году в оценке результативности по КПЭ участвовало более 17 тыс. сотрудников Группы.

Система КПЭ позволяет применять единый подход к оценке результативности сотрудников, выделять наиболее приоритетные цели для руководителей и подчиненных на текущий год в соответствии со Стратегией Компании, а также связать вознаграждение с результатами труда конкретного сотрудника.

В рамках годового премирования сотрудникам устанавливаются командные и индивидуальные КПЭ на период календарного года. Результат деятельности Группы или отдельного предприятия находит отражение в карте КПЭ. Доли распределения между командными и индивидуальными КПЭ зависят от грейда и занимаемой должности. Таким образом, результаты деятельности Компании напрямую влияют на фактическую премию каждого сотрудника, находящегося на КПЭ.

В рамках долгосрочного премирования ключевым руководителям Группы устанавливаются единые КПЭ на трехлетний цикл.

Проектное премирование подразумевает вознаграждение за реализацию инвестиционных проектов капитального строительства, производится на основании выполнения ключевых параметров проекта и нацелено на мотивацию и удержание ключевых сотрудников проекта до момента его завершения.

Кроме того, на 34 предприятиях Группы проводится автоматизированная оценка по компетенциям методом 360°, по результатам которой сотрудники получают обратную связь от своих руководителей, формируют направления и индивидуальный план развития на год. В 2024 году оценку прошли более 11 тыс. сотрудников всех уровней — от топ-менеджеров до специалистов.

Оплата труда

Заработная плата сотрудникам «Норникеля» устанавливается независимо от их пола, возраста, расы, национальности, происхождения и вероисповедания.

158 тыс. руб. Медианная заработная плата на одного сотрудника

10% Уровень пересмотра заработной платы в 2024 году

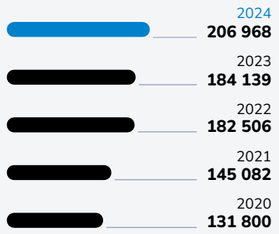
29% Гендерный разрыв в средней заработной плате

Материальная мотивация сотрудников регламентируется компенсационной политикой Компании и включает оклад и социальный пакет. Оклад, в свою очередь, включает постоянную и переменную части. Переменная часть зависит от результатов деятельности Компании и достижения КПЭ, а также реализации инвестиционных проектов. Переменная часть вознаграждения включает разовые премии, которые выплачиваются за выполнение разовых задач, имеющих экономический эффект.

Структура компенсационного пакета сотрудников

В «Норникеле» внедрена система грейдов, которая является важным инструментом разработки и внедрения различных HR-программ. Оценка должностных уровней проводится по балльно-факторному методу, который учитывает знания и умения сотрудников, сложность решаемых вопросов и ответственность каждой должности. От грейда должности зависит размер постоянной заработной платы и годового бонуса, категория программы ДМС и другие составляющие компенсационного пакета.

Среднемесячная заработная плата в «Норникеле» (РУБ.)



Заработная плата (РУБ.)

	2023			2024		
Показатель	М	Ж	Всего	М	Ж	Всего
Среднемесячная заработная плата на одного сотрудника	196 666	145 854	**184 139**	221 163	171 675	**206 968**
Среднемесячная заработная плата руководителей	376 054	328 216	**392 510**	463 055	421 055	**454 091**
Среднемесячная заработная плата рабочих	145 851	92 772	**134 713**	160 797	100 072	**148 243**

Пересмотр заработной платы

Компания регулярно анализирует размеры и динамику заработной платы и следит за уровнем инфляции. По результатам анализа проводится ежегодный пересмотр заработной платы в соответствии с региональным индексом потребительских цен. В 2024 году пересмотр проводился один раз — в среднем на 10%. Заработная плата сотрудников Компании превышает МРОТ в регионах присутствия.

Заработная плата по регионам присутствия и величина МРОТ (РУБ.)

Регионы присутствия	Установленная величина МРОТ	Среднемесячная заработная плата в «Норникеле»
Норильский промышленный район (НПР)	50 029	206 328
Мурманская область	44 257	142 008
Красноярский край (кроме НПР)	34 636	111 888
Забайкальский край	28 863	180 366
Москва и прочие регионы России	20 000	366 512

Программы для мотивации персонала

В «Норникеле» действует комплексная система мотивации персонала, направленная на повышение операционной эффективности и производительности труда, достижение высоких производственных результатов и удержание высококвалифицированного персонала.

«Цифровой инвестор»

В 2024 году продолжилась реализация уникальной для российского рынка программы «Цифровой инвестор», в рамках которой был запущен модуль «Стаж» второго цикла. Данная программа формирует новую модель взаимоотношений с сотрудниками. Компания на 100% спонсировала приобретение сотрудниками цифровых финансовых активов (ЦФА) — нового инвестиционного инструмента на основе технологий блокчейн. Выпуск и обращение ЦФА происходят на специальных платформах под надзором Банка России.

ЦФА «Норникеля» называются Minetoken. Стоимость одного Minetoken приравнена к стоимости 100 акций Компании[1] в момент выпуска и погашения. Новый модуль программы нацелен на новых сотрудников «Норникеля», ранее не принимавших участие ни в одном цикле. Количество предоставляемых сотруднику ЦФА определяется его стажем работы в Группе на 1 января 2024 года.

Стаж, лет	Количество ЦФА
До 1 года	0
1–4	2
5–9	4
10–14	6
15–19	8
Более 20	10

По условиям программы владельцы могут продать Minetoken через год после получения инвесторам, зарегистрированным на специальной платформе. Через пять лет ЦФА будут погашены автоматически, а владельцы получат на свой счет сумму, эквивалентную стоимости соответствующего количества акций «Норникеля» на момент погашения. До момента погашения ЦФА владельцы Minetoken имеют право на получение периодических выплат, размер которых соответствует размеру дивидендов, объявленных по акциям «Норникеля».

Таким образом, вознаграждение владельцев ЦФА «Норникеля» напрямую зависит от капитализации Компании, а значит, они дополнительно мотивированы на эффективную работу и успех команды.

В связи с запуском модуля «Стаж» обновлена информационная кампания по разъяснению всех параметров инструмента (горячая линия, официальный сайт, памятки). Помимо этого, продолжается серия вебинаров с ведущими экспертами рынка на тему финансовой грамотности и инвестиций и специальная программа обучения, обновлен образовательный модуль, который сотрудники могут пройти онлайн. За два года действия программы было обучено более 250 специалистов кадровых служб, которые стали экспертами и амбассадорами программы на всех предприятиях «Норникеля», 45,6 тыс. сотрудников завершили обучение в «Цифроникеле» и в «Академии «Норникель».

В январе 2024 года были распределены периодические выплаты. 51,3 тыс. сотрудников получили периодические выплаты в размере 796,33 руб. на один ЦФА (после налогообложения).

Таким образом, на конец 2024 года более 69,5 тыс. сотрудников Компании стали цифровыми инвесторами и получили Minetoken.

Согласно опросу, в котором приняли участие более 5 тыс. сотрудников, 82,3% респондентов считают, что участие в программе помогает ощутить связь результатов работы с целями Компании.

Награды сотрудников

В целях мотивации и обеспечения признания достижений персонала в Компании действует система награждений и поощрений, охватывающая различные категории и уровни наград: государственные награды, награды различных министерств и ведомств, награды субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, а также корпоративные поощрения Компании и внутренние поощрения.

Наградная политика «Норникеля» напрямую связана с ценностями и стратегическими приоритетами Компании. «Норникель» награждает сотрудников за выдающиеся достижения в труде, за внедрение инноваций, способствующих развитию Компании и получение дополнительного экономического эффекта, любое значимое приращение эффективности конкретного предприятия Группы, за действия, расширяющие рамки формальных договоренностей Компании с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом.

Признание заслуг сотрудников перед Компанией традиционно реализуется путем награждения корпоративными поощрениями, которые сопровождаются выплатой единовременного вознаграждения. Почетный знак «Норникеля», являющийся наивысшей корпоративной наградой, помимо единовременной выплаты, дает право на получение ежемесячной пожизненной корпоративной пенсии. Также существуют внутренние поощрения, которые инициируются и вручаются сотрудникам от имени предприятия по месту их работы.

Всего в 2024 году были награждены

4 377

СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

В 2024 году стартовал новый вид нематериального поощрения сотрудников — Благодарственное письмо Вице-президента Компании. Новый инструмент позволяет оперативно отметить на высоком уровне заслуги сотрудника или целой команды, поблагодарить за продолжительную добросовестную работу, особые успехи в реализации рабочих задач, в том числе в связи с юбилейными датами или выходом сотрудников на пенсию.

[1] В 2024 году произошло дробление акций «Норникеля», в результате которого одна обыкновенная акция была конвертирована в 100 акций. Дробление акций отразилось и на ЦФА. Количество ЦФА в кошельке останется прежним, но теперь один ЦФА будет приравнен к 100 акциям Компании. В личном кабинете пользователя отображается актуальный эквивалент стоимости ЦФА в денежном выражении.

Социальные программы для персонала

В «Норникеле» действует система социальной поддержки сотрудников, которая включает в себя широкий перечень льгот и программ.

Расходы на социальные программы для персонала (МЛН РУБ.)

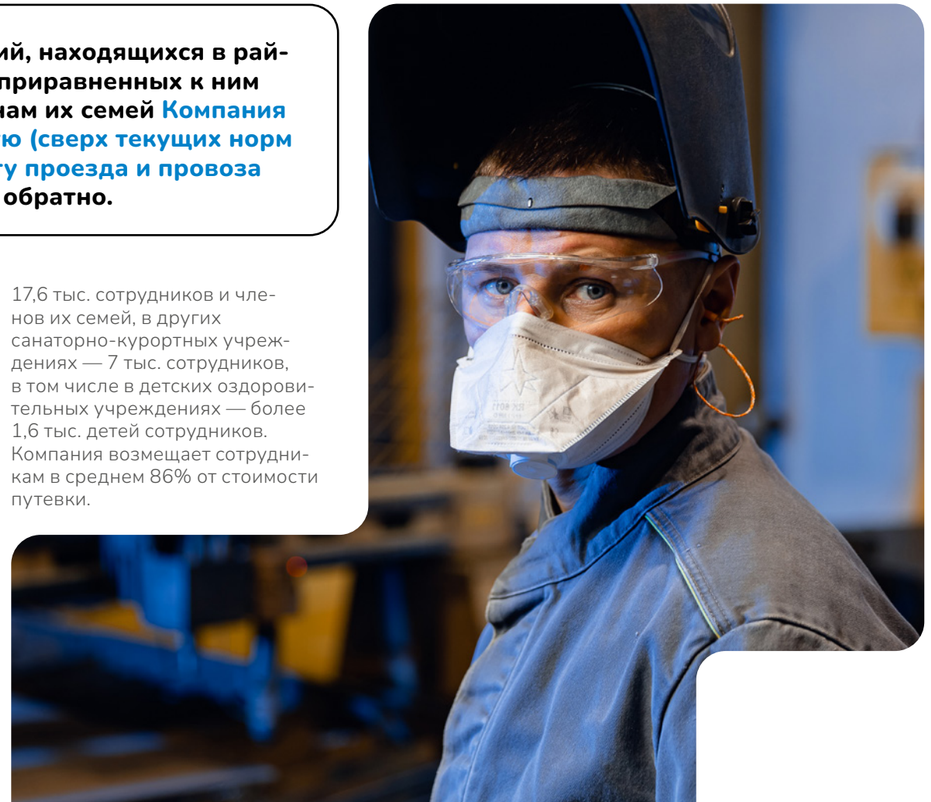
Показатель	2022	2023	2024
Санаторно-курортное лечение[1]	2 481	2 499	**2 495**
Оплата проезда	3 386	3 691	**3 643**
ДМС	2 189	2 577	**2 211**
Пенсионные программы	1 188	1 238	**1 446**
Жилищные программы	1 065	813	**1 117**
Льготы и гарантии	978	1 377	**1 314**
Помощь бывшим сотрудникам	421	403	**446**
Прочие	3 546	3 845	**3 806**
Итого	**15 254**	**16 443**	**16 478**

Сотрудникам предприятий, находящихся в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также членам их семей Компания предоставляет ежегодную (сверх текущих норм законодательства) оплату проезда и провоза багажа к месту отдыха и обратно.

Программы оздоровления

Программы санаторно-курортного лечения и оздоровления сотрудников и членов их семей — одно из наиболее востребованных направлений социальной политики «Норникеля» в регионах Крайнего Севера.

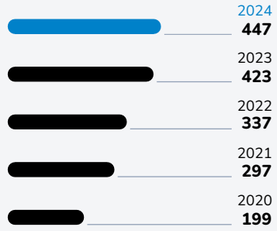
В 2024 году в ведомственном санатории «Заполярье» в Сочи прошли оздоровление 17,6 тыс. сотрудников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях — 7 тыс. сотрудников, в том числе в детских оздоровительных учреждениях — более 1,6 тыс. детей сотрудников. Компания возмещает сотрудникам в среднем 86% от стоимости путевки.



[1] Расходы на санаторно-курортное лечение состоят из частичной компенсации стоимости путевок сотрудникам и членам их семей, а также оплаты проезда в детские оздоровительные учреждения. Стоимость путевок за рубеж включает также проезд от пункта перехода границы России до места отдыха и обратно.

Спортивные программы

Расходы на спортивные мероприятия (МЛН РУБ.)



Еще одна значимая программа социальной поддержки «Норникеля» — развитие корпоративного спорта и поддержка здорового образа жизни. Она направлена на повышение качества жизни, привлекательности бренда работодателя и доступности спорта для сотрудников и жителей регионов присутствия.

«Норникель» регулярно проводит спортивные мероприятия и корпоративные соревнования, в том числе ежегодные спартакиады на территориях присутствия. Среди сотрудников особенно популярны такие виды спорта, как хоккей, мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд, плавание, а также семейные спортивные состязания. На протяжении многих лет сотрудники Компании принимают участия в турнирах Ночной хоккейной лиги, Лиги чемпионов бизнеса, а также в соревнованиях Ассоциации развития корпоративного спорта.

В 2024 году масштабный проект «Норникель на спорте» был транслирован на всю Группу. Для участников проекта разработано мобильное приложение, цель которого — помочь каждому сотруднику поддерживать физическую активность, правильно питаться, эффективно справляться со стрессом и чувствовать удовлетворение от жизни и работы. Общее количество участников составило более 4,8 тыс. человек.

По итогам года спортивно-оздоровительные мероприятия охватили 32,5 тыс. сотрудников Компании, прямые трансляции корпоративных соревнований собрали более 51 тыс. просмотров.

Программы страхования

ДМС

Родственники

- Сотрудник может застраховать одного близкого родственника по корпоративному тарифу

В Компании действует программа ДМС для всех сотрудников Группы. Кроме того, каждый сотрудник может застраховать одного близкого родственника по корпоративному тарифу.

Сотрудники Компании

- 100%-ная оплата за счет Компании
- Все сотрудники работающие по основному месту работы, в том числе находящиеся в декрете, принятые до декрета, работающие по срочным трудовым договорам

Сотрудники, проживающие в районах Крайнего Севера, могут получать медицинскую помощь по полису ДМС не только в этих регионах, но и за их пределами. При этом набор услуг для всех программ страхования одинаков, в зависимости от категории персонала отличаются только уровень клиник и регионы покрытия.

В рамках программы ДМС Компания предоставляет сотрудникам уникальную возможность пройти тест по программе секвенирования генома человека. Тест позволяет получить максимально полную персонализированную информацию об особенностях организма и выявить риски значимых заболеваний. Используя эти данные, сотрудники могут предпринять шаги, чтобы свести вероятность проблем со здоровьем к минимуму. На конец 2024 года почти 22 тыс. сотрудников приняли участие в этой программе.

Страхование от несчастных случаев

Это программа личного страхования, которая действует на территории России и предусматривает денежную компенсацию застрахованному в случае причинения вреда жизни, здоровью и трудоспособности.

Страхование выезжающих за рубеж

Полис выезжающих за рубеж покрывает медицинские расходы застрахованных лиц в пределах установленной страховой суммы и предоставляется всем участникам корпоративной программы ДМС бесплатно.

Корпоративная медицина

Проект «Корпоративная медицина» — это развитие частного здравоохранения в дополнение к государственной системе здравоохранения в ключевых регионах присутствия — в Норильском промышленном районе и на Кольском полуострове. Основная цель — оказание высококачественной и доступной медицинской помощи сотрудникам и членам их семей. Совокупный бюджет — более 10 млрд руб. срок реализации — до 2030 года. В рамках реализации проекта будут проведены модернизация и переоснащение корпоративных здравпунктов и медицинских кабинетов, расположенных на объектах Компании, а также созданы новые медицинские центры в городах присутствия.

Первый корпоративный медицинский центр «Норникеля» открылся в Норильске в 2021 году и начал обслуживание пациентов по программе ДМС. Сегодня он предоставляет 237 видов медицинских услуг по 14 направлениям оказания первичной медико-санитарной помощи. Глубина записи к специалистам составляет от семи дней до одного месяца, что подтверждает востребованность квалифицированной медицинской помощи в регионе.

В 2024 году Компания продолжила расширять число медицинских объектов на Норильской и Кольской промышленных площадках. Были запущены цеховые медицинские отделения для профилактики заболеваний и оказания качественной медицинской помощи сотрудникам прямо на производстве.

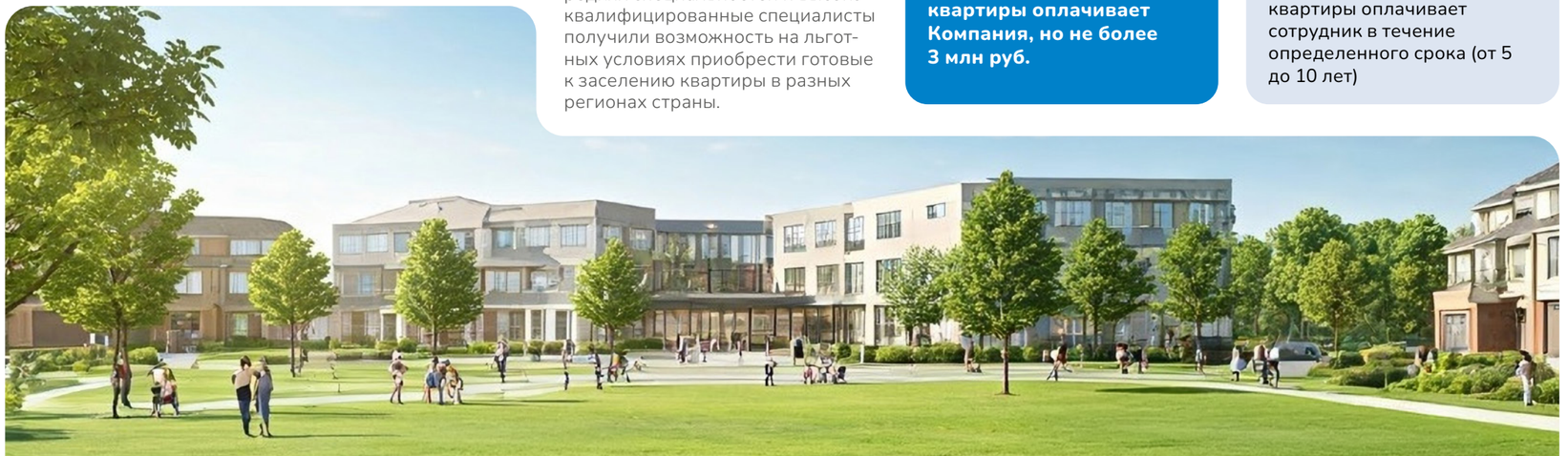
С 2019 года (старт проекта) было введено в эксплуатацию 35 медицинских объектов. Запущена работа по открытию медицинских центров в Талнахе и в Кайеркане.

Кроме того, Компания запустила программу «Цифровая медицина», использующую инновационные ИТ-решения в области медицинских технологий. Программа работает в санатории «Заполярье» с 2021 года и в Норильске с 2022 года. Разработано и запущено мобильное приложение для сотрудников, которое позволяет просматривать медицинскую карту, записываться на прием к врачу и получать всю необходимую информацию о работе клиник. Продолжается работа по переводу наиболее важной медицинской документации в электронный вид, создаются комплексы самодиагностики и система анализа рисков развития заболеваний.

Пенсионные программы

«Норникель» предоставляет сотрудникам возможность принять участие в программах негосударственного пенсионного обеспечения. Программа «Накопительная долевая пенсия» формируется на основе паритетного плана, при котором финансирование пенсионных накоплений осуществляется сотрудником и Компанией совместно, на равных началах. Это позволяет Компании оказывать поддержку завершающим трудовую деятельность сотрудникам в процессе адаптации после увольнения на пенсию.

В Компании действует программа «Дополнительная корпоративная пенсия» — единовременная выплата сотруднику в возрасте 55–65 лет со стажем работы не менее 20 лет из средств Компании при его увольнении и переезде за пределы Норильского региона. Программа позволяет закрепить сотрудников на территории региона на определенный срок, а также поощрить завершающих трудовую деятельность сотрудников, которые имеют значительный стаж работы на предприятиях «Норникеля» и трудовые заслуги перед Компанией.



Динамика по пенсионным программам

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Накопительная долевая пенсия					
Количество участников (человек)	11 519	10 776	10 406	10 380	**9 954**
Расходы (млн руб.)	520	542	682	755	**843**
Дополнительная корпоративная пенсия					
Количество участников (человек)	511	455	421	445	**494**
Расходы (млн руб.)	411	411	442	482	**543**

Также для сотрудников Компании, награжденных Почетным знаком, действует программа «Ежемесячная пожизненная корпоративная пенсия». С начала действия программы право на нее предоставлено 237 сотрудникам Группы, из них на конец 2024 года получают выплаты 193 человека.

Жилищные программы

С начала запуска жилищных программ передано
6 358
КВАРТИР

Программой льготного кредитования воспользовались
1,9
ТЫС. СОТРУДНИКОВ

В 2024 году на жилищные программы было потрачено
1,1
МЛРД РУБ.

В отчетном году продолжалась реализация программ «Наш дом» / «Мой дом» и «Твой дом», в рамках которых сотрудники Компании редких специальностей и высококвалифицированные специалисты получили возможность на льготных условиях приобрести готовые к заселению квартиры в разных регионах страны.

В основе корпоративных жилищных программ – софинансирование

До 50% стоимости квартиры оплачивает Компания, но не более 3 млн руб.

Оставшуюся часть стоимости квартиры оплачивает сотрудник в течение определенного срока (от 5 до 10 лет)

«Норникель» самостоятельно приобретает жилье и передает его сотрудникам на условиях софинансирования: до половины стоимости, но не более 3 млн руб. (32 тыс. долл. США) оплачивает работодатель, остальную сумму вносит сотрудник в течение определенного срока работы в Компании (от пяти до десяти лет). Стоимость жилья остается неизменной весь срок участия сотрудника в программах.

В рамках программы «Наш дом» / «Мой дом» сотрудник может пользоваться жильем с момента его получения, но в собственность оно передается по завершении его участия в программе. В рамках программы «Твой дом» жилье передается в собственность сотрудника сразу, но с залоговым обременением. Обременение снимается после полного расчета сотрудника с продавцом.

В 2014–2024 годах квартиры для сотрудников приобретались в Московской и Тверской областях, Краснодарском крае и Ярославле. Для создания дополнительной инфраструктуры и комфортных условий проживания, а также для удобства обслуживания управляющей компанией «Норникель» приобретал для сотрудников компактно расположенные жилые помещения. Всего сотрудникам было передано 6 358 квартир.

Кроме того, в Компании действует социальная программа льготного кредитования, в рамках которой сотрудникам предоставляется беспроцентный заем на оплату первоначального взноса и компенсация определенной доли банковских процентов по ипотечному кредиту. Льготным кредитованием уже воспользовались порядка 1,9 тыс. сотрудников.

В 2024 году стартовал пилотный проект «ЦФА в строительстве». Проект запущен для сотрудников Норильской площадки в качестве помощи в приобретении жилья с помощью ЦФА. Участники проекта получили возможность приобрести пакет ЦФА, стоимость которого привязана к льготной стоимости квадратных метров на этапе застройки жилья. После погашения таких ЦФА полученные денежные средства сотрудники могут использовать в качестве первоначального взноса на приобретение жилья.

Поддержка бывших сотрудников

Частью корпоративной социальной политики «Норникеля» является программа поддержки бывших сотрудников «Ветераны компании», ориентированная на неработающих пенсионеров, постоянно проживающих в Норильске. Основным условием участия является стаж работы в Компании.

Фонд материальной помощи пенсионерам оказывает поддержку бывшим сотрудникам Компании, уволившимся до 10 июля 2001 года, имеющим стаж работы в подразделениях Компании 25 и более лет и постоянно проживающим за пределами Норильского промышленного района. Средства фонда формируются за счет ежемесячных добровольных отчислений сотрудников и благотворительного взноса Компании.

Компания также оказывает адресную помощь бывшим сотрудникам и членам их семей в трудных жизненных ситуациях, финансирует оздоровление и покупку медикаментов, а также оказание ритуальных услуг.

Промышленная безопасность

Вклад в достижения ЦУР ООН

Основные стратегические направления в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) на 2023–2025 годы:
- достижение среднего показателя травматизма по отрасли;
- отсутствие смертельных случаев.

Стратегические цели

Отсутствие смертельных случаев	В Компании действует политика нулевой толерантности к смертельным случаям на производстве
Отсутствие катастрофических аварий	Предотвращение аварий на объектах Компании с негативным влиянием на жителей регионов присутствия и производственные показатели
Стабильное снижение рисков ПБиОТ до приемлемого уровня	Обеспечение безопасных условий труда сотрудников и минимизация рисков, связанных с процессом добычи и переработки руды

В прошедшем году Компания активно работала над совершенствованием системы безопасности производства на рудниках — был инициирован проект «Управление критическими рисками».

Система трех барьеров безопасности позволяет минимизировать риски, которые приводят к тяжелым и смертельным несчастным случаям. В настоящее время проводится пилотная отработка данной системы на всех рудниках Компании. В дальнейшем барьеры безопасности будут интегрированы в систему по производственному контролю, повышение эффективности которого является серьезным вызовом для Компании на 2025 год.

В 2024 году было проведено большое исследование имиджа ПБиОТ среди сотрудников. На основе результатов разработали и реализовали мероприятия, лучшие из которых, такие как «Поиск небезопасных операций» и «Стажировки сотрудников ПБиОТ на производстве» будут развивать и тиражировать в 2025 году.

Был запущен проект «Дело жизни. Атмосфера безопасности», в рамках которого была разработана единая коммуникационная система ПБиОТ с использованием телеграм-канала.

Система управления и КПЭ

Ключевые показатели эффективности

до 30%
в командных КПЭ
сотрудников Группы

→ Цель:
Выполнение плана инициатив по ПБиОТ и снижение FIFR на 50% и более от уровня 2021 года

до 40%
в индивидуальных
КПЭ руководителей
производственных
площадок

→ Цель:
100% выполнение плана инициатив по ПБиОТ в установленные сроки

В командных КПЭ Группы 30% веса составляет выполнение плана инициатив, направленных на повышение культуры безопасности и снижение смертельных производственных случаев. Эти мероприятия курируются непосредственно топ-менеджментом Компании, включая членов Правления. При оценке выполнения данного КПЭ применяется корректирующий коэффициент в зависимости от уровня FIFR[1]. В основе целеполагания лежит ежегодное снижение FIFR от уровня 2021 года: для 2024 года целевое значение — на 50% и более.

Руководители производственных площадок несут персональную ответственность за жизнь и здоровье каждого подчиненного сотрудника, до 40% веса их индивидуальных КПЭ составляют показатели травматизма и промышленной безопасности. В качестве целевого значения — 100% выполнение плана инициатив по промышленной безопасности и охране труда в установленные сроки.

[1] Fatal Injury Frequency Rate – количество смертей на 1 млн рабочих часов.

Схема управления

Руководство Компании
(Комитет Совета директоров по аудиту, Правление, Президент)

Старший вице-президент – Операционный директор, руководитель Заполярного дивизиона
Представитель руководства Компании по вопросам внедрения, обеспечения, функционирования, поддержания и совершенствования Корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества, экологии и системы управления охраны труда

→ **Вице-президент по экологии и промышленной безопасности**

Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии

Департамент промышленной безопасности и охраны труда

Руководители филиалов и представительства Компании

Советы (комиссии) по промышленной безопасности

Службы промышленной безопасности

Службы производственного контроля за соблюдением требований промышленной безопасности

Вопросы промышленной безопасности контролирует Комитет по аудиту при Совете директоров Компании. Комитет ежеквартально рассматривает отчеты менеджмента о результатах деятельности в этой области, заслушивает доклады о причинах несчастных случаев, принятых мерах для предотвращения подобных ситуаций в дальнейшем и дисциплинарном воздействии на виновных.

Под руководством Старшего вице-президента — Операционного директора в Компании работает Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии. Его основные цели – повышение эффективности и ответственности в области промышленной безопасности и охраны труда. Заседания комитета проводятся ежеквартально на производственных площадках Группы.

Аудит безопасности производства

Компания регулярно проводит аудиты системы менеджмента в области безопасности труда. В 2024 году «Норникель» успешно его прошел и обновил сертификат соответствия. Сертифицирующая организация Bureau Veritas Certification отметила высокий уровень зрелости и развития системы и признала корпоративные системы проверяемых предприятий «Норникеля» соответствующими требованиям стандарта. К числу сильных сторон Компании аудиторы отнесли реализуемый сейчас проект развития культуры безопасности, применение информационных технологий и инструментов риск-ориентированного подхода, работу с подрядчиками и нацеленность на постоянное совершенствование системы управления промышленной безопасностью и охраной труда.

На конец 2024 года 53%[1] компаний Группы были сертифицированы по вопросам охраны труда и промышленной безопасности в соответствии со стандартом ISO 45001:2018.

В 2024 году отработаны новые методики:

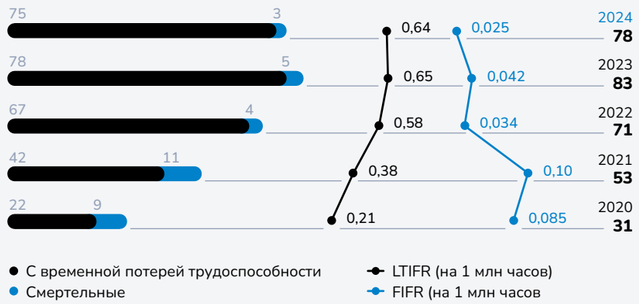
- аудит ремонтов, который позволяет оценить, насколько предприятие готово к проведению ремонтных работ и насколько эффективно организован контроль за безопасностью непосредственно во время выполнения работ;
- комплексный аудит по ПБиОТ, который помогает выявить системные несоответствия в работе, определить коренные причины и мероприятия для их устранения;
- целевые аудиты на рудниках (горные работы) с учетом трех барьеров безопасности (технического, процедурного и поведенческого).

Производственные травмы

В 2024 году Компания продолжила реализацию проекта «Развитие рискориентированного мышления», цель которого — обновление процесса сообщения о происшествиях в области ПБиОТ для повышения прозрачности и качества их классификации. Благодаря этому Компания повысила скорость реагирования и расширила возможности дальнейшего анализа происшествий на производстве. Был также существенно изменен процесс расследования и поиска коренных причин происшествий, что открыло дополнительные возможности для их предотвращения в будущем.

[1] По среднесписочной численности.

Показатели травматизма по Группе (ЧЕЛОВЕК)



Коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени (LTIFR) по итогам 2024 года снизился до 0,64. Коэффициент частоты травм со смертельным исходом (FIFR) достиг исторического минимума — 0,025.

К сожалению, в 2024 году были зафиксированы три производственных смертельных случая. В каждом случае все обстоятельства происшествия были тщательно расследованы с предоставлением отчета Совету директоров, подготовлены планы устранения причин происшествий. Компания продолжает повышать качество расследований и меняет формат коммуникаций с сотрудниками по вопросам безопасности производства.

Причины смертельных случаев

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Падение сотрудника	0	1	1	0	**0**
Падение предметов	2	0	0	0	**0**
Перемещение предметов / движущихся частей	1	3	0	0	**0**
Обрушение горной массы	2	2	2	0	**0**
Подземный транспорт	0	0	0	3	**3**
Поражение энергией/электроэнергией	3	1	0	0	**0**
Разрушение сооружений	0	0	0	2	**0**
Взрыв	0	0	0	0	**0**
Прочие	1	4	1	0	**0**
Итого	**9**	**11**	**4**	**5**	**3**

По итогам расследования случая зажатия сотрудника погрузо-доставочной машиной (далее — ПДМ) принято решение оборудовать все ПДМ системой «Интерлок», которая позволяет включать стояночный тормоз при отсутствии воздействия на педали газа и тормоза более трех секунд. Дополнительно кабины ПДМ были оборудованы видеорегистраторами для обеспечения контроля действий машинистов ПДМ. Определен перечень неисправностей, при которых запрещен выезд техники на линию и порядок приемки техники после ремонтов.

Для устранения причин происшествия с зажатием сотрудника между трубопроводом и горной выработкой доработан функционал системы позиционирования, обеспечивающий контроль отстоя самоходного дизельного оборудования в междусменные перерывы. Обновлен типовой проект по креплению трубопроводов с детальным описанием способов их фиксации. Все места посадки/высадки пассажиров из транспортных средств приведены в соответствие с разработанными типовыми требованиями.

По результатам расследования наезда самосвала на трубопровод переработан процесс осуществления производственного контроля на всех уровнях управления рудника. Пересмотрены требования к планированию работ по монтажу/демонтажу технологических трубопроводов и контролю приемки качества проведенных работ.

Безопасность подрядных организаций

Показатели травматизма подрядчиков (ЧЕЛОВЕК)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Производственные травмы, в том числе:	18	30	46	32	**31**
с временной потерей трудоспособности	15	28	42	25	**30**
смертельные	3	2	4	7	**1**
LTIFR	–	–	–	–	**0,52**
FIFR	–	–	–	–	**0,017**

Нормативно-методические документы Компании в области промышленной безопасности — положения, политики, корпоративные стандарты, кардинальные правила безопасности — распространяются на сотрудников подрядных организаций.

При заключении договоров с подрядными организациями основной акцент в области охраны труда делается на исключении смертельных случаев и нарушений правил промышленной безопасности.

В 2024 году Компания организовала сбор статистики для расчета показателей травматизма, в частности LTIFR и FIFR по подрядным организациям.

Все работы, выполняемые подрядными организациями в условиях повышенной опасности, проводятся в соответствии с требованиями корпоративных стандартов. При допуске обязательно содержатся требования по охране труда, которые должны соблюдаться при организации и выполнении работ. Контроль их соблюдения осуществляется каждую смену. Перед началом работ сотрудники подрядных организаций проходят вводный и целевой инструктажи по охране труда, в том числе в части мер безопасности.

На объектах «Норникеля» регулярно проводятся совместные проверки соблюдения требований безопасности и заседания комитетов по ПБиОТ с участием представителей подрядчика. При несоблюдении требований безопасности на подрядные организации накладываются штрафы.

С целью создания среды, где безопасность становится общей ценностью для всех участников процесса, ежегодно проводится сессия с крупными подрядными организациями с обсуждением кейсов и проблем, а также тренинги с привлечением внутренних тренеров Компании. Сессия позволила определить, что безопасность — это ответственность всех участников процесса, а не только заказчика.

Также для подрядных организаций на регулярной основе организовано проведение тренингов по темам «Динамическая оценка рисков» и «Поведенческий аудит безопасности».

Культура безопасности

Компания регулярно совершенствует элементы системы ПБиОТ. Изменения охватывают все производственные подразделения Компании — от добычи руды до производства металлов.

Расходы на ПБиОТ

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Расходы на ПБиОТ (млн руб.), в том числе:	9 724	12 728	21 697	17 505	**19 784**
Расходы на одного сотрудника (тыс. руб.)	136	173	272	218	**256**

Чтобы поддерживать высокий уровень осведомленности сотрудников о мерах безопасности, Компания регулярно разрабатывает и обновляет памятки, видеоролики, презентационные и другие визуальные материалы, акцентирующие внимание на самых важных сведениях, которыми необходимо руководствоваться в тех или иных ситуациях или при выполнении определенных работ для сохранения жизни и здоровья. Доступ к информации по охране труда обеспечен всем сотрудникам Компании.

Так в 2024 году «Норникель» выделил ключевые инициативы:

- изменение формата коммуникаций — акцент на простые и интересные примеры по ПБиОТ;
- внедрение собственных цифровых решений для предотвращения несчастных случаев;
- внедрение нового формата аудитов, нацеленного на выявление системных несоответствий;
- тиражирование извлеченных уроков по результатам расследований.

В Компании существует регламентированный порядок отказа от работы в условиях риска. Отказ не влечет каких-либо санкций по отношению к сотруднику. При наличии жалоб или предложений каждый сотрудник может анонимно обратиться в Службу корпоративного доверия. Кроме того, сотрудники могут задавать вопросы и получать обратную связь от руководителей разных уровней на рабочих собраниях, встречах и т. д.

Готовность к чрезвычайным ситуациям

В соответствии с требованиями законодательства Компания поддерживает постоянную готовность своих подразделений к аварийным ситуациям, а также к локализации и ликвидации последствий аварий, поскольку в структуру «Норникеля» входят более 300 опасных производственных объектов, применяющих в технологических процессах опасные вещества.

Процедуры готовности к аварийным ситуациям

На каждом предприятии разработаны планы мероприятий по ликвидации последствий аварий на объектах

Персонал проходит обучение действиям в случае чрезвычайных ситуаций, проводятся учебные тревоги для сотрудников

Заключены договоры с профессиональными аварийно-спасательными службами

Создан резерв для ликвидации последствий аварий на опасных производственных объектах

Созданы горноспасательные команды, регулярно тренирующиеся в условиях, максимально приближенных к реальным

Установлены системы наблюдения, оповещения, связи и поддержки действий в случае аварии на объектах

Мониторинг нарушений

В Компании создана и функционирует система мониторинга ПБиОТ, обеспечивающая многоступенчатый контроль. Проводятся целевые, оперативные и комплексные проверки состояния ПБиОТ. Используемая в Компании схема информирования об инцидентах, а также система классификации происшествий позволяет оперативно реагировать на них и расширяет возможности дальнейшего анализа.

В 2024 году был внедрен новый инструмент, который позволяет осуществлять централизованную регистрацию происшествий в единую базу данных, эффективный учет и отслеживание текущих статусов хода расследований происшествий, надежное хранение результатов расследований и более эффективный обмен информацией между подразделениями.

Кроме того, в Компании организованы поведенческие аудиты безопасности. По результатам контрольно-профилактической работы выявлено и привлечено к ответственности, в том числе с частичным или полным депремированием, более 8 тыс. нарушителей промышленной безопасности.

Обучение персонала

Компания уделяет особое внимание тому, чтобы сотрудники имели необходимые знания, умения и навыки для безопасного и ответственного выполнения своих обязанностей.

Обучение начинается сразу после приема сотрудника на работу с вводного инструктажа по безопасности труда и последующих инструктажей уже непосредственно на рабочем месте. В дальнейшем регулярно проводятся инструктажи и тренинги в соответствии с действующими программами и спецификой работы. Все сотрудники Группы регулярно проходят онлайн-обучение и итоговое тестирование по теме промышленной безопасности. Для обучения сотрудников основных профессий разработаны интерактивные курсы подготовки.

Статистика по обучению ПБиОТ

Показатель	2020	2021	2022	2023[1]	2024
Сотрудники, прошедшие обучение (человек)	34 040	38 253	51 520	57 114	**55 427**
Доля сотрудников, прошедших обучение (%)	47	52	66	72	**70**
Количество проведенных тренингов (шт.)	–	–	707	4 262	**4 045**

Проект института внутренних тренеров по культуре безопасности начал работу с сентября 2022 года. Программы обучения актуализируются ежегодно. По итогам 2024 года в рамках проекта было проведено 4 045 тренингов, на которых обучено более 55 тыс. сотрудников. Также в рамках проекта силами тренеров обучено свыше 1 тыс. сотрудников подрядных организаций и 510 студентов.

[1] С 2023 года подсчет прошедших обучение ведется по программам, разрабатываемыми департаментом по ПБиОТ.

Защита от вредного воздействия

Компания обеспечивает защиту сотрудников от влияния негативных факторов производства, предоставляя коллективные и индивидуальные средства защиты, внедряет эффективные режимы труда и отдыха, улучшает социально-бытовые условия на производстве. Всем сотрудникам в течение рабочих смен обязательно предоставляется перерыв для питания.

Сотрудники, имеющие контакт с вредными веществами, направляются на специальное медицинское обследование в центры профессиональной патологии.

Персонал, занятый на работах, которые связаны с загрязнением, бесплатно обеспечивается смывающими и обеззараживающими средствами. Сотрудники, работающие во вредных и в особо вредных условиях труда, бесплатно получают лечебно-профилактическое питание, молоко или равноценные пищевые продукты.

Профилактика профессиональных заболеваний

Статистика по профессиональным заболеваниям (ЧЕЛОВЕК)

● Вновь выявленные профессиональные заболевания (человек)

Большинство сотрудников Компании живут в Норильском промышленном районе. Чтобы минимизировать риск возникновения профессиональных заболеваний, Компания реализует Серную программу, направленную на сокращение выбросов диоксида серы в атмосферу, внедряет эффективные меры охраны здоровья с учетом как производственных, так и индивидуальных факторов риска, пропагандирует здоровый образ жизни.

Ключевым элементом профилактики профессиональных заболеваний является регулярный контроль здоровья персонала. Все сотрудники за счет Компании проходят обязательные осмотры при поступлении на работу и затем регулярные медицинские осмотры в течение срока работы. На производственных предприятиях действуют здравпункты, где проводятся осмотры перед началом работы и прием сотрудников по обращениям.

Экология и климат

Вклад в достижения ЦУР ООН

Одним из стратегических приоритетов «Норникеля» остается сокращение воздействия на окружающую среду. Компания строго соблюдает требования природоохранного законодательства, идентифицирует экологические риски и управляет ими, регулярно проводит обучение сотрудников, совершенствует методы экологического контроля, оптимизирует технологические процессы и принимает меры для сохранения и восстановления биоразнообразия.

Стратегия

В 2024 году Компания обновила Стратегию в области экологии и изменения климата, расширив горизонт ее планирования до 2035 года и включив в нее новые инициативы по строительству и обновлению очистных сооружений, восстановлению биоразнообразия, замене старого оборудования для улавливания пыли, вводу в эксплуатацию мобильных установок для обезвреживания отходов. Обновленная стратегия подтверждает также приверженность «Норникеля» снижению выбросов парниковых газов в регионах присутствия и достижению национальных климатических целей.

Также в документе скорректированы цели по восстановлению нарушенных земель и снижению выбросов диоксида серы. Если в 2024 году плановый показатель улавливания диоксида серы равнялся 377 тыс. тонн, то в 2025-м он удвоится и составит 736 тыс. тонн, а с 2026 года — 922 тыс. тонн.

Всего в стратегию включены

323

МЕРОПРИЯТИЯ

Направления	Цели к 2031 году
Отсутствие чрезвычайных ситуаций межрегионального и федерального характера	
Воздух	Снижение выбросов SO_2 на 90%[1], до 213 тыс. т / год
Вода	100%-ное соблюдение нормативных требований к концентрации загрязняющих веществ в сточных водах
	100%-ное соблюдение лимитов[2] по забору свежей воды
Хвостохранилища и отходы	100%-ное соблюдение нормативных требований к объектам размещения отходов
Почва	Восстановление 3 996 га нарушенных земель[3]
Биоразнообразие	Отсутствие чистых потерь биоразнообразия в ходе хозяйственной деятельности (Δ ИПСЭ)

[1] Многостороннее соглашение о признании Международного форума по аккредитации.
[2] От среднесписочной численности.
[3] По отношению к базовому 2015 году.

Экологический менеджмент

С 2005 года в Компании действует система экологического менеджмента как часть интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии. Благодаря этому все экологические вопросы координируются с другими сферами, что позволяет повысить эффективность деятельности Компании в области экологической безопасности.

Экологический аудит

Для подтверждения соответствия системы экологического менеджмента Компании требованиям международного стандарта ISO 14001:2015 аудиторы Bureau Veritas Certification Rus (BVC) ежегодно проводят надзорные аудиты и раз в три года — ресертификационные. АО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь» работает в России под египетской аккредитацией EGAC, являющейся полноправным подписантом и участником IAF-MLA[1].

В 2023 году по итогам ресертификационного аудита Компания получила сертификат соответствия сроком до 12 января 2027 года. В 2024 году прошел первый надзорный аудит седьмого сертификационного периода, в ходе которого установлено полное соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001, действие сертификата подтверждено еще на один год.

На конец 2024 года 51% активов Группы[2] был сертифицирован по экологическому стандарту ISO 14001.

Сертификат ISO 14001:2015

Сертифицированные активы	Статус
Главный офис и филиалы Кольская площадка	• Сертификационный орган: Bureau Veritas Certification Rus • В 2024 году был проведен надзорный аудит
Зарубежная площадка	• Сертификационный орган: Bureau Veritas Certification Rus • Поддерживает сертификацию на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2015
Забайкальский дивизион	• Сертификационный орган: IRCLASS IRQS (Индия) • Сертификация системы экологического менеджмента с 2023 года • В 2024 году был проведен надзорный аудит

[1] В соответствии с договором водопользования, учитывают мероприятия по установлению приборов учета.
[2] От базового 2022 года.

Воздух

Одно из основных воздействий Компании на окружающую среду — существенные выбросы диоксида серы при плавке сульфидных концентратов.

Серная программа

Стратегия развития предусматривает преобразование «Норникеля» в экологически безопасное предприятие, в том числе за счет реализации Серной программы на Кольской и Норильской производственных площадках. Серная программа — масштабный проект по утилизации диоксида серы из отходящих газов печей взвешенной плавки.

На Норильской площадке Серная програма реализуется на Надеждинском металлургическом заводе, которая предусматривает внедрение технологических решений, обеспечивающих утилизацию диоксида серы из отходящих газов печей взвешенной плавки путем производства серной кислоты и дальнейшей ее нейтрализации известняком, а полученная в процессе нейтрализации гипсовая пульпа размещается в специализированном гипсохранилище.

В 2024 году совокупные выбросы загрязняющих веществ по Группе составили

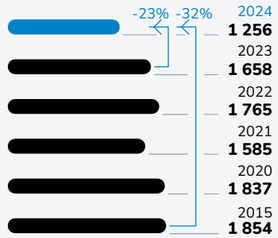
1,3 МЛН ТОНН

— на 24% меньше, чем в прошлом году.

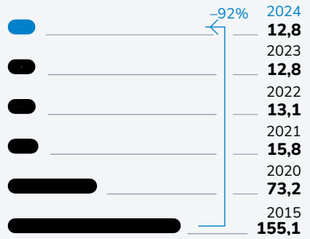
В октябре 2023 года был осуществлен запуск первой технологической линии и в ходе пусконаладочных работ до конца года было утилизировано 7,5 тыс. тонн диоксида серы. В сентябре 2024 года в комплексное опробование запущена вторая технологическая линия, и объем утилизации диоксида серы из газов составил порядка 390 тыс. тонн диоксида серы. Предварительные оценки примененных в проекте технологий показали, что эффективность утилизации диоксида серы превышает 99%, и эти показатели были подтверждены государственными органами в ходе проведенных контрольно-надзорных мероприятий.

На Кольской площадке благодаря Серной программе выбросы диоксида серы сократились более чем на 90% в сравнении с базовым 2015 годом, что выше установленного целевого показателя 85%, и в течение 2020–2024 годов за счет мероприятий по реконфигурации производства и перехода на наилучшие доступные технологии, остались практически на прежнем уровне.

Выбросы диоксида серы на Норильской площадке (ТЫС. ТОНН)

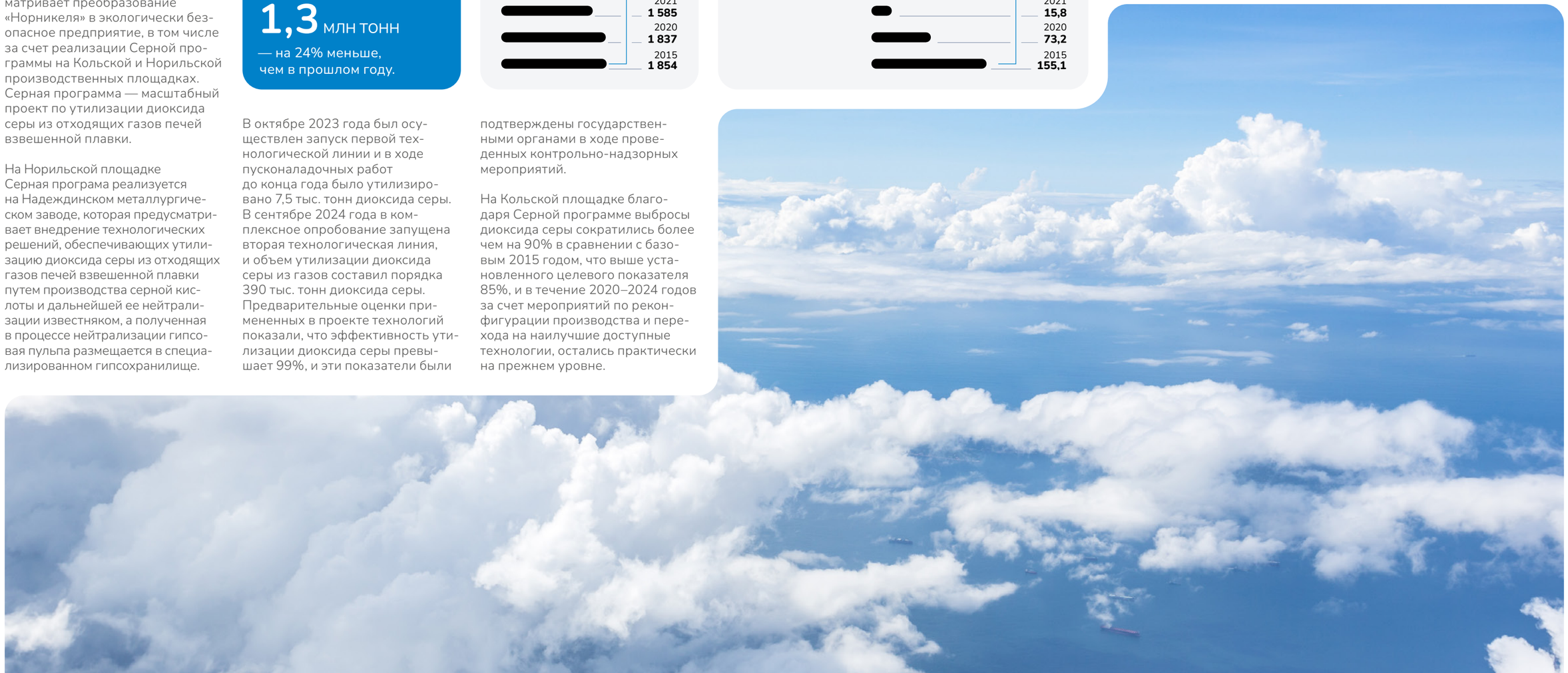


Выбросы диоксида серы на Кольской площадке (ТЫС. ТОНН)



Выбросы загрязняющих веществ по Группе (ТЫС. ТОНН)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Диоксид серы (SO_2)	1 911	1 601	1 778	1 671	**1 269**
Оксид азота (NO_x)	10	11	10	6	**6**
Твердые вещества	15	9	11	11	**11**
Прочие вещества	33	25	21	20	**21**
Итого	**1 968**	**1 647**	**1 819**	**1 708**	**1 307**



Вода

В 2024 году «Норникель» вошел в число лидеров в области рационального использования водных ресурсов, по данным агентства RAEX.

Объем забора свежей воды (МЛН М³)

ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ ШАХТНЫХ ВОД

Предприятия Компании расположены в регионах с достаточным обеспечением водными ресурсами. В 2024 году дефицита водных ресурсов не отмечалось, предприятия и население были обеспечены водой в достаточном объеме.

Деятельность «Норникеля» связана со следующими рисками в области водных ресурсов:

- загрязнение водных объектов в результате разлива хвостов обогащения, нефтепродуктов;
- загрязнение водных объектов в связи с неэффективной работой очистных сооружений;
- истощение водных объектов в результате превышения лимитов забора воды.

Компания стремится ответственно и рационально использовать водные ресурсы и предотвращать загрязнение водных объектов. Для этого ведется регулярный мониторинг подземных вод на производственных объектах и проектирование системы сбора и очистки подотвальных вод. На всех объектах, где используется вода, ведутся наблюдения за водными объектами и их водоохранными зонами. «Норникель» не ведет забор воды из охраняемых природных объектов и строго соблюдает лимиты водозабора.

На ключевых производствах «Норникеля» создана система замкнутого водооборота.

В основном забор воды идет из поверхностных и подземных водных объектов, используются также сточные воды других организаций и естественный водоприток. Объем забранной в 2024 году воды увеличился по сравнению с прошлым годом на 6,2 млн м³, в том числе забор свежей воды — на 3,5 млн м³. На естественный водоприток в отчетном году пришлось около 16% забора воды.

Доля воды, используемой в оборотном и повторном водоснабжении, составила 81%. В том числе произведенные и шахтные воды используются для нейтрализации серной кислоты в рамках Серной программы.

Потребление и сброс воды в 2024 году

Забор

321 млн м³

- **218 млн м³** Поверхностные источники
- **26 млн м³** Подземные источники
- **17 млн м³** Сточные воды
- **50 млн м³** Естественный водоприток
- **10 млн м³** Прочие

Потребление

1 224 млн м³

= 232 (новая) + 992 (повторно и многократно используемая)

- **72 млн м³** Повторно используемая вода (6%)
- **920 млн м³** Многократно используемая вода (75%)

Сброс

224 млн м³

- **145 млн м³** Чистые
- **10 млн м³** Очищенные
- **31 млн м³** Недостаточно очищенные
- **38 млн м³** Загрязненные

Использование воды по площадкам (МЛН М³)

Сброс сточных вод в водные объекты (МЛН М³)

Сброс сточных вод в водные объекты преимущественно происходит в пределах лимитов и не оказывает существенного воздействия на биоразнообразие. В 2024 году объем сброса сточных вод увеличился на 52%, что вызвано сбросом нормативно-чистых вод от охлаждения ТЭЦ-1.

«Норникель» принимает все возможные меры для соответствия концентрации загрязняющих веществ в сточных водах нормативным требованиям. Все выпуски хозяйственно-бытовых сточных вод оборудованы сооружениями биологической либо физико-химической очистки. По итогам 2024 года объем неочищенных сточных вод сократился на 3,4 млн м³. Масса загрязняющих веществ в составе сточных вод снизилась на 43% и составила 89,9 тыс. тонн.

Компания регулярно инвестирует в повышение эффективности существующих систем водоочистки и строительство новых и регулярно оценивает свое воздействие на водные ресурсы. В том числе проводятся:

- инвентаризация сточных вод;
- оценка качества сточных вод в аккредитованных лабораториях в соответствии с периодичностью, установленной законодательством;
- контроль объемов сброса и качества сточных вод в местах сброса в водные объекты;
- наблюдение за поверхностными водными объектами в контрольных пунктах выше и ниже мест сброса сточных вод;
- контроль технологических процессов очистки сточных вод на очистных сооружениях и организационно-технические мероприятия для повышения эффективности очистки.

Воздействие водного транспорта

Компания принимает меры для снижения расхода топлива для водного транспорта и предотвращение загрязнения рек Дудинка и Енисей, а также организует выпуск мальков для сохранения биоразнообразия.

Отходы

99% отходов, образующихся в результате деятельности Компании, не представляют опасности. Это скальные и вскрышные породы, хвосты обогащения, металлургические шлаки и железистый кек. Отходы от добычи рудных полезных ископаемых размещаются в отвалах и идут на закладку выработанного пространства рудников, засыпку карьеров, подсыпку автодорог и укрепление дамб хвостохранилищ. В общей массе отходов на пустую породу приходится 80%, на хвосты — 18%.

На переработанные или повторно использованные отходы приходится 17%. Основными способами вовлечения отходов в собственное производство являются переработка в плавильных печах, регенерация масел, использование в качестве флюса, для приготовления закладочных печей и при строительстве.

Объем образования отходов в 2024 году практически не изменился в сравнении с 2023 годом.

Образование отходов по классу опасности (ТЫС. ТОНН)

Обращение с отходами (ТЫС. ТОНН)

Размещение отходов

На текущий момент в Компании действует шесть хвостохранилищ: четыре на Норильской площадке, одно на Кольской и одно в Забайкальском дивизионе.

Все они располагаются на значительном расстоянии от производственных объектов и населенных пунктов.

«Норникель» признает, что хвостохранилища являются объектами повышенного риска и потенциально способны существенно воздействовать на окружающую среду и качество жизни населения. В Компании разработана Политика в области управления хвостохранилищами, ведется регулярный мониторинг состояния гидротехнических сооружений, мест сброса и прилегающих территорий.

Также в рамках Серной программы было построено гипсохранилище, которое находится на стадии пусконаладочных работ. Гипсохранилище предназначено для размещения гипсовой пульпы.

Земельные ресурсы и биоразнообразие

Почва

В области сохранения земельных ресурсов приоритетом Компании является снижение и по возможности предотвращение негативного воздействия, возникающего в ходе производственной деятельности.

Площадь нарушенных земель и рекультивация (ГА)

Показатель	2022	2023	2024
Площадь нарушенных земель, на начало периода	16 694	16 906	**17 225**
Площадь нарушенных земель в отчетном периоде	317	297	**199**
Рекультивация (по 2-ТП)	75	15	**71**
Площадь нарушенных земель на конец периода	16 936	17 188	**17 353**

Площадь восстановленных земель (ГА)

Показатель	2022	2023	2024
Восстановление земель, в том числе:	498	245	**235**
• озеленение	12	5	**9**
• санитарная очистка	154	79	**73**
• лесовосстановление	284	112	**87**
• рекультивация (по экостратегии)	48	49	**66**

«Норникель» регулярно участвует в озеленении регионов присутствия. В Компании разработан план мероприятий по восстановлению нарушенных территорий, предусматривающий очистку и благоустройство муниципальных территорий, прилегающих к автодорогам, охрану водных объектов и водоохранных зон, благоустройство туристических баз отдыха. В организации и проведении мероприятий участвуют местные власти и волонтеры Компании.

Сохранение биоразнообразия

На протяжении многих лет «Норникель» поддерживает биоразнообразие и занимается сохранением биологических видов в регионах присутствия.

С 2022 года Компания совместно с учеными Российской академии наук (РАН) проводит работу по оценке биоразнообразия, организует экспедиции, в ходе которых всесторонне изучает экосистемы районов деятельности добычных, производственных и энергетических объектов — это самые масштабные проекты изучения экосистем со времен Советского Союза. В данный момент изучены три региона: Забайкалье, Мурманская область и Таймыр.

С результатами исследований и описанием мер по сохранению биоразнообразия можно ознакомиться на специальном сайте о сохранении биоразнообразия life.nornickel.ru и на официальном сайте Компании в разделе «Биоразнообразие».

Компания на протяжении многих лет ведет работы, направленные на инкубацию и последующий выпуск молоди ценных пород рыб в водные объекты Красноярского края с целью их воспроизводства. Выращивание ценных пород рыб, в том числе занесенных в Красную книгу, осуществляется на производственных мощностях специализированных организаций с последующим выпуском молоди в водные объекты.

С 2022 года Кольская площадка совместно с Институтом биологии КНЦ РАН участвует в зарыблении водоемов. В районе Мончегорска установлены десятки гнезд-инкубаторов для развития икринок и молоди рыб. В 2024 году в инкубаторы поместили порядка 180 тыс. икринок. Перед зарыблением реки Мончи фонд биоразнообразия Кольского полуострова «Мурманский лосось» очистил водоем и провел серию научных исследований.

Забайкальский дивизион в течение 2024 года выпустил в озеро Шакша Иано-Арахлейского природного парка почти 150 тыс. мальков сазана для восстановления его сокращающейся популяции.

С 2023 года Компания участвует в сохранении популяции кречета в рамках соглашения с Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации.

С 2023 года в рамках соглашения между Компанией, Росрыболовством и Всероссийским научно-исследовательским институтом рыбного хозяйства и океанографии группа ученых исследует озеро Пясино и реку Пясину, реки Амбарная, Норильская, Далдыкан, Агапа, Дудыпта. На основе мониторинга состояния водных биоресурсов и среды их обитания будут разработаны рекомендации по восполнению запасов. Во время экспедиции в 2024 году в реке Пясина впервые с 1982 года поймали 16 особей сибирского осетра. Считалось, что этот вид на Таймыре утрачен.

Сотрудничество с заповедниками

«Норникель» поддерживает заповедники в регионах присутствия, не ведет производственную деятельность на особо охраняемых природных территориях или в непосредственной близости от них:

- В Мурманской области заповедники «Пасвик», «Лапландский» и «Кандалакшский» находятся в 10–90 км от производственных объектов Кольской площадки.
- В Красноярском крае буферная зона Путоранского заповедника начинается на расстоянии 80–100 км от производственных площадок.
- В Забайкальском крае государственный природный биосферный заповедник Даурский, находится на расстоянии 250 км от производственных объектов Забайкальского дивизиона.

Экологи «Норникеля», сотрудники Сибирского отделения Российской академии наук (СО РАН) и представители заповедников подвели итоги Большой научной экспедиции, по результатам которой:

- уточнены зоны воздействия объектов Компании и оценка биоразнообразия на территориях, прилегающих к промышленным объектам, в границах зоны их воздействия, а также на участках за пределами радиуса негативного воздействия с типичными для исследуемой территории сообществами растений и животных;
- определены основные факторы и степени негативного воздействия объектов Компании на состояние экосистем;
- определено видовое разнообразие растений, позвоночных и беспозвоночных животных, выполнен расчет интегрального показателя состояния экосистемы, позволяющего оценивать чистый прирост биоразнообразия;
- определены виды — индикаторы состояния экосистем.

В 2024 году Компания продолжала сотрудничать с заповедниками Таймыра. В рамках этого сотрудничества проводилось изучение эндемичного путоранского подвида снежного барана, занесенного в Красную книгу России, и разработка стратегии его сохранения.

В Мурманской области Компания сотрудничает с заповедником «Пасвик» и Лапландским заповедником. Чтобы привлечь внимание к сохранению популяции северного оленя в Лапландском заповеднике, «Норникель» участвует в проекте «Сохраним оленя вместе». При поддержке Компании в заповеднике созданы экотропы, построены гостевые дома и визит-центр, изданы книга об основателях заповедника и книга для детей «Тайны Лапландского заповедника».

В Печенгском округе Компания поддерживает уникальный проект заповедника «Пасвик» по созданию Центра реинтродукции жемчужницы. При этом восстановление популяций жемчужницы планируется и за пределами округа, в других муниципалитетах региона. На момент подготовки Отчета разрабатывалась дорожная карта проекта, изучаются подходящие места обитания в бассейнах рек Паз, Каскамайоки, Лауккуйоки, Нилийоки.

Компания планирует предложить заповеднику сотрудничество в области сохранения биоразнообразия с учетом опыта, накопленного за годы работы с другими заповедниками региона. В том числе планируется совместная реализация экологических научных волонтерских проектов.

В отчетном году Компания поддержала операцию по спасению раненого краснокнижного горбатого кита в акватории Баренцева моря. Животное запуталось в остатках сетей и не могло полностью открыть пасть, что неминуемо привело бы к его гибели. Его удалось спасти благодаря совместным усилиям Компании, Росприроднадзора и оперативного штаба Мурманской области.

В Забайкальском крае Компания содействовала бесперебойной работе инспекторских оперативных групп для охраны массовых скоплений и мест размножения редких видов и для проведения зимнего систематизированного учета дзерена (копытное животное рода дзеренов семейства полорогих) в биосферном заповеднике «Даурский». Кроме того, организована экологическая тропа на проектируемом памятнике природы «Красная Горка» — особо охраняемой природной территории регионального значения.

Климат

Наш подход

«Норникель» стремится к снижению выбросов парниковых газов в регионах своего присутствия и вносит вклад в достижение национальных целей климатической повестки России. Среди основных мероприятий по достижению углеродной нейтральности — модернизация производства, минерализация пустой породы хвостохранилищ, повышение энергоэффективности, увеличение доли ВИЭ и низкоуглеродного топлива в энергетике и транспорте, реализация климатических проектов.

Компания продолжает интегрировать в свои бизнес-процессы систему управления рисками и риск-факторами, связанными с изменением климата, в соответствии с рекомендациями TCFD и COSO.

Для оценки рисков и возможностей, возникающих в процессе глобального энергоперехода, «Норникель» разработал три собственных сценария развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2060 года.

Быстрая трансформация
Вероятность 20%

Низкоуглеродная парадигма развития
+1,8 °C[1]

Устойчивый палладий
Вероятность 75%

Сохранение текущих социально-экономических и технологических тенденций
+2,0 °C[1]

Глобальный рост
Вероятность 5%

Фактический отказ от усилий по сдерживанию изменения климата и экономический рост на базе углеводородов
+2,4 °C[1]

В качестве базового Компания использует сценарий «Устойчивый палладий», предполагающий сохранение роли традиционных отраслей наряду с развитием зеленой экономики. В частности, большая доля рынка останется у автомобилей с двигателями внутреннего сгорания, как результат, сохранится устойчивый долгосрочный спрос на палладий. Два других сценария Компания использует для стресс-тестирования рисков, связанных с изменением климата.

Более подробное описание рисков и возможностей, связанных с изменением климата, представлено в настоящем Отчете в разделе «Риск-менеджмент».

Парниковые газы

Начиная с 2020 года Компания осуществляет расчет прямых и косвенных выбросов парниковых газов (охваты 1 + 2) с учетом резерва выбросов под Серную программу. В связи с предстоящей реконфигурацией Медного завода выбросы загрязняющих веществ будут снижены. В связи с этим Компания провела нормализацию выбросов парниковых газов, исключив из расчета показателя объемы, которые приходились на резерв Серной программы для Медного завода и ранее учитывались в валовых выбросах Группы[2].

В 2024 году прямые и косвенные выбросы парниковых газов (охваты 1 + 2) от производственных процессов составили 7,5 млн тонн CO_2-экв.[3], эффект прямых поглощений парниковых газов пустой породой хвостохранилищ составил 0,4 млн тонн CO_2-экв.

В целом по Группе на четырехлетнем горизонте наблюдается динамика снижения выбросов парниковых газов.

В 2024 году объем выбросов парниковых газов по Группе снизился, что обусловлено следующими факторами:

- уменьшением удельных расходов топлива на производство тепло- и электроэнергии в результате оптимизации режимов работы оборудования на ТЭЦ;
- снижением объемов генерации тепло- и электроэнергии в связи с более теплой зимой в Норильском промышленном районе;
- актуализацией региональных коэффициентов выбросов CO_2 при отпуске электроэнергии в энергосистемах Мурманской области и Забайкальского края.

Выбросы парниковых газов, охваты 1 + 2 (МЛН ТОНН CO_2-ЭКВ.)[1]

Расчет косвенных энергетических выбросов (охват 2) производился региональным методом с учетом региональных коэффициентов. Обновлены региональные коэффициенты, которые учитывают вновь введенные объекты ВИЭ в регионах присутствия Компании.

Забайкальский дивизион и ПАО «РусГидро» заключили двухсторонний договор купли-продажи электрической энергии, произведенной гидроэлектростанциями ПАО «РусГидро», в объеме 124,9 млн кВт • ч., что позволило в 2024 году снизить выбросы парниковых газов по охвату 2 более чем на 126 тыс. тонн CO_2-экв.

В мире стремительно формируется и развивается глобальный рынок углеродных единиц, которые промышленные компании выпускают при реализации климатических проектов. «Норникель» является участником национального рынка углеродных единиц и планирует выйти на международный рынок. В 2024 году «Норникель» и ПАО «РусГидро» заключили самую крупную сделку купли-продажи углеродных единиц на национальном рынке, также Компания приступила к выпуску собственных углеродных единиц. На Кольской площадке реализован климатический проект «Перевод на электрообогрев главных вентиляционных установок» на руднике «Северный». Планируется к выпуску 17 483 углеродных единиц (в обращении находится 14 193 углеродные единицы).

Также с целью снижения негативного воздействия на климат «Норникель» прорабатывает варианты реализации природно-климатических проектов в регионах присутствия.

Для снижения прямых и косвенных энергетических выбросов парниковых газов Компания осуществляет мониторинг и управление выбросами, модернизирует производство. Во втором полугодии 2025 года планируется ввести в эксплуатацию собственный источник генерации — солнечную электростанцию в Забайкалье, также прорабатывается вопрос перевода карьерной техники на альтернативные виды топлива.

1 Изменение температуры к 2050 году.
2 Величина выбросов парниковых газов на Серной программе НМЗ подлежит актуализации после того, как проект будет выведен на проектную мощность.
3 Расчет выбросов ПГ охвата 2 производился региональным методом, также в валовые выбросы ПГ (охват 1+2) включен резера выбросов под Серную программу на НМЗ и не учитываются выбросы парниковых газов, образованных от отпуска тепло- и электроэнергии населению.

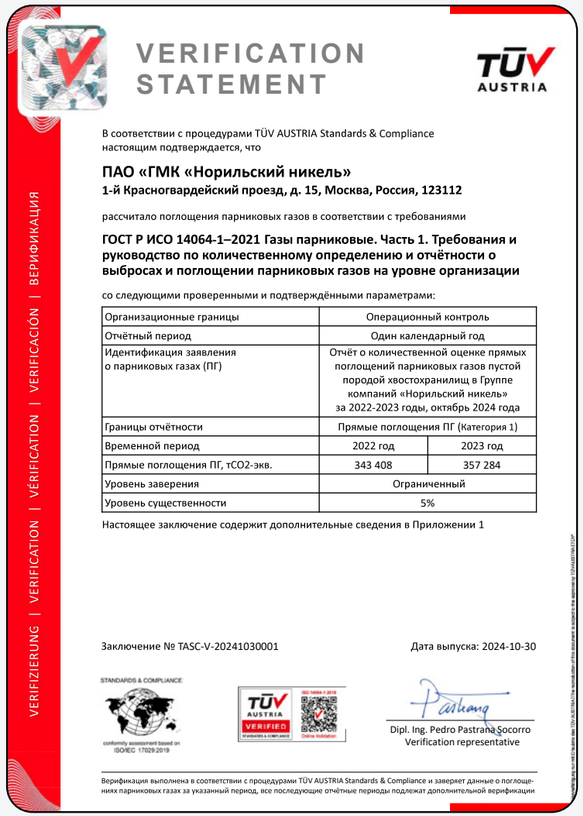
1 Выбросы парниковых газов рассчитаны в соответствии с методологией GHG Protocol. При расчете выбросов парниковых газов по Группе учтены следующие парниковые газы: прямые выбросы диоксида углерода (CO_2), оксида азота (N_2O) и метана (CH_4), в большей своей части от подразделений транспортировки газа с учетом Серной программы на НМЗ и отпуска тепло- и электроэнергии населению.

Поглощение углекислого газа из атмосферы — одна из важнейших задач в борьбе с глобальным изменением климата, поэтому еще одно перспективное направление по снижению выбросов парниковых газов — минерализация пустой породы хвостохранилищ.

Среди перспективных методов секвестрации CO_2 — минерализация, которая предусматривает химические реакции между углекислым газом, водой и горными породами. В результате этих реакций образуются стабильные карбонатные минералы, такие как кальцит/арагонит, доломит, магнезит и сидерит. Они способны хранить углерод на протяжении тысячелетий. Метод обладает значительным потенциалом для долговременного хранения CO_2 в стабильной форме, что делает его привлекательным для широкомасштабного применения.

Хвостохранилища «Норникеля» обладают уникальной способностью поглощать выбросы парниковых газов, в том числе углекислый газ. Величина прямых поглощений парниковых газов зависит от количества пустой породы, которая будет образована за отчетный период и размещена на хвостохранилищах Группы. Компания валидировала Методику расчетов прямых поглощений парниковых газов пустой породой хвостохранилищ на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 14064-1-2021 «Газы парниковые. Часть 1. Требования и руководство по количественному определению и отчетности о выбросах и поглощениях парниковых газов на уровне организации», которую можно назвать уникальной в российской практике. Данные по фактическим поглощениям за 2021–2024 годы верифицированы международной независимой компанией.

«Норникель» планирует развивать данный проект, начав детальное изучение искусственной и активной минерализации хвостохранилищ уже с 2025 года. Эти направления обладают большим потенциалом поглощения выбросов парниковых газов, которые затем будут представлены как климатические проекты.



VERIFICATION STATEMENT

TÜV AUSTRIA

VERIFIZIERUNG | VERIFICATION | VÉRIFICATION | ВЕРИФИКАЦИЯ

В соответствии с процедурами TÜV AUSTRIA Standards & Compliance настоящим подтверждается, что

ПАО «ГМК «Норильский никель»
1-й Красногвардейский проезд, д. 15, Москва, Россия, 123112

рассчитало поглощения парниковых газов в соответствии с требованиями

ГОСТ Р ИСО 14064-1–2021 Газы парниковые. Часть 1. Требования и руководство по количественному определению и отчётности о выбросах и поглощении парниковых газов на уровне организации

со следующими проверенными и подтверждёнными параметрами:

Организационные границы	Операционный контроль	
Отчётный период	Один календарный год	
Идентификация заявления о парниковых газах (ПГ)	Отчёт о количественной оценке прямых поглощений парниковых газов пустой породой хвостохранилищ в Группе компаний «Норильский никель» за 2022-2023 годы, октябрь 2024 года	
Границы отчётности	Прямые поглощения ПГ (Категория 1)	
Временной период	2022 год	2023 год
Прямые поглощения ПГ, тСО2-экв.	343 408	357 284
Уровень заверения	Ограниченный	
Уровень существенности	5%	

Настоящее заключение содержит дополнительные сведения в Приложении 1

Заключение № TASC-V-20241030001 Дата выпуска: 2024-10-30

STANDARDS & COMPLIANCE
conformity assessment based on ISO/IEC 17029:2019

TÜV AUSTRIA VERIFIED

Dipl. Ing. Pedro Pastrana Socorro
Verification representative

Верификация выполнена в соответствии с процедурами TÜV AUSTRIA Standards & Compliance и заверяет данные о поглощениях парниковых газах за указанный период, все последующие отчётные периоды подлежат дополнительной верификации

В 2024 году проект «Минерализация пустой породы — поглощение парниковых газов хвостохранилищами» победил в номинации «Борьба с изменением климата. Снижение выбросов парниковых газов» программы «Лучшие ESG-проекты России».

Производственные выбросы парниковых газов, охват 1 + 2
(МЛН ТОНН CO_2-ЭКВ.)

Основные производственные объекты «Норникеля» расположены в Норильском промышленном районе, за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году держится отрицательная температура воздуха. Район изолирован от федеральной энергетической инфраструктуры, поэтому «Норникель» в этом регионе производит электроэнергию и тепло на собственных генерирующих мощностях, находящихся в 100%-ной собственности Группы. В результате основные выбросы парниковых газов приходятся на топливно-энергетические активы Компании. Так как «Норникель» является единственным производителем электроэнергии и тепла в Норильском промышленном районе, Компания также полностью обеспечивает ими объекты социальной инфраструктуры и местное население. Доля выбросов парниковых газов, которая приходится на объекты инфраструктуры и население регионов присутствия, составляет в среднем 12% от общего объема выбросов парниковых газов по охватам 1 и 2.

Охват 3

Компания ежегодно проводит количественную оценку косвенных парниковых выбросов охвата 3, которые возникают за пределами Группы и находятся вне ее контроля и влияния. Указанные выбросы подразделяются на выбросы от восходящих потоков в Компанию (upstream) и выбросы от нисходящих потоков от Компании (downstream).

В составе выбросов upstream основной объем связан с приобретением сырья и материалов у поставщиков, а также с потреблением энергии и топлива (в части, не включенной в охваты 1 и 2).

Выбросы downstream связаны с транспортировкой реализованной продукции от производственных активов Компании до потребителей и ее дальнейшей переработкой в следующий законченный продукт. В 2024 году Компания актуализировала методику расчета выбросов downstream с учетом новых методологических документов[1]. В область оценки за 2024 год вошли никель, медь, палладий, платина, медные и никелевые полупродукты, железорудный концентрат, реализованные за пределы Группы. Основной вклад в указанные выбросы вносят полупродукты, реализуемые за пределами Группы. Динамика изменения объемов выбросов определяется изменением объемов реализации, структуры продуктового и клиентского портфеля Группы, а также географической структуры реализации продукции.

Количественная оценка выбросов охвата 3 проводится в соответствии с рекомендациями GHG Protocol по всем категориям, релевантным для Группы, и с использованием Руководящих принципов национальных инвентаризаций парниковых газов МГЭИК.

Выбросы парниковых газов, охват 3 (МЛН ТОНН CO_2-ЭКВ.)

Выбросы по категориям	2021	2022	2023	2024
Охват 3 (косвенные выбросы), итого	**5,4**	**5,3**	**6,4**	**6,7**
Восходящие потоки (upstream), в том числе:	1,4	1,4	1,3	**1,2**
• приобретенные товары и услуги	0,8	0,9	0,8	**0,7**
• капитальные вложения	0,1	0,1	0,1	**0,1**
• энергия и топливо	0,4	0,3	0,3	**0,3**
• прочее	0,1	0,1	0,1	**0,1**
Нисходящие потоки (downstream), в том числе:	4,0	3,9	5,1	**5,5**
• переработка проданной продукции	3,8	3,7	4,9	**5,3**
• транспортировка проданной продукции	0,2	0,2	0,2	**0,2**

[1] Руководство Международного совета по горному делу и металлам (ICMM) Scope 3 Emissions Accounting and Reporting Guidance (2023), стандарт ИСО 14083:2023 «Количественное определение и отчетность о выбросах парниковых газов в результате функционирования транспортной цепочки», рекомендации Глобального совета по выбросам в сфере логистики (GLEC), Руководство Института никеля Scope 3 GHG emissions in the nickel value chains. A guide to determine nickel-specific scope 3 GHG emissions, а также лучшие отраслевые практики.

Использование ВИЭ и энергоэффективность

Энергообеспечение производственных активов «Норникеля» осуществляется как от внешних объектов генерации, так и от собственного топливно-энергетического комплекса, в результате чего образуются прямые и косвенные выбросы парниковых газов (охват 1 + 2).

Собственные энергетические активы расположены в Норильском промышленном районе, источником для производства энергии для них является ископаемое топливо с низким углеродным следом — природный газ, а также ВИЭ — гидроэнергия. Дизельное топливо, мазут, бензин и авиационное топливо используются в транспортных активах «Норникеля». Уголь применяется минимально, только в небольших объемах в некоторых производственных процессах.

Производственные активы Забайкальского дивизиона и Кольской площадки обеспечиваются теплом от собственных котельных, а электроэнергия закупается на оптовом рынке электрической энергии и мощности (ОРЭМ).

Основным источником ВИЭ для Компании является гидроэнергия, которая вырабатывается на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС, входящих в Группу. В 2024 году доля электроэнергии, полученной из ВИЭ, составила 54% по Группе и 58% — по Норильскому промышленному району. Доля ВИЭ в общем потреблении энергии по Группе составила 12%.

Использование других ВИЭ за северным полярным кругом, таких как солнечная и геотермальная энергия, невозможно из-за сложных климатических условий в тех регионах, где расположены основные производственные активы «Норникеля».

Солнечная энергия

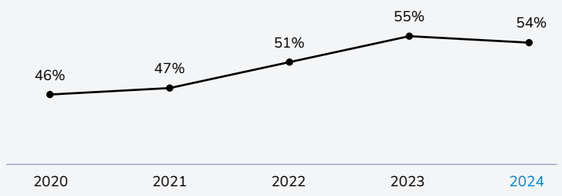
~ 8 месяцев в году — отрицательная температура воздуха
~ 100 суток — продолжительность полярных и сумеречных ночей
~ 70 дней в году — солнечные дни

Геотермальная энергия

на глубине 300–500 метров — вечная мерзлота

Из-за сложных климатических условий не все ВИЭ доступны для использования за Северным полярным кругом.

Доля ВИЭ в потреблении электроэнергии (%)



«Норникель» придает большое значение повышению энергоэффективности строящихся и действующих производственных площадок. На модернизацию энергетической инфраструктуры в 2024 году было направлено более 350 млн долл. США. Инвестиции включают множество проектов по замене оборудования на тепловых и гидроэлектростанциях, модернизации хранилищ топливных баков, а также электросетевых и газопроводных систем.

Мониторинг вечной мерзлоты

Система мониторинга вечной мерзлоты и объектов на ней, разработанная «Норникелем», позволяет оценивать влияние деградации мерзлоты на устойчивость инженерных сооружений на территории присутствия и управлять этими рисками.

Изменение климата в Арктике создает проблемы глобального масштаба и представляет значительную угрозу безопасности полярной инфраструктуры.

Динамика температур в скважине

В последние годы «Норникель» сосредоточился на выстраивании научно-практического базиса для управления эксплуатацией активов. В населенных пунктах Норильского промышленного района были пробурены глубокие наблюдательные скважины для изучения температурного режима многолетнемерзлых грунтов и оценки влияния глобального изменения климата. Скважина глубиной 200 метров в центре Норильска, где измерения температурного режима начались еще в 1958 году, была восстановлена и оборудована термокосой. Данные оттуда дважды в сутки поступают в Центр мониторинга объектов Компании. В результате наблюдений было установлено, что в 1958 году мерзлота фиксировалась на глубине 150 м, а сейчас — 147,7 м. Также выявлено, что температура многолетнемерзлых грунтов на глубине 10 м с начала наблюдений повысилась на 4 °C. Это подтверждает устойчивый тренд глобального потепления.

Чтобы снизить риск аварийных ситуаций, в Норильском промышленном районе ведется мониторинг технического состояния объектов, расположенных на вечной мерзлоте. На сегодняшний день на 223 объектах установлено более 1,8 тыс. автоматизированных датчиков. Данные с них помогают оценивать температурный режим грунтов и изменение положений отдельных элементов, оперативно контролировать температуру и влажность в технических подпольях, реагировать на возможные аварии на системах тепло- и водоснабжения, контролировать относительную деформацию конструкций.

Специалисты Центра мониторинга проводят комплекс геотехнических исследований, включающий визуальные обследования, геодезический контроль, измерение уровня подземных вод и температурного режима грунтов оснований в ручном режиме. Все данные поступают в информационно-диагностическую систему Норильской площадки в режиме реального времени, что позволяет специалистам обеспечивать контроль безопасной эксплуатации зданий и сооружений не только Норильской площадки, но и предприятий Энергетического дивизионов. Автоматическая система мониторинга дает возможность проводить анализ данных, в том числе фиксировать все отклонения, что снижает время реагирования на них, а также устанавливать тренды повышения температур грунтов

и воздуха в подполье и принимать проактивные действия для исключения неблагоприятных последствий. Кроме того, система является базой данных, где содержится вся информация о здании: инженерные изыскания, проектная документация, комплексные обследования и другие материалы. Взаимодействие с балансодержателями объектов осуществляется на базе данной системы, что позволяет выдавать и проверять исполнение рекомендаций, формировать отчеты по огромному набору метрик. В настоящее время информационно-диагностическая система используется на 17 предприятиях Компании, в ней работает более 600 сотрудников.

Для оценки влияния климатических изменений на устойчивость объектов Норильского промышленного района разработан новый подход на основе методов математического моделирования теплового и механического взаимодействия. Он опирается на прогноз изменения климата на территории присутствия Компании, подготовленный ведущими научными организациями. В настоящее время идет апробация данного подхода для наиболее значимых объектов Компании, где осуществляется автоматизированный мониторинг.

Фоновый мониторинг

«Норникель» стал первой коммерческой компанией в России, которая создала собственную региональную систему фонового мониторинга мерзлоты. Полученные данные могут использоваться для пополнения базы сведений о состоянии и динамике вечной мерзлоты в естественных условиях, а также количественного прогноза изменения мерзлотных условий и оценки природных и техногенных воздействий на температурный режим грунтов.

Таким образом, сегодня в распоряжении Компании имеются данные геотехнического и фонового мониторинга, позволяющие принимать взвешенные и экономически обоснованные решения о дальнейшей эксплуатации активов.

На сегодняшний день изучена территория от Норильского промышленного района до Дудинки площадью около 8 тыс. км2, выделены 11 полигонов, которые максимально характеризуют разнообразие ландшафтно-геокриологических условий. В 2023–2024 годах Компанией были пробурены 20 наблюдательных скважин глубиной от 10 до 20 м, три скважины глубиной 200 м для оценки характеристик многолетнемерзлых грунтов и определения параметров глубинного теплопотока. Также пять скважин глубиной 200 м в населенных пунктах были пробурены «Норникелем» еще в 2022 году в рамках программы мониторинга мерзлоты. Пробуренные скважины оборудованы автоматизированным термометрическим оборудованием с передачей данных на центральный сервер сбора и обработки. На выбранных полигонах проводится не только мониторинг температурного состояния грунтов, но и мониторинг развития опасных криогенных процессов геофизическими и геодезическими методами. Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского использует оборудованные полигоны для проведения зимних и летних полевых школ по изучению вечной мерзлоты.

В 2023 году система фонового мониторинга мерзлоты получила Национальную экологическую премию им. В.И. Вернадского, а в 2024 году признана лучшей в климатическом конкурсе «Зеленая Евразия» и удостоена премии в области корпоративных инноваций в России — GenerationS Innovation Awards (GIA).

Социальная политика

Вклад в достижения ЦУР ООН

Развитие регионов присутствия

- **Экологическое благополучие**
- **Развитие инфраструктуры**
- **Повышение уровня жизни местных сообществ**
- **Поддержка интересов коренных малочисленных народов**

Расходы социального характера по начислению (МЛН РУБ.)

2024	11 973
2023	17 059
2022	24 926

Платежи по социальным программам (МЛН РУБ.)

2024	8 989
2023	9 304
2022	7 469

В 2024 году расходы социального характера, согласно консолидированной финансовой отчетности, составили 12,0 млрд руб., из них расходы на благотворительность составили 14,0 млрд руб., начисления и изменения оценок обязательств по социальным программам – 4,2 млрд руб. (доход).

«Норникель» играет важную роль в экономике России и оказывает значительное влияние на социальную и экономическую жизнь регионов присутствия. Поскольку основная часть предприятий «Норникеля» расположена в моногородах, Компания заинтересована в поддержании на их территории благоприятной социальной обстановки и создании комфортной городской среды, открывающей сотрудникам и членам их семей широкие возможности для самореализации.

Непростые климатические условия, в которых живут и работают сотрудники «Норникеля», географическая изолированность основных производственных комплексов, усиливающаяся конкуренция за трудовые ресурсы в отрасли — все это требует эффективной социальной политики, повышающей привлекательность Компании как работодателя.

«Норникель» выстраивает со всеми территориями присутствия партнерские отношения и активно участвует в разработке и реализации социальных программ.

Более подробно динамику расходов на благотворительность см. в текущем Отчете в разделе «Благотворительность».

Корпоративная медицина

Чтобы обеспечить сотрудникам наилучшие условия для отдыха и лечения, Компания улучшает их социально-бытовые условия и реализует проект «Корпоративная медицина».

Он ориентирован на развитие частного здравоохранения в дополнение к государственной медицине в ключевых регионах присутствия — Норильском районе и на Кольском полуострове — и обеспечивает доступ к высококачественной и доступной медицинской помощи сотрудникам Компании и членам их семей.

Система мониторинга воздуха

В конце 2024 года «Норникель» запустил в Норильске систему автоматического контроля за состоянием атмосферного воздуха. Это один из первых проектов в России, позволяющих в режиме онлайн отслеживать уровень загрязнения воздуха в городе.

В Норильском промышленном районе было установлено 16 станций экологического мониторинга, измеряющих содержание в воздухе диоксида серы (SO_2), сероводорода (H_2S), оксида углерода (CO), диоксида азота (NO_2) и пыли, а также температуру, давление и влажность. Информация с датчиков поступает на единую платформу, которая в круглосуточном режиме ведет мониторинг воздуха в разных районах «Большого Норильска»: Норильске, Талнахе, Кайеркане и Оганере. Информация обновляется каждые 20 минут.

В тестовом режиме мониторинг велся с конца 2022 года. В это время Компания дорабатывала систему, чтобы сделать ее удобной для всех пользователей, прежде всего жителей Норильска.

Сегодня данные мониторинга используются для расчета индекса качества воздуха, который размещается на сайте норильск.рф и использует цветовую индикацию: зеленый цвет — загрязнение отсутствует, желтый — умеренное загрязнение, красный — высокое.

Реновация Норильска

Один из важнейших способов привлечения и удержания сотрудников — повышение качества жизни в Норильске и в регионе в целом.

В 2021 году «Норникель» подписал четырехстороннее соглашение с федеральными и региональными органами власти о реновации жилой и социальной инфраструктуры Норильска. Соглашение будет действовать до 2035 года, инвестиции в проект составят 120 млрд руб., из них 81 млрд руб. внесет Компания.

В рамках проекта был утвержден мастер-план развития Норильска, разработана программа социально-экономического развития города до 2035 года, запущена реновация жилищного фонда. Программа также включает строительство и капитальный ремонт объектов социальной инфраструктуры (поликлиники, детские сады, спорткомплекс, Арктический музей современного искусства, туристические объекты и инфраструктура и пр.), благоустройство (озеленение города, благоустройство территорий, прилегающих к городским паркам и базам отдыха), модернизацию объектов ЖКХ и транспортной инфраструктуры.

Подробнее ознакомиться с планами реновации можно на сайте «Норильск 2035».

«Чистый Норильск»

В 2021 году Компания запустила программу «Чистый Норильск» для уборки и переработки промышленных отходов на территории Норильского промышленного района и рекультивации земель, которая предусматривает очистку и благоустройство общественных пространств, охрану водных объектов, обустройство туристических баз отдыха.

За десять лет действия программы планируется демонтировать 500 заброшенных зданий, убрать 600 тыс. тонн металлолома и 2 млн тонн отходов. В 2024 году было демонтировано 59 зданий, вывезено 148 тыс. тонн мусора и отправлено на переработку 14 тыс. тонн металлолома.

Поддержка коренных малочисленных народов

КМНС, проживающие на территории Таймыра

Основой взаимодействия «Норникеля» с коренными малочисленными народами севера (КМНС) является содействие их устойчивому развитию, повышению качества жизни и сохранению исконной среды обитания. На Таймырском полуострове это представители ненцев, долган, нганасан, эвенков и энцев, а в Мурманской области — саамы, ненцы и коми. «Норникель» соблюдает международные нормы и стандарты в отношении КМНС, признает их права на сохранение традиционного образа жизни, уклада хозяйственной деятельности, национальной культуры и исторического наследия.

Несмотря на то, что «Норникель» не является резидентом Арктической зоны, Компания добровольно придерживается Стандарта ответственности резидентов Арктической зоны России, выстраивая принципы взаимодействия с коренными малочисленными народами Таймыра на основе его положений.

В 2024 году Советом директоров утверждена новая Политика в области взаимодействия с КМНС. При ее подготовке использованы международные стандарты и опыт проектов и программ поддержки коренных малочисленных народов Таймыра. Документ разработан совместно с независимыми экспертами при непосредственном участии представителей общественных организаций и КМНС. Новая политика акцентирует внимание на соблюдении индивидуальных и коллективных прав КМНС, предусматривает дополнительные меры должной осмотрительности и основывается на следующих подходах:

- применение принципа свободного предварительного осознанного согласия (СПОС) КМНС согласно стандартам и рекомендациям Международного совета по горному делу и металлам;
- поддержка и развитие традиционных промыслов;
- приверженность принципу добросовестных консультаций;
- расширение действия на подрядчиков.

Согласно политике, предусмотрена реализация независимого механизма рассмотрения жалоб.

В целях системного диалога с представителями коренных народов Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района:

- на Норильской площадке создан отдел по работе с КМНС, в котором работают данные представители;
- по инициативе КМНС сформирован Координационный совет по взаимодействию с семейными (родовыми) общинами КМНС в который вошли представители 58 родовых общин, проживающих на Таймыре.

Эффективность сотрудничества «Норникеля» с КМНС основывается на постоянном диалоге с представителями общин и семей, регулярном обсуждении возникающих вопросов, что способствует взаимопониманию и соблюдению принципов инклюзивного взаимодействия.

«Норникель» комплексно подходит к взаимодействию с КМНС и расширяет программы поддержки.

Основные направления программ поддержки:
- проведение мероприятий, способствующих развитию общин коренных народов Таймыра и традиционных видов хозяйственной деятельности;
- содействие обеспечению жильем и развитию социальной инфраструктуры в таймырских поселках;
- повышение доступности и качества медицинской помощи;
- развитие образования и культуры;
- поддержка спортивных проектов и создание условий для развития туризма.

В 2020 году Компания начала реализацию Программы оказания содействия социально-экономическому развитию Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района Красноярского края (далее — Программа) с бюджетом 2 млрд руб. Программа была разработана с учетом предложений представителей КМНС, населяющих Таймыр, и ассоциаций, представляющих интересы КМНС и завершилась в 2024 году. Условия Программы были закреплены в четырехстороннем соглашении о взаимодействии и сотрудничестве с ассоциациями КМНС.

Программа реализовалась в следующих форматах:
- экономическая поддержка традиционного уклада;
- грантовая программа «Мир Таймыра» (особенностью конкурса является участие в программе только представителей коренных народов Таймыра и некоммерческих организаций, реализующих проекты в интересах КМНС на территории Таймыра);
- инфраструктурные проекты;
- образовательные инициативы;
- культурные и языковые проекты;
- здравоохранение.

Реализация Программы способствовала социально-экономическому развитию Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района, достижению нового качества жизни КМНС в Арктике:
- снизилось количество детей-сирот, нуждающихся в жилье;
- повысилось обеспечение жильем (обновлено более 20% жилищного фонда поселков Волочанка и Усть-Авам);
- повысилась доступность медицинской помощи (обеспеченность фельдшерско-акушерскими пунктами в поселках Таймыра выросла более чем на 25%);
- получили развитие традиционные отрасли хозяйствования КМНС;
- улучшились условия логистики и реализации продукции, добытой КМНС.

В 2024 году Компания направила на проекты поддержки КМНС

>495 МЛН РУБ.[1]

В 2024 году дополнительно к финансированию мероприятий Программы на поддержку КМНС было выделено 100 млн руб. на развитие семейных (родовых) общин, укрепление их материально-технической базы, подготовку к охотничьему и рыболовному сезонам. На эти средства были приобретены снегоходы, лодочные моторы, спутниковые телефоны, квадроциклы, моторные резиновые лодки, плоты.

Кроме того, по благотворительным программам Компании семейными (родовыми) общинами КМНС был реализован ряд значимых проектов на территории Таймыра:
- создан центр пантотерапии, введены в эксплуатацию столярные мастерские и павильон сувенирной продукции;
- выкуплены квоты на вылов водных биологических ресурсов и рыболовные участки для осуществления промышленного рыболовства;
- отремонтированы ледники на промысловых точках;
- разработаны офлайн-переводчики на языках КМНС;
- оказана помощь нуждающимся жителям поселков;
- поддержано домашнее оленеводство.

В рамках объявленного ООН международного десятилетия языков КМНС Компания профинансировала мероприятия на Таймыре, направленные на сохранение и популяризацию культуры КМНС: праздник «Этническое стойбище», молодежный форум, фольклорный фестиваль, проект по созданию языковых гнезд. Также был проведен литературный конкурс на языках коренных народов Таймыра «Голос Севера», разработано мобильное приложение по развитию этнотуризма, проведен Международный день коренных народов мира, а также мастер-классы по хореографии и декоративно-прикладному искусству.

«Норникель» поддерживает совместный образовательный проект в рамках соглашения с Федеральным агентством по делам национальностей России и при участии МГИМО – «Школа общественной дипломатии», который содействует институциональному развитию КМНС, повышению их правовой грамотности, социальных компетенций, эффективности участия в принятии решений по вопросам их прав и законных интересов.

Компания содействует участию уполномоченных представителей КМНС из регионов производственной деятельности Компании в работе общероссийских и международных органов по вопросам прав КМНС.

Подробнее об итогах реализации Программы читайте в Отчете об устойчивом развитии.

[1] В рамках финансирования Программы.

Программы для молодежи

«Добавь городу красок»

На протяжении 12 лет Компания ежегодно проводит художественный конкурс «Добавь городу красок» для детей и молодежи Норильска и Мончегорска, цель которого — вовлечение молодежи в творческое преображение городов, формирование сопричастности и идентификации себя с будущим города. Кроме того, конкурс создает условия для реализации творческих проектов, формирует ответственное отношение к экологии и разумному потреблению ресурсов.

Профориентация школьников

К началу учебного года «Норникель» дарит всем первоклассникам в городах присутствия Компании «Книгу о том, как металлы построили города». Издание рассказывает о горно-металлургических профессиях и технологических процессах, формирует у детей чувство гордости и причастности к деятельности Компании, популяризует научные знания и повышает привлекательность науки.

Арт-фестиваль «Сияние»

В 2024 году в Печенгском районе при поддержке «Норникеля» прошел паблик-арт-фестиваль «Сияние», цель которого — показать, что окружающую среду можно и нужно менять в лучшую сторону, а экологическая повестка вписывается в формат летнего городского фестиваля. На фестивале были представлены такие формы публичного искусства, как стрит-арт, вокально-музыкальное творчество и танец. Для всех желающих проводились также мастер-классы по переработке и повторному использованию заранее собранного пластика.

>3 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

приняли участие в работе творческих лабораторий, посетили мастер-классы и воркшопы, самые активные получили призы.

Благотворительные программы

Расходы на благотворительность (МЛН РУБ.)

«Мир новых возможностей»

Благотворительная программа «Норникеля» «Мир новых возможностей» способствует развитию социальных компетенций местных жителей, демонстрирует и помогает внедрять новые социальные технологии, поддерживает и стимулирует общественные инициативы и межсекторное партнерство.

В 2024 году
в мероприятиях программы
приняли участие

>30

ТЫС. ЧЕЛОВЕК

В числе целей программы — развитие сервисной экономики в регионах, улучшение бизнес-климата и содействие развитию малого и среднего бизнеса, в том числе социального предпринимательства. Компания ежегодно проводит для представителей бизнес-сообщества обучающие программы, предоставляет поддержку тренеров и менторов. Кроме того, в 2024 году возможность получить знания в области предпринимательства и материальную поддержку для открытия бизнеса получили старшеклассники и студенты образовательных учреждений Норильска.

В 2024 году в Норильске была реализована программа рефинансирования для субъектов МСП, получавших поддержку Компании в 2020–2023 годах Предприятия также могли получить беспроцентные займы на расширение текущей деятельности и инициирование новых проектов при условии, что они раньше не допускали просрочек по платежам. Этой мерой поддержки в Норильске воспользовались девять предпринимателей, общий объем беспроцентных займов составил 29,1 млн руб. В Мурманской области в 2024 году поддержку получили девять проектов предпринимателей на сумму 7,5 млн руб. Также АНО «Центр социальных проектов Печенгского района «Вторая школа» поддержало три проекта на сумму более 15,9 млн руб.

В 2024 году «Норникель» запустил направление молодежного сообщества «Бизнес в хорошей компании», направленное на стимулирование интереса и позитивное отношение к предпринимательской деятельности среди молодых сотрудников Компании, сформирование у сотрудников предпринимательских компетенций и создание условий для их внутрикорпоративной предпринимательской активности.

«Норникель» в 2024 году получил рейтинг «А+» по итогам оценки в рамках проекта «Лидеры корпоративной благотворительности» «Форума Доноров».

Более подробно направления программы «Мир новых возможностей» описаны в Отчете об устойчивом развитии за 2024 год.

Конкурс социальных проектов

Конкурс социальных проектов в рамках программы «Мир новых возможностей» проводится с 2014 года. За 11 лет на конкурс поступило более 3,6 тыс. заявок, поддержку на общую сумму более 1 млрд руб. получили свыше 950 проектов. При этом кураторы конкурса отмечают, что с каждым годом улучшается качество и проработанность заявок, увеличивается количество партнерских проектов, расширяется спектр социальных сервисов, которые предлагают участники конкурса.

В 2024 году на конкурс подал заявки 371 участник, 168 инициатив получили высокие оценки независимых экспертов и прошли в финал. Максимальное количество заявок традиционно поступило от Норильского промышленного района. Например, одна из заявок, поданных молодыми преподавателями, предусматривает оснащение норильских школ оборудованием для развития технических навыков учеников.

В Мурманской области самыми популярными номинациями конкурса стали «Полюс энергии» и «Полюс будущего», направленные на развитие спорта, поддержание здорового образа жизни, внедрение новых методик и технологий работы с детьми, подростками и молодежью. В Забайкалье одним из крупнейших проектов станет проект сохранения популяции забатой антилопы. Также будет проведено благоустройство села Газимурский Завод.

Компания проводит с участниками конкурса системную работу, организует образовательные программы и тревел-гранты, вовлекает корпоративных волонтеров в разработку разнообразных проектов и способствует созданию партнерств с местными предприятиями для монетизации и масштабирования социальных проектов.

Ключевые направления программы в 2024 году

Направление	Программы и проекты
«Развивай!»	• Форум социальных технологий «Город — это мы!» • Конкурс социальных проектов • Конкурс проектов «Мир Таймыра» • Конкурс тревел-грантов • Пикник «Город — это мы!» • Внедрение цифровой образовательной платформы «Мобильное электронное образование» в Мурманской области • Образовательный проект «Перемена»
«Создавай!»	• Инженерный марафон IMAKE • Международный форум инноваторов IN'HUB
«Действуй!»	• Акселератор для предпринимателей регионов и инвестиционная сессия
«Созидай!»	• АНО «Агентство развития Норильска» • АНО «Центр социальных проектов Печенгского района «Вторая школа» • АНО «Агентство развития Мончегорска»

Образовательный проект «Перемена»

В 2024 году продолжалась реализация проекта «Перемена», объединяющего всех участников образовательного процесса: детей, родителей и педагогов. В нем приняли участие более 2 тыс. человек из шести населенных пунктов.

В рамках проекта проводится ежегодная Академия «Перемена. urban». В августе 2024 года в Красноярске прошел очередной ее этап, в котором приняли участие школьники 8–10-х классов, сопровождающие педагоги и выпускники Академии.

Участники летней Академии участвовали в мастер-классах, посвященных публичным выступлениям, продюсированию, проектному подходу, социальному проектированию от идеи до реализации, урбанистике, ивент-менеджменту. Помимо занятий, для них были организованы экскурсии по Красноярску, порту и судоремонтному цеху, креативному коворкингу «Ядро», Институту гастрономии СФУ, заповеднику «Красноярские столбы».

Инженерный марафон IMAKE

Инженерный марафон IMAKE объединяет начинающих мейкеров, будущих инженеров, изобретателей и ученых. Проект позволяет Компании организовать систему научно-образовательных мероприятий, популяризирующих научное творчество в среде детей и подростков.

В 2023 году был разработан курс по упаковке идеи IMAKE. PRO, посвященный тому, как превратить идею в качественную заявку, определить необходимые ресурсы, посчитать бюджет и составить план реализации проекта. В 2024 году более 20 участников конкурса подали заявки на участие в различных конкурсах, в том числе четыре заявки были поданы в рамках программы «Мир новых возможностей».

С декабря 2023 по конец 2024 года школьники из Норильска, Мончегорска, Читы и п. г. т. Никель приняли участие в нескольких международных соревнованиях, в том числе в PowerTech 2024 / PowerTech STEAM-Star International (Overseas) Invitational Contest. За победу боролись четыре команды IMAKE. В результате золото досталось команде из Мончегорска, второе место заняла команда Норильска.

Кроме того, в 2024 году школьники заполярных городов продемонстрировали высокие результаты на Международной выставке юных изобретателей International Exhibition for Young Inventors IEYI 2024 и собрали полный комплект медалей.

Корпоративное волонтерство

Программа корпоративного волонтерства «Норникеля» существует с 2015 года, объединяет множество волонтерских и благотворительных проектов и действует во всех регионах присутствия «Норникеля». Программа поддерживает общественно полезные инициативы сотрудников, направленные на социальное развитие территорий и улучшение качества жизни населения. С момента создания ее масштабы значительно выросли: от нескольких сотен до более чем 4 тыс. участников волонтерского сообщества. Волонтеры «Норникеля» ежегодно привлекают около 40 партнеров и проводят свыше 410 мероприятий, реализуют волонтерские проекты самой разной направленности — от образовательных до экологических.

Годовой бюджет корпоративных волонтерских программ в среднем составляет

156 МЛН РУБ.

Для привлечения сотрудников к решению значимых проблем местных сообществ действует программа личных пожертвований сотрудников на благотворительные и иные общеполезные цели. В 2024 году в рамках таких сборов было собрано более 3 млн руб. Такую же сумму к сборам добавил «Норникель». В том числе Компания проводит сборы гуманитарной помощи на закупку предметов гигиены, одежды и обуви, канцелярских товаров для детей из школ-интернатов, многодетных и малоимущих семей. В 2024 году поддержку получили более 200 детей.

Более подробная информация о волонтерской деятельности приведена на сайте Компании и в Отчете об устойчивом развитии за 2024 год.

Туристические проекты

«Норникель» способствует развитию туризма в Арктической зоне в интересах социально-экономического развития регионов, обустройства качественных мест отдыха и популяризации уникальной природной территории, создания рабочих мест, в том числе для высвобождающегося после модернизации производств собственного персонала.

Так, в Норильском промышленном районе вблизи границ Путоранского заповедника создается туристический комплекс «Затундра». При этом учитываются нормы природоохранного законодательства и принципы бережного отношения к окружающей среде. В рамках проекта полностью модернизируется исторический дом «Лама», построенный в 1941 году для отдыха детей сотрудников Норильского комбината. Продолжается строительство четырехзвездочного парк-отеля «Нералах». Хотя проект еще не завершен, в 2024 году «Затундра» приняла более 350 гостей.

В Мурманской области на берегу Баренцева моря создается туристический комплекс «Валла-Тунтури». Под брендом «Китовый берег» уже работают 32 домика для гостей, ведется строительство дороги, организуются туристические тропы и маршруты. В 2024 году «Китовый берег» завоевал звание лучшего глэмпинга России.

Закупки и ответственная цепочка поставок

Подход к управлению

«Норникель» ответственно подходит к сотрудничеству с поставщиками и потребителями и взаимодействует с теми партнерами, которые соблюдают законы и нормы, создают безопасные условия труда для своих сотрудников, а также уделяют первостепенное внимание охране окружающей среды. Компания ожидает от своих контрагентов следования лучшим международным и российским практикам в области устойчивого развития и рационального использования природных ресурсов.

При управлении своей цепочкой поставок и закупок «Норникель» руководствуется следующими основными документами:

- Кодексом корпоративного поведения поставщика;
- Политикой по ответственному выбору поставщиков;
- Внутренними корпоративными стандартами по закупкам;
- Кодексом деловой этики;
- Политикой по правам человека.

С целью минимизации операционных и финансовых рисков и затрат, а также повышения надежности и ритмичности поставок в Компании для закупок применяются закупочные политики. На конец 2024 года действовало 50 закупочных политик по категориям, в том числе по четырем политикам проведены работы по актуализации.

Также в 2024 году в Компании была утверждена программа по повышению эффективности закупок, целью которой являются:

- оптимизация затрат на материально-технические ресурсы, работы и услуги («нулевая инфляция»);
- достижение показателей по оборотному капиталу в части снижения уровня запасов;
- повышение конкуренции в закупочных процедурах;
- повышение прозрачности и усиление контроля закупочных процедур.

Закупочная деятельность

«Норникель» выстраивает свои отношения с поставщиками на основе открытых тендерных процедур. Основная цель системы закупок — это своевременное и полное удовлетворение потребностей Компании в материалах и услугах надлежащего качества и по приемлемой цене.

Закупочный процесс

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям стандартов ISO 9001 и ISO 14001.

Компания закупает более 40 агрегированных закупочных категорий — от тяжелого промышленного оборудования до продуктов питания. При этом «Норникель» обеспечивает равные конкурентные возможности для крупных, средних и малых предприятий, основываясь на общепринятых нормах добросовестной конкуренции и принципах исключения конфликта интересов. Для обеспечения максимальной эффективности и прозрачности закупочных мероприятий большинство закупок осуществляется централизованно через Главный офис Компании с использованием автоматизированных систем и электронных торговых площадок.

В зависимости от плановой стоимости закупка может быть проведена в форме тендера, простой или упрощенной процедуры. При этом в зависимости от материальности и специфики закупаемой продукции результаты квалификационного отбора и выбор победителя закупочной процедуры утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании. Договор с победителем заключается в соответствии с утвержденными результатами закупочной процедуры. Все централизованные закупки Группы публикуются на официальном сайте Компании.

По итогам 2024 года общая сумма закупок, проведенных в рамках компетенции закупочных коллегиальных органов Главного офиса (тендерный комитет, тендерные комиссии), составила около 94 млрд руб.

Компания заинтересована в сотрудничестве с надежными поставщиками, которые соблюдают свои обязательства по срокам поставок, объему и качеству поставляемой продукции, поэтому в ходе закупочных мероприятий поставщики проходят обязательный для всех квалификационный отбор по формализованным критериям и правилам.

С целью социальной поддержки регионов присутствия «Норникель» отдает предпочтение закупкам у местных поставщиков. Это позволяет сохранять рабочие места и поддерживать уникальные предприятия, от стабильной работы которых зависит не только благополучие их сотрудников, но и социальная составляющая региона присутствия в целом.

Количество компаний-поставщиков по централизованным закупкам (ЕД.)

В «Норникеле» действует Служба корпоративного доверия, в которую могут обратиться любые заинтересованные стороны и сообщить обо всех нарушениях.

Взаимодействие с поставщиками

Для повышения эффективности и удобства взаимодействия с поставщиками в Компании используется система управления закупками SRM «Норникель», благодаря которой поставщики имеют постоянный доступ к информации о проводимых закупочных процедурах. В течение 2024 года в системе SRM «Норникель» было аккредитовано 1 632 поставщика. Всего на конец 2024 года аккредитовано более 13,7 тыс. поставщиков. Дополнительно ведется работа с прямыми изготовителями на предмет их аккредитации на данной электронной платформе.

Регистрация в системе управления закупками SRM «Норникель» бесплатная и не накладывает на пользователей дополнительных обязательств.

Для взаимодействия с поставщиками на сайте Компании представлен раздел «Поставщикам». Раздел содержит основную информацию о принципах и порядке организации закупок, плановой потребности, а также анонсы и приглашения принять участие в закупочных процедурах.

Специалисты в области закупочной деятельности «Норникеля» активно участвуют в деятельности профессионального сообщества по соответствующим закупочным категориям, посещают отраслевые выставки и участвуют в конференциях.

Одним из приоритетных направлений развития взаимодействия с поставщиками является формирование действенных механизмов обратной связи, которые также реализованы, развиваются и расширяются на базе личного кабинета поставщика в SRM. Данная система предназначена для взаимодействия с контрагентами в процессе исполнения договоров, также она постоянно совершенствуется для оптимизации и улучшения работы всех пользователей. Для получения актуальной информации о проводимых в «Норникеле» закупочных процедурах и возможности принять в них участие поставщики могут общаться онлайн со специалистами по закупкам всех категорий закупаемой продукции в системе управления закупками SRM «Норникель».

В случае затруднений с регистрацией или работой в системе контрагент может обратиться за помощью и консультацией:

- по электронной почте suppliers@nornik.ru
- или по телефонам:
  +7 (495) 783-00-45 (доб. 6) (для Москвы);
  8 (800) 700-59-11 (доб. 6) (бесплатный федеральный номер).

В личном кабинете контрагенты имеют возможность управлять документооборотом, формирующимся в ходе исполнения договоров, отслеживать статусы этапов работ, обмениваться с кураторами договоров файлами и мгновенными сообщениями с целью уточнений и ускорения взаимодействия. Использование такого сервиса повышает информированность поставщика о ходе исполнения договоров и прозрачность операций, а также значительно ускоряет ежедневные взаимодействия между сторонами. Условия работы поставщика прописываются в заключаемом договоре или соглашении с поставщиками.

Также через личный кабинет поставщика можно зарегистрироваться в других сервисах, таких как электронный документооборот, факторинг и динамическое дисконтирование, что расширяет сотрудничество.

Сотрудники «Норникеля» также работают над расширением и дополнением списка сервисов для развития взаимоотношений с контрагентами, консолидацией их в личном кабинете.

Дополнительно реализован и функционирует электронный документооборот с поставщиками, направленный на ускорение и прозрачность взаиморасчетов.

ESG-факторы в цепочке поставок

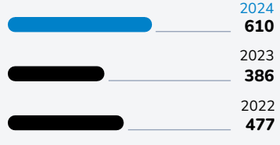
В отношениях с поставщиками «Норникель» стремится к формированию единого информационного пространства и набора ценностей. Компания разработала и применяет многоступенчатую систему оценки поставщиков. Критерии анализа, оценки и переоценки деятельности внешних поставщиков разработаны в том числе в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества». Особое внимание Компания уделяет тем поставщикам, продукция которых является уникальной и критически важной для стабильной работы производственных переделов Компании.

В Компании действует Политика по ответственному выбору поставщиков, закрепляющая подход «Норникеля» к вопросам охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления на протяжении всей цепочки поставок. Целью политики является определение подхода к взаимодействию с поставщиками по вопросам устойчивого развития, декларирование норм и принципов, которым должны следовать Компания и ее поставщики.

Наряду с Политикой действует Кодекс корпоративного поведения поставщика, мотивирующий Компанию и ее бизнес-партнеров внедрять принципы устойчивого развития во взаимодействии с поставщиками, выстраивая ответственную цепочку поставок в соответствии с ESG-требованиями «Норникеля».

Политика и кодекс включаются в договоры с поставщиками: пункт о необходимости соответствия требованиям по устойчивому развитию Компании, перечисленным в кодексе, добавлен в типовые формы соглашений и общие условия договоров. Данный пункт также информирует поставщиков о возможности обращения в Службу корпоративного доверия, которая является базовым механизмом Компании для работы с жалобами и обращениями.

Сотрудники, прошедшие обучение по ответственной цепочке поставок (ЧЕЛОВЕК)



Сотрудники «Норникеля», ответственные за реализацию и контроль соблюдения процедур управления ответственной цепочкой поставок, регулярно участвуют в углубленных обучающих мероприятиях, посвященных ответственной цепочке поставок. В отчетном периоде обучение по ответственной цепочке поставок прошли более 600 человек. Общее время обучения составило более 1,8 тыс. часов. В 2025 году Компания планирует вовлекать в обучение по ответственной цепочке поставок более широкий круг участников.
В Компании действует система управления комплексной проверкой цепочки поставок металлосодержащего минерального сырья (далее — система проверки). Внедрение системы проверки проходило поэтапно, и на текущий момент она действует во всех производственных активах. Система проверки ориентирована как на выявление потенциальных рисков, влияющих на устойчивость бизнес-процессов в цепочке поставок минерального сырья, так и на минимизацию рисков в сфере прав человека и рисков, связанных с отмыванием денежных средств, полученных преступным путем, мошенническими действиями и коррупционными проявлениями, а также рисков предоставления недостоверной информации о минеральном сырье. Методологической базой для разработки системы проверки послужили Руководящие принципы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по комплексной проверке цепочек поставок полезных ископаемых из районов, затронутых конфликтами, из районов, повышенного риска, а также пятиэтапная модель ОЭСР для проведения комплексной рискориентированной проверки цепочек поставок.

В основу системы проверки положены следующие требования и рекомендации:

- Политики по ответственному выбору поставщиков и Кодекса корпоративного поведения поставщика Компании;
- Лондонской биржи металлов по ответственному выбору поставщиков;
- стандартов и принципов ведущих отраслевых инициатив в области устойчивого развития: развития: JDDS[1], RCI[2], RMI[3], IRMA[4], ICMM[5], CCCMC[6];
- клиентов Компании.

В 2024 году Компания провела комплексные проверки 100% поставщиков минерального сырья[7] на Норильской и Кольской площадках. По результатам проверок в цепочках поставок не было выявлено рисков.

Компания ежегодно проводит оценку поставщиков товаров, работ и услуг по различным критериям в области устойчивого развития. Оценка проводится в формате анкетирования и включает в себя проверку соответствия практик по устойчивому развитию требованиям кодекса. Результаты оценки помогают Компании выявить возможности для совершенствования деятельности поставщиков, связанной с ответственной цепочкой поставок. Для оценки используется анкета самооценки поставщика (далее – Анкета), включающая разделы по экологическим, социальным вопросам и вопросам корпоративного управления. В 2024 году Компания по результатам анализа пилотного анкетирования, проведенного в 2023 году, а также согласно рекомендациям регуляторов, ожиданиям рейтинговых агентств и запросам заинтересованных сторон доработала Анкету.

В отчетном периоде «Норникель» более чем в два раза увеличил выборку поставщиков — ESG-анкетирование охватило около 35% всех закупок российских компаний Группы (14% в 2023 году). По итогам анкетирования средняя степень соответствия поставщиков требованиям анкеты самооценки составила 48%. Большинство поставщиков, прошедших анкетирование в отчетном периоде, являются непубличными компаниями, в связи с чем требования регуляторов и ожидания заинтересованных сторон в отношении их нефинансовой информации ниже по сравнению с публичными компаниями. Однако, несмотря на отсутствие обязательных требований, результаты анкетирования отражают достаточный уровень зрелости практик по устойчивому развитию поставщиков с учетом непубличного статуса компаний.

В 2025 году Компания планирует продолжить проект по оценке практик по устойчивому развитию поставщиков товаров, работ и услуг на степень соответствия Кодексу корпоративного поведения поставщика «Норникеля».

Оценка зрелости поставщиков по ESG факторам (%)

Результаты анкетирования 2023 и 2024 годов не являются полностью сопоставимыми, поскольку состав поставщиков в выборке меняется от года к году, а также с учетом того, что в 2024 году выборка была расширена более чем в два раза, а также были обновлены Анкета и методика оценки, что повлияло на динамику отдельных показателей.

В рамках анкетирования «Норникель» уделяет особое внимание повышению осведомленности поставщиков в области устойчивого развития и ответственной цепочки поставок, в том числе проводит обучающие встречи, разъясняет требования Компании и особенности процедур комплексной проверки цепочки поставок минерального сырья и анкетирования по устойчивому развитию поставщиков товаров, работ и услуг, поддерживает поставщиков при прохождении проверок и анкетирования.

Подробные результаты работы и планы Компании по управлению ответственной цепочкой поставок раскрываются в Отчете в области ответственной цепочки поставок, который публикуется ежегодно начиная с 2023 года.

Учитывая риск возможного негативного влияния на окружающую среду перевозимых грузов, отдельно в генеральном соглашении Компания формулирует требования к упаковке груза. Товар, предъявляемый к перевозке, должен быть подготовлен с учетом требований стандартов на груз, а также соответствовать требованиям ГОСТ 26653-2015 «Подготовка генеральных грузов к транспортированию» и ГОСТ 15846-2002 «Продукция, отправляемая в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности. Упаковка, маркировка, транспортирование и хранение». Обязательными являются требования к транспортной таре и упаковке для продукции, которые должны обеспечивать сохранность груза при многократной перевалке и транспортировке в районы Крайнего Севера.

Воздействие на окружающую среду оценивается на всех этапах жизненного цикла закупаемой продукции: производство, транспортировка, хранение, использование и утилизация. «Норникель» требует от своих контрагентов наличия действующей системы экологического менеджмента, а также соответствия всех поставляемых услуг и продукции местному природоохранному законодательству.

[1] Стандарт комплексной проверки для производителей меди, свинца, молибдена, никеля и цинка.
[2] Инициатива по ответственной добыче кобальта.
[3] Инициатива по ответственной добыче минералов.
[4] Инициатива по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых.
[5] Международный совет по горному делу и металлам.
[6] Китайская торговая палата импортеров и экспортеров металлов, минералов и химических веществ в отношении комплексной проверки участников ответственных цепочек поставок полезных ископаемых.
[7] К поставщикам минерального сырья относятся поставщики добытого минерального сырья (сырья, прошедшего первичную обработку и не подвергшегося рафинированию) и поставщики, оказывающие услуги по транспортировке минерального сырья, его переработке и проведению погрузочно-разгрузочных работ. Под минеральным сырьем имеются в виду никель-, кобальт- и медьсодержащие полезные ископаемые.

О компании
Стратегический отчет
Обзор бизнеса
Устойчивое развитие
Корпоративное управление
Риск-менеджмент
Информация для инвесторов
Дополнительная информация

Спасая жизни

Платина для медицины

Pt

Платина входит в состав катетеров для кардиохирургических операций, стентов для восстановления кровотока по сосудам и специальных металлических спиралей для лечения аневризм. Она обладает высокой ковкостью и отлично проводит ток, поэтому из нее делают тонкие провода для внутренних электронных имплантатов, например, кардиостимуляторов и слуховых аппаратов.

Еще одна сфера применения платины — детали устройств для нейромодуляции, таких как специальные электроды, которые имплантируют в головной или спинной мозг.

05. Корпоративное управление

Обращение Председателя Совета директоров 188
Структура органов управления и контроля 190
Общее собрание акционеров. 193
Совет директоров. 195
Комитеты Совета директоров 202
Исполнительные органы 209
Отчет о вознаграждении 212
Органы контроля 215

Обращение Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры, партнеры и коллеги!

В 2024 году Совет директоров уделял приоритетное внимание ключевым вопросам устойчивого развития Компании, улучшению производственных показателей, финансовых результатов, а также совершенствованию взаимодействия с инвесторами и другими заинтересованными сторонами.

> **Регулярные открытые онлайн-диалоги между сотрудниками и топ-менеджментом стали важным инструментом для выявления сильных и слабых сторон во взаимодействии внутри Компании и решения конкретных проблем.**

Одним из важнейших событий года стало объединение Норильского и Кольского дивизионов в Заполярный дивизион. Этот шаг позволил нам создать более совершенную структуру управления, что способствует оперативному принятию решений и повышению управляемости процессов. Мы уверены, что это изменение станет основой для дальнейшего роста эффективности компании.

В 2024 году мы отметили 20-летний юбилей выпуска корпоративной нефинансовой отчетности. Наша приверженность принципам устойчивого развития заложена и в картах КПЭ топ-менеджмента, где значительный вес — 20% — занимают показатели по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды. Мы продолжаем активно сотрудничать с научным сообществом, внедрять инновационные технологии и передовые практики для повышения безопасности и эффективности производства, улучшения качества окружающей среды и жизни населения.

Проведенная внешняя оценка корпоративного управления подтвердила высокую степень соответствия нашей Компании рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и лучшим практикам. Мы утвердили новую редакцию Политики вознаграждения членов Совета директоров, увеличив размер вознаграждения членов Совета директоров за участие в работе комитетов Совета директоров, учитывая их активное вовлечение в работу и опыт крупнейших компаний из различных секторов экономики.

Мы гордимся нашими достижениями в области информационной безопасности и защиты корпоративной инфраструктуры. В 2024 году Компания успешно отразила кибератаки, обработав почти 20 тыс. событий информационной безопасности и около 1 тыс. киберинцидентов. Мы внедрили новую модель управления информационной безопасностью, а внешний аудитор отметил высокий уровень вовлеченности руководства в эти процессы и готовность Компании реагировать на новые угрозы и вызовы. Особое внимание было уделено повышению культуры информационной безопасности среди сотрудников. Дальнейшее совершенствование существующих процессов обеспечения информационной безопасности является одной из ключевых целей на 2025 год.

Особо хочу отметить нашу активную работу с коренными малочисленными народами Севера. В 2024 году была утверждена обновленная политика взаимодействия с коренными малочисленными народами, разработанная в сотрудничестве с независимыми экспертами и представителями общин. Подписанное соглашение с Федеральным агентством по делам национальностей стало еще одним шагом на пути к обеспечению устойчивого развития коренных народов, сохранению традиционного уклада и культуры.

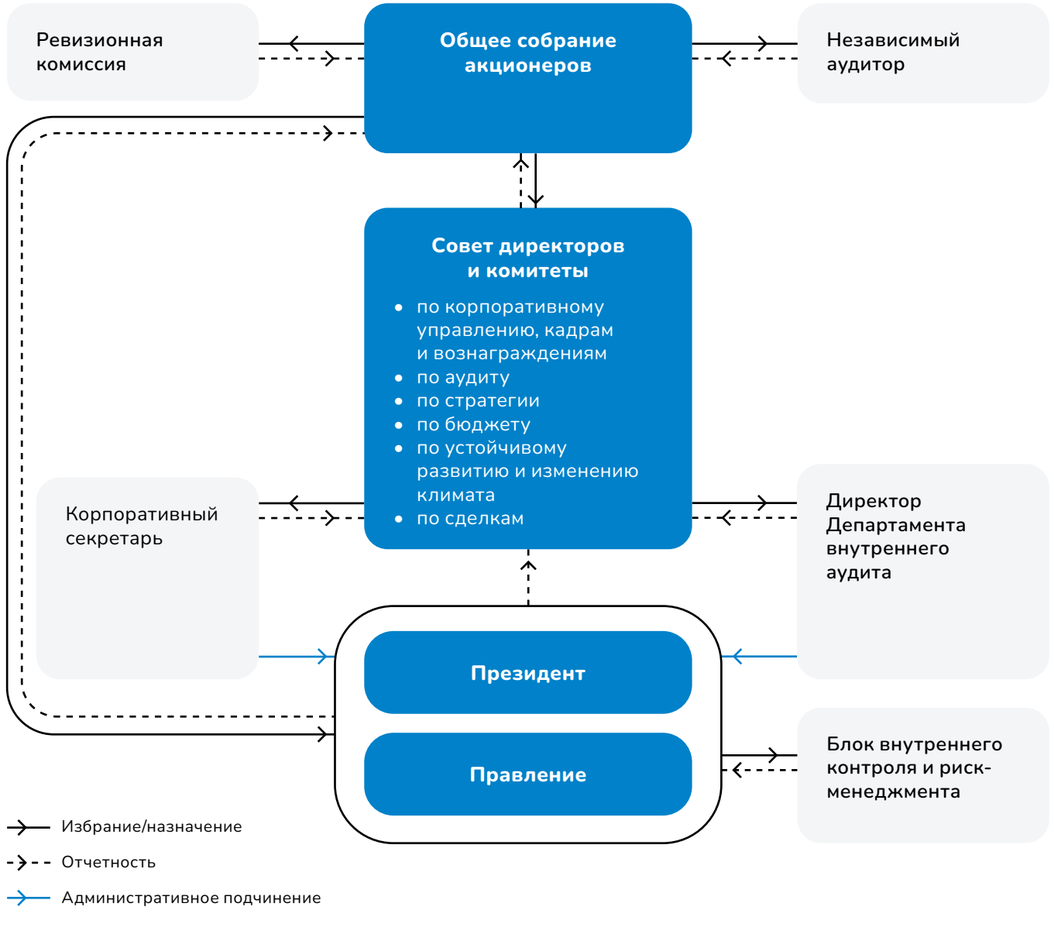
Компания продолжает конструктивный диалог с органами власти, участвуя в парламентских слушаниях, круглых столах и рабочих группах. Мы активно вовлечены в обсуждение законодательных инициатив через процедуры антикоррупционной экспертизы, что способствует улучшению делового климата в стране. Наши усилия были высоко оценены: «Норникель» стал победителем национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса». Также Компания получила наивысшую оценку «ААА+» в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса.

Принципы достоверности и открытости остаются приоритетными для Компании. Мы убеждены, что доверие акционеров, партнеров и сотрудников — это основа нашего устойчивого развития и инвестиционной привлекательности.

Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»

Структура органов управления и контроля

Система корпоративного управления «Норникеля» нацелена на обеспечение баланса интересов между акционерами, членами Совета директоров, менеджментом, а также сотрудниками Компании и иными заинтересованными сторонами.



Соблюдение и оценка принципов корпоративного управления

«Норникель» стремится к постоянному совершенствованию системы корпоративного управления, соответствию международным и национальным стандартам, руководствуется требованиями действующего российского законодательства, рекомендациям Банка России, Правилами листинга ПАО Московская Биржа, а также лучшими практиками корпоративного управления.

Компания использует Кодекс корпоративного управления, рекомендованный Банком России[1] (далее — Кодекс) в качестве документа, определяющего стандарты и принципы корпоративного управления Компании.

Оценка соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса за 2024 год проводилась по форме, рекомендованной к применению письмом Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102.

Большинство принципов и рекомендаций Кодекса нашли отражение в корпоративной практике Компании. В случаях частичного несоблюдения Компания представляет соответствующие объяснения и описание используемых Компанией механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются вместо рекомендованных Кодексом, а также мер, направленных на снижение возникающих в связи с этим потенциальных рисков. Принципы достоверности и открытости являются приоритетными в Компании, что способствует формированию доверительных отношений «Норникеля» с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами.

Полный отчет об уровне фактического исполнения Компанией рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2024 год приведен в текущем Отчете в разделе «Дополнительная информация».

Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса[2] по итогам 2024 года:

72,2 %
соблюдается полностью

27,8 %
соблюдается частично

0 %
не соблюдается

Раздел кодекса	Количество вопросов	2021			2022			2023			2024		
		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1. Права акционеров	13	9	4	–	10	3	–	9	4	–	9	4	–
2. Совет директоров	36	28	8	–	25	11	–	28	8	–	28	8	–
3. Корпоративный секретарь	2	2	–	–	2	–	–	2	–	–	2	–	–
4. Система вознаграждения	7	6	4	–	7	3	–	7	3	–	7	3	–
5. Система управления рисками и внутреннего контроля	6	5	1	–	5	1	–	5	1	–	5	1	–
6. Раскрытие информации	7	4	3	–	4	3	–	4	3	–	3	4	–
7. Существенные корпоративные действия	5	3	2	–	3	2	–	3	2	–	3	2	–
Всего вопросов	**79**	**57**	**22**	**–**	**56**	**23**	**–**	**58**	**21**	**–**	**57**	**22**	**–**
Доля выполнения принципов Кодекса, %	–	72	28	–	71	29	–	73	27	–	72	28	–

[1] Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06–52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

[2] ● — соблюдается, ● — соблюдается частично, ● — не соблюдается.

«Норникель» демонстрирует высокую степень соответствия рекомендациям Кодекса и стандартам корпоративного управления, что неоднократно было подтверждено независимыми экспертами.

Согласно исследованию Центра корпоративного развития TopCompetence при участии Московской биржи и Центра системных трансформаций экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, «Норникель» входит в топ-20 лидеров в области корпоративного управления Национального индекса корпоративного управления[1] из 100 крупнейших по капитализации публичных компаний, акции которых обращаются на Московской бирже.

Компания и далее планирует уделять особое внимание развитию и выстраиванию передовой системы корпоративного управления как важнейшего инструмента обеспечения эффективности, устойчивости и инвестиционной привлекательности.

Принципы, сформулированные в Кодексе, являются для нас важнейшим источником для разработки собственных принципов корпоративного управления и внутренних документов.

Предупреждение конфликта интересов

В Компании разработаны меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров и членов органов управления. Начиная с 2016 года члены Совета директоров и Правления, а также вице-президенты Компании на ежеквартальной основе предоставляют сведения о родственниках и членах семьи по соответствующей форме.

Уставом Компании предусматривается особый порядок одобрения сделок, совершаемых Компанией с акционерами, владеющими более чем 5% голосующих акций и их аффилированными лицами. Такие сделки совершаются только после их одобрения квалифицированным большинством голосов членов Совета директоров (минимум 10 из 13 голосов).

Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность членов Совета директоров и Правления, а также Президента Компании, совершаются по правилам, установленным законодательством об акционерных обществах. В Компании выработана практика получения предварительного согласия Совета директоров на совершение сделок с заинтересованностью.

Кроме того, в Компании действует Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров, который направлен на укрепление высоких этических стандартов и делового поведения членов Совета директоров и служит руководством при возникновении этических рисков и ситуаций конфликта интересов. Кодекс предусматривает обязанность членов Совета директоров воздерживаться от действий, которые могут создать конфликт интересов, и, если такой конфликт может возникнуть, необходимо письменно сообщить о нем Корпоративному секретарю.

При наличии у члена Совета директоров или Правления прямой или косвенной личной заинтересованности в вопросе, вынесенном на рассмотрение Совета директоров, он должен сообщить об этом всему составу Совета директоров до начала рассмотрения или принятия решения по такому вопросу, отказаться от участия в его рассмотрении и не голосовать по нему. В течение 2024 года уведомлений от членов Совета директоров и Правления о наличии у них конфликта интересов не поступало.

[1] Национальный индекс корпоративного управления — ежегодное независимое исследование корпоративного управления топ-100 крупнейших по капитализации компаний, торгующих обыкновенными акциями на Московской бирже. Проводится с 2015 года при технической поддержке Московской биржи и МГУ им. М.В. Ломоносова.

Общее собрание акционеров

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос»[1].

Ключевые компетенции собрания

1. Внесение изменений в Устав
2. Распределение прибыли и утверждение дивидендов
3. Утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности
4. Избрание членов Совета директоров и Ревизионной комиссии, а также досрочное прекращение их полномочий
5. Назначение аудиторской организации
6. Дробление и консолидация акций

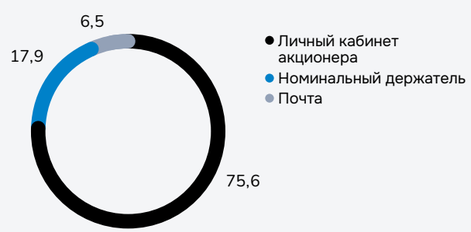
[1] За исключением случая кумулятивного голосования при избрании членов Совета директоров.

Общее собрание акционеров **является высшим органом управления** ПАО «ГМК «Норильский никель», который принимает решения по наиболее важным вопросам деятельности Компании. Компетенция Общего собрания акционеров определена Уставом Компании, а порядок созыва, подготовки и проведения регламентирован в Положении об общем собрании акционеров.

«Норникель» обязан ежегодно проводить годовое заседание Общего собрания акционеров. Собрания, проводимые помимо годового, являются внеочередными и могут проводиться в очной или заочной форме.

Участие акционеров в годовых заседаниях Общих собраний

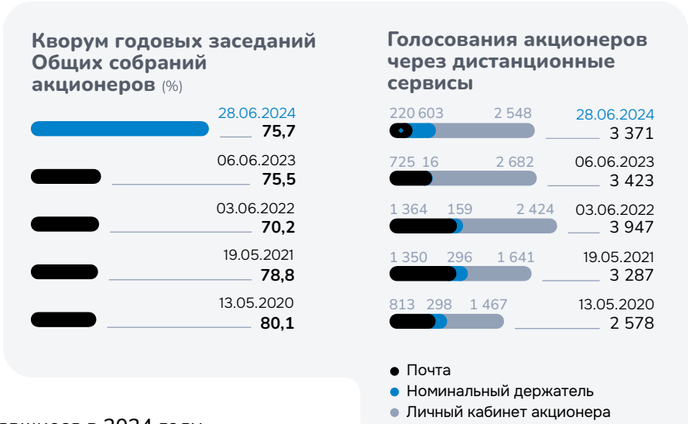
Сервисы голосования в 2024 году (%)



Важные даты для акционеров

Мероприятия	Сроки
Годовое заседание Общего собрания акционеров	Не ранее чем через три и не позднее чем через шесть месяцев с даты окончания отчетного года
Внеочередное заседание Общего собрания акционеров	В любое время по инициативе Совета директоров, требованию Ревизионной комиссии, аудиторской организации, акционера — владельца не менее чем 10% голосующих акций Компании
Публикация сообщения об Общем собрании акционеров	Не позднее чем за 30 календарных дней до собрания
Составление списка акционеров, имеющих право голоса при принятии решений Общим собранием акционеров	Не ранее чем через 10 дней с даты принятия решения Советом директоров о проведении собрания и не более чем за 25 дней до даты проведения собрания[1]
Раскрытие материалов к Общему собранию акционеров для ознакомления	За 20 календарных дней до собрания

В 2024 году было проведено одно годовое заседание Общего собрания акционеров в заочной форме, с применением надежного сервиса электронного голосования. Сервис электронного голосования на общих собраниях акционеров «Норникеля» обеспечивает регистратор АО «НРК — Р.О.С.Т.» (страница сервиса: Личный кабинет акционера). Данный вид сервиса популярен среди акционеров и позволяет принимать участие в голосовании вне зависимости от места нахождения



Общее собрание акционеров, состоявшиеся в 2024 году

Дата собрания	Рассмотренные вопросы
28 июня 2024 года — годовое заседание Общего собрания акционеров (заочное)	Утверждены Годовой отчет, годовая бухгалтерская и консолидированная финансовая отчетность за 2023 год. Принято решение прибыль по результатам 2023 года не распределять, дивиденды не выплачивать. Избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, приняты решения о выплате им вознаграждения. Утверждена новая Политика вознаграждения членов Совета директоров. Назначена аудиторская организация для аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2024 год, консолидированной финансовой отчетности за 2024 год, включая обзорную проверку промежуточной консолидированной финансовой отчетности за шесть месяцев 2024 года. Дано согласие на страхование ответственности членов органов управления, а также сделок по возмещению членам органов управления убытков, которые указанные лица могут понести в связи с их назначением и исполнением обязанностей члена Совета директоров и члена Правления

[1] Для отдельных случаев федеральным законом «Об акционерных обществах» установлены иные сроки публикации сообщения / составления списка лиц для участия в Общем собрании акционеров.

Совет директоров

Основное внимание в отчетном году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для устойчивого развития Компании, стратегии взаимодействия с инвесторами, производственных показателей и финансовых результатов Компании.

Состав Совета директоров

Члены совета директоров в количестве 13 человек ежегодно избираются на годовом Общем собрании акционеров путем кумулятивного голосования. Избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

Порядок образования, компетенции членов Совета директоров, созыва и проведения заседаний Совета директоров определены Уставом и Положением о Совете директоров Компании.

Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров и осуществляет контроль деятельности исполнительных органов.

Компетенции членов Совета директоров (ЧЕЛОВЕК)

Ключевые компетенции	2020	2021	2022	2023	2024
Стратегия	5	6	6	5	5
Право и корпоративное управление	6	5	9	8	10
Финансы и аудит	8	8	8	9	10
Горная металлургия / инженерия	8	7	7	7	7
Международные экономические отношения	5	4	3	3	3
Вопросы ESG	1	5	6	4	6

Независимые директора

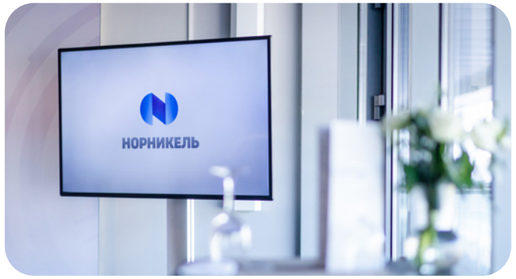
Независимые директора обладают достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. Независимые директора представляют интересы всех акционеров, работая на благо Компании в целом; наличие в составе Совета независимых директоров, имеющих безупречную деловую репутацию и пользующихся доверием акционеров, повышает привлекательность Компании для инвесторов, благотворно влияет на эффективность ее работы.

Критерии независимости

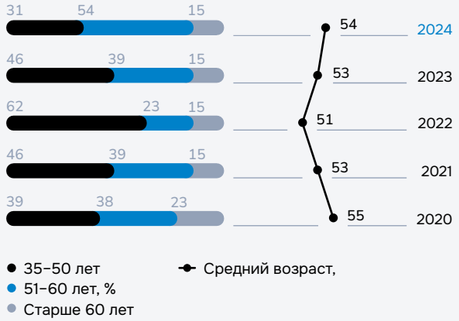
В 2024 году, следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров Компании проводил регулярную оценку соответствия критериям независимости кандидатов и избранных членов Совета директоров, установленным Уставом Компании и Правилами листинга ПАО Московская Биржа.

При проведении проверки соответствия кандидатов и избранных членов Совета директоров критериям независимости было установлено отсутствие их связанности с эмитентом, существенным акционером эмитента, существенным контрагентом эмитента, конкурентом эмитента, государством или муниципальным образованием. Всеми независимыми директорами подписан документ, подтверждающий их соответствие требованиям, предъявляемым к независимому директору в соответствии с Уставом Компании, а также декларация, включающая обязательства директора представлять интересы всех акционеров и Компании, сообщать Совету директоров о появлении критериев связанности, возникновении конфликта интересов и других этических моментах.

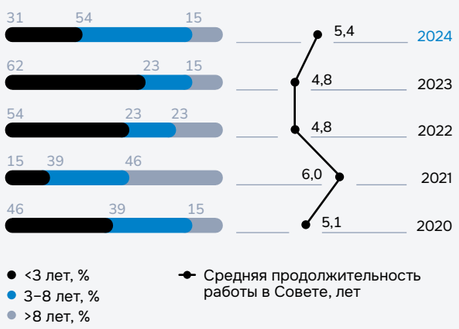
В течение отчетного периода Компания соответствовала требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа, предъявляемым к количеству независимых директоров в составе Совета директоров. В состав Совета директоров Компании, избранного на годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2024 года, вошли шесть независимых директоров. Таким образом, доля независимых директоров составила 46%.



Возрастной диапазон состава Совета директоров



Стаж работы в составе Совета директоров



Итоги деятельности в отчетном году

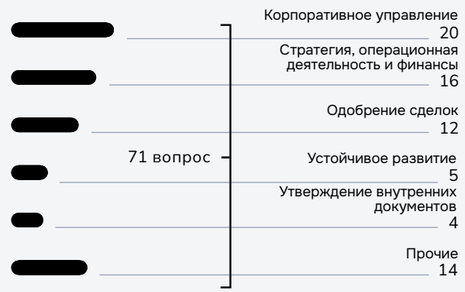
В 2024 году было проведено 27 заседаний Совета директоров Компании, из них восемь — в очной форме. На заседаниях был рассмотрен 71 вопрос.

Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров и осуществляет контроль деятельности исполнительных органов. Совет директоров формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру «Норникеля».

Порядок образования, компетенции членов Совета директоров, порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров определены Уставом и Положением о Совете директоров.

Количество заседаний и рассмотренных вопросов на Совете директоров

Категории вопросов, рассмотренных Советом директоров (ШТ.)



В соответствии с Уставом Компании заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. Заседания созываются по инициативе Председателя Совета директоров, по требованию члена Совета директоров, Ревизионной комиссии, аудитора, Правления, Президента, а также акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% обыкновенных акций Компании (или их представителей), изложенному в письменной форме, с указанием мотивов созыва заседания.

Количественный состав Совета директоров, согласно Уставу, насчитывает 13 человек. Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Данный количественный состав Совета директоров позволяет оптимально соответствовать целям и задачам Компании, а грамотно сбалансированный с точки зрения независимости состав обеспечивает выработку решений, учитывающих интересы заинтересованных сторон, и способствует повышению качества управленческих решений. В действующий состав Совета директоров, избранный на годовом Общем собрании акционеров Компании 28 июня 2024 года, входят пять директоров, являющихся неисполнительными, два — исполнительными и шесть — независимыми директорами. Наличие шести независимых директоров в составе Совета превышает минимальное количество независимых директоров, установленное Правилами листинга и Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России, а сбалансированное соотношение директоров позволяет принимать взвешенные решения по вопросам повестки дня.

Основное внимание в 2024 году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для устойчивого развития Компании, стратегии взаимодействия с инвесторами, производственным показателям и финансовым результатам Компании.

Одними из ключевых моментов отчетного года стали утверждение новой редакции Политики в области взаимодействия с коренными малочисленными народами, обусловленное качественным развитием применяемой «Норникелем» практики взаимодействия с коренными малочисленными народами, совершенствованием используемых в данной области процедур и механизмов, а также обеспечением соответствия системы взаимодействия с коренными малочисленными народами требованиям международных стандартов. Кроме того, в отчетном году была актуализирована Стратегия в области экологии и климатических изменений, предпосылками для обновления которой стали изменившаяся геополитическая обстановка и опыт реализации стратегии. В целях сохранения конкурентоспособности на глобальных рынках и соответствия требованиям ключевых стейкхолдеров Советом директоров были утверждены основные направления Стратегии углеродной нейтральности. Наряду с ключевыми вопросами в отчетном году Совет директоров принимал решения по не менее важным для Компании вопросам в области корпоративного управления, стратегии, операционной деятельности и финансов, а также было уделено внимание вопросам устойчивого развития и одобрению сделок.

Совет директоров, играя ключевую роль в системе корпоративного управления, в 2025 году продолжит прорабатывать вопросы стратегии и приоритетных направлений деятельности Компании, уделяя большое внимание инновационному развитию и использованию новых технологий для повышения операционной эффективности, проведению работ по повышению эффективности производства и снижению операционных издержек, а также осуществлению мероприятий в области риск-менеджмента, безопасности, охраны труда и экологии.

Участие в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2024 году[1]

Член Совета директоров	Посещаемость заседаний Совета директоров			Посещаемость заседаний комитетов					
	Всего	Очные	Заочные	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	Комитет по сделкам
1. Директор	27/27	8/8	19/19	-	-	-	-	-	-
2. Директор	27/27	8/8	19/19	6/6	-	12/12	8/18	9/9	-
3. Директор	26/27	7/8	19/19	6/6	-	-	-	9/9	-
4. Директор	27/27	8/8	19/19	6/6	6/6	-	18/18	-	-
5. Директор	26/27	7/8	19/19	4/6	4/6	-	18/18	-	-
6. Директор	27/27	8/8	19/19	-	-	-	-	-	9/9
7. Директор	26/27	7/8	19/19	2/6	6/6	12/12	-	9/9	9/9
8. Директор	27/27	8/8	19/19	-	-	12/12	-	9/9	-
9. Директор	26/27	7/8	19/19	-	2/6	12/12	10/18	4/9	-
10. Директор	27/27	8/8	19/19	-	-	-	-	-	-
11. Директор	27/27	8/8	19/19	6/6	6/6	12/12	18/18	-	-
12. Директор	11/27	3/8	8/19	-	-	-	-	-	-
13. Директор	27/27	8/8	19/19	-	6/6	-	18/18	-	9/9
Член Совета директоров до годового Общего собрания акционеров 28.06.2024									
1. Директор	15/27	4/8	11/19	-	-	-	-	5/9	-

[1] Сведения об участии членов Совета директоров в заседаниях приведены в формате X/Y, где X — число заседаний, в которых член Совета директоров принял участие, а Y — общее число заседаний.

Оценка работы Совета директоров

Процедура оценки деятельности Совета директоров Компании регулируется соответствующей политикой, утвержденной решением Совета директоров Компании (протокол от 20 января 2015 года № ГМК/1-пр-сд). Политика предусматривает проведение оценки по итогам работы Совета директоров за отчетный финансовый год, которая осуществляется в виде внутренней оценки, проводимой путем анкетирования членов Совета директоров внутри Компании, или в виде внешней оценки, проводимой по предложению Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и по решению Совета директоров при участии независимых профессиональных консультантов.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, лучшими практиками корпоративного управления и Политикой оценки деятельности Совета директоров оценка эффективности деятельности Совета директоров Компании за 2024 год была проведена в виде внешней оценки с привлечением независимого профессионального консультанта — компании Ward Howell (АО «Вектор Лидерства»). Предыдущая оценка с участием внешнего консультанта была проведена Компанией по итогам 2021 года.

Целью проведения оценки является мониторинг динамики изменений в работе Совета директоров и комитетов, а также определение направлений для повышения эффективности работы Совета, его комитетов, директоров и Корпоративного секретаря.

Методология оценки

Для сбора необходимой информации и получения максимально объективных результатов консультанты использовали несколько инструментов:

- анализ внутренних документов;
- анкетирование членов Совета директоров;
- интервью с членами Совета директоров.

Для оценки участникам разослали подробные опросники, а полученные результаты были верифицированы в рамках интервью. Внешние консультанты отметили активное участие членов Совета директоров в процедуре оценки, а также содержательный и открытый характер обсуждений в ходе проводимых интервью. В анкетировании и интервью приняли участие 12 из 13 членов Совета директоров.

По итогам проведения указанных мероприятий компанией Ward Howell был подготовлен отчет о результатах оценки, который был представлен членам Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждению, Корпоративному секретарю и рассмотрен Советом директоров Компании.

Результаты оценки

Оценка показала эффективность деятельности Совета директоров, его комитетов и Корпоративного секретаря. Наиболее высокую оценку получили следующие аспекты:

- большинство членов Совета директоров проявляют высокий уровень вовлеченности, погружаясь в работу Совета директоров и Компании и поддерживая высокое качество корпоративного управления;
- Совет директоров, состоящий из опытных профессионалов, обеспечивает качественное рассмотрение финансовой отчетности и бюджета, хорошо взаимодействует с внутренними и внешними аудиторами. Совет директоров уделяет внимание рискам, следит за соблюдением юридических требований и обязательств, которые регулируют работу Совета директоров и Компании;
- комитеты оказывают качественную экспертную поддержку Совету директоров при принятии решений и эффективно взаимодействуют с ним. Председатели комитетов регулярно проводят заседания и обеспечивают результативность работы;
- Корпоративный секретарь обеспечивает качественную поддержку работы Совета директоров, оперативную координацию процессов и строгое соблюдение стандартов корпоративного управления.

В ходе оценки была проанализирована индивидуальная посещаемость директорами заседаний Совета директоров и комитетов в отчетном периоде. Также на основе индивидуальной оценки директоров разработан план мероприятий по развитию эффективности членов Совета директоров.

Совет директоров на заседании в апреле 2025 года рассмотрел Отчет о результатах внешней оценки эффективности деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря, а также рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и признал эффективной работу Совета директоров, Председателя Совета директоров и комитетов Совета директоров в отчетном году.

По итогам заседания рекомендации консультанта были приняты к сведению и будут учтены в деятельности Совета директоров в 2025–2026 годах.

Обучение и развитие

В Компании действует Политика повышения квалификации членов Совета директоров.

В целях актуализации знаний и вовлеченности членов Совета директоров в процессы Компании на регулярной основе для членов Совета директоров проводятся обучающие курсы по работе с инсайдерской информацией.

Также для членов Совета директоров, Правления и топ-менеджмента Компании в Академии «Норникель» разработан и размещен дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей».

Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области устойчивого развития в июне отчетного года была организована поездка топ-менеджмента и членов Совета директоров в Забайкальский дивизион.

Критерии отбора и преемственность

Эффективность выполнения Советом директоров Компании своих функций во многом зависит от его компетенции, квалификации и опыта его членов, самостоятельности суждений и степени их независимости. Количественный и персональный состав Совета директоров Компании предопределяет возможность объективно и всесторонне рассматривать вопросы, принимать максимально взвешенные решения, своевременно выявлять и предотвращать конфликты интересов, а также эффективно выполнять иные функции, возложенные на Совет директоров. При формировании состава Совета директоров Компания руководствуется принципами, рекомендованными Банком России. В этой связи акционерам предлагается направлять в Компанию свои предложения по кандидатам. Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям предварительно рассматривает информацию по кандидатам и дает свою оценку на предмет соответствия кандидатов требованиям Устава Компании и федерального закона «Об акционерных обществах», Правилам листинга Московской биржи. Основными требованиями, предъявляемыми к кандидату, являются:

- Компетенции кандидата. Кандидат в Совет директоров должен соответствовать хотя бы одному из критериев: быть признанным специалистом в производственной сфере, сфере финансов, юриспруденции, аудита, стратегического управления, корпоративного управления, управления персоналом, управления рисками, а также сфере инноваций и инвестиций.
- Независимость кандидата. Особое внимание при отборе кандидатов в Совет директоров уделено вопросу независимости кандидата. Комитетом по корпоративному управлению также проводится оценка на предмет соответствия кандидатов в Совет директоров критериям независимости, отраженным в Кодексе корпоративного управления.
- Деловая репутация кандидата. Кандидаты в члены Совета директоров должны иметь безупречную репутацию: отсутствие судимостей за преступления в сфере экономики и преступления против государственной власти, а также фактов привлечения к административной ответственности за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.

Данная оценка является основой для принятия Советом директоров и предоставлении рекомендаций акционерам о голосовании на Общем собрании акционеров.

Страхование ответственности членов органов управления

Компания страхует риски ответственности членов органов управления, связанные с выполнением ими своих должностных обязанностей в Компании. Страхование распространяется на ущерб, возникающий в течение срока исполнения членами органов управления своих обязанностей по следующим рискам:

- личная ответственность;
- имущественные интересы Компании по возмещению ущерба за должностных лиц;
- предъявления исков по ценным бумагам Компании

Комитеты Совета директоров

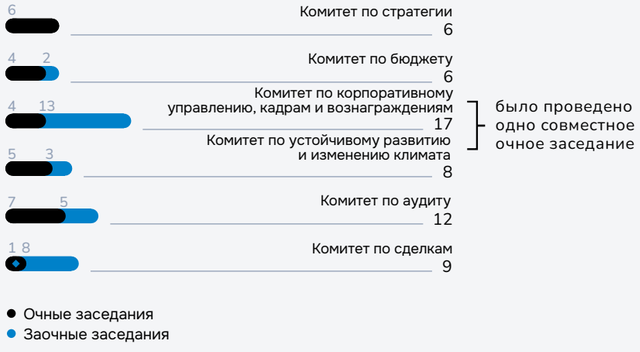
В целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по вопросам его компетенций в «Норникеле» по решению Совета директоров были созданы комитеты Совета директоров. Для эффективного исполнения функций комитеты наделены правом проводить консультации с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов.

В отчетном году при Совете директоров работали шесть комитетов, пять из которых состоят из пяти человек, Комитет по сделкам — из трех директоров. Порядок формирования, составы и деятельность комитетов регламентируются положениями соответствующих комитетов, утвержденными Советом директоров.

Согласно Уставу, комитеты Совета директоров возглавляются членами Совета директоров, которые не являются членами исполнительных органов Общества, и в их состав должны входить независимые директора. Член Совета директоров не должен возглавлять более чем два комитета.

Количество заседаний комитетов

В 2024 году было проведено 59 заседаний (из них одно совместное), рассмотрено 132 вопроса



Структура комитетов Совета директоров (%)

Комитеты Совет директоров	Независимые директора	Неисполнительные директора	Исполнительные директора
Комитет по стратегии	40	60	0
Комитет по бюджету	40	60	0
Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	60	40	0
Комитет по аудиту	80	20	0
Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	60	40	0
Комитет по сделкам	0	67	33

Комитет по стратегии

Доля независимых директоров — 40%, председатель комитета — независимый директор.

Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, двое из которых являются независимыми, в том числе председатель. В отчетном году было проведено шесть заседаний комитета в форме совместного присутствия.

Комитет по стратегии создан для содействия Совету директоров путем предварительной проработки вопросов:

- формирования стратегии устойчивого развития;
- инвестиционного планирования и структурных изменений;
- взаимодействия Компании с рынками капитала.

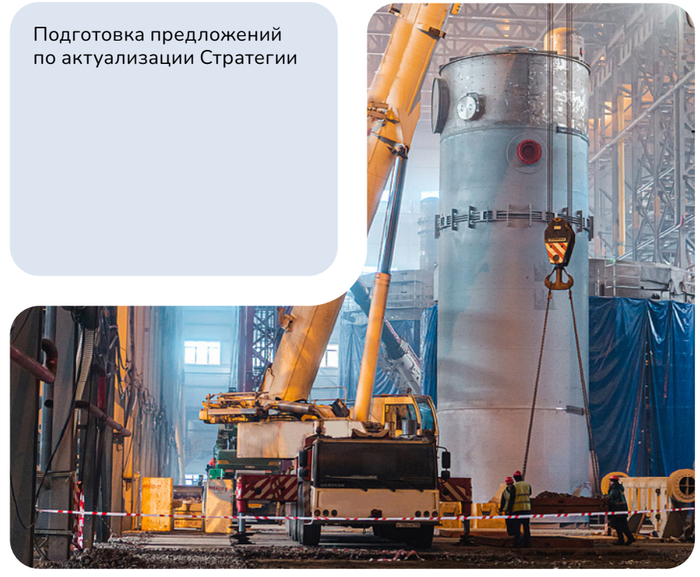
В отчетном году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров и принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов, в том числе Серной программы, информация о сбытовой деятельности Компании и маркетинге, об оценке влияния текущей макроэкономической ситуации на перспективную производственную программу, долгосрочную инвестиционную программу и финансовую модель Компании. На протяжении отчетного года комитетом обсуждались подходы к развитию Компании, вниманию комитета представлялись отчеты о промышленной безопасности и охране труда, о результатах реализации готовой продукции (обзор рынков металлов), рассмотрены статусы реализации ИТ-программы, стратегии развития инноваций и НИОКР, а также принята к сведению информация о стратегии поисково-разведочных работ и об актуализации стратегии развития топливно-энергетического комплекса.

В 2025 году комитет планирует продолжить работу по рассмотрению хода реализации функциональных стратегий, статус реализации ключевых перспективных проектов Компании, а также отчеты менеджмента по иным вопросам, относимым к компетенции комитета.

Ключевые функции

Подготовка предложений по актуализации Стратегии

Обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки Стратегии



Комитет по бюджету

Доля независимых директоров — 40%, председатель комитета — неисполнительный директор.

Действующий Комитет по бюджету «Норникеля» состоит из пяти членов Совета директоров, два из которых являются независимыми директорами.

В 2024 году было проведено шесть заседаний комитета, из них два заочных.

В отчетном году вниманию Комитета по бюджету был представлен информационный обзор программы инициатив повышения эффективности и принята к его сведению информация о прогнозе цен на металлы и курсы валют. Комитет по бюджету также одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2025 год.

Ключевые функции

- Контроль за исполнением бюджетов и бизнес-планов
- Рассмотрение, подготовка предложений и рекомендаций Совету директоров в отношении дивидендов, дивидендной политики
- Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам, касающимся формирования и использования резервного и иных фондов Компании
- Организация и контроль процессов бюджетирования и бизнес-планирования Компании

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Доля независимых директоров — 60%, председатель комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и председатель комитета.

В отчетном году было проведено 18 заседаний Комитета, из них 13 — в заочной форме, четыре — в очной, одно из которых было проведено совместно с Комитетом по устойчивому развитию и изменению климата в форме совместного присутствия.

В целях улучшения системы корпоративного управления и соответствия лучшим корпоративным практикам Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в отчетном году было инициировано проведение анализа отдельных элементов корпоративного управления и системы мотивации Компании с привлечением внешних консультантов, одобренных Комитетом в марте 2024 года.

В августе 2024 года вниманию комитета были представлены: отчеты по оценке элементов корпоративного управления, подготовленные компаниями Strategy Partners и Stonebridge Legal и Ward Howell (АО «Вектор лидерства»). В соответствии с представленной в отчетах информацией комитетом были даны рекомендации, в рамках исполнения которых менеджмент Компании в настоящее время прорабатывает ряд инициатив, соответствующих лучшим корпоративным практикам и рекомендациям Банка России.

В 2024 году комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового Общего собрания акционеров, а также по вопросам, выносимым на рассмотрение Общего собрания акционеров в части вознаграждения и компенсаций расходов членов Совета директоров и Ревизионной комиссии, страхования ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещения им убытков.

На протяжении года Комитет дал рекомендации Совету директоров по внесению изменений в состав Правления Компании, а также по утверждению ряда внутренних документов Компании, продлению полномочий Корпоративного секретаря и внесению изменений в его трудовой договор. Комитетом принята к сведению информация о программе «Цифровой инвестор», о Программе работы с человеческим капиталом и согласованы КПЭ четвертого цикла Программы долгосрочного вознаграждения ключевых сотрудников Группы. В ходе подготовки к годовому Общему собранию акционеров, состоявшемуся 28 июня 2024 года, Комитетом была дана оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости. Наряду с вопросами, рассмотренными Комитетом в отчетном году, к сведению членов была представлена информация о результатах ежегодной оценки эффективности Совета директоров за 2023 год, в соответствии с которой работа Совета директоров и Корпоративного секретаря Компании была признана эффективной.

Ключевые функции

- Надзор за формированием и реализацией информационной политики Компании
- Преемственность в деятельности Совета директоров и Правления Компании
- Оценка, контроль функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании
- Мотивация, оценка деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря

Комитет по аудиту

Доля независимых директоров — 80%, председатель комитета — независимый директор.

Комитет по аудиту играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, тем самым обеспечивая эффективное взаимодействие Совета директоров, Ревизионной комиссии, независимого аудитора, Департамента внутреннего аудита и менеджмента Компании.

Комитет по аудиту состоит из пяти директоров, четверо из которых являются независимыми, в том числе председатель комитета. Средний стаж работы членов Комитета в финансовой области составляет более 10 лет.

В отчетном году было проведено 12 заседаний, из них семь в очной форме, пять — в заочной.

В 2024 году Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании. Комитетом на ежеквартальной основе были рассмотрены и приняты к сведению результаты внутренних аудиторских проверок и внутреннего контроля. Рассмотрены отчеты Службы риск-менеджмента о ключевых рисках Компании и Инспекции по мониторингу технико-производственных и экологических рисков, отчет о работе Департамента экологии, а также заявление о риск-аппетите Компании на 2024 год.

В течение 2024 года на заседаниях Комитета по аудиту Компании, наряду с перечисленными, рассматривались следующие вопросы:

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;
- согласование показателей премирования Директора Департамента внутреннего аудита;
- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом, по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков;
- статус Программы повышения эффективности закупочной деятельности.

Ключевые функции

- Управление рисками и внутренним контролем
- Управление внешним и внутренним аудитом
- Вопросы, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда
- Недопущение недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц
- Вопросы, связанные с финансовой отчетностью

Комитет по устойчивому развитию и изменению климата

Доля независимых директоров — 60%, председатель комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и председатель комитета.

В отчетном году комитетом было проведено всего девять заседаний, из них: шесть в очной форме, одно из которых совместное с Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, три — в заочной.

Ключевыми вопросами, рассмотренными Комитетом в отчетном году, стали вопросы по статусу реализации комплексного плана социально-устойчивого развития муниципального образования г. Норильск. Принята к сведению информация о реализации Стратегии социально-устойчивого развития, Стратегии углеродной нейтральности, Серной программе, концепции и оценки физических рисков и рисков переходного периода, связанных с изменением климата, благотворительности Компании и подходах к формированию командных КПЭ Компании. На протяжении 2024 года Комитетом были предварительно рассмотрены и даны рекомендации Совету директоров об утверждении Отчета об устойчивом развитии, Отчета по правам человека, Отчета в области ответственной цепочки поставок Группы компаний «Норильский никель» за 2023 год и утверждению новой редакции Политики в области взаимодействия с коренными малочисленными народами.

Ключевые функции

- Формирование и реализация Стратегии в области устойчивого развития и изменения климата
- Подготовка внутренней отчетности Компании и раскрытия информации об устойчивом развитии и изменении климата
- Контроль проведения внешнего аудита отчетности и деятельности Компании в области устойчивого развития и изменения климата
- Интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании
- Управление рисками и внутренним контролем в области устойчивого развития и изменения климата

Комитет по сделкам

Комитет состоит из трех директоров, из которых два — исполнительные и один — неисполнительный директор. Согласно Положению о Комитете по сделкам, комитет должен состоять из трех членов, с возможным увеличением количественного состава по решению Совета директоров.

В отчетном году было проведено девять заседаний, из них одно — в очной форме, восемь — в заочной.

В 2024 году было обновлено Положение о Комитете по сделкам. В течение отчетного года комитет рассмотрел и дал рекомендации Совету директоров по вопросам, связанным с привлечением финансирования, а также сделкам Компании, совершаемым в процессе размещения облигаций.

Ключевые функции

Предварительное рассмотрение сделок, требующих одобрения квалифицированным большинством Совета директоров, в соответствии с Уставом Компании

Иные вопросы, связанные с реализацией сделок Компании, требующих одобрения Совета директоров, и планируемых крупных сделок

Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью «Норникеля» осуществляется Президентом — единоличным исполнительным органом и Правлением — коллегиальным исполнительным органом.

Исполнительные органы обеспечивают:

- исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- реализацию основных планов и программ «Норникеля»;
- поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Президент избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок. Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. Совет директоров, согласно Уставу, имеет полномочия в любой момент освободить от занимаемой должности и расторгнуть договор с любым из членов Правления.

Правление

В 2024 году Правление Компании начало свою работу в составе из 11 членов, утвержденном Советом директоров 16 октября 2023 года. 20 сентября 2024 года Советом директоров было принято решение об увеличении количественного состава Правления Компании до 14 человек.

В 2024 году было проведено 27 заседаний Правления Компании, на которых было рассмотрено 37 вопросов.

Количество заседаний Правления и рассмотренных вопросов

Деятельность Правления в отчетном году

В целях улучшения эффективности управления на протяжении 2024 года Правлением принимались решения о внесении изменений в составы дивизионов. Одним из таких решений являлось упразднение Норильского и Кольского дивизионов и формирование Заполярного дивизиона. Принимались решения, касающиеся директоров филиалов Компании и внесения изменений в трудовые договоры с ними, рассматривались сделки Компании по привлечению финансирования, сделки, совершаемые в процессе размещения биржевых облигаций, рассматривались вопросы о принятии к сведению информации о промежуточных результатах реализации Стратегии социально-устойчивого развития и утверждении заявления о риск-аппетите Компании. Утвержден периметр

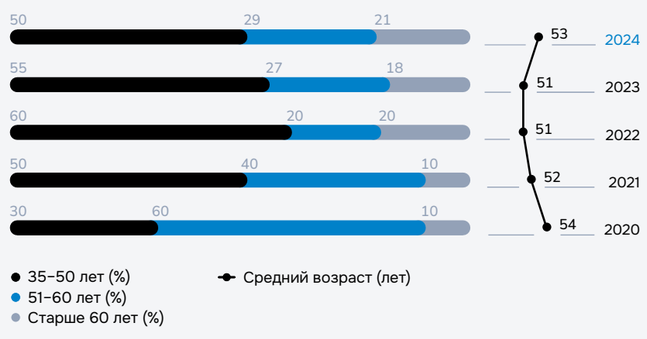
Компетенции членов Правления (ЧЕЛОВЕК)

Сфера деятельности	2020	2021	2022	2023	2024
Стратегия	2	3	3	3	3
Право и корпоративное управление	2	1	1	1	2
Финансы и аудит	2	3	3	4	4
Горная металлургия / инженерия	1	2	3	3	3
Международные экономические отношения	3	3	2	2	2
Вопросы ESG	3	3	2	2	3

Состав Правления по полу (%)

Продолжительность работы в составе Правления

Возрастной диапазон состава Правления



самооценки системы внутреннего контроля в Группе на 2024 год. В целях повышения эффективности процессов корпоративного управления и проектов развития бизнеса в части создания совместных предприятий с участием Компании или дочерних структур Правлением Компании в отчетном году принято решение о создании Комитета по управлению совместными предприятиями при Правлении Компании и определены основные подходы к его работе. В рамках исполнения Программы долгосрочного вознаграждения ключевых сотрудников Компании в отчетном году Правлением согласована оценка показателей Программы долгосрочной мотивации персонала 2021–2023 и рекомендованы к утверждению ключевые показатели четвертого цикла Программы на 2024–2026 годы. Наряду с принятыми решениями в 2024 году Правление предварительно рассматривало и рекомендовало Совету директоров на утверждение Годовой отчет Компании, а также Отчет об устойчивом развитии, Отчет по правам человека и Отчет об ответственной цепочке поставок.

Корпоративный секретарь

Основная задача Корпоративного секретаря — обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих соблюдение прав и законных интересов акционеров, и контроль их исполнения. Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года, Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президенту Компании, при этом подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

Решением Совета директоров в декабре 2024 года полномочия Корпоративного секретаря были продлены сроком на три года.

Ключевые функции

- Подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров
- Руководство работой секретариата Компании
- Участие в подготовке и проведении Общего собрания акционеров
- Участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании
- Иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании

Отчет о вознаграждении

Совет директоров напрямую контролирует действующую в Компании систему вознаграждений. В перечень компетенций Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям входят:

- разработка Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании;
- надзор за внедрением и реализацией политики;
- регулярный пересмотр данного документа.

Компания не выдает кредиты членам Совета директоров и Правления.

58 млн долл. США

Общая сумма вознаграждения, выплаченная членам Совета директоров и Правления Компании в 2024 году, составила

5,4 МЛРД РУБ.[1]

Вознаграждение Совета директоров

Принципы вознаграждения

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с Политикой вознаграждения, новая редакция которой была утверждена на годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2024 года. В новой редакции Политики вознаграждения дополнено определение исполнительного члена Совета директоров; увеличен размер вознаграждения членов Совета директоров за участие в работе комитетов Совета директоров; уточнено, что суммы вознаграждений определены после налогообложения, и размер возмещаемых расходов учитывает уплачиваемый налог; исходя из действующих на сегодняшний момент рыночных условий, также скорректирована агрегированная страховая сумма за страхование ответственности директоров, должностных и иных лиц Компании.

По решению Общего собрания акционеров членам Совета директоров в период исполнения обязанностей выплачивается вознаграждение и компенсируются расходы, связанные с исполнением их функций. В качестве дополнительной привилегии все члены Совета директоров пользуются страхованием ответственности за счет средств Компании в рамках программы страхования ответственности директоров. Также с членами Совета директоров заключаются соглашения о возмещении убытков, которые они могут понести в связи с избранием их членами Совета директоров. Страхование ответственности членов Совета директоров за счет собственных средств Компании рекомендовано Кодексом корпоративного управления, с тем чтобы в случае причинения убытков Компании они могли быть возмещены за счет средств страховой компании.

Вознаграждение Председателя Совета директоров

В связи с повышенным уровнем компетенции и ответственности структура вознаграждения Председателя Совета директоров отличается от вознаграждения иных неисполнительных директоров. По решению Общего собрания акционеров в отношении Председателя Совета директоров могут быть утверждены условия вознаграждения и дополнительные привилегии, отличные от установленных политикой. Предусмотренное политикой ежегодное базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США (после налогообложения). В случае вхождения Председателя Совета директоров в состав комитетов Совета директоров он не получает никакого дополнительного вознаграждения.

Вознаграждения неисполнительных директоров

Все неисполнительные директора получают одинаковое вознаграждение. Согласно нормам политики, ежегодное вознаграждение неисполнительных директоров включает:

- базовое вознаграждение (за членство в Совете директоров) — 120 тыс. долл. США;
- за участие в работе одного из комитетов Совета директоров — 75 тыс. долл. США;
- за руководство одним из комитетов Совета директоров — 150 тыс. долл. США.

В отношении неисполнительных директоров любые формы краткосрочной или долгосрочной денежной мотивации, а также вознаграждения в неденежной форме, в том числе бонусы, привязанные к операционным результатам, опционы, социальный пакет и пенсионные планы, не применяются.

Вознаграждения исполнительных директоров

В соответствии с утвержденной политикой исполнительные директора не получают какого-либо дополнительного вознаграждения за участие в работе Совета директоров во избежание конфликта интересов.

Вознаграждение членов Совета директоров

Вид вознаграждения	2024	
	Млн руб.	Млн долл. США
За работу в Совете директоров и комитетах	463,8	5,0
Заработная плата	10,4	0,1
Премия	12,4	0,1
Компенсация расходов	0,6	0,007
Иные вознаграждения	–	–
Итого	**487,2**	**5,2**

[1] Сумма выплаченного вознаграждения не включает вознаграждение, начисленное, но не выплаченное на конец 2024 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членам органов управления Компанией за 2024 год составило 6,6 млрд руб. (72 млн долл. США) в соответствии с отчетностью по МСФО.

Вознаграждение исполнительных органов

В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций членам Правления определяется Советом директоров.

Система КПЭ

Вознаграждение топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления, состоит из должностного оклада и премиальной (переменной) части. Премиальная часть вознаграждения топ-менеджмента основана на системе КПЭ, отражающей уровень достижения стратегических целей, зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми показателями (EBITDA и FCF общим весом 40%), так и нефинансовыми показателями («производственный травматизм» с весом 10%, «ноль экологических происшествий» с весом 10%), а также прочими индивидуальными показателями. КПЭ ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В 2024 году в картах КПЭ топ-менеджмента значительный вес — 20% — занимают показатели по промышленной безопасности, охране труда и экологии — это подтверждает, что культура безопасности в Компании продолжает оставаться безусловным приоритетом.

Сумма вознаграждения и премирования Президента Компании входит в компетенцию Совета директоров.

Вознаграждение членов Правления и Президента

Вид вознаграждения	2024	
	Млн руб.	Млн долл. США
За работу в Правлении	2,6	0,03
Заработная плата	3 563,9	38,5
Премия	1 325,7	14,3
Компенсация расходов	0,2	0,003
Иные вознаграждения	–	–
Итого	**4 892,4**	**52,8**

Органы контроля

В Компании функционирует система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), которая охватывает все бизнес-процессы и уровни управления Группы. Система контроля интегрирована в процессы корпоративного управления Компании и направлена на достижение целей достоверности финансовой отчетности, эффективности операционной деятельности и целей комплаенса.

Выделяют следующие органы контроля:
- Ревизионная комиссия;
- Комитет Совета директоров по аудиту;
- Департамент внутреннего аудита;
- Система внутреннего контроля;
- Служба риск-менеджмента;
- Независимый аудит (внешний контроль).

Структура управления рисками и контроля

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии в количестве пяти человек избираются ежегодно на годовом Общем собрании акционеров.

В 2024 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2023 год. По итогам проверки подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому заседанию Общего собрания акционеров. Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2024 год будут представлены к годовому заседанию в 2025 году.

Вознаграждение

На годовом Общем собрании акционеров было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося сотрудником «Норникеля», в размере 1,8 млн руб. в год. Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению в 2023 году. Членам комиссии, являющимся сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается. Премии и иные вознаграждения в 2024 году не выплачивались.

Вознаграждение членов Ревизионной комиссии

Вид вознаграждения	2022		2023		2024	
	Млн руб.	Тыс. долл. США	Млн руб.	Тыс. долл. США	Млн руб.	Тыс. долл. США
За работу в Ревизионной комиссии	7,2	105	7,2	84	7,2	78

Внутренний аудит

В Компании функция внутреннего аудита осуществляется Департаментом внутреннего аудита, который создан для содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления бизнес-процессами Компании и оценке СУРиВК. Департамент функционирует на основе Положения о Департаменте внутреннего аудита. В Компании действует Политика в области внутреннего аудита, утвержденная Советом директоров.

Департамент внутреннего аудита регулярно проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых также оценивается эффективность системы внутреннего контроля (СВК) и корпоративной системы управления рисками (КСУР). На основе проведенных проверок готовятся отчеты топ-менеджменту по совершенствованию процедур внутреннего контроля и осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий, в случае обнаружения нарушений.

Результаты 2024 года

В 2024 году Департаментом внутреннего аудита были выполнены проверки по следующим направлениям:

- управление ТОиР и эксплуатация АСУТП на производственных площадках;
- инвестиционные проекты;
- транспортные услуги производственного характера;
- корпоративные процессы (закупочная деятельность, благотворительность, мониторинговые функции Главного офиса);
- управление ИТ-активами.

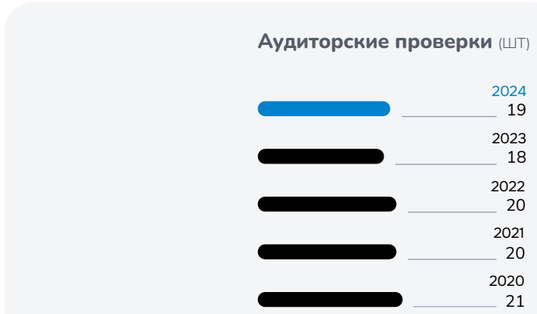
Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание развитию цифровых методов обработки данных. Методы дата-аналитики используются в аудите начиная с 2020 года. На протяжении двух лет успешно проводится непрерывный аудит 100% закупок Компании, в 2025 году планируется тестирование данной технологии на других процессах.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия. В течение 2024 года было выполнено более 200 мероприятий, направленных на устранение не только несоответствий, но и коренных причин выявленных недостатков.

Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом, аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту.

Комитетом по аудиту была отмечена эффективность работы Департамента внутреннего аудита в отчетном периоде.

Также Департаментом внутреннего аудита была проведена годовая оценка эффективности КСУР и СВК Компании за 2024 год. Итогом оценки является вывод, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Результаты оценки рассмотрены на Комитете по аудиту и Совете директоров.



В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании.

Оценка

В соответствии со Стандартами внутреннего аудита Департаментом внутреннего аудита ежегодно проводится самооценка, результаты которой регулярно рассматриваются на заседаниях Комитета по аудиту и Совета директоров Компании.

Самооценка 2024 года учитывала результаты реализации Дорожной карты развития функции внутреннего аудита. Результаты самооценки показывают, что практика Департамента внутреннего аудита в целом соответствует требованиям стандартов, отмечены отдельные области для улучшений.

Планы на 2025 год

План аудитов покрывает области ключевых рисков Компании с учетом приоритетов, учитывает тематические запросы Комитета Совета директоров по аудиту и топ-менеджмента Компании, а также содержит обязательные ежегодные оценки эффективности СУРиВК Компании.

План работ Департамента внутреннего аудита на 2025 год, утвержденный Советом директоров, включает 18 проверок по следующим направлениям:

- аудит производственных процессов;
- аудит корпоративных процессов;
- аудит деятельности филиалов и дочерних компаний;
- ИТ-аудиты;
- ежегодные оценки.

Система внутреннего контроля

В «Норникеле» функционирует комплексная система внутреннего контроля (СВК), которая выстраивается в соответствии с лучшими международными (COSO) и российскими практиками. Департамент внутреннего контроля обеспечивает функционирование и развитие СВК, формирование контрольной среды, систему оценки рисков бизнес-процессов, внедрение контрольных процедур, разделение полномочий и прав доступа в информационных системах.

Департамент внутреннего контроля на основе риско-ориентированного подхода проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании. В Компании также осуществляется непрерывный контроль за соблюдением нормативных требований в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансирование терроризма и финансирование распространения оружия массового уничтожения.

Оценка качества СВК

В Компании на ежегодной основе проводится самооценка СВК в соответствии с утвержденным Правлением периметром. Процедуры самооценки автоматизированы и проводятся с помощью системы SAP GRC PC. Отчеты с результатами оценки эффективности рассматриваются менеджментом Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

По результатам самооценки отчетного года, деятельность СВК Компании в целом функционирует эффективно, при этом есть зоны для развития. Менеджмент решает и предупреждает проблемы в сфере внутреннего контроля, разрабатывает корректирующие мероприятия и проводит мониторинг их исполнения. В отчетном году оценка уровня зрелости СВК соответствует уровню 4 (из пяти) — «развитый».

Горячая линия «Служба корпоративного доверия»

Контакты для обращений (24 часа):

8 (800) 700-19-41,
8 (800) 700-19-45

skd@nornik.ru

Заполнив форму на сайте nornickel.ru

1-й Красногвардейский проезд, д. 15, Москва, Россия, 123112, Служба корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель»

Корпоративное приложение Ника

В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, включая коррупционные проявления, дискриминацию, нарушения прав человека, в «Норникеле» создана горячая линия «Служба корпоративного доверия». Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на горячую линию Компании для передачи информации о любых нарушениях. Все сообщения, поступающие в Службу корпоративного доверия (СКД), обрабатываются строго конфиденциально, своевременно и объективно, без учета статуса должностного лица, в отношении которого поступила информация.

Компания не подвергает заявителя, обратившегося в СКД, санкциям и преследованиям. Если обратился сотрудник, то он не лишается премии, не понижается в должности, не увольняется и т. д. В случае поступления информации об оказании воздействия на заявителя за обращение в СКД проводится тщательный анализ ситуации с привлечением экспертов из подразделений безопасности. На всех уровнях проводится регулярный мониторинг статуса заявителей в целях выявления случаев необоснованного воздействия на них. С 2023 года в Компании внедрены обратная связь и оценка удовлетворенности заявителя.

Обращения, связанные с нарушением этических норм и принципов, рассматриваются комиссией, созданной по решению руководителя подразделения, в адрес которого был направлен запрос о проведении проверки. В случае подтверждения поступившей информации менеджментом проводятся мероприятия по урегулированию конфликтных ситуаций, сотрудникам повторно разъясняется необходимость соблюдения норм деловой этики, организовываются и проводятся встречи с трудовыми коллективами. За нарушение этических норм и принципов сотрудники могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности.

Ключевые принципы СКД

1. Соблюдение конфиденциальности информации
2. Сохранение анонимности заявителя
3. Сохранение анонимности заявителя

Статистика обращений в СКД (ШТ)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Количество поступивших обращений	1 037	1 243	1 463	2 079	1 279
Количество принятых обращений	451	422	589	859	651
Из них подтвержденных нарушений:	118	96	159	193	180
Этические нормы и принципы[1]	–	–	*13*	*21*	*15*
Коррупция	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
Нарушение прав человека	–	–	*0*	*0*	*0*

Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в Отчете об устойчивом развитии.

[1] «Этические нормы и принципы», «Права и свободы человека» выделены в классификаторе в отдельные темы с 2022 года.

Корпоративная этика и комплаенс

«Норникель» ведет честный, прозрачный, этичный бизнес и поддерживает высокий уровень корпоративной культуры, что способствует укреплению деловой репутации Компании, а также развитию доверительных отношений с инвесторами, партнерами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

Соблюдение деловой этики

«Норникель» осуществляет свою деятельность на основе поддержки безупречной репутации и соблюдения этических норм ведения бизнеса. Безусловные приоритеты Компании — безопасный труд, жизнь и здоровье сотрудников. В Компании действует Кодекс деловой этики, который регулярно обновляется. Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников и играет большую роль в соблюдении профессиональных стандартов и следовании основным ценностям «Норникеля».

Этические принципы «Норникеля»:

- защита ресурсов Компании;
- ответственное отношение к информации и репутации Компании;
- добросовестность;
- поддержка атмосферы партнерства и взаимоуважения;
- поддержка этичного поведения.

Сообщить о потенциальных нарушениях Кодекса может любой сотрудник — обращения подлежат проверке и рассмотрению со стороны ответственных подразделений. Для стимулирования соблюдения принципов этики и честности в работе создана система наград и поощрений сотрудников.

На протяжении всей деятельности в Компании не зафиксировано массовых забастовок и увольнений, а также массовых снижений заработной платы.

Для урегулирования возможных нарушений Кодекса разработаны процедуры, которые позволяют сотрудникам безопасно и конфиденциально сообщать о таких ситуациях. Все обращения проходят проверку. Компания гарантирует, что никакие дисциплинарные меры или санкции, включая увольнение, понижение в должности или лишение премии, не будут применяться к сотрудникам, сообщившим о нарушениях Кодекса.

В Компании предусмотрено обучение, разъясняющее содержание Кодекса, а обучающий модуль о Кодексе интегрирован в программу «Наши ценности», прямую линию «Норникель Live» и корпоративные диалоги.

Инсайдерская информация

Контроль в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком (далее — ПНИИИМР) является частью СВК Компании. В Компании[1] внедрены комплаенс-процедуры и осуществляется непрерывный контроль соблюдения нормативных требований в области ПНИИИМР.

В Компании разработаны и регулярно актуализируются внутренние документы, регламентирующие процессы в области ПНИИИМР:

- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства в сфере ПНИИИМР;
- Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком;
- Положение о порядке ведения списка инсайдеров Компании.

Перечень инсайдерской информации Компании размещен на официальном сайте в разделе «Инсайдерам».

С целью осуществления внутреннего контроля и предотвращения регуляторного риска в области ПНИИИМР в «Норникеле» назначено лицо, ответственное за реализацию правил внутреннего контроля. Ответственное должностное лицо регулярно осуществляет контроль выполнения Компанией требований законодательства в сфере ПНИИИМР и предоставляет Президенту Компании отчеты о выполнении этих требований и реализации мероприятий внутреннего контроля.

В «Норникеле» разработаны дистанционные курсы по вопросам работы с инсайдерской информацией для всех сотрудников Компании. Курсы размещены на платформе корпоративного университета «Академия «Норникель» и являются обязательными к прохождению при приеме на работу.

Контроль в области противодействия отмыванию денег и финансирования терроризма

Компания осуществляет комплекс мероприятий в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и распространения оружия массового уничтожения (далее — ПОД/ФТ[1]).

Внутренний контроль в целях ПОД/ФТ является частью СВК Компании и осуществляется структурными подразделениями и сотрудниками Компании на постоянной основе.

Основной внутренний документ в этой области — Правила внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель» в целях ПОД/ФТ (далее — Правила внутреннего контроля). Правила внутреннего контроля своевременно актуализируются в соответствии с изменениями применимого законодательства.

В Компании назначено специальное должностное лицо, которое осуществляет контроль выполнения требований законодательства в сфере ПОД/ФТ с целью предотвращения регуляторного риска для Компании и риска вовлечения сотрудников в схемы отмывания преступных доходов.

Президенту «Норникеля» предоставляются отчеты о результатах применения в Компании Правил внутреннего контроля. Отчеты содержат информацию о выполнении программ внутреннего контроля, количестве выявленных операций, направленных в Росфинмониторинг, а также оценку эффективности СВК и уровень регуляторного риска в области ПОД/ФТ.

Антикоррупционный комплаенс

«Норникель» выстраивает эффективную антикоррупционную комплаенс-систему, которая направлена на управление коррупционными рисками, обеспечивает соблюдение требований законодательства в области противодействия коррупции и устанавливает меры по защите Компании от вовлечения в коррупционную деятельность.

В 2024 году «Норникель» в очередной раз подтвердил свое лидерство в ежегодном Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса и получил наивысший класс — «ААА+». Это результат последовательной и четкой работы антикоррупционной комплаенс-системы и высокой приверженности Компании антикоррупционным стандартам и принципам открытого, честного делового поведения.

В своей деятельности «Норникель» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции на всех уровнях, соблюдает требования антикоррупционного законодательства стран, на территории которых осуществляет свою деятельность, и устанавливает высокие требования для сотрудников и партнеров в части ответственного ведения бизнеса.

Менеджмент Компании своим примером подчеркивает непримиримое отношение к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, а также необходимос соблюдения этических стандартов в рамках исполнения своих должностных обязанностей.

Компания не участвует в политических партиях, фондах и организациях, связанных с ними и не финансирует платежи за упрощение формальностей.

[1] Компания является субъектом федерального закона от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ.

[1] «Норникель» является субъектом Федерального закона РФ от 07.08.2001 №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Антикоррупционная комплаенс-система «Норникеля», состоящая из политик, процедур и механизмов контроля, регулярно пересматривается и совершенствуется. Таким образом, Компания гарантирует, что соблюдает свои корпоративные ценности, устраняет и минимизирует соответствующие риски, а также выполняет все нормативные требования.

Антикоррупционные политики и процедуры распространяются на всю Группу.

Подробная информация о принятых документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции и ее предотвращении размещена в отдельном разделе «Антикоррупция» на сайте Компании.

Выявление коррупционных рисков

Одними из важнейших элементов развития эффективной антикоррупционной комплаенс-системы являются выявление, анализ и оценка коррупционных рисков. Компания определяет коррупционные правонарушения, которые могут быть совершены сотрудниками, и выявляет бизнес-процессы, в которых возможно совершение таких неправомерных действий. Таким образом, происходит идентификация коррупционных рисков. Выявленные коррупционные риски анализируются на предмет способов совершения коррупционных правонарушений в бизнес-процессах, включая должности возможных сотрудников, вовлеченных в коррупционную деятельность. Оценивается уровень вероятности наступления выявленного коррупционного риска и возможный ущерб для Компании в случае реализации такого риска. Компания регулярно применяет механизмы управления коррупционными рисками, включая контроль и мониторинг антикоррупционных мероприятий и процедур, а также применяет широкий набор различных инструментов для оценки и устранения возможных коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами.

«Норникель» заинтересован в том, чтобы максимально снизить коррупционные риски в текущих и новых бизнес-процессах, и с этой целью проводит антикоррупционную экспертизу внутренних документов, по результатам которой наличие коррупциогенных факторов не допускается. В случае выявления такого фактора ответственному за документ дается рекомендация по корректировке необходимого пункта или раздела.

С целью подтверждения соответствия антикоррупционным требованиям Компания один раз в два года предоставляет в Антикоррупционную хартию российского бизнеса декларацию о соблюдении ее положений.

В целях развития и совершенствования системы антикоррупционного комплаенса в 2024 году были реализованы следующие мероприятия:

- проведена оценка эффективности контролей в области антикоррупционной деятельности;
- адаптирован и запущен механизм ознакомления контрагентов с требованиями и принципами Компании в области противодействия коррупции;
- проведено анкетирование среди сотрудников для оценки состояния коррупции и эффективности принимаемых антикоррупционных мер в филиалах и представительстве Компании;
- запущен этап разработки автоматизации модуля управления ситуациями конфликта интересов;
- проведена обучающая кампания по минимизации коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами для сотрудников Группы, ответственных за внедрение антикоррупционных процедур;
- разработан подход к мониторингу поступивших запросов от контрольно-надзорных органов в области соблюдения антикоррупционного законодательства;
- проведены мероприятия по контролю и оценке соблюдения требований законодательства Российской Федерации при трудоустройстве и заключении договоров с бывшими государственными служащими;
- пересмотрены и обновлены нормативно-методические документы Компании в области противодействия коррупции.

Обучение

Эффективность соблюдения антикоррупционных принципов Компании основана на персональной ответственности каждого сотрудника. Все сотрудники Компании при приеме на работу проходят вводный инструктаж по вопросам соблюдения требований антикоррупционного законодательства и в обязательном порядке знакомятся с документами в области антикоррупционной деятельности, а также подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции.

Статистика по обучению и информированию

Мероприятия	2020	2021	2022	2023	2024
Сотрудники, прошедшие обучение по теме «Антикоррупция»	5 721	9 805	31 025	25 800	10 507
Сотрудники, проинформированные о Политике противодействия коррупции	73 810	76 626	81 492	81 347	78 826

На регулярной основе проводится обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции, вовлечение их в реализацию антикоррупционных программ без отрыва от основной производственной деятельности.

Компания проводит эффективное обучение для разных целевых аудиторий: например, все сотрудники ежегодно проходят дистанционный курс «Противодействие коррупции», HR-сотрудники — курс «О соблюдении антикоррупционного законодательства сотрудниками служб персонала», для членов Совета директоров и Правления разработан дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей». Все курсы включают в себя тестирование как завершающий этап обучения. Дистанционные курсы размещены на платформе корпоративного университета «Академия «Норникель».

Доля сотрудников, проинформированных о политиках и методах противодействия коррупции, на конец 2024 года составляет 100%. Обучение законодательным требованиям и положениям корпоративных документов в области противодействия коррупции в 2024 году прошли около 11 тыс. сотрудников.

Управление конфликтом интересов

Одним из приоритетных направлений системы антикоррупционного комплаенса является управление конфликтом интересов, который может стать причиной коррупционных правонарушений. В Компании действует Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов, которое предусматривает обязательное раскрытие предконфликтной ситуации или ситуации конфликта интересов при приеме на работу и в процессе исполнения трудовых обязанностей, в случае возникновения у сотрудника личной заинтересованности, а также предусматривает обязанность принятия своевременных мер по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов.

В 2024 году была разработана и размещена на корпоративном портале Компании интерактивная памятка по вопросам управления ситуациями конфликта интересов. Для повышения эффективности работы по предупреждению, выявлению и урегулированию конфликта интересов, а также для обеспечения соблюдения принципов законности и совершенствования корпоративной культуры в Группе созданы постоянно действующие комиссии по урегулированию конфликта интересов.

Подробнее об антикоррупционной деятельности, в том числе о процессе управления конфликтом интересов в Компании, читайте в Отчете об устойчивом развитии за 2024 год.

Компания поддерживает и повышает уровень нетерпимости сотрудников к коррупции. Для этого существуют различные каналы, по которым можно сообщить о коррупционном факте, в том числе анонимно.

Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут преследованию, а также дисциплинарным и другим взысканиям, если он сообщит о предполагаемом факте коррупции или откажется дать взятку и оказать посредничество во взяточничестве, совершить коммерческий подкуп либо иное коррупционное правонарушение.

Для всех сотрудников Группы и ее партнеров обеспечен свободный и удобный доступ к информации о документах и реализуемых мерах, направленных на борьбу с коррупцией, размещенной на официальном сайте Компании в разделе «Антикоррупция».

В Компании на постоянной основе осуществляется мониторинг по предотвращению, выявлению и принятию мер по минимизации рисков корпоративного мошенничества. Проводятся круглые столы, где обсуждаются требования к работе по отдельным направлениям и внедрение специализированных видов контрольных процедур в отношении деятельности, подверженной рискам корпоративного мошенничества. Компания уделяет особое внимание работе информационных каналов, в том числе СКД. В систему обучения был успешно внедрен онлайн-курс «Противодействие корпоративному мошенничеству», который обязателен для прохождения всеми сотрудниками.

Компания регулярно проводит служебные проверки случаев, связанных с признаками действий корпоративного мошенничества или коррупционного характера. В 2024 году было осуществлено 122 проверки и на основании выявленных сотрудниками Компании фактов совершения противоправных действий в отношении имущества и интересов Компании правоохранительными органами было возбуждено 55 уголовных дел по корпоративному мошенничеству и пять — по коррупционной деятельности.

В 2024 году на горячую линию СКД поступило два обращения, касающихся возможного проявления коррупции со стороны сотрудников Компании. По всем обращениям были проведены проверки, информация о наличии коррупции со стороны сотрудников не подтвердилась.

Статистика обращений в СКД по случаям коррупции и мошенничества

Показатель	2022	2023	2024
Количество принятых к проверке обращений через СКД по темам:			
Коррупция	0	4	2
Корпоративное мошенничество	3	10	6
Количество подтвержденных обращений через СКД по темам:			
Коррупция	0	0	0
Корпоративное мошенничество	0	2	4

Антикоррупционные меры для контрагентов

«Норникель» стремится поддерживать уважительные, крепкие деловые отношения с партнерами и не запрещает получение и предоставление деловых подарков, являющихся частью общепринятой деловой практики. Требования и критерии в области обмена деловыми подарками закреплены в Положении по обмену деловыми подарками, которое распространяется на всех сотрудников Компании.

Для снижения возможных рисков при взаимодействии с подрядчиками Компания проверяет деловую репутацию, благонадежность и платежеспособность потенциальных контрагентов. В целях предотвращения злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа соблюдают следующие правила:

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей;
- коммерческие предложения поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании;
- ежегодно с каждым поставщиком заключается или обновляется генеральное соглашение, содержащее статью «Антикоррупционная оговорка». В ней описан порядок взаимодействия поставщика и Компании при возникновении рисков различных злоупотреблений. Дополнительно подписанием генерального соглашения поставщик подтверждает свое ознакомление с Политикой Компании в области антикоррупционной деятельности.

Также в систему закупочной деятельности были внедрены индикаторы нарушений, такие как признаки картельного сговора, конфликт интересов, лоббирование участников закупочной процедуры, необоснованные ограничения и др.

В целях обеспечения экономической безопасности Компании проведено свыше 35 тыс. проверок потенциальных и действующих контрагентов на предмет благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости, соблюдения ими законодательства, отсутствия коррупционных рисков и надежности в части выполнения договорных обязательств. С учетом полученной в ходе проверок информации 252 организации получили отрицательное заключение, а 56 контрагентов включены в реестр недобросовестных контрагентов Компании в связи с тем, что предоставили заведомо недостоверные сведения либо допустили нарушения условий договора, а также уклонились по результатам конкурсной процедуры от заключения договора.

Антимонопольный комплаенс

В Компании с 2017 года действует система антимонопольного комплаенса, направленная на организацию процессов своевременного предупреждения, выявления, устранения причин и условий, способствующих совершению нарушений антимонопольного законодательства; соблюдения норм действующего законодательства Компанией и организациями корпоративной структуры.

«Норникель» проводит внутреннюю оценку и выделяет подразделения, деятельность которых сопряжена с антимонопольными рисками. В таких подразделениях определяются сотрудники, ответственные за антимонопольную комплаенс-функцию, которые проходят инструктаж о применимых запретах и ограничениях, предусмотренных антимонопольным законодательством.

Выявление антимонопольных рисков и разработка мероприятий по их устранению и минимизации осуществляется на основании информации от указанных сотрудников, а также в рамках правового сопровождения бизнес-процессов Группы, к которым относится реализация инвестиционных проектов (в том числе создание и функционирование совместных предприятий), принятие тарифных решений, прекращение тарифного регулирования по отдельным видам деятельности, определение порядка взаимодействия с контрагентами (условий доступа к объектам инфраструктуры), изменение режима функционирования объектов инфраструктуры (проведение реконструкций), выход на новые товарные рынки и т. д.

Управленческие решения в Группе принимаются с учетом требований антимонопольного законодательства, а существующая система антимонопольного комплаенса подтверждает свою эффективность. Так, в 2024 году, как и в прошлые периоды, в отношении «Норникеля» решениями антимонопольного органа не было установлено нарушений требований антимонопольного законодательства, факты привлечения к административной ответственности за такие нарушения также отсутствовали.

Информационная безопасность

В Компании действует Политика информационной безопасности, которая распространяется на всех сотрудников и в том числе определяет участие и ответственность Совета директоров и Правления Компании в данной области. К компетенции топ-менеджмента относятся вопросы рассмотрения рисков информационной безопасности, а также бюджетов программ и проектов в этой сфере. Регулярный мониторинг рисков осуществляется в формате профильных комитетов и корпоративной отчетности.

В 2024 году Компания столкнулась с новыми вызовами, диктующими необходимость доработки существующих подходов к управлению информационной безопасностью (ИБ). Для обеспечения планомерного развития функция ИБ идет по пути усовершенствования сервисной модели, адаптируя свои подходы под лучшие практики рынка. Повышение эффективности существующих процессов обеспечения ИБ является одной из ключевых целей функции на 2025 год.

При формировании стратегии информационной защиты Компании учитываются как растущие риски ИБ, спровоцированные в том числе сохраняющейся напряженностью геополитической обстановки, так и сохраняющийся на уровне государства курс на импортозамещение информационных технологий и решений ИБ. Так, в 2024 году был завершен процесс импортозамещения средств защиты информации для систем промышленной автоматизации в технологической инфраструктуре Компании.

Продолжается работа по импортозамещению средств защиты корпоративного контура.

В Компании принимаются дополнительные меры по защите периметров технологической инфраструктуры предприятий и снижению рисков прерывания и остановки производственных процессов.

С учетом сохранения гибридного режима работы для офисных сотрудников Компании завершен первый этап перевода сотрудников на систему двухфакторной аутентификации, который позволит минимизировать риски, связанные с несанкционированным удаленным доступом к корпоративным ресурсам. Ведется постоянный мониторинг уровня защищенности корпоративных систем, результаты которого позволяют своевременно выявлять и устранять уязвимости, а также принимать необходимые меры для противодействия кибервторжениям.

В 2024 году с целью улучшения системы управления ИБ в Компании была разработана и утверждена модель корпоративных процессов ИБ, а также внедрена система управления ИБ-процессами, позволяющая агрегировать информацию о ключевых результатах работы. Это также позволило обеспечить высокий уровень доступности ИБ-услуг для внутренних заказчиков в рамках сервисной модели, в том числе посредством дополнительных мероприятий, повышающих уровень защищенности в отношении внешних киберугроз.

Риски, связанные с актами киберпреступности в отношении процессов и систем Компании, а также с нарушениями законодательства в области персональных данных, зарегистрированы в корпоративной системе управления рисками Компании. Владельцем данных рисков является Департамент защиты информации и ИТ-инфраструктуры.

Цели по обеспечению устойчивой среды к рискам нарушения ИБ Компании предусмотрены в КПЭ Департамента защиты информации и ИТ-инфраструктуры.

Сертификация

На предприятиях «Норникеля» система управления информационной безопасностью (СУИБ) соответствует требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001. СУИБ позволяет систематизировать и структурировать процессы обеспечения ИБ, выстраивать эффективную матрицу контрольных процедур, своевременно идентифицировать и минимизировать риски.

Пять предприятий «Норникеля» обладают сертификатами по международному стандарту ISO/IEC 27001:

- Транспортный филиал в Мурманске;
- Кольская площадка;
- Надеждинский металлургический завод;
- Медный завод;
- Талнахская обогатительная фабрика.

В 2024 году в целях поддержания высокого уровня зрелости процессов обеспечения кибербезопасности были реализованы мероприятия по переходу СУИБ площадок на версию стандарта ISO/IEC 27001:2022. По итогам проведенных проверок площадки подтвердили эффективность процессов управления ИБ. Внешний аудитор отметил высокую вовлеченность руководства в процессы СУИБ, готовность предприятий реагировать на новые угрозы и вызовы. Сотрудники, входящие в область действия СУИБ, продемонстрировали отличные знания по информационной безопасности.

Защита и управление уязвимостями

С целью повышения общего уровня защищенности автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) и выполнения рекомендаций, полученных по итогам аудита в 2023 году, все мероприятия, запланированные на 2024 год, выполнены.

Согласно плану по внедрению базовых мер защиты технологических процессов завершены работы на производственных предприятиях Энергетического дивизиона, что значительно снижает риски информационной безопасности на предприятиях, обеспечивающих энергобезопасность для производственных предприятий и городов района Крайнего Севера. В партнерстве с ключевыми партнерами по рынку был доработан и приведен в соответствие требованиям информационной безопасности «Норникеля» ряд отечественных решений, которые предлагаются ведущими производителями систем в области автоматизации технологических и производственных процессов.

В 2024 году Компания улучшила подходы к управлению уязвимостями и анализу защищенности корпоративных систем, уделив особое внимание тестированию АСУТП. Отлаженные процессы исследования позволили выявить слабые места в эксплуатируемых системах, в том числе в АСУТП, и принять своевременные меры по укреплению безопасности. Регулярные тесты на проникновение и отработка взаимодействия с командой центра реагирования также позволяют выявлять и устранять слабости в системах защиты.

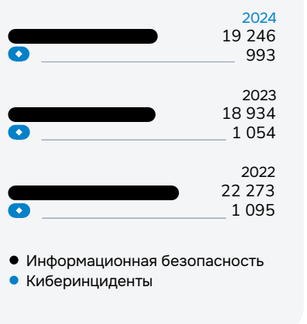
Компания активно развивает процессы обеспечения безопасности в рамках SDLC (жизненного цикла разработки программного обеспечения). Внедрение методологии DevSecOps позволяет автоматизировать ключевые элементы контроля безопасности, интегрируя их непосредственно в процессы разработки. Для повышения устойчивости к атакам на цепочку поставок созданы собственные репозитории библиотек и компонентов, используемых при создании программных продуктов.

Система реагирования на киберинциденты

В Компании действует Центр мониторинга и реагирования на кибериниденты (далее — Центр), в котором используются передовые технические решения и лучшие практики управления процессами киберзащиты. Сотрудники постоянно повышают свои компетенции и подтверждают их в рамках участия в соревнованиях, устраиваемых партнерами. В 2024 году команда «Норникеля» показала высокие результаты и продемонстрировала уникальные компетенции в трех таких соревнованиях.

Для поддержания уровня осведомленности об актуальных угрозах ИБ сотрудники Центра осуществляют постоянный мониторинг событий информационной безопасности, а также на регулярной основе обмениваются информацией с коллегами из других компаний и партнерами по рынку.

Количество обработанных событий (шт)



Это позволяет принимать упреждающие меры по блокировке действий злоумышленников.

Благодаря слаженной работе Компания, несмотря на значительно возросшее в 2024 году количество компьютерных атак, успешно отразила все попытки злоумышленников нанести ущерб инфраструктуре «Норникеля». За 2024 год сотрудниками Центра суммарно было отработано почти 20 тыс. событий информационной безопасности и около 1 тыс. киберинцидентов.

Сотрудники Компании также помогают выявлять потенциальные компьютерные инциденты. Любой сотрудник в случае обнаружения подозрительного контента или активности на корпоративных устройствах может направить эту информацию для проверки в функцию информационной безопасности. Специалисты проводят оценку возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и принимают меры, направленные на предотвращение и устранение последствий инцидентов. За год специалистами проведено около 6 тыс. проверок по обращениям сотрудников «Норникеля».

Требования к контрагентам

В 2024 году были выявлены факты компрометации информационной инфраструктуры ряда подрядных организаций, в результате чего были незамедлительно приняты меры по блокировке доступа подрядчиков к инфраструктуре «Норникеля» и предотвращены возможные негативные последствия.

В рамках последующей обработки сопутствующего риска Компания разработала раздел договора, устанавливающий требования в области ИБ и ответственность за их невыполнение для контрагентов, которые в рамках договоров получают доступ к информационным активам Компании. Указанный раздел уже в 2024 году включен в общие условия договоров.

С контрагентами, обладающими критическими правами в ИТ-инфраструктуре Компании, в договор добавлен раздел «Требования информационной безопасности». Кроме этого, внесены изменения в типовое соглашение о конфиденциальности — добавлена обязанность контрагента обеспечить выполнение мер ИБ и предоставлять по запросу Компании сведения о выполнении таких мер.

В целях формирования целостного подхода к обработке рисков ИБ, связанных с третьими лицами, ведется разработка методики оценки контрагентов Компании на предмет достаточности мер обеспечения информационной безопасности, которая позволит реализовать дополнительную защиту корпоративных информационных активов.

Защита персональных данных

Для обработки риска недостаточной защиты персональных данных клиентов и сотрудников в Компании внедрен и применяется комплекс правовых, организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных (далее — ПДн). Техническая защита ПДн обеспечивается средствами антивирусной защиты, предотвращения утечек, контроля отчуждаемых устройств, анализа событий безопасности и др.

В условиях ужесточения ответственности за нарушения в области обработки ПДн особое внимание в Компании уделяется обеспечению соответствия процессов обработки персональных данных требованиям законодательства. В 2024 году в соответствии с методиками, разработанными Департаментом защиты информации и ИТ-инфраструктуры в течение 2024 года, осуществлены следующие работы:

- на восьми предприятиях процессы обработки ПДн приведены в соответствие с требованиями законодательства и локальными актами Компании;
- на 11 предприятиях проведена оценка соответствия сайтов требованиям законодательства в области обработки ПДн.

На регулярной основе проводится обучение сотрудников, в задачи которых входит обработка ПДн, с целью снижения рисков утечек.

Разработана методика бережливой обработки ПДн, направленная на снижение риска утечки ПДн путем минимизации обработки ПДн в рамках бизнес-процессов.

Обучение и информирование

Компания уделяет большое внимание повышению осведомленности сотрудников о требованиях информационной безопасности и правилах цифровой гигиены. В 2024 году поставлена глобальная цель по повышению культуры информационной безопасности в рамках всей Группы.

Проводятся мероприятия по повышению вовлеченности в тематику ИБ всех категорий сотрудников Компании — от руководства до работников производства.

Тематика ИБ включена в массовые корпоративные мероприятия и стратегические сессии. Информирование сотрудников об угрозах ИБ и правилах цифровой гигиены осуществляется через внутренние каналы коммуникации: публикации на корпоративном портале, почтовые рассылки, корпоративный мессенджер, размещение информации на информационных досках, трансляция видеоматериалов на экранах в общих зонах.

На регулярной основе проводится обучение сотрудников по релевантным для них темам ИБ. Назначаются онлайн-курсы, которые обновляются в ответ на изменяющийся ландшафт угроз и законодательства. В 2024 году было проведено 95 плановых и 19 внеплановых тренингов в формате электронных курсов и очных лекций. Обучение прошли 34,8 тыс. сотрудников Группы.

Для повышения бдительности сотрудников и отработки порядка действий в случае инцидентов ИБ регулярно проводятся учения, включающие в том числе имитацию фишинговых рассылок и иных актуальных способов незаконного воздействия на пользователей. По итогам учений актуализируются инструкции для сотрудников.

Особое внимание уделяется личной информационной безопасности сотрудников и членов их семей, разрабатываются и проводятся мероприятия для детей сотрудников Компании.

Обучение сотрудников в области ИБ

Мероприятие	2022	2023	2024
Количество проведенных тренингов, в т.ч.:	70	114	114
плановые тренинги	*67*	*95*	*95*
внеплановые тренинги	3	19	19
Количество сотрудников, прошедших обучение	13 500	34 104	34 800

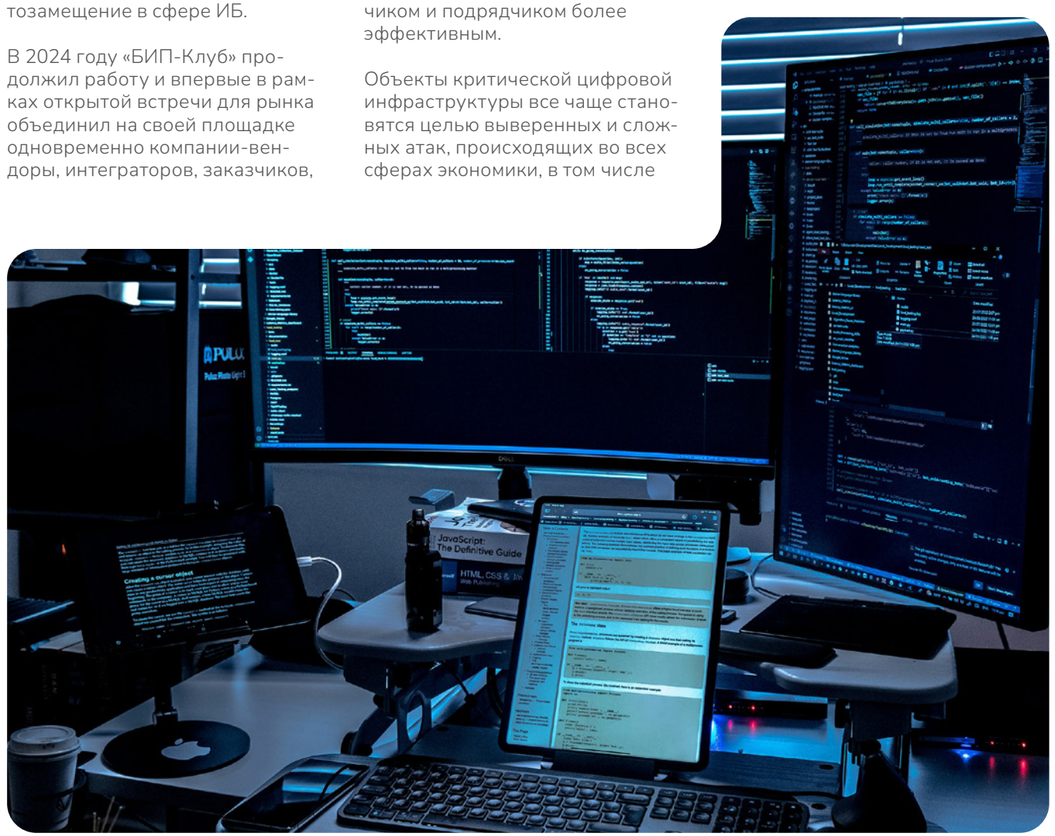
Партнерство

По инициативе «Норникеля» в 2017 году был создан клуб «Безопасность информации в промышленности» («БИП-Клуб») — объединение руководителей по информационной безопасности крупнейших российских компаний, — который зарекомендовал себя как эффективная площадка для обмена опытом и лучшими практиками по защите информационных систем, а также для государственно-частного диалога, в том числе по таким актуальным вопросам, как законодательное регулирование отрасли и импортозамещение в сфере ИБ.

В 2024 году «БИП-Клуб» продолжил работу и впервые в рамках открытой встречи для рынка объединил на своей площадке одновременно компании-вендоры, интеграторов, заказчиков, а также регуляторов рынка для диалога на тему подходов, требований и ожиданий от партнеров и перспектив эффективного сотрудничества в рамках программы импортозамещения.

«Норникель» стремится внести вклад в развитие рынка ИБ для промышленного сектора экономики. В частности, на площадке «БИП-Клуба» «Норникель» предложил ИБ-сообществу Кодекс этики для рынка информационной безопасности. Это набор принципов, которые помогут повысить зрелость рынка, сделать сотрудничество между заказчиком и подрядчиком более эффективным.

Объекты критической цифровой инфраструктуры все чаще становятся целью выверенных и сложных атак, происходящих во всех сферах экономики, в том числе в промышленности. В целях разработки и совершенствования решений для предотвращения утечек информации, контроля безопасности программного обеспечения и ограничения доступа к вредоносным информационным ресурсам в мае отчетного года было подписано соглашение о сотрудничестве «Норникеля» с ПАО «Ростелеком». В рамках этого соглашения компании планируют разработку и внедрение решений, направленных на повышение киберустойчивости горно-металлургической отрасли.



Независимый аудит

Выбор независимой аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности «Норникеля» проводится на конкурсной основе в соответствии с действующим в Компании порядком. Комитет по аудиту при Совете директоров, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2024 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров в качестве аудитора утвердило компанию АО «Кэпт» для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2024 год.

Комитет по аудиту при Совете директоров при рассмотрении отчетов АО «Кэпт» зафиксировал отсутствие замечаний к отчетам аудитора.

Вознаграждение аудитора

Общая сумма вознаграждения АО «Кэпт» в 2024 году составила 280 млн руб. (3,0 млн долл. США) без НДС, включая вознаграждение за аудит и сопутствующие аудиту услуги, а также прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью. При этом доля вознаграждения за прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью, составила 36% от общей суммы вознаграждения.

Для предотвращения конфликта интересов в АО «Кэпт» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые они оказывают аудируемым компаниям. Эта политика обеспечивает выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также иными применимыми требованиями.

Динамика вознаграждения

Виды услуг	2022	2023	2024	
	Млн руб.	Млн руб.	Млн руб.	Млн долл. США
Аудит	116,9	125,8	133,9	1,4
Сопутствующие аудиту услуги	57,3	36,7	44,3	0,5
Прочие услуги аудиторов	165,6	69,7	102,0	1,1
Итого	**339,8**	**232,2**	**280,2**	**3,0**

Новые возможности

Палладий для стекловолокна

Pd

Стекловолокно — легкий, прочный и устойчивый к коррозии материал, играет важную роль в «зеленой» энергетике. Применение палладия значительно снижает стоимость изготовления стекловолокна.

Производство стекловолокна — сложный высокотехнологичный процесс, где используют оборудование, состоящее из сплава металлов платиновой группы. Чтобы снизить стоимость оборудования, можно заменить в составе сплава платину на палладий. Его плотность в 2 раза меньше, что позволяет использовать меньше драгоценного металла, сохраняя технические характеристики устройства.

06. Риск-менеджмент

Система управления рисками 234
Риски, связанные с изменением климата 240
Ключевые риски 246

Система управления рисками

Существующая корпоративная система управления рисками интегрирована[1] в бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать рискориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (приложение к письму Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143).

В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает, актуализирует и тестирует планы непрерывности деятельности, направленные на поддержание и восстановление текущей деятельности.

[1] Для обеспечения результативности менеджмента риска необходима максимальная интеграция менеджмента риска процесса в систему менеджмента и процессы организации (ГОСТ Р 51901.7-2017).

В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

- Повышение вероятности достижения поставленных целей Компании
- Повышение эффективности распределения ресурсов
- Повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании

Структура системы управления рисками

Совет директоров

Комитет Совета директоров по аудиту

- Утверждение Политики по управлению рисками Компании
- Обеспечение надзора над формированием системы управления рисками
- Утверждение Заявления Компании о риск-аппетите (ежегодно)
- Управление стратегическими рисками на постоянной основе
- Рассмотрение и утверждение дорожной карты развития управления рисками и оценка статуса её выполнения (ежегодно)
- Рассмотрение отчетности по стратегическим и ключевым рискам (ежегодно/ежеквартально)
- Оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

Правление

Комитет по управлению рисками при Правлении

- Рассмотрение стратегических рисков, отчетности по ключевым рискам
- Рассмотрение реализовавшихся рисков, а также информации об извлеченных уроках
- Рассмотрение параметров риск-аппетита.
- Принятие решений в отношении управления ключевыми рисками.
- Рассмотрение Планов непрерывности деятельности
- Рассмотрение стратегии и планов развития КСУР и СВК.
- Рассмотрение результатов работы Профильных комитетов по управлению рисками Блоков

Внутренний аудит

- Независимая оценка эффективности управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления (ежегодно)

Внутренний контроль

- Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов

Служба риск-менеджмента

- Разработка и актуализация методологии в области управления рисками
- Формирование отчетности ТОП рисков Компании (ежеквартально)
- Формирование отчетности по стратегическим рисками (ежегодно)
- Развитие практики количественной оценки рисков с использованием инструментов имитационного моделирования
- Развитие системы управления непрерывностью деятельности
- Внедрение практики применения риск-аппетита
- Обучение сотрудников Компании практическим подходам к управлению рисками
- Формирование Дорожной карты развития КСУР, в т.ч. на основании регулярной оценки зрелости

Владельцы рисков

- Оперативное управление рисками в рамках интегрированной модели риск-менеджмента, в том числе: идентификация, анализ, оценка и/или приоритизация рисков, а также планирование и исполнение планов реагирования на риски, выработка и реализация мероприятий по управлению рисками
- Принятие риск-ориентированных решений

В 2024 году Компания выполнила следующие проекты и инициативы по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- совершенствовались инструменты автоматизации на базе существующей системы класса GRC по направлению рисков инвестиционных проектов, интеграции рисков с процессами бюджетного планирования;
- актуализирована количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии;
- по направлению развития риск-культуры проводилось обучение сотрудников Компании, были разработаны электронный курс по управлению рисками инвестиционных проектов и инструмент самодиагностики риск-культуры;
- проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2025 год, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;
- проводится мониторинг показателей риск-аппетита Компа нии и декомпозированного риск-аппетита на уровне дивизионов;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;
- проведена внешняя независимая оценка системы управления ESG-рисками, подтвержден высокий уровень эффективности.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2025 год определены следующие направления:

Развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими

Дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части функциональности системы

Расширение периметра применения количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования

Применение и совершенствование концепции оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD[1]

[1] The Task Force on Climate-related Financial Disclosures — Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.

Основные стратегические риски

В 2024 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков:

Увеличение дефицита персонала Компании

Снижение спроса на продукцию Компании

Снижение производительности и нарушение непрерывности производства

Недостижение целей по снижению негативного воздействия на окружающую среду

Страхование

Страхование является одним из важнейших инструментов управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

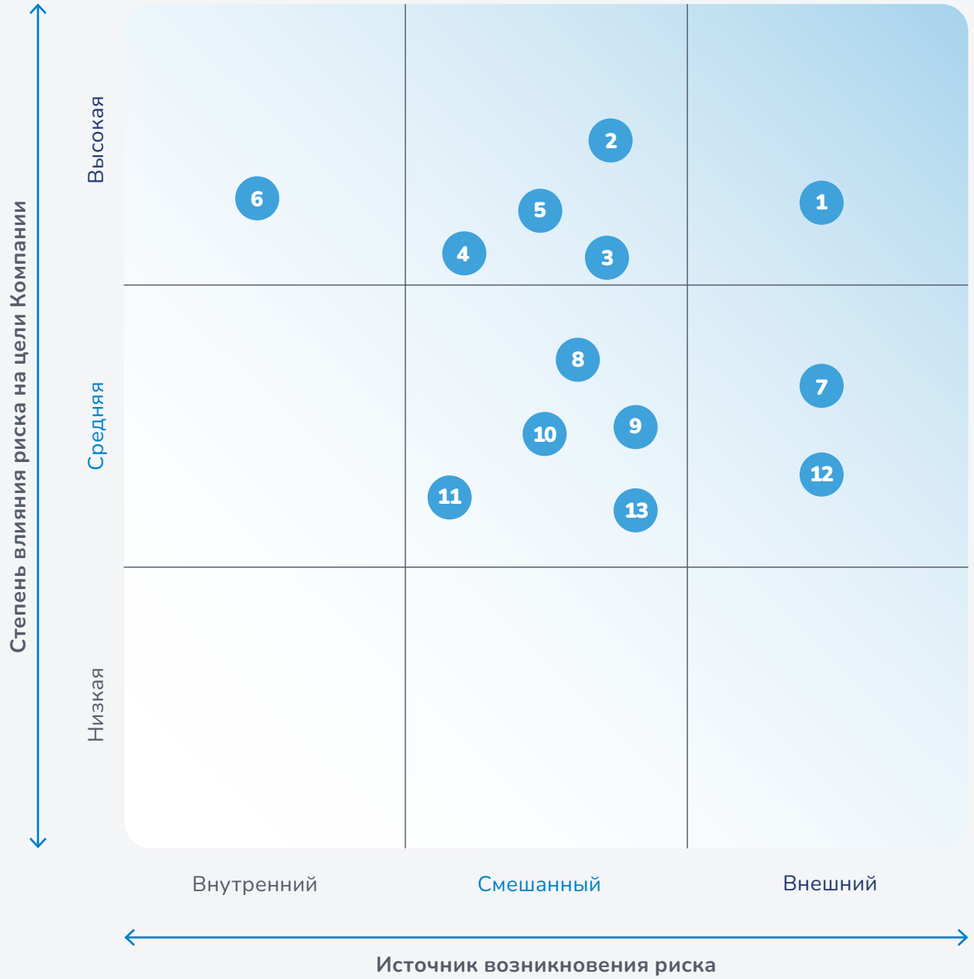
Функция страхования в «Норникеле» централизована для целей соблюдения единой политики и стандартов по страхованию. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая ключевые параметры по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. В основе программ страхования ответственности директоров и должностных лиц, иных видов ответственности, страхования грузов, информационных рисков, строительно-монтажных работ, различных видов транспорта также лежат принципы централизации и непрерывности.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России

Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденций страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

Карта рисков

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2024 году



Риск: влияния неопределенности на достижение целей (ISO / ГОСТ Р 31000).

Источник риска: элемент, который отдельно или в сочетании с другими элементами может повлечь за собой риск (ISO / ГОСТ Р 31000). При оценке учитывается доминирование внешних или внутренних факторов.

Шкала «Степень влияния риска на цели Компании» отображает относительное влияние рисков.

Верхнеуровневая карта значимых рисков Компании была разработана с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками. Карта рисков описывает значимые риски по степени влияния на достижение целей Компании и источникам возникновения.

Динамика рисков в 2024 году отражает преимущественно выполнение митигирующих мероприятий, а также изменение многих факторов внешней для Компании среды и адаптацию к новым условиям.

Наименование рисков

1. Ценовой риск
2. Рыночный риск
3. Финансовые риски
4. Технико-производственный риск
5. Риски инвестиционных проектов
6. Риски в области ПБ и ОТ
7. Деградация многолетнемерзлых грунтов
8. Риски цепочек поставок
9. Комплаенс-риск
10. Риски информационной безопасности
11. Экологические риски
12. Маловодный режим рек
13. Социальный риск

По сравнению с прошлым годом

- Оценка риска выросла
- Оценка риска снизилась
- Оценка риска не изменилась

Риски, связанные с изменением климата

Более подробно информация о рисках и возможностях «Норникеля», связанных с изменением климата, раскрыта в Отчете в области изменения климата.

Для оценки рисков и возможностей, связанных с изменением климата, «Норникель» использует рекомендации Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации[1], а также рекомендации Рабочей группы TCFD, в соответствии с которыми выделяются две основные категории рисков:

- **Физические риски.** Их влияние может выражаться в погодных аномалиях («острые» риски) или хроническом изменении погодных условий (хронические риски). Последствия реализации физических рисков, связанных с изменением климата, для Компании могут проявляться в виде растепления многолетнемерзлых грунтов, изменения водности речных бассейнов, величины и режима осадков и других климатических риск-факторов, которые могут оказывать существенное негативное влияние на операционную деятельность Группы.
- **Риски переходного периода.** Возникают вследствие глобального перехода к низкоуглеродной экономике. К основным рискам данного типа Компания относит соответствующие политические и регуляторные, технологические, рыночные и репутационные риски, которые могут привести к существенному изменению спроса на продукцию Компании.

Активы Компании находятся в регионах, уже долгое время испытывающих влияние изменения климата, которое учитывается в текущих технико-производственных и экологических рисках. Компания продолжает интегрировать процесс управления рисками, связанными с изменением климата, а также риск-факторами, связанными с изменением климата, в свои бизнес-процессы в соответствии с рекомендациями TCFD и COSO. Продолжение интеграции физических рисков подразумевает структурирование порядка и правил работы с текущими рисками, а также с рисками более длинных горизонтов. Категория рисков переходного периода в классификации TCFD может выступать в виде как отдельного риска, так и риск-фактора для других рисков. Компания определила перечень своих рисков переходного периода и провела их оценку в пилотном режиме.

В рамках реализации Дорожной карты по соответствию рекомендациям TCFD и выполнения задач, закрепленных корпоративной Стратегией в области экологии и изменения климата, «Норникель» совершенствует процедуры управления рисками, связанными с изменением климата.

Формирование процедур управления рисками, связанными с изменением климата

	1 Прогноз	2 Идентификация	3 Оценка	4 Митигация и адаптация	5
Физические риски	Прогноз климатических риск-факторов для территорий присутствия	Анализ учета климатических риск-факторов в рисках, идентификация новых рисков	Оценка воздействия на финансовые показатели Компании	Разработка инструментов митигации и адаптации	Интеграция в бизнес-процессы Компании
Риски и возможности переходного периода	Разработка собственных сценариев развития мировой экономики и изменения климата	Идентификация рисков и возможностей переходного периода			

[1] Информационное письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ».

В основе анализа физических рисков лежат публичные сценарии Межправительственной группы экспертов по изменению климата (SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5), «локализованные» для всех регионов присутствия производственных площадок Компании. Для анализа рисков переходного периода используются собственные сценарии развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2050 года. Для управления рисками, связанными с растеплением многолетнемерзлых грунтов, Компания продолжает развитие системы мониторинга объектов, позволяющей обеспечить постоянное автоматизированное наблюдение за температурой многолетнемерзлых грунтов оснований и деформационным поведением фундаментов. Развитием системы мониторинга занимается Центр мониторинга зданий и сооружений, который отвечает за технический надзор, геокриологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

Физические риски

Деградация многолетнемерзлых грунтов

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Повышение среднегодовой температуры, в том числе и на протяжении последних 15–20 лет, приведшее к увеличению глубины сезонного протаивания грунта	• Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов) • Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании • Отсутствие ЧС межрегионального и федерального характера, включающих ущерб окружающей среде	• Степень влияния на цели: **средняя.** • Источник риска: **внешний.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления данным риском Компания: • реализует оперативный мониторинг текущего технического состояния зданий и сооружений Компании посредством мониторинга температуры грунтов оснований зданий и сооружений, геодезического контроля за изменением их пространственного положения, масштабирования информационно-диагностической системы (включая развертывание автоматизированных пунктов наблюдений за основными характеристиками, обеспечивающими безопасную эксплуатацию зданий и сооружений); • реализует компенсирующие и адаптационные мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние

Маловодный режим рек

Дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах гидроэлектростанций и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории г. Норильска.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений	• Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании • Уменьшение доли потребления электроэнергии Компании из возобновляемых источников энергии	• Степень влияния на цели: **средняя.** • Источник риска: **внешний.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления данным риском Компания: • повышает эффективность систем замкнутого водооборота для снижения забора свежей воды из поверхностных источников (водных объектов); • регулярно проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах; • взаимодействует с Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидрометом) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании; • организует работы по углублению русла в районе водозаборов р. Норильской для повышения надежности в условиях маловодных периодов; • реализует комплекс мероприятий по повышению эффективности работы оборудования и производственных цепочек с целью снижения водопотребления; • осуществила замену гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов

Риски и возможности переходного периода

Для оценки рисков и возможностей, возникающих в процессе глобального энергоперехода, «Норникель» разработал три собственных долгосрочных сценария развития мировой экономики и изменения климата.

Для разработки сценариев при участии экспертов Института народно-хозяйственного прогнозирования Российской академии наук (ИНП РАН) был проведен анализ порядка 190 доступных публичных сценариев от ведущих разработчиков. В результате были составлены три сценария развития мировой экономики и изменения климата, соответствующих траекториям изменения климата, описанным в публичных сценариях МГЭИК SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5.

В конце 2024 года сценарии были актуализированы с учетом фактических данных за 2022–2023 годы, а также с учетом расширения прогнозного периода до 2060 года. Вероятность сценария «Быстрая трансформация» была снижена с 25 до 20%; это обусловлено случившимся ростом глобальных выбросов за 2021–2023 годы более чем на 2%, что усложняет задачу по декарбонизации мировой экономики. Вероятность сценария «Устойчивый палладий» повысилась до 75% как сценария, наиболее приближенного к текущим трендам.

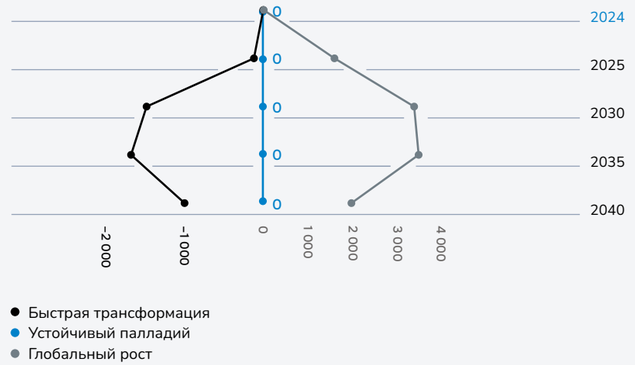
Ключевые характеристики разработанных сценариев для оценки рисков и возможностей переходного периода на горизонте до 2060 года

Сценарии	Быстрая трансформация SSP1-2.6	Устойчивый палладий SSP2-4.5	Глобальный рост SSP5-8.5
Вероятность	**20%**	**75%**	**5%**
Фокус развития	Низкоуглеродная парадигма развития, силы мирового сообщества направлены на сокращение выбросов парниковых газов	Сохранение текущих социально-экономических тенденций, наряду с зеленой экономикой традиционные отрасли продолжают играть существенную роль	Фактический отказ от усилий по сдерживанию изменения климата и быстрый экономический рост на базе углеводородов
Инфляция	Высокая	Умеренная	Низкая
Ресурсоемкость/энергоемкость	Низкая	Умеренное снижение	Высокая
Климатическое регулирование	Жесткое	Умеренное	Незначительное
Цены на эмиссии CO_2	Большой рост	Умеренный рост	На уровне 2021 года
Изменение температуры к 2050 году[1]	+1,8 °C	+2,0 °C	+2,4 °C

В качестве базового был выбран сценарий «Устойчивый палладий», согласно которому ожидается, что наряду с развитием зеленой экономики традиционные отрасли продолжат играть существенную роль. В частности, сохранится большая доля рынка у автомобилей с двигателями внутреннего сгорания и, как результат, устойчивый долгосрочный спрос на палладий. Два других сценария используются Компанией для стресс-тестирования влияния рисков, связанных с изменением климата.

[1] Прирост температуры к доиндустриальному уровню.

Сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2040 года



На базе актуализированных сценариев «Норникель» провел сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2040 года. Анализ показал, что прогноз EBITDA для Компании более благоприятен в сценарии «Глобальный рост» и наименее благоприятен в сценарии «Быстрая трансформация». Ключевые драйверы наиболее высоких показателей EBITDA в сценарии «Глобальный рост» — наибольший рост ВВП и численности населения, что обеспечит наибольшую потребность в палладии и меди относительно двух других сценариев. При этом Компания определила вероятность реализации сценария «Глобальный рост» на уровне 5%.

Несмотря на то что «Быстрая трансформация» предполагает наиболее агрессивные темпы декарбонизации, которая невозможна без «зеленых» металлов — никеля и меди, — в сценарии ожидается замедление темпов развития мировой экономики, самые низкие темпы роста ВВП и численности населения. Кроме того, ввиду общего тренда на деавтомобилизацию и развития райдшеринга (ride-sharing), объем общего парка пассажирских автомобилей, а также парка пассажирских электромобилей, водородных автомобилей и подключаемых гибридов в сценарии «Быстрая трансформация» будет ниже, чем в сценарии «Устойчивый палладий». Вероятность сценария «Быстрая трансформация» — 20%.

После 2034 года стрессовые сценарии сближаются с базовым сценарием «Устойчивый палладий» ввиду различия темпов прироста цен на металлы: темп прироста цен в «Быстрой трансформации» выше, а в «Глобальном росте», напротив, ниже относительно «Устойчивого палладия».

Анализ показал, что прогноз EBITDA для Компании более благоприятен в сценарии «Глобальный рост»

Полный перечень рисков, связанных с изменением климата подробно описаны в Отчете в области изменения климата «Норникеля».

Ключевые риски

Все риски Компании неотъемлемо связаны со стратегическими и операционными целями развития и поддержания деятельности. Степень влияния ключевых рисков на способность Компании достигать поставленных целей различается для разных рисков.

Ценовой риск

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Падение спроса на металлы, производимые Компанией • Замедление темпов роста мировой экономики в целом и стран — потребителей металлов, производимых Компанией, в частности • Дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов • Замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы • Неблагоприятная денежно-кредитная политика	Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности	• Степень влияния на цели: **высокая.** • Источник риска: **внешний.** • Динамика в оценке: **без изменений**	Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания: • регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения основных металлов; • предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок; • совместно с другими производителями никеля и МПГ сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПГ в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПГ; • ищет новые области применения палладия

Рыночный риск

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к снижению ликвидности продукции и вынужденной продаже металлов с дисконтом от рыночной цены, что повлечет снижение доходов Компании.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность Компании • Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене • Изменение интенсивности программ электрификации транспорта, требования по металлам и их формам • Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка	Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности	• Степень влияния на цели: **высокая.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления данным риском Компания: • осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству, формам продукции и аспектам ESG; • осуществляет поддержку развития спроса на основные производимые металлы; • осуществляет мониторинг развития структуры транспорта по типам двигателя и требованиям к используемым металлам; • обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции; • обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда; • взаимодействует с отраслевыми институтами по сохранению доступа к рынкам сбыта производимых металлов; • взаимодействует с министерствами и ведомствами Российской Федерации по недопущению/снижению негативного воздействия странового и международного регулирования; • реализует дорожную карту ESG; • рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов; • реализует стратегическое сотрудничество с ключевыми представителями отраслей потребления; • реализует совместные проекты, направленные на стимулирование спроса на никель в Российской Федерации; • проводит работу по формированию и развитию альтернативных площадок поставок/торговли МПГ

Финансовые риски

Группа рисков включает в себя валютный, процентный риски, риск ликвидности, а также прочие риски, связанные с финансовым обеспечением операционной и инвестиционной деятельности Компании.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Повышение стоимости заемного финансирования • Ухудшение конъюнктуры рынка • Резкие колебания курса валют относительно рубля • Невозможность привлечь долговое финансирование из-за ухудшения конъюнктуры финансовых рынков • Недоступность ключевых сегментов мировых финансовых рынков (долговые и производные инструменты), ограниченная емкость рынка заимствований в иностранной валюте • Риск непредвиденных расходов крупного размера • Реализация кредитного риска контрагентов • Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля», его ключевых партнеров и инфраструктурных агентов	• Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования • Поддержание инвестиционной привлекательности Компании	• Степень влияния на цели: **высокая.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления данным риском Компания: • поддерживает сбалансированный долговой портфель; • организует дополнительные кредитные линии в рублях для предупреждения дефицита ликвидности; • создает резервный запас ликвидности на балансе Группы для обеспечения платежей; • контролирует состояние платежной позиции и текущих кассовых разрывов, а также наличие балансовой ликвидности; • осуществляет регулярное сценарное моделирование по ключевым событиям риска и разрабатывает превентивные планы реагирования; • постоянно расширяет круг потенциальных партнерских кредитных и финансовых организаций, расширяет и диверсифицирует расчетную инфраструктуру; • использует различные по целям и назначению финансовые модели, расширяет инструментарий оценки финансовых рисков (стресс-тестирование, реверсное стресс-тестирование по всем финансовым рискам и их факторам в их динамической связке / комбинации, реляциях)

Технико-производственные риски

Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые в случае их реализации могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы, привести к поломке оборудования и необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка • Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов • Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников • Обрушение конструкций зданий и сооружений • Выход из строя объектов инфраструктуры	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)	• Степень влияния на цели: **высокая.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **снизился**	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: • правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании; • развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы; • своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства; • реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством информационной системы геотехнического мониторинга объектов; • спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов; • внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля; • совершенствование системы технического обслуживания и ремонта; • обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах; • системное проведение работ по выявлению, оценке и мониторингу технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков; • постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами; • рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании; • развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них; • разработку и тестирование планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимально возможного ущерба. Данные планы направлены на скорейшее восстановление производственной деятельности Компании; • регулярное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственной цепочке и оценки соответствующих рисков

Риски инвестиционных проектов

Риск, связанный с отклонением по крупным инвестиционным проектам Компании от плановых сроков реализации, бюджета и технологических показателей.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки • Изменения сроков реализации инвестиционных проектов • Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации • Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации	• Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов • Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии • Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании	• Степень влияния на цели: **высокая.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления данным риском Компания: • выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией технологических показателей по проектам и горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы; • проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование; • проводит внешний аудит геологической информации; • развивает горно-геологическую информационную систему в Компании; • проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах; • проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance); • совершенствует систему мотивации в проектной деятельности и развитие компетенций (в том числе проводится аттестация персонала с выявлением зон развития и последующим обучением); • совершенствует стандарты проектной деятельности, развивает инструменты проектной среды; • распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам; • осуществляет перепроектирование и замену исполнителей материально-технических ресурсов / услуг на поставщиков из дружественных стран; • реализует программу трансформации в научно-исследовательском институте для повышения качества и минимизации сроков выполнения научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ; • развивает компетенции проектного управления в проектных командах и обеспечивает регулярный обмен лучшими практиками

Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни, временной остановки работ, а также причиной имущественного ущерба.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Неудовлетворительная организация производства работ • Нарушение технологического процесса • Воздействие опасных факторов	Промышленная безопасность и охрана труда	• Степень влияния на цели: **высокая.** • Источник риска: **внутренний.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области ПБиОТ Компания: • осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ; • улучшает условия труда сотрудников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда и повышения уровня промышленной безопасности производственных объектов; • обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты; • совершенствует систему стационарных газоанализаторов и обеспечивает персонал индивидуальными газоанализаторами; • проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов; • проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов; • совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов; • развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»; • анализирует компетенции линейных руководителей производственных предприятий Компании, разрабатывает обучающие программы и организует последующее обучение в области ПБиОТ; • проводит соревнования в области ПБиОТ; • обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей; • внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями

Комплаенс-риски

Наступление юридической ответственности, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв/приостановление лицензии или потеря репутации, а также наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов, кодексов поведения, а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны внешних надзорных органов.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах. • Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов • Регуляторная нестабильность • Практики рынка, обусловленные деловым оборотом, страновой спецификой	Обеспечение деятельности Группы в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности	• Степень влияния на цели: **средняя.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления данным риском Компания: • обеспечивает разработку и актуализацию основных нормативно-методических документов в области комплаенс; • применяет передовые практики для совершенствования комплаенс-системы; • реализует мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства; • обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях; • включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании; • обеспечивает проверку благонадежности контрагентов, партнеров, поставщиков до заключения договоров; • реализует мероприятия, направленные на предотвращение и минимизацию комплаенс-рисков в Группе; • обеспечивает регулярную осведомленность сотрудников о требованиях и мерах Компании, направленных на минимизацию комплаенс-рисков; • обеспечивает функционирование Службы корпоративного доверия по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений; • развивает и поддерживает систему антимонопольного комплаенс; • обеспечивает оценку эффективности контроля комплаенс-системы в Группе; • включает результаты деятельности по направлениям комплаенс в состав ключевых показателей эффективности ответственных сотрудников

Риски информационной безопасности

Группа рисков, отражающих в том числе потенциальные акты киберпреступности, возможный несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Нарастание внешних угроз • Недобросовестная конкуренция • Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов • Противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц • Удаленный/комбинированный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании	Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы, на автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании (АСУТП)	• Степень влияния на цели: **средняя.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: • соответствие требованиям действующего законодательства и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры; • реализацию требований Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области информационной безопасности; • классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности; • планирование и контроль соответствия информационных систем и АСУТП требованиям внутренних стандартов информационной безопасности; • повышение осведомленности сотрудников Компании в области информационной безопасности; • защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам; • мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатацию технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам, защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами; • разработку нормативной базы информационной безопасности; • организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании; • реализацию мер по обеспечению безопасного удаленного доступа

Экологические риски

Группа рисков включает события, приводящие к попаданию веществ в природную среду и не предусмотренные утвержденным технологическим процессом и законодательством Российской Федерации, влияющие на достижение целей Компании в области охраны окружающей среды.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Несоблюдение требований природоохранного законодательства при организации деятельности на объектах Компании • Недостаточная эффективность внутренних процессов управления и контроля • Несвоевременная реализация природоохранных программ и мероприятий • Природные и климатические явления	Обеспечение деятельности, в соответствии с требованиями природоохранного законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности в области охраны окружающей среды	• Степень влияния на цели: **средняя.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **снизился**	В рамках стратегии управления данной группой рисков Компания: • формирует, внедряет и улучшает бизнес-процессы в области охраны окружающей среды, внедряет прогрессивные практики и подходы; • устанавливает систему мотивации и обеспечивает развитие компетенций сотрудников в области охраны окружающей среды; • реализует Стратегию в области экологии и климатических изменений; • реализует планы природоохранных мероприятий Группы; • осуществляет контроль за соблюдением требований природоохранного законодательства и реализацией природоохранных программ и мероприятий

Социальный риск

Из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании возможен рост напряженности среди трудовых коллективов.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала • Неприятие ценностей Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами • Ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников	Социальная ответственность: • развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории;	• Степень влияния на цели: **средняя.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления данным риском Компания: • неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 22 коллективных договора); • взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; • выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства; • реализует программы корпоративной социальной политики, а также благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе представителей коренных малочисленных народов полуострова Таймыр и программу корпоративного волонтерства «Комбинат добра»;

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы • Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью	• содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании; • реализация системных благотворительных программ и проектов		• реализует проекты по созданию инфраструктуры для опережающего развития сервисной экономики и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании через деятельность Агентства развития Норильска, Центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа», Агентства развития Мончегорска; • регулярно проводит социальный мониторинг предприятий; • организует опросы населения, проживающего на территории г. Норильска, касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон; • реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании; • проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы; • предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу в соответствии с социальными программами, принятыми на Кольской площадке, и разрабатывает стратегии социально-экономического развития Печенгского района

Риски цепочки поставок

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
• Сложные природно-климатические условия регионов присутствия • Ограничения транспортно-логистической схемы • Рост инфляции, курсовой стоимости валюты, ценового давления поставщиков, некорректное планирование и другие факторы • Нарушение контрагентами договорных обязательств • Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля» и его ключевых партнеров	• Эффективное выполнение программы производства готовой продукции • Своевременная поставка продукции потребителям	• Степень влияния на цели: **средняя.** • Источник риска: **смешанный.** • Динамика в оценке: **без изменений**	В рамках стратегии управления риском Компания: • осуществляет активное привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды; • использует практику заключения долгосрочных договоров/контрактов/прейскурантов, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном уровне с учетом максимально выгодных для Компании условий; • определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведется работа по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий; • реализует Программу развития логистической инфраструктуры; • реализует Программу повышения эффективности закупок

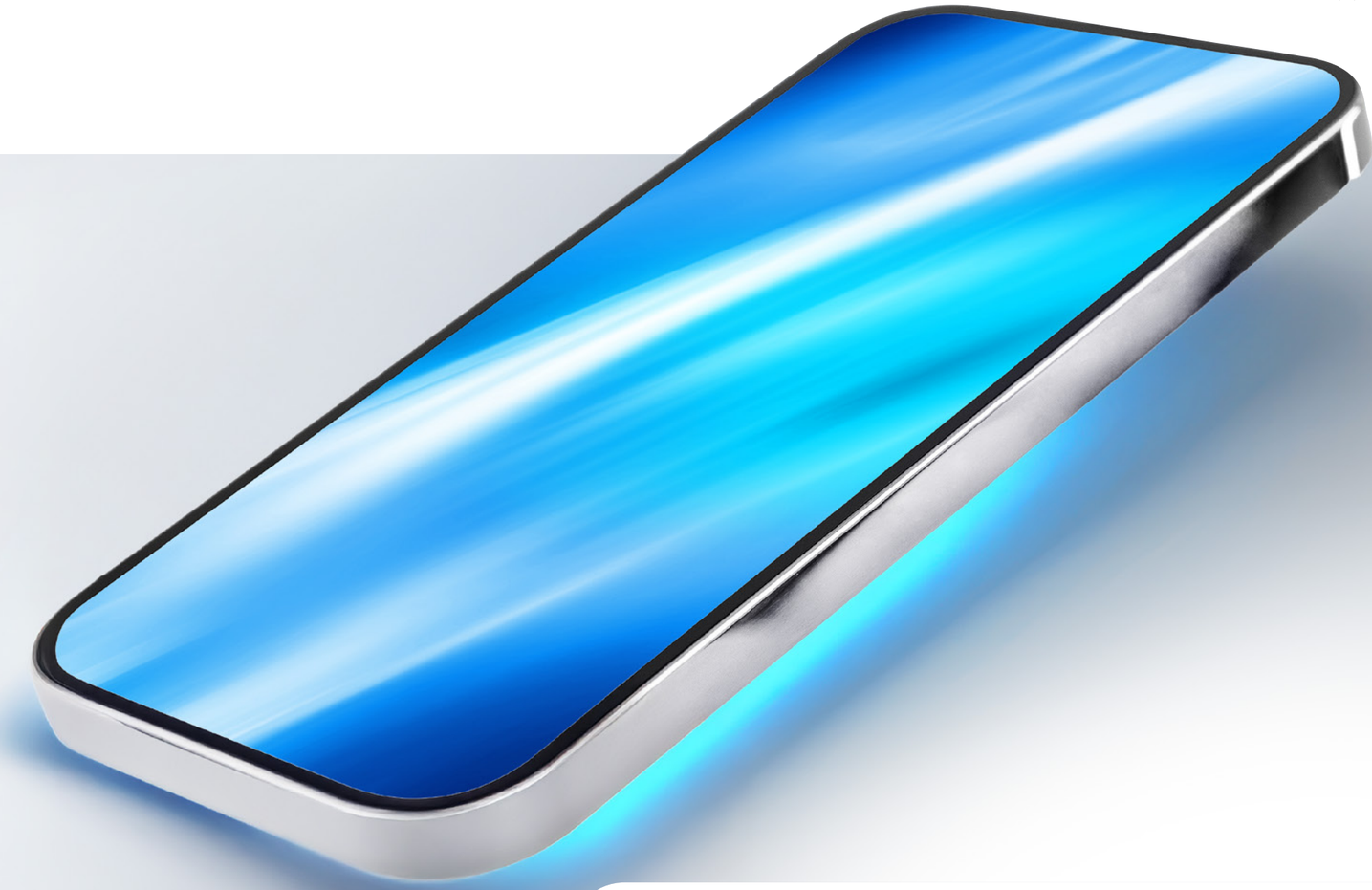
Всегда на связи

Металлы для смартфонов

Pd Ni Pt Ag Cu Co

Среди металлов «Норникеля» немало тех, которые нужны для производства электроники: палладий, никель, платина, серебро, медь и кобальт.

Для производства современных смартфонов требуется все больше металлов, чтобы собрать один гаджет нужно переработать примерно 34 кг различных руд. Из алюминиевых и магниевых сплавов, титана и стали делают корпуса. Никель, кобальт и литий применяются в аккумуляторах, золото и медь — в микросхемах и контактах. Металлы есть в сенсорных экранах, динамиках и микрофонах.



07. Информация для инвесторов

Акционерный капитал и акции 258
Дивидендная политика 263
Облигации. 265
Взаимодействие с инвесторами 267

Акционерный капитал и акции

Структура акционерного капитала

Уставный капитал «Норникеля» состоит из 15 286 339 700 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая. Выпуск привилегированных акций Уставом не предусмотрен. Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция соответствует одному голосу». Исключение составляет кумулятивное голосование, которое применяется при избрании членов Совета директоров.

Уставный капитал
152 863 397 РУБ.

Количество акций на конец 2024 г.
15 286 339 700 ШТ.

17,4 млрд долл. США

Рыночная капитализация на конец 2024 г.
1 766 МЛРД РУБ.

Номинальная стоимость акции
0,01 РУБ.

Средняя цена акции в 2024 г.
131 РУБ.

Минимальная стоимость акции в 2024 г.
95 РУБ.

Максимальная стоимость акции в 2024 г.
165 РУБ.

Стоимость акции на конец 2024 г.
116 РУБ.

Дробление акций

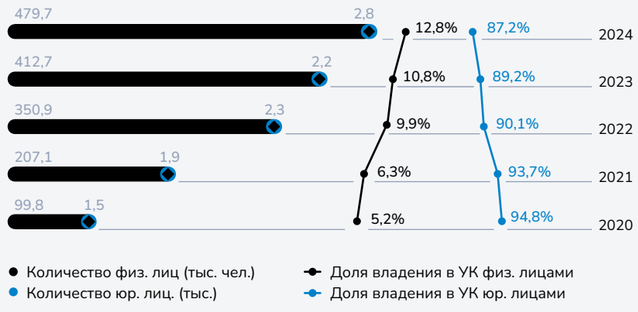
Распределение акций и американских депозитных расписок (АДР) на конец 2024 года (%)

С целью повышения доступности акций для более широкого круга розничных инвесторов, в 2024 году Компания по решению собрания акционеров провела дробление[1] своих обыкновенных акций. В результате дробления одна обыкновенная акция была конвертирована в 100. После дробления количество акций «Норникеля» составило 15 286 339 700 шт. номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая.

Структура акционерного капитала на конец года (%)

Наименование	2022	2023	2024
Интеррос	37,0	37,0	**37,0**
МКПАО «ЭН+ ГРУПП»	26,4	26,4	**26,4**
Прочие акционеры	36,6	36,6	**36,6**
В том числе акционеры – физические лица	10,8	10,7	**12,8**
Количество акций (шт.)	152 863 397	152 863 397	**15 286 339 700**

Количество акционеров «Норникеля» и доли их владения[2]



По данным ПАО Московская Биржа, на конец 2024 года доля акций «Норникеля» в свободном обращении составила 32%.

Актуальная структура акционерного капитала представлена на сайте Компании.

Права акционеров

Всем акционерам «Норникеля» предоставляются равные права и равное отношение со стороны Компании. Акционеры вправе принимать участие в общих собраниях Компании независимо от места их нахождения или проживания, в том числе посредством электронных сервисов. Порядок реализации акционерами прав определяется Уставом Компании, федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также прочими правовыми актами Российской Федерации.

[1] Дробление акций — это увеличение количества ценных бумаг эмитента с соответствующим снижением их номинальной стоимости при сохранении капитализации на том же уровне.
[2] Данные указаны на даты годового Общего собрания акционеров. Доли владения рассчитаны от уставного капитала.

Акции

Акции Компании торгуются на российском фондовом рынке с 2001 года. С 2014 года акции включены в котировальный список первого уровня ПАО Московская Биржа (тикер — GMKN).

Регистратор

Держателем реестра акций Компании является АО «НРК — Р.О.С.Т.» (далее — Регистратор), которое осуществляет ведение реестра акций Компании, в том числе открывает и ведет лицевые и иные счета, предоставляет зарегистрированному лицу сведения по его лицевому счету.

Регистратор предоставляет возможность держателям акций, в том числе клиентам номинальных держателей, принять участие в общих собраниях акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеней, используя электронный сервис «Личный кабинет акционера».

Порядок подключения к сервису «Личный кабинет акционера» размещен на сайте Регистратора

Акционеры могут также воспользоваться мобильным приложением «Акционер.online».

Биржевая информация

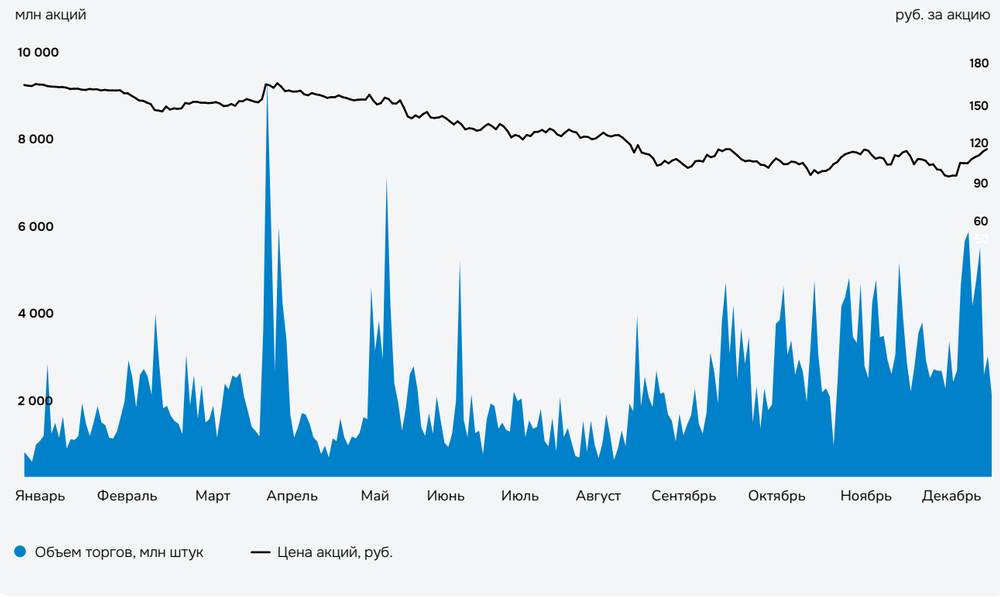
Акции (обыкновенные) ПАО «ГМК «Норильский никель»	
Биржевой код на Московской бирже	GMKN
Котировальный список	Первый уровень
Регистрационный номер	1-01-40155-F
Дата регистрации выпуска / начала торгов	1997 год / 2001 год
ISIN	RU0007288411
Регистратор	Регистратор АО «НРК — Р.О.С.Т.»

Доли в индексах, в которые включены акции «Норникеля» (%)[1]

Название индекса	2022	2023	2024
Индекс МосБиржи (IMOEX)	6,93	6,98	**3,69**
Индекс голубых фишек (MOEXBC)	9,24	9,63	**4,76**
Индекс металлов и добычи (MOEXMM)	15,27	14,32	**14,40**
Индекс широкого рынка (MOEXBMI)	7,32	6,98	**3,41**
Индекс МосБиржи - РСПП Вектор устойчивого развития (MRSV)	4,51	4,84	**6,17**
Индекс МосБиржи - РСПП Ответственность и открытость (MRRT)	10,37	9,48	**6,65**

[1] Данные даны на последний рабочий день в указанном году.

Динамика котировок и объем торгов акций «Норникеля» на Московской бирже в 2024 году[1]



Итоги торгов на Московской бирже[2]

Показатель	2022	2023	2024[3]
Средняя цена акции (руб.)	15 766	17 501	**131**
Стоимость акции на конец года (руб.)	15 300	16 172	**116**
Количество акций в обращении (шт.)	152 863 397	152 863 397	**15 286 339 700**
Капитализация на конец года (млрд руб.)	2 339	2 472	**1 766**

[1] Более подробная информация о динамике котировок за все периоды представлена на сайте Компании.
[2] Расчет Компании на основе цен закрытия на Московской бирже.
[3] С учетом дробления акций.

Аналитическое покрытие

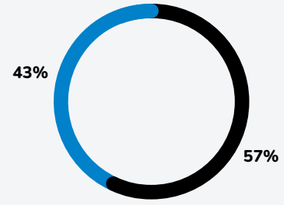
Все зарубежные брокеры прекратили аналитическое покрытие российских компаний. Российские брокеры продолжают сохранять активность и проводят инвестиционный анализ акций. На конец 2024 года семь аналитиков инвестиционных банков покрывали акции «Норникеля».

139 РУБ.
консенсус-прогноз цены акций «Норникеля», рекомендация — «Покупать»

Рекомендации аналитиков[1]

Брокер	Текущая рекомендация	Прогноз цены (руб.)
Альфа-Банк	Покупать	147
БКС «Мир инвестиций»	Покупать	150
Сбербанк КИБ	Держать	135
Синара	Держать	119
Т-банк	Держать	141
Промсвязьбанк	Покупать	141
ФИНАМ	Покупать	145
Консенсус	**Покупать**	**139**

Рекомендации аналитиков по акциям Компании (%)



Факторы, оказавшие влияние на цену акций «Норникеля» в 2024 году

По итогам 2024 года акции «Норникеля» демонстрировали динамику хуже фондового и сырьевого рынка. За отчетный период акции Компании просели на 30% против снижения стоимости собственной корзины металлов и индекса Московской биржи (IMOEX) на 7%. Среди ключевых факторов, оказавших негативное влияние на динамику акций, — усиление геополитических и санкционных рисков, ухудшение прогнозов финансовых показателей, волатильность цен на ключевые металлы и снижение ожиданий по дивидендам.

Американские депозитарные расписки

Программа американских депозитарных расписок на акции Компании прекращена. АДР исключены из списка ценных бумаг, допущенных к торгам на Лондонской фондовой бирже. Действие депозитарного договора с The Bank of New York прекращено.

В соответствии с законодательством оставшиеся на счете депо депозитарных программ акции, составляющие 5,27% от уставного капитала Компании, не предоставляют права голоса и по ним не выплачиваются дивиденды.

Лица, являвшиеся по состоянию на 28 апреля 2023 года[2] держателями АДР и получившие акции Компании при конвертации принадлежащих им АДР, вправе получить невыплаченные дивиденды в порядке, установленном федеральным законом «Об акционерных обществах» для невостребованных дивидендов.

[1] Рекомендации для акций металлургических и горнодобывающих отраслей на 31 декабря 2024 года, по данным Интерфакса.
[2] Дата истечения срока разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций на обращение акций Компании в форме депозитарных расписок за пределами России.

Дивидендная политика

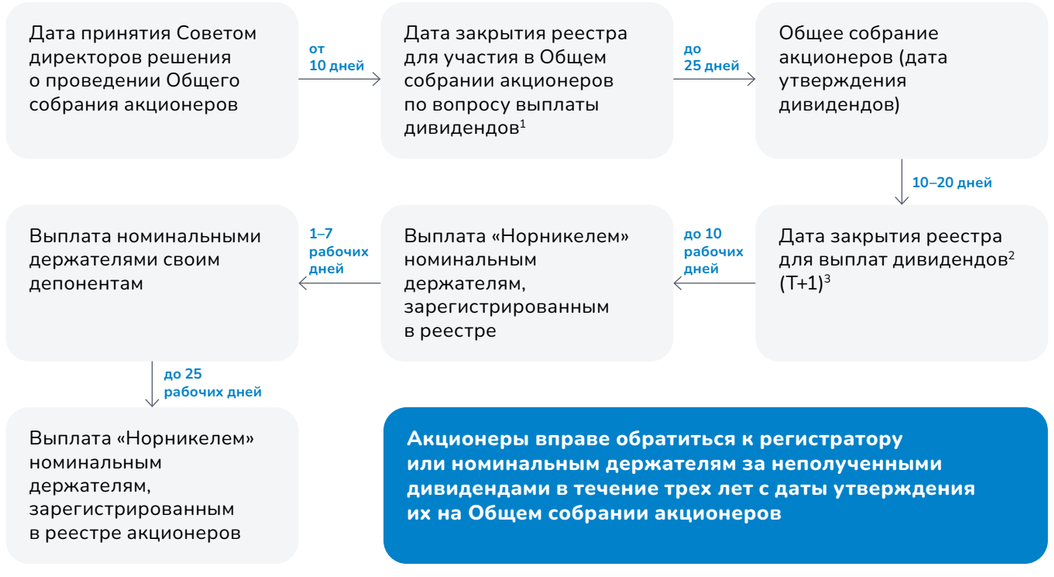
В Компании действует Положение о дивидендной политике, утвержденное Советом директоров. Цель данного положения — обеспечить прозрачность механизма определения размера дивидендов и порядка их выплат.

Общее собрание акционеров на основании рекомендаций Совета директоров принимает решение о размере дивидендов и дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Согласно законодательству, эта дата устанавливается в период от 10 до 20 дней с даты принятия решения Общим собранием акционеров.

Дивиденды выплачиваются напрямую номинальному держателю в срок не позднее 10 рабочих дней, а лицам, зарегистрированным в реестре акционеров, выплаты осуществляются через Регистратора не позднее 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов.

Акционер, не получивший объявленных дивидендов в связи с тем, что у Компании или Регистратора отсутствуют адресные данные или банковские реквизиты, может обратиться за выплатой дивидендов в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате. По истечении такого срока обязанность по выплате невостребованных дивидендов у Компании прекращается.

Сроки по выплатам дивидендов



[1] Дата закрытия реестра для участия в собрании — дата, на которую нужно владеть акциями Компании, чтобы участвовать в собрании.
[2] Дата закрытия реестра для дивидендов — дата, на которую нужно владеть акциями Компании, чтобы иметь право на получение по ним дивидендов.
[3] Экс-дивидендная дата — это дата, в которую торги проводятся без права получения ближайших дивидендов. На Московской бирже торги проводятся по режиму T+1, это означает, что после покупки акций инвестор становится ее владельцем только через один рабочий день.

В 2024 году Компания выплачивала дивиденды, объявленные в 2022 и 2023 годах, с учетом действующих нормативных ограничений:

- акционерам — клиентам иностранных номинальных держателей и владельцам АДР дивиденды выплачивались непосредственно владельцам ценных бумаг; выплата осуществлялась при условии поступления информации, позволяющей идентифицировать владельца ценных бумаг, и иных сведений, необходимых для совершения платежа;
- отдельным категориям акционеров дивиденды выплачивались на счета типа «С», открываемые в российских кредитных организациях.

Дивиденды

22 мая 2025 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему заседанию собрания акционеров не выплачивать дивиденды по итогам 2024 года. Решение по этому вопросу будет приниматься на годовом Общем заседании собрания акционеров 27 июня 2025 года.

Отчет по дивидендам[1]

Отчетный период, за который выплачивались дивиденды	Выплаченные дивиденды		Объявленные дивиденды	
	Млн долл. США	Млн руб.	На одну акцию (руб.)	Общий размер (млн руб.)
2024	0	0	0	0
2023	1 480	130 613	915	139 920
2022	0	0	0	0
2021	6 196	410 917	2 689	411 109
2020	3 532	259 893	1 645	260 245

Налог на дивиденды

Налогообложение доходов по дивидендам (%)

	Физические лица	Юридические лица
резиденты	13/15[2]	13[3]
нерезиденты	15	15

В соответствии с международными соглашениями об избежании двойного налогообложения, участником которых является Российская Федерация[4], налоговые резиденты иностранных государств вправе претендовать на применение пониженных ставок налога у источника в России.

[1] Дивидендная история за более ранние периоды приведена на сайте Компании. В выплаты за 2021 год включены дивиденды, причитающиеся держателям АДР и акционерам — клиентам иностранных номинальных держателей, в сумме 32,3 млрд руб., или 0,5 млрд долл. США, которые были перечислены «Норникелем» в адрес центрального депозитария, а потом возвращены обратно Компании.

[2] В 2024 году к доходам резидентов свыше 5 млн руб. за налоговый период применялась ставка 15%.

[3] Или 0%, если на дату принятия решения о выплате дивидендов российская организация владеет в течение 365 дней и более 50% и более акций (15% и более акций, если владельцем является международная холдинговая компания) в уставном капитале Компании.

[4] Указом президента Российской Федерации от 8 августа 2023 года № 585 было приостановлено действие основных норм соглашений об избежании двойного налогообложения, заключенных Россией с недружественными государствами.

Облигации

В 2024 году Компания разместила два крупнейших выпуска классических корпоративных облигаций в истории российского долгового рынка — в марте на 100 млрд руб. по ставке купона КС + 1,3% сроком на пять лет и в октябре на 100 млрд руб. по ставке КС + 1,1% сроком на пять лет (с офертой через четыре года). Мартовский выпуск был признан по версии Cbonds «Лучшей сделкой первичного размещения металлургической компании». Компания регулярно отслеживает изменения на внешнем рынке и оперативно на них реагирует. Приоритетом является строгое соблюдение условий долговых инструментов и необходимая корректировка кредитной документации для соответствия действующим требованиям. Доля долга Компании, по которому соблюдаются все условия транзакционной документации, составляет 100%. Компания своевременно актуализирует разрешения российских государственных органов, необходимые для осуществления выплат по основному долгу и процентам в иностранной валюте иностранным кредиторам.

Купонные платежи по своим еврооблигациям Компания продолжает производить в виде раздельных платежей в соответствии с условиями эмиссионной документации и требованиями российского законодательства — держателям, права которых учитываются российскими депозитариями, и держателям, чьи права учитываются иностранными организациями. Плановое погашение выпуска еврооблигаций в октябре 2024 года также было произведено в порядке раздельных платежей.

В декабре 2023 года в соответствии с требованиями указа Президента Российской Федерации от 5 июля 2022 года № 430 Компания осуществила размещение так называемых замещающих облигаций[1] в отношении еврооблигаций с погашением в 2025 и 2026 годах. Объемы размещенных выпусков составили 315,6 млн долл. США и 333,5 млн долл. США соответственно. В октябре 2023 года Компания получила разрешение не размещать замещающие облигации в отношении еврооблигаций с погашением в 2024 году.

В октябре «Норникель» в срок погасил выпуск еврооблигаций на сумму

750

МЛН ДОЛЛ. США

На конец 2024 года в обращении находится десять выпусков облигаций:

- **два выпуска еврооблигаций** общим объемом 350,9 млн долл. США (номинальная стоимость указана за вычетом номинальной стоимости выпущенных замещающих облигаций);
- **два выпуска замещающих облигаций** общим объемом 649 млн долл. США;
- **четыре выпуска биржевых облигаций** общим объемом 285 млрд руб.;
- **два выпуска биржевых облигаций** общим объемом 9 млрд китайских юаней.

Доля долга Компании, по которому соблюдаются все условия транзакционной документации, составляет

100%

[1] Облигации, оплата которых при их размещении осуществляется еврооблигациями или денежными средствами с целевым использованием привлеченных денежных средств для приобретения еврооблигаций.

Еврооблигации в обращении

Инструмент	Дата размещения / дата погашения	Объем выпуска	Ставка купона (% годовых)	Периодичность выплат купона
Эмитент — MMC Finance D.A.C.				
Еврооблигации — 2025 (LPN)	11.09.2020 / 11.09.2025	500 млн долл. США[1]	2,55	Два раза в год
Еврооблигации — 2026 (LPN)	27.10.2021 / 27.10.2026	500 млн долл. США[2]	2,80	

Биржевые облигации в обращении

Инструмент	ISIN	Дата размещения / дата погашения	Объем выпуска	Ставка купона (% годовых)	Периодичность выплат купона
Эмитент - ПАО «ГМК «Норильский никель»					
Биржевые облигации, БО-001Р-02	RU000A105A61	11.10.2022/05.10.2027 (оферта 14.10.2025)	25 млрд руб.	9,75	Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)
Биржевые облигации, БО-001Р-05-CNY	RU000A105ML5	19.12.2022/15.12.2025	4 млрд китайских юаней	3,95	
Биржевые облигации, БО-001Р-06-CNY	RU000A105NL3	22.12.2022/18.06.2026 (пут-опцион 29.12.2025)	5 млрд китайских юаней	LPR 1Y + 0,1	Каждый 91 день (начиная с даты размещения)
Биржевые облигации, БО-09	RU000A1069N8	24.05.2023/17.05.2028	60 млрд руб.	RUONIA + 1,3	
Биржевые облигации, ЗО25-Д	RU000A107BL4	20.12.2023/11.09.2025	315,559 млн долл. США	2,55	Два раза в год
Биржевые облигации, ЗО26-Д	RU000A107C67	22.12.2023/27.10.2026	333,485 млн долл. США	2,8	
Биржевые облигации, БО-001Р-07	RU000A1083A6	26.03.2024/28.02.2029	100 млрд руб.	КС ЦБ + 1,3	Каждые 30 дней (начиная с даты размещения)
Биржевые облигации, БО-10	RU000A109TW9	22.10.2024/26.09.2029 (оферта 04.10.2028)	100 млрд руб.	КС ЦБ + 1,1	

С информацией о долговых инструментах вы можете ознакомиться на сайте Компании.

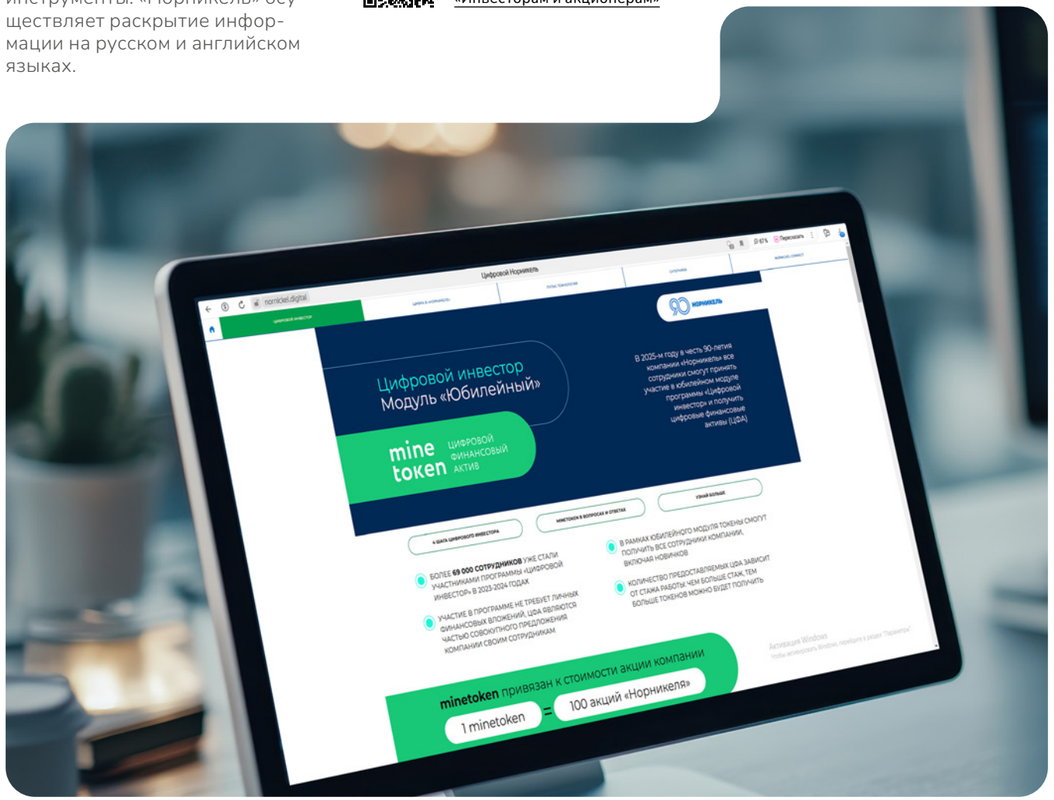
[1] Объем выпуска за вычетом замещающих облигаций составляет 184,4 млн долл. США.
[2] Объем выпуска за вычетом замещающих облигаций составляет 166,5 млн долл. США.

Взаимодействие с инвесторами

Компания продолжает вести диалог с широким кругом инвесторов и аналитиков. В 2024 году Компания сохранила уровень публичного раскрытия информации, используя различные инструменты: пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, сообщения о существенных фактах, а также интерактивные инструменты. «Норникель» осуществляет раскрытие информации на русском и английском языках.

В 2024 году «Норникель» провел дробление акций, чтобы сделать их более ликвидными и доступными широкому кругу розничных инвесторов. Этот шаг будет способствовать дальнейшему развитию как акционерной базы «Норникеля», так и российского фондового рынка в целом. Это особенно важно, так как практически все сотрудники «Норникеля» в ходе первого этапа корпоративной программы мотивации «Цифровой инвестор» получили цифровые финансовые активы (ЦФА), привязанные к рыночной стоимости акций Компании.

Материалы для инвесторов размещаются на сайте Компании в разделе «Инвесторам и акционерам»



Формы взаимодействия с акционерами и аналитиками

Собрания акционеров

Регулярное проведение общих собраний акционеров

Участие в конференциях

Участие в конференциях для розничных и институциональных инвесторов

Поездки на активы Компании

Организация поездок на активы Компании для инвесторов и аналитиков

Корпоративный сайт

Регулярная публикация и обновление материалов на русском и английском языках

День инвестора

Проведение публичной презентации стратегии Компании

Конференц-звонки / индивидуальные встречи

Проведение видеозвонков и вебинаров по итогам публикации отчетности, операционных результатов и анонсов

Интернет-площадки

Присутствие «Норникеля» на профессиональных платформах для розничных инвесторов: «Пульс», «Профит», Smart Lab

Количество розничных инвесторов за отчетный период достигло

>479 ТЫС.

>60 МЕРОПРИЯТИЙ

с инвесторами и акционерами в 2024 году

Количество розничных инвесторов за отчетный период достигло более 479 тыс., что составляет 12,8% в акционерной структуре «Норникеля». Увеличение количества инвесторов – физических лиц и их доли в уставном капитале Компании до 25% по-прежнему является стратегической целью.

В 2024 году «Норникель» продолжил активно реализовывать стратегию взаимодействия с розничными инвесторами:

- присутствие «Норникеля» в профессиональных социальных сетях для физических лиц: развитие аккаунтов на профессиональных платформах «Пульс», «Профит», Smart Lab для взаимодействия с участниками рынка. На всех платформах блог «Норникеля» входит в топ-10 самых читаемых профилей;
- работа с информационными каналами: участие в вебинарах, подкастах, видеоконференции с брокерами, прямые эфиры с блогерами, конференции в телеграм-каналах;
- создание образовательного контента: публикация аналитических отчетов о рынке цветных металлов на русском языке (обзор рынка металлов), проведение молодежного форума по финансовой грамотности «ФинЗОЖ в Бобровом логе: инвестируй с умом!»;
- участие в специализированных конференциях для розничных инвесторов: ежегодных конференциях: «Россия зовет!», Smart Lab и «Профит», отраслевых конференций АТОН;
- работа с премиальными клиентами по направлениям private и premium banking: проведение встреч с премиальными клиентами крупнейших российских банков.

«Норникель» считает развитие финансовой грамотности у студентов и школьников одним из своих приоритетов. Молодые сотрудники Компании впервые выступили партнерами и соорганизаторами проекта «ФинЗОЖ на Бирюсе». В рамках смены «Мы профессионалы» форума ТИМ «Бирюса» Компания организовала интенсив по финансовой грамотности с ведущими специалистами и профессионалами фондового рынка.

В сентябре 2024 года при поддержке «Норникеля» был организован второй молодежный форум по финансовой грамотности «ФинЗОЖ в Бобровом логе: инвестируй с умом!». Это образовательное мероприятие организовано для студентов старших курсов, где в формате public talk и коротких презентаций участники могут пополнить свои знания по финансовой грамотности и получить практические навыки управления деньгами. Задача форума — в увлекательном формате дать молодежи необходимые знания об основах инвестирования, показать, что при грамотном и взвешенном подходе к инвестициям они могут стать надежным источником дохода. В отчетном году акцент был сделан на кибербезопасность и цифровые финансовые активы. Кроме того, студентам рассказали, как формировать портфель ценных бумаг, делать первые шаги в инвестициях и о многом другом. Перед абитуриентами и студентами выступили эксперты, аналитики и блогеры, которые рассказали о финансовой грамотности и поделились полезными советами по распоряжению собственными средствами и инвестициями. В мероприятии приняли участие более 300 человек, онлайн-трансляцию форума посмотрели около 10 тыс. человек.

Дополнительная информация

Финансовая отчетность

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022

Содержание

Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение раскрываемой консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 271

Аудиторское заключение независимых аудиторов. 272

Раскрываемый консолидированный отчет о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 274

Раскрываемый консолидированный отчет о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 275

Раскрываемый консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 276

Раскрываемый консолидированный отчет о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 278

Раскрываемый консолидированный отчет об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 280

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 282

Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение раскрываемой консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием ответственности аудиторов, содержащимся в представленном Аудиторском заключении независимых аудиторов, сделано с целью разграничения ответственности аудиторов и руководства в отношении раскрываемой консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» и его дочерних организаций («Группа»).

Руководство Группы несет ответственность за подготовку раскрываемой консолидированной финансовой отчетности в соответствии с принципами, изложенными в Примечании 2.

При подготовке раскрываемой консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- выбор надлежащей учетной политики и ее последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и расчетов, соответствующих принципу осмотрительности;
- подготовку раскрываемой консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.

Руководство в рамках своей компетенции также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех организациях Группы;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета тех стран, в которых Группа ведет свою деятельность;
- принятие мер для обеспечения сохранности активов Группы; и
- выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022, утверждена:

Президент

В.О. Потанин

Первый вице-президент – Финансовый директор

С.Г. Малышев

Москва, Россия

10 февраля 2025 года

АО «Кэпт»
БЦ «Алкон III»,
Ленинградский проспект 34А,
Москва, Россия 125040
Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4499

Аудиторское заключение независимых аудиторов

о раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Акционерам и Совету Директоров ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»

Мнение

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность, состоящая из раскрываемого консолидированного отчета о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022, раскрываемого консолидированного отчета о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022, раскрываемого консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022, раскрываемого консолидированного отчета о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022, раскрываемого консолидированного отчета об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 и соответствующих примечаний, подготовлена на основе проаудированной консолидированной финансовой отчетности ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» (далее - «Компания») и ее дочерних организаций (далее - «Группа») за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов.

По нашему мнению, прилагаемая раскрываемая консолидированная финансовая отчетность согласуется во всех существенных аспектах с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью с учетом принципов, изложенных в Примечании 2.

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность не содержит всех раскрытий, требуемых Международными стандартами финансовой отчетности. Вследствие этого чтение раскрываемой консолидированной финансовой отчетности и нашего заключения об этой отчетности не заменяет чтения проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы и нашего заключения об этой отчетности.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность и наше заключение об этой отчетности

В нашем заключении, датированном 10 февраля 2025 года, мы выразили немодифицированное мнение о проаудированной консолидированной финансовой отчетности. Наше заключение также включало описание ключевых вопросов аудита. Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период.

Ответственность руководства за раскрываемую консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку раскрываемой консолидированной финансовой отчетности в соответствии с принципами, изложенными в Примечании 2.

Ответственность аудиторов

Наша ответственность заключается в выражении мнения о том, согласуется ли раскрываемая консолидированная финансовая отчетность во всех существенных аспектах с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью на основе наших процедур, проведенных в соответствии с Международным стандартом аудита (МСА) 810 (пересмотренным) «Задания по предоставлению заключения об обобщенной финансовой отчетности».

Руководитель аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:

Величко Наталья Николаевна

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций № 21906109427, действует от имени аудиторской организации на основании доверенности № 44/25 от 9 января 2025 года

АО «Кэпт»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций № 12006020351

Москва, Россия

10 февраля 2025 года

Раскрываемый консолидированный отчет о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022

в миллионах долларов США

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря 2022	2023	2024
Выручка				
Выручка от реализации металлов	7	16 073	13 702	11 848
Выручка от прочей реализации		803	707	687
Итого выручка		16 876	14 409	12 535
Себестоимость реализованных металлов	8	(6 103)	(6 344)	(6 232)
Себестоимость прочей реализации		(810)	(688)	(656)
Валовая прибыль		9 963	7 377	5 647
Административные расходы	9	(1 353)	(1 093)	(1 046)
Коммерческие расходы	10	(261)	(296)	(408)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	14	(90)	(179)	(441)
Прочие операционные расходы, нетто	11	(678)	(269)	(178)
Прибыль от операционной деятельности		7 581	5 540	3 574
(Отрицательные)/положительные курсовые разницы, нетто		251	(1 512)	(343)
Финансовые расходы, нетто	12	(493)	(567)	(896)
Прибыль/(убыток) от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций	21	(110)	32	–
Прибыль от инвестиционной деятельности, нетто		150	41	69
Прибыль до налогообложения		7 379	3 534	2 404
Расходы по налогу на прибыль	13	(1 525)	(664)	(589)
Прибыль за год		**5 854**	**2 870**	**1 815**
Причитающаяся:				
Акционерам материнской компании		5 458	2 384	1 313
Держателям неконтролирующих долей		396	486	502
		5 854	**2 870**	**1 815**
Прибыль на акцию				
Базовая и разводненная прибыль на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (долл. США на акцию)	**22**	**0,357**	**0,156**	**0,086**

Прилагаемые на стр. 292–359 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Раскрываемый консолидированный отчет о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022

в миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря 2022	2023	2024
Прибыль за год	**5 854**	**2 870**	**1 815**
Прочий совокупный доход/(расход)			
Статьи, которые реклассифицированы или впоследствии могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Эффект пересчета зарубежных операций и прочие резервы	29	(31)	(4)
Статьи, которые впоследствии не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Эффект пересчета в валюту представления	891	(1 825)	(1 016)
Прочий совокупный (расход)/доход за период с учетом эффекта налогообложения	920	(1 856)	(1 020)
Общий совокупный доход за период с учетом эффекта налогообложения	**6 774**	**1 014**	**795**
Причитающийся:			
Акционерам материнской компании	6 332	779	480
Держателям неконтролирующих долей	442	235	315
	6 774	**1 014**	**795**

Прилагаемые на стр. 292–359 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Раскрываемый консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022

в миллионах долларов США

	Примечания	На 31 декабря 2022	2023	2024
Активы				
Внеоборотные активы				
Основные средства	14	16 264	15 181	15 261
Нематериальные активы		302	238	206
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	16	8	76	181
Прочие финансовые активы		113	58	57
Отложенные налоговые активы	13	340	335	328
Прочие внеоборотные активы	18	365	350	292
		17 392	16 238	16 325
Оборотные активы				
Запасы	18	4 945	3 817	3 114
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	846	764	1 374
Авансы выданные и расходы будущих периодов		192	173	135
Прочие финансовые активы		40	3	69
Авансовые платежи по налогу на прибыль	17	17	101	38
Прочие налоги к возмещению	17	477	344	292
Денежные средства и их эквиваленты	20	1 882	2 139	1 822
Прочие оборотные активы		4	1	1
		8 403	7 342	6 845
Итого активы		**25 795**	**23 580**	**23 170**

	Примечания	На 31 декабря 2022	2023	2024
Капитал и обязательства				
Капитал и резервы				
Уставный капитал	22	6	6	6
Эмиссионный доход		1 212	1 212	1 212
Резерв накопленных курсовых разниц и прочие резервы		(4 541)	(6 146)	(6 979)
Нераспределенная прибыль		10 448	11 324	12 638
Капитал, причитающийся акционерам материнской компании		**7 125**	**6 396**	**6 877**
Неконтролирующие доли	23	1 442	1 199	1 220
		8 567	7 595	8 097
Долгосрочные обязательства				
Кредиты и займы	24	7 189	5 377	7 112
Обязательства по аренде	25	190	466	381
Оценочные обязательства	26	916	689	881
Социальные обязательства	27	613	399	299
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность		56	51	41
Производные финансовые инструменты		67	–	–
Отложенные налоговые обязательства	13	415	142	381
Прочие долгосрочные обязательства		93	30	59
		9 539	7 154	9 154
Краткосрочные обязательства				
Кредиты и займы	24	4 295	4 335	2 834
Обязательства по аренде	25	43	54	81
Торговая и прочая кредиторская задолженность	28	1 381	1 273	1 209
Дивиденды к уплате	22	496	1 924	721
Обязательства по вознаграждениям работникам		585	555	444
Оценочные обязательства	26	180	90	173
Социальные обязательства	27	201	207	164
Производные финансовые инструменты		–	114	–
Обязательства по налогу на прибыль	17	169	7	49
Прочие налоговые обязательства	17	339	272	244
		7 689	8 831	5 919
Итого обязательства		17 228	15 985	15 073
Итого капитал и обязательства		**25 795**	**23 580**	**23 170**

Прилагаемые на стр. 292–359 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Раскрываемый консолидированный отчет о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022

в миллионах долларов США

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря 2022	2023	2024
Операционная деятельность				
Прибыль до налогообложения		**7 379**	**3 534**	**2 404**
Корректировки:				
Износ и амортизация		1 026	1 165	1 181
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	14	90	179	441
Убыток от выбытия основных средств		70	36	36
(Прибыль)/убыток от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций	21	110	(32)	–
Изменение оценочных обязательств	26, 27	236	77	45
Финансовые расходы, нетто	12	493	567	896
Прибыль от инвестиционной деятельности, нетто		(150)	(41)	(69)
Отрицательные/(положительные) курсовые разницы, нетто		(251)	1 512	343
Прочие		(106)	124	(2)
		8 897	7 121	5 275
Изменения в оборотном капитале:				
Запасы		(1 693)	(185)	190
Торговая и прочая дебиторская задолженность		(347)	(4)	(610)
Авансы выданные и расходы будущих периодов		(60)	(62)	34
Прочие налоги к возмещению		(121)	12	3
Обязательства по вознаграждениям работникам		129	39	(10)
Торговая и прочая кредиторская задолженность		(1 096)	51	(34)
Оценочные обязательства		(160)	(179)	(181)
Прочие налоговые обязательства		164	99	104
Денежные средства, полученные от операционной деятельности		**5 713**	**6 892**	**4 771**
Налог на прибыль уплаченный		(1 127)	(1 164)	(338)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто		4 586	5 728	4 433
Инвестиционная деятельность				
Приобретение основных средств		(4 227)	(2 988)	(2 386)
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия		(29)	(71)	(131)
Приобретение нематериальных активов		(71)	(50)	(52)
Займы выданные		–	(31)	(6)
Поступления от погашения займов выданных		22	38	9
Изменение величины размещенных депозитов, нетто		34	–	(29)
Поступления от реализации основных средств		11	1	1
Чистый приток/(отток) от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций	21	(46)	11	–
Прочие инвестиционные доходы и расходы		157	48	19
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто		(4 149)	(3 042)	(2 575)
Финансовая деятельность				
Привлечение кредитов и займов	24	9 104	5 569	7 273
Погашение кредитов и займов	24	(7 775)	(6 642)	(6 229)
Погашение обязательств по аренде	25	(50)	(45)	(55)
Дивиденды, выплаченные акционерам материнской компании	22	(6 196)	–	(1 480)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей		(73)	(503)	–
Поступление дивидендов, не перечисленных акционерам и держателям АДР	22	544	–	16
(Выплаты)/поступления по обмену потоками по валютно-процентным свопам, нетто		(19)	8	(99)
Проценты уплаченные		(599)	(791)	(1 468)
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто		(5 064)	(2 404)	(2 042)
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто		**(4 627)**	**282**	**(184)**
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	**20**	**5 547**	**1 882**	**2 139**
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов		962	(25)	(133)
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	**20**	**1 882**	**2 139**	**1 822**

Прилагаемые на стр. 292–359 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Раскрываемый консолидированный отчет об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022

в миллионах долларов США

		Капитал, причитающийся акционерам материнской компании							
	Примечания	Уставный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв накопленных курсовых разниц и прочие резервы	Нераспределенная прибыль	Итого	Неконтролирующие доли	Итого
Баланс на 1 января 2022 года		**6**	**1 218**	**(305)**	**(5 415)**	**8 184**	**3 688**	**1 100**	**4 788**
Прибыль за год		–	–	–	–	5 458	**5 458**	396	**5 854**
Прочий совокупный доход		–	–	–	874	–	**874**	46	**920**
Общий совокупный доход за год		**–**	**–**	**–**	**874**	**5 458**	**6 332**	**442**	**6 774**
Дивиденды	22	–	–	–	–	(2 895)	**(2 895)**	(100)	**(2 995)**
Погашение собственных акций, ранее выкупленных у акционеров	22	–	(6)	305	–	(299)	**–**	–	**–**
Баланс на 31 декабря 2022 года		**6**	**1 212**	**–**	**(4 541)**	**10 448**	**7 125**	**1 442**	**8 567**
Прибыль за год		–	–	–	–	2 384	**2 384**	486	**2 870**
Прочий совокупный расход		–	–	–	(1 605)	–	**(1 605)**	(251)	**(1 856)**
Общий совокупный доход за год		**–**	**–**	**–**	**(1 605)**	**2 384**	**779**	**235**	**1 014**
Дивиденды	22	–	–	–	–	(1 508)	**(1 508)**	(478)	**(1 986)**
Баланс на 31 декабря 2023 года		**6**	**1 212**	**–**	**(6 146)**	**11 324**	**6 396**	**1 199**	**7 595**
Прибыль за год		–	–	–	–	1 313	**1 313**	502	**1 815**
Прочий совокупный расход		–	–	–	(833)	–	**(833)**	(187)	**(1 020)**
Общий совокупный доход за год		**–**	**–**	**–**	**(833)**	**1 313**	**480**	**315**	**795**
Дивиденды	22	–	–	–	–	–	**–**	(295)	**(295)**
Прочие операции с собственниками неконтролирующих долей		–	–	–	–	1	**1**	1	**2**
Баланс на 31 декабря 2024 года		**6**	**1 212**	**–**	**(6 979)**	**12 638**	**6 877**	**1 220**	**8 097**

Прилагаемые на стр. 292–359 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022

1. Общие сведения

Организация и основные виды деятельности

Публичное акционерное общество «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» («Компания» или ПАО «ГМК «Норильский никель») было зарегистрировано на территории Российской Федерации 4 июля 1997 года. Основными видами деятельности Компании и ее дочерних организаций («Группа») являются разведка, добыча, переработка руд и нерудных полезных ископаемых и реализация цветных и драгоценных металлов, полученных путем переработки руды.

Основные производственные мощности Группы расположены в Российской Федерации на полуострове Таймыр, Кольском полуострове и в Забайкальском крае.

2. Основы подготовки отчетности

Настоящая раскрываемая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена руководством Группы на основе проаудированной консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 31 декабря 2023 и 31 декабря 2022 года, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее — МСФО) путем агрегирования сведений, раскрытие которых способно нанести ущерб Группе и (или) ее контрагентам.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 31 декабря 2023 и 31 декабря 2022 года, находится по местонахождению ПАО «ГМК «Норильский никель» и может быть представлена в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Решение о подготовке раскрываемой консолидированной финансовой отчетности приняты руководством Группы на основании Постановления Правительства РФ от 4 июля 2023 года № 1 102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг» (далее — «Постановление № 1 102 от 4 июля 2023 года»).

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность не содержит всей необходимой информации, раскрытие которой требуется для представления полного комплекта консолидированной финансовой отчетности Группы в соответствии с МСФО, а именно:

- сведения о выручке от реализации металлов по географическому местонахождению конечных покупателей представлены агрегировано;
- сведения о финансовых вложениях в крупнейшие дочерние организации представлены без указания наименований и юрисдикции дочерних организаций.

Настоящая раскрываемая консолидированная финансовая отчетность составлена с целью представления раскрываемого консолидированного финансового положения и раскрываемых консолидированных финансовых результатов Группы, раскрытие которых не наносит ущерб Группе и (или) ее контрагентам. Как следствие, данная раскрываемая консолидированная финансовая отчетность может быть непригодна для использования в иных целях.

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность Группы подготовлена в соответствии с принципом учета по первоначальной стоимости, за исключением оценки отдельных финансовых инструментов по текущим рыночным ценам согласно МСФО (IFRS) № 9 «Финансовые инструменты».

3. Изменения в учетной политике

Учетная политика, которая была применена при подготовке раскрываемой консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, в основном соответствует учетной политике, примененной при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2023 года и 2022 года.

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года

Группа применила документы, принятые Советом по международным стандартам финансовой отчётности (IASB), вносящие поправки в действующие нижеперечисленные стандарты МСФО в отношении отчетных периодов, начавшихся 1 января 2024 года:

- МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (дополнение);
- МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение);
- МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» (дополнение).

Указанные поправки не оказали существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы, за исключением МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» (дополнение) и МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» (дополнение) (см. Примечание 4 «Существенные положения учетной политики: Финансирование цепочек поставок» и Примечание 28).

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года

Введение в действие нового стандарта и применение дополнений к действующим стандартам в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года, не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или результаты деятельности Группы:

- МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (новый стандарт);
- МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение);
- МСФО (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки» (дополнение);
- МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» (дополнение).

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года

Применение дополнений к следующим стандартам не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы:

- МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (дополнение);
- МСФО (IAS) 16 «Основные средства» (дополнение);
- МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (дополнение).

Стандарты и интерпретации, которые были выпущены, но еще не вступили в силу

Группа не осуществляла раннего применения стандартов, интерпретаций или дополнений, которые были выпущены Советом по МСФО, но еще не вступили в силу. Таблица ниже включает стандарты, интерпретации и дополнения, релевантные для Группы.

Стандарты, интерпретации и дополнения	Свод изменений	Применимы к годовым отчетным периодам, начинающимся не ранее
Новые стандарты МСФО (IFRS)		
МСФО (IFRS) 18 «Представление о раскрытия в финансовой отчетности»	Новый стандарт заменяет МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчётности»	1 января 2027
МСФО (IFRS) 19 «Непубличные дочерние компании: раскрытие информации»	Новый стандарт устанавливает требования сокращенного раскрытия информации в индивидуальной отчетности по МСФО непубличными дочерними компаниями	1 января 2027
Дополнения к стандартам МСФО (IFRS) и интерпретациям		
МСФО (IAS) 21 «Влияние изменений валютных курсов»	Уточнение порядка определения того, возможна ли конвертация одной валюты в другую валюту, уточнение текущего обменного курса, который следует использовать, когда конвертация не возможна.	1 января 2025
МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»	Дополнительные требования к раскрытию информации о долевых финансовых активах, учитываемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход; Раскрытие информации в отношении прибыли/убытка от частичного прекращения признания финансовых активов; И прочие дополнения.	1 января 2026
Руководство по применению МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»	Раскрытие информации об отложенной разнице между справедливой стоимостью и ценой сделки, раскрытие информации о кредитном риске, и приведение требований раскрытия информации в соответствие с МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 13.	1 января 2026
МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»	Прекращение признания финансового обязательства при проведении расчетов с использованием электронных платежных систем; Прекращение признания обязательств по аренде; Уточнение требований в отношении оценки торговой дебиторской задолженности при первоначальном признании в сумме, определенной на основе МСФО (IFRS) 15, если торговая дебиторская задолженность не содержит значительного финансового компонента; И прочие дополнения.	1 января 2026
МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность»	Уточнение определения ‘агента де-факто’.	1 января 2026
МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств»	Уточнение наименований методов учета инвестиций, при описании денежных потоков от дочерних организаций, ассоциированных организаций и совместных предприятий.	1 января 2026

Руководство Группы планирует применить все вышеприведенные стандарты в раскрываемой консолидированной финансовой отчетности за соответствующие отчетные периоды. Руководство Группы продолжает оценивать влияние МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытие в финансовой отчетности» на раскрываемую консолидированную финансовую отчетность. Не ожидается, что поправки к другим вышеприведенным стандартам окажут существенное влияние на раскрываемую консолидированную финансовую отчетность Группы в будущие отчетные периоды и на будущие операции Группы.

Реклассификация

Руководство Группы пересмотрело классификацию затрат себестоимости, административных, коммерческих и прочих операционных расходов за год, закончившийся 31 декабря 2024 года. Показатели за годы, закончившийся 31 декабря 2023 года и 2022 года, были пересчитаны в соответствии с формой представления расходов в текущем отчетном периоде, эффект пересчета несущественный.

4. Существенные положения учетной политики

Функциональная валюта и валюта представления

Российский рубль («руб.» или «рубль») был определен в качестве функциональной валюты Компании и всех дочерних организаций, за исключением иностранной производственной дочерней организации Группы, чьей функциональной валютой был определен Доллар США («долл. США»).

Валютой представления раскрываемой консолидированной финансовой отчетности Группы является доллар США («долл. США»). Использование доллара США в качестве валюты представления является распространенной практикой среди мировых компаний, занятых в горнодобывающих отраслях. Группа также выпускает раскрываемую консолидированную финансовую отчетность, соответствующую требованиям Федерального закона 208-ФЗ, использующую российский рубль в качестве валюты представления отчетности.

Компоненты раскрываемого консолидированного отчета о финансовом положении, раскрываемого консолидированного отчета о совокупном доходе, раскрываемого консолидированного отчета о движении денежных средств и раскрываемого консолидированного отчета об изменениях в капитале пересчитываются в валюту представления с применением действующих обменных курсов:

Компонент раскрываемого консолидированного отчета	Действующий обменный курс
Активы и обязательства	Курс на дату окончания отчетного периода
Доходы, расходы и денежные потоки	Курс на дату совершения соответствующей сделки или средние обменные курсы за отчетный период, приближенные к обменным курсам на даты операций
Капитал	Исторический курс

Все курсовые разницы, возникающие в результате пересчета компонентов раскрываемого консолидированного отчета о прибылях и убытках и раскрываемого консолидированного отчета о финансовом положении, отражаются как отдельный компонент специального резерва в составе прочих совокупных доходов/расходов.

Обменные курсы соответствующих валют к российскому рублю, использованные при подготовке раскрываемой консолидированной финансовой отчетности, представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года
Доллар США/ Российский рубль	70,34	89,69	101,68
Евро/ Российский рубль	75,65	99,19	106,10
Китайский Юань/ Российский рубль	9,89	12,58	13,43

	В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года	В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года	В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года
Доллар США/ Российский рубль	68,55	85,25	92,57
Евро/ Российский рубль	72,53	92,24	100,22
Китайский Юань/ Российский рубль	10,29	11,98	12,74

Признание выручки

Выручка от реализации металлов

Выручка от реализации металлов признается в момент, когда контроль над активом передан покупателю, и представляет собой общую сумму счетов, за вычетом налога на добавленную стоимость (если таковой имеется).Выручка по контрактам, которые определены изначально как заключенные с целью удовлетворения ожидаемых потребностей Группы в реализации товаров и продолжают соответствовать этой цели, а также предполагают исполнение обязательств в виде физической поставки товара, признается в раскрываемой консолидированной финансовой отчетности по мере исполнения таких контрактов на поставку. Прибыль или убыток от форвардных договоров, исполнение которых осуществляется либо поставкой товара, либо проведением расчетов на нетто-основе, отражается в составе выручки и раскрывается отдельно от выручки по договорам с покупателями.

В качестве упрощения практического характера Группа не корректирует обещанную сумму возмещения на величину значительного компонента финансирования, если ожидаемый период между передачей Группой обещанного товара или услуги покупателю и оплатой покупателем такого товара или услуги составляет не более одного года.

По некоторым контрактам цены на металлы определяются предварительно и не устанавливаются до наступления заранее фиксированной даты в будущем, по состоянию на которую на основе рыночной цены определяется цена поставки (договоры с котировальным периодом). Выручка от реализации в таких случаях первоначально признается по рыночной цене на дату продажи. Корректировка по договорам с котировальным периодом отражается в составе выручки.

Вознаграждения работникам

Группа признаёт вознаграждения работникам следующим образом:

- заработная плата работников, относящаяся к деятельности текущего периода, признается в составе расходов на персонал в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках;
- отчисления на социальное страхование признаются в составе расходов на персонал в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках. Отчисления на социальное страхование включают взносы на обязательное пенсионное, социальное, медицинское страхование, уплачиваемые в Социальный фонд России по страховым тарифам, зависящим от уровней годового вознаграждения работника, в соответствии с российским законодательством;
- отчисления в рамках Накопительной долевой пенсионной программы признаются планами с установленными взносами. Обязательства Группы ограничиваются перечислением средств в периоде возникновения. Взносы признаются в составе расходов на персонал раскрываемого консолидированного отчета о прибылях и убытках по мере предоставления работниками соответствующих услуг;
- выплаты в рамках мотивационных программ для работников, относящиеся к текущему периоду, отражаются в составе расходов на персонал в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках;
- выплаты в рамках субсидируемых жилищных программ для работников отражаются в составе прочих внеоборотных активов раскрываемого консолидированного отчета о финансовом положении и списываются в расходы в течение определенного срока участия работника в программе (от двух до десяти лет).

Долгосрочные обязательства по вознаграждениям работникам отражаются в дисконтированной стоимости соответствующих будущих выплат.

Расходы по налогу на прибыль

Расходы по налогу на прибыль включают суммы текущего и отложенного налога

Расходы по налогу на прибыль отражаются как расход или доход в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках, за исключением случаев, когда он относится к статьям, непосредственно относимым к прочим совокупным доходам, в случае чего сумма налога также отражается в составе прочего совокупного дохода. В тех случаях, когда текущий или отложенный налог возникает при сделках по объединению бизнеса, налоговый эффект включается непосредственно в отраженные результаты сделки по приобретению бизнеса.

Текущий налог

Сумма текущего налога определяется с учетом размера налогооблагаемой прибыли, полученной за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от прибыли до налогообложения, отраженной в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках, поскольку не включает статьи доходов или расходов, подлежащих налогообложению или вычету для целей налогообложения в другие годы, а также исключает необлагаемые и не учитываемые в целях налогообложения статьи.

Отложенный налог

Отложенный налог признается в отношении временных разниц, возникающих между балансовой стоимостью активов и обязательств, определяемой для целей их отражения в финансовой отчетности, и их налоговой базой. Отложенные налоговые активы и обязательства не признаются в раскрываемой консолидированной финансовой отчетности, если временные разницы связаны с первоначальным признанием гудвила или возникают при первоначальном признании (кроме случаев приобретения организаций) других активов и обязательств в рамках операций, которые на дату их совершения не влияют на налогооблагаемую и бухгалтерскую прибыль и не приводят к возникновению равновеликих налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и корректируется с учетом вероятности того, что предполагаемая налогооблагаемая прибыль будет достаточной для полного или частичного возмещения актива.

Оценка отложенных налоговых активов и обязательств отражает налоговые последствия, которые могут возникнуть в связи с тем, каким образом Группа намеревается возместить или погасить балансовую стоимость своих активов и обязательств на отчетную дату. Отложенные налоговые активы и обязательства взаимозачитываются, если существует законное право проводить зачет налоговых активов и налоговых обязательств, и когда они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом.

Основные средства

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения

Капитализированные затраты на строительство рудников включают расходы, непосредственно связанные с:

- приобретением лицензий на проведение добычных и поисково-разведочных работ;
- строительством новых рудников;
- определением уточненного содержания полезных компонентов в разрабатываемом рудном теле;
- расширением производственных мощностей рудника.

Затраты на строительство рудников включают непосредственно связанные со строительством рудников финансовые расходы,

капитализированные в период строительства рудника.

Затраты на строительство рудников переводятся в состав основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и начинают амортизироваться в момент достижения рудником коммерческих объемов производства.

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, учитываются по первоначальной стоимости за вычетом сумм накопленной амортизации и обесценения. В стоимость основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, входит стоимость приобретения и строительства рудников, расходы, понесенные до начала производства, инфраструктура рудников, стоимость зданий, сооружений и оборудования для переработки добытой руды, стоимость прав на пользование недрами и лицензий на проведение добычных и поисково-разведочных работ, а также капитализированные финансовые расходы и текущая дисконтированная стоимость будущих расходов по выводу основных средств из эксплуатации.

Балансовая стоимость основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, амортизируется в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы объекта основных средств линейным методом, либо срока службы рудника. Срок службы рудника рассчитывается на основе производственного плана Группы. В среднем сроки полезного использования составляют от 2 до 47 лет.

Расходы на геологоразведочные работы

Расходы на геологоразведочные работы, такие как геофизические, топографические, геологические и аналогичные виды работ, капитализируются и амортизируются в течение срока службы рудника с момента подтверждения коммерческой целесообразности добычи. В противном случае расходы списываются в периоде, в котором они произведены.

Расходы на геологоразведочные работы, списанные до начала строительства рудника, впоследствии не капитализируются, даже в случае его коммерческого использования.

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включают металлургические производства, здания, инфраструктуру, машины и оборудование, и прочие основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению. Такие основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и обесценения. Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включают основные средства, используемые помимо производственных целей для оказания услуг социального характера в регионах ведения деятельности Группы.

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования.

Амортизационные отчисления рассчитываются в течение следующих сроков полезного использования активов:

- здания, сооружения и инфраструктура 5–50 лет
- машины, оборудование и транспорт 2–33 лет
- прочие основные средства 2–20 лет

Незавершенное капитальное строительство

Незавершенное капитальное строительство включает в себя расходы, непосредственно связанные со строительством основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, в том числе:

- авансы, выданные на приобретение основных средств, и материалы, предназначенные для капитального строительства зданий, металлургических производств, создания необходимой инфраструктуры, машин и оборудования;
- суммы, депонированные в банках в качестве покрытия под безотзывные аккредитивы, открытые для оплаты будущих поставок основных средств;
- непосредственно связанные со строительством финансовые расходы, капитализированные в период строительства.

Начисление амортизации на эти активы начинается тогда, когда они становятся доступны для использования и когда их местоположение и состояние позволяют осуществлять их эксплуатацию в соответствии с намерениями руководства.

Капитализация финансовых расходов

Финансовые расходы, непосредственно связанные с приобретением, строительством или созданием квалифицируемых активов, на подготовку которых к запланированному использованию или продаже должно быть затрачено значительное время, включаются в стоимость таких активов до тех пор, пока они не будут готовы к запланированному использованию или продаже.

Доход от инвестиционной деятельности, полученный в результате временного вложения полученных заемных средств до момента их расходования на приобретение квалифицируемых активов, вычитается из расходов на привлечение заемных средств, которые могут быть капитализированы.

Обесценение внеоборотных активов, за исключением гудвила

На каждую отчетную дату Группа проводит проверку стоимости своих внеоборотных активов на предмет обесценения в случае существования индикаторов, свидетельствующих об их обесценении. В случае обнаружения таких признаков рассчитывается возмещаемая стоимость соответствующего актива с целью определения размера убытка от обесценения (если таковой имеется).

Возмещаемая стоимость определяется как наибольшее из двух значений: справедливая стоимость за вычетом расходов на продажу или ценность использования. При определении ценности использования актива прогнозные денежные потоки приводятся к текущей стоимости с использованием ставок дисконтирования до налогообложения, отражающих текущую рыночную временную стоимость денег и риски, относящиеся к активу или единице, генерирующей денежные средства. В тех случаях, когда справедливая стоимость отдельных активов за вычетом затрат на выбытие превышает балансовую стоимость данных активов, Группа не проводит оценку стоимости использования данных активов. Если возмещаемая стоимость какого-либо актива или единицы, генерирующей денежные средства, оказывается ниже его балансовой стоимости, балансовая стоимость этого актива или единицы, генерирующей денежные средства, уменьшается до размера его возмещаемой стоимости. Убытки от обесценения сразу же признаются в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В тех случаях, когда убыток от обесценения впоследствии восстанавливается, балансовая стоимость актива (или единицы, генерирующей денежные средства) увеличивается до суммы, полученной в результате новой оценки его возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличенная балансовая стоимость не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы по этому активу (или единице, генерирующей денежные средства) не был отражен убыток от обесценения в предыдущие годы. Восстановление убытка от обесценения сразу же отражается в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Аренда

Группа оценивает в момент заключения договора, является ли договор в целом или его отдельные компоненты договором аренды. Группа признает актив в форме права пользования и соответствующее обязательство по аренде в отношении всех договоров аренды, если по этим договорам передается право контролировать использование идентифицированного актива в течение определенного периода в обмен на возмещение, кроме краткосрочной аренды сроком не более 12 месяцев. По краткосрочной аренде Группа признает арендные платежи в качестве расхода линейным методом в течение срока аренды. Арендный платеж по договорам аренды земельных участков признается переменным арендным платежом, если рассчитывается от кадастровой стоимости, изменения которой не зависят от изменения рыночных арендных ставок. Группа признает такие переменные арендные платежи в качестве расходов в периоде, в котором наступает событие, приводящее к осуществлению таких платежей.

Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает в себя следующее:

- величину первоначальной оценки обязательства по аренде;
- все арендные платежи, осуществленные на дату начала действия договора аренды или до нее;
- любые первоначальные прямые затраты, понесенные арендатором;
- оценку затрат, которые будут понесены арендатором при демонтаже и перемещении базового актива или восстановлении участка земли, на котором расположены активы.

Активы в форме права пользования в последующем оцениваются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, а также корректируются с учетом переоценки обязательства по аренде. Активы в форме права пользования амортизируются линейным методом в течение наименьшего из срока полезного использования актива или срока аренды. Активы в форме права пользования отражаются в составе основных средств в раскрываемом консолидированном отчете о финансовом положении.

Обязательство по аренде (см. Примечание 25) при первоначальном признании оценивается по приведенной стоимости арендных платежей, которые еще не осуществлены на дату начала аренды, и впоследствии переоценивается при отражении изменений в арендных платежах. Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды (если такая ставка может быть легко определена), или ставки привлечения Группой дополнительных заемных средств, определяемой на дату начала аренды с учетом срока аренды и валюты арендных платежей.

Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия

Ассоциированная организация — это организация, в которой Группа обычно владеет от 20% до 50% голосующих акций и на которую Группа оказывает значительное влияние вследствие участия в процессе принятия финансовых и управленческих решений, но не осуществляет контроль или совместный контроль. Совместное предприятие — это предприятие, которое Группа и другие инвесторы контролируют совместно, то есть принятие решений в отношении значимой деятельности объекта инвестиций требует единогласного согласия сторон, разделяющих контроль, и Группа имеет права на долю в чистых активах объекта инвестиций. Наличие значительного влияния или совместного контроля определяется на основании соответствующих прав инвесторов, установленных уставом объекта инвестиций, корпоративным договором, акционерным соглашением или подобными документами.

Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия учитываются с использованием метода долевого участия с момента возникновения существенного влияния или совместного контроля и до их прекращения.

В соответствии с методом долевого участия, вложения в ассоциированные организации и совместные предприятия первоначально признаются в учете по стоимости приобретения и впоследствии корректируются на доли Группы в прибылях и убытках, полученных после приобретения, и другие изменения в капитале и резервах объекта инвестиций.

Нереализованные прибыли, возникающие в результате операций с ассоциированными организациями и совместными предприятиями, подлежат исключению в пропорции, равной доле Группы в капитале объектов инвестиций. Нереализованные убытки подлежат исключению, кроме случаев, когда сделка свидетельствует об обесценении переданного актива.

Финансовые активы

Финансовые активы признаются в учете, когда Группа стала стороной договорных отношений по таким финансовым инструментам в момент совершения Группой сделки, и первоначально оцениваются по справедливой стоимости с учетом расходов по совершению сделки, непосредственно относящихся к сделке, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках, которые первоначально отражаются по справедливой стоимости.

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям:

- финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости;
- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;
- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки.

Отнесение финансовых активов к тому или иному классу зависит от бизнес-модели, принятой руководством для управления данными финансовыми активами, и характеристик финансового актива, связанных с предусмотренными договором денежными потоками, и происходит в момент их первоначального признания.

Метод эффективной процентной ставки

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового актива и распределения процентных доходов в течение соответствующего периода.

Эффективной процентной ставкой является ставка, которая используется для дисконтирования предполагаемых будущих денежных поступлений (включая расходы по совершению сделки, непосредственно относящиеся к сделке, и иные премии или скидки) в течение ожидаемого срока существования финансового актива или, если применимо, на более короткий срок.

Доходы, относящиеся к долговым инструментам, отражаются по методу эффективной процентной ставки, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках или прочем совокупном доходе.

Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости

Группа обычно классифицирует денежные средства и их эквиваленты, торговую и прочую дебиторскую задолженность (за исключением дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки, по договорам с котировальным периодом), займы выданные и банковские депозиты как финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки

В состав финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки, включаются все финансовые активы, которые не учитываются по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход.

Торговая дебиторская задолженность по договорам с котировальным периодом и производные финансовые активы оцениваются по справедливой стоимости с признанием изменений через прибыли и убытки. Торговая дебиторская задолженность по договорам с котировальным периодом пересчитывается на каждую отчетную дату с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре.

Обесценение финансовых активов

В отношении финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости, Группа признает оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки, оцененный одним из двух способов:

В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае всех возможных дефолтов на протяжении всего срока инструмента	Торговая и прочая дебиторская задолженность Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, по которым кредитный риск существенно увеличился с момента первоначального признания
В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае возможного дефолта в течение 12 месяцев после отчетной даты	Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности при первоначальном признании Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, если существенного увеличения кредитного риска после первоначального признания не наблюдается

Для определения того, имеется ли существенное увеличение кредитного риска по финансовому активу с момента первоначального признания, и при оценке ожидаемого кредитного убытка, Группой используется надежная и подтверждаемая доступная информация, включая количественную и качественную информацию и анализ, основанный на историческом опыте Группы и прогнозной информации.

Группа применяет упрощенный подход по МСФО (IFRS) № 9 «Финансовые инструменты» при оценке ожидаемого кредитного убытка и оценивает ожидаемый кредитный убыток на весь срок жизни дебиторской задолженности. Группа оценивает ожидаемый кредитный убыток по торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной более чем на 365 дней, в сумме, равной ее балансовой стоимости. При оценке Группой ожидаемого кредитного убытка по торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной менее чем на 365 дней, задолженность группируется исходя из периода просрочки, и к каждой группе применяется соответствующая ставка ожидаемых кредитных убытков. Ставки ожидаемых кредитных убытков основываются на историческом опыте кредитных убытков и корректируется с учетом текущей и прогнозной информации в отношении способности покупателей к погашению дебиторской задолженности.

В случае признания торговой и прочей дебиторской задолженности безнадежной, такая задолженность списывается за счет соответствующего резерва. Изменения суммы резерва отражаются в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Товарно-материальные запасы

Готовая металлопродукция

Основные совместно производимые металлы Группы — никель, медь, палладий, платина; побочные металлы Группы — кобальт, золото, родий, серебро и прочие металлы. Основные металлы отражаются по наименьшей из двух величин: производственной себестоимости или чистой цене возможной реализации. Производственная себестоимость основных металлов рассчитывается путем распределения полной себестоимости производства каждого совместно производимого металла пропорционально доле выручки от реализации этого металла в общей выручке. Экспортные таможенные пошлины (если применимо), транспортные расходы и прочие расходы, понесенные Группой до того, как произведенная готовая продукция будет предназначена для продажи в соответствии с конкретным контрактом с заказчиком, включаются в себестоимость продукции, а все расходы, понесенные после этого момента, включаются в коммерческие расходы. Побочные продукты оцениваются по чистой стоимости возможной продажи, основанной на текущих рыночных ценах.

Незавершенное производство

Стоимость незавершенного производства металлов, находящихся на стадии переработки, включает в себя все затраты, понесенные в процессе производства каждого продукта, включая прямые затраты на материалы и заработную плату, распределенные общепроизводственные расходы, амортизацию и другие расходы, с учетом степени его готовности, включая сумму обесценения до чистой возможной цены продажи, изменения которой отражаются в составе себестоимости реализованных металлов раскрываемого консолидированного отчета о прибылях и убытках.

Запасы и материалы

Запасы и материалы оцениваются по фактической стоимости, с учетом обесценения малоходовых и неликвидных материалов.

Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства, депозиты в банках, у брокеров и в других финансовых институтах и высоколиквидные финансовые вложения с изначальным сроком погашения, не превышающим трех месяцев, и депозиты до востребования, которые свободно конвертируются в соответствующие суммы денежных средств, и риск изменения стоимости которых является незначительным.

Финансовые обязательства

Группа классифицирует финансовые обязательства как кредиты и займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Такие финансовые обязательства при первоначальном признании оцениваются по справедливой стоимости за вычетом непосредственно относящихся затрат по сделке. После первоначального признания эти финансовые обязательства оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Производные финансовые обязательства оцениваются по справедливой стоимости через прибыли и убытки.

Метод эффективной процентной ставки

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового обязательства и распределения процентных расходов в течение соответствующего периода. Эффективной процентной ставкой является ставка, которая используется для дисконтирования предполагаемых будущих денежных платежей в течение ожидаемого срока существования финансового обязательства или, если применимо, на более короткий срок.

Финансирование цепочек поставок

Некоторые поставщики в рамках выполнения контрактов Группы по своему усмотрению заключают соглашения об уступке в пользу финансовых агентов своих денежных требований к Группе по договорам поставки, что дает возможность получить оплату по ним ранее срока, предусмотренного договором на поставку. Данные соглашения не меняют характер, сумму и условия первоначального обязательства Группы перед поставщиками. Платежи в погашение этого обязательства продолжают осуществляться в течение 12 месяцев с даты ее возникновения и отражаются в составе операционной или инвестиционной деятельности, исходя из их назначения.

Оценочные обязательства

Оценочные обязательства признаются тогда, когда у Группы имеются юридические или обязательства, обусловленные практикой, возникшие в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что погашение этого обязательства потребует выбытия ресурсов Группы, содержащих экономические выгоды, а также может быть сделана надежная оценка величины обязательства. В случае, если в результате погашения обязательства Группа признает основные средства, то такое погашение не приводит к выбытию ресурсов Группы и, соответственно, оценочное обязательство не признается.

Оценочные обязательства могут признаваться в отношении социальных, экологических обязательств Группы и обязательств по выводу из эксплуатации или прочих обязательств Группы и соответствующим образом представлены в данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности. В частности, социальные оценочные обязательства Группы представлены вместе с прочими обязательствами в отношении социальных расходов в качестве отдельной статьи Социальные обязательства раскрываемого консолидированного отчета о финансовом положении.

Сумма, признанная в качестве оценочного обязательства, представляет собой наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения текущего обязательства на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенность, связанные с обязательством. Если для расчета оценочного обязательства используются будущие денежные потоки, балансовой стоимостью оценочного обязательства считается текущая стоимость таких денежных потоков.

Оценочные обязательства по восстановлению окружающей среды и экологические обязательства

Обязательства по восстановлению окружающей среды включают в себя прямые расходы по выводу основных средств из эксплуатации, а также связанные расходы на рекультивацию земель.

Будущие расходы по выводу основных средств из эксплуатации и соответствующие обязательства отражаются по дисконтированной стоимости, когда у Группы возникают юридические или обусловленные практикой обязательства в отношении данных расходов, и их величина может быть оценена с достаточной степенью достоверности. Расходы по выводу основных средств из эксплуатации капитализируются в составе первоначальной стоимости соответствующих активов и амортизируются в течение срока службы соответствующего актива. Увеличение обязательства по выводу основных средств из эксплуатации в связи с амортизацией дисконта отражается в составе строки «Финансовые расходы, нетто» в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках. Сумма обязательств по выводу основных средств из эксплуатации периодически пересматривается с учетом действующих законов и нормативных актов, ожидаемых сроков вывода основных средств из эксплуатации, ставок инфляции и дисконтирования.

Экологические обязательства могут включать в себя расходы на устранение ущерба, нанесенного окружающей среде, включая расходы на очистку и восстановление земель, водных объектов и биологических ресурсов, а также расходы на урегулирование юридических исков и претензий и возмещение экологического ущерба, штрафные санкции со стороны регулирующих органов за экологические инциденты.

5. Основные учетные суждения и ключевые причины неопределенности оценок

Подготовка раскрываемой консолидированной финансовой отчетности требует от руководства Группы выработки оценок и допущений, влияющих на величину активов и обязательств Группы на отчетную дату, раскрытие условных активов и обязательств, а также суммы доходов и расходов за отчетный период. Оценки и допущения включают суждения руководства и зависят от прошлого опыта, текущих и ожидаемых экономических условий и всей прочей доступной информации. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок. Основные оценки и допущения, применяемые руководством Группы, приведены ниже или, если применимо, в иных соответствующих примечаниях к раскрываемой консолидированной финансовой отчетности.

Наиболее значительные области, требующие применения оценок и допущений руководства, следующие:

- сроки полезного использования основных средств;
- обесценение нефинансовых активов;
- обязательства по восстановлению окружающей среды и экологические оценочные обязательства;
- налог на прибыль.

Сроки полезного использования основных средств

Факторы, которые могут повлиять на определение срока полезного использования основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, включают:

- изменение величины доказанных и вероятных запасов руды;
- существенное изменение содержания металлов в руде с течением времени;
- разница между фактическими ценами и допущениями относительно цен на металлы, использованными при оценке и классификации запасов руды;
- непредвиденные операционные проблемы на рудниках;
- изменение сумм капитальных затрат, операционных расходов, затрат на добычу, обработку металлов и восстановление окружающей среды, ставок дисконтирования и курсов иностранной валюты, которые могут оказать негативное влияние на экономическую эффективность добычи запасов руды.

Полезные сроки службы основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, регулярно проверяются руководством, исходя из текущего технического состояния активов и ожидаемого периода, в течение которого они будут приносить экономические выгоды Группе.

Обесценение нефинансовых активов

В конце каждого отчетного периода балансовая стоимость нефинансовых (материальных и нематериальных) активов Группы анализируется на предмет выявления признаков, свидетельствующих об обесценении таких активов или признаков, свидетельствующих о том, что признанное ранее обесценение может быть полностью или частично восстановлено. Для целей теста на обесценение активы, не генерирующие независимые денежные потоки, относятся к соответствующей единице, генерирующей денежные средства. Руководство применяет субъективное суждение при отнесении активов, не генерирующих независимые денежные потоки, к соответствующим генерирующим единицам, а также при оценке сроков и величины соответствующих денежных потоков. Последующие изменения в порядке отнесения активов к генерирующим единицам или сроков и величины денежных потоков могут оказать влияние на возмещаемую стоимость соответствующих активов.

Оценочные обязательства по восстановлению окружающей среды и экологические оценочные обязательства

Горнодобывающая и геологоразведочная деятельность Группы регулируется различными законами и нормативными актами в области восстановления окружающей среды и экологии. Группа проводит оценку обязательств по восстановлению окружающей среды и экологических оценочных обязательств, основываясь на понимании руководством Группы требований действующего законодательства различных юрисдикций, условий лицензионных соглашений и внутренних инженерных оценок. Оценочные обязательства по восстановлению окружающей среды и экологические оценочные обязательства оцениваются по приведенной стоимости с использованием ставок инфляции и дисконтирования на дату соответствующих оттоков. Экологические оценочные обязательства признаются исходя из наилучшей оценки затрат, необходимых для погашения экологических обязательств на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенности, связанные с такими обязательствами, включая возможные компенсации по искам гражданско-правового характера и затраты по соответствующим экологическим программам. Если есть возможность установить точный срок будущего погашения экологических обязательств, то для оценки используется дисконтированная стоимость будущих потоков денежных средств, направляемых на погашение обязательств, в противном случае руководство использует наилучшую оценку будущих денежных оттоков, которые относятся к экологическим обязательствам.

Фактические расходы будущих периодов могут существенно отличаться от суммы оценочного обязательства. Кроме того, на величину данных обязательств могут оказать влияние будущие изменения законов и нормативных актов в области защиты окружающей среды и экологии, оценки сроков службы рудников, ставки дисконтирования, решения суда и государственных органов.

Налог на прибыль

Группа уплачивает налог на прибыль в различных юрисдикциях. Определение суммы обязательства по налогу на прибыль, уплачиваемому в различных юрисдикциях, в значительной мере является предметом субъективного суждения в связи со сложностью законодательной базы. Существует значительное число сделок и расчетов, по которым сумма окончательного налогового обязательства не может быть однозначно определена. Группа признает обязательства по налогам, которые могут возникнуть по результатам налоговых проверок, на основе оценки потенциальных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по различным налоговым спорам будет отличаться от отраженных сумм, данная разница признается в раскрываемой консолидированной финансовой отчетности в том периоде, в котором она будет выявлена.

При оценке вероятности использования в будущем отложенного налогового актива учитываются различные факторы, в том числе операционные результаты деятельности Группы в предыдущих отчетных периодах, операционный план Группы, период возможного использования убытков прошлых лет для целей налогообложения и стратегии налогового планирования. Если фактические результаты будут отличаться от произведенных оценок или эти оценки будут подлежать корректировке в будущих периодах, это может оказать негативное влияние на финансовое положение и финансовые результаты Группы.

6. Сегменты

Отчетные сегменты определяются на основе внутренних отчетов по компонентам Группы, которые регулярно анализируются Правлением Группы.

Руководство Группы определило следующие отчетные сегменты:

- Сегмент Группа ГМК включает в себя основное производство в части добычи, переработки и металлургии, а также транспортные услуги, энергетику, коммунальные услуги, ремонт и техническое обслуживание на территории полуострова Таймыр. Группа ГМК реализует металлы внешним контрагентам, в том числе металлы, произведенные из полуфабрикатов, приобретенных у Южного кластера, Кольского дивизиона и ГРК Быстринское. Выручка от реализации металлов другим сегментам включает главным образом продажи полуфабрикатов сегменту Кольский дивизион для дальнейшей переработки. Выручка от реализации металлов внешним контрагентам была представлена в примерно равных долях реализацией цветных и драгоценных металлов в 2022 и 2023 годах, с ростом доли цветных металлов до примерно двух третьих в 2024 году. Прочая межсегментная реализация Группы ГМК представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для других сегментов Группы. Прочая реализация Группы ГМК внешним контрагентам представлена преимущественно выручкой от реализации электроэнергии, энергоносителей и коммунальных услуг, оказываемых на территории полуострова Таймыр;
- Сегмент Южный кластер включает в себя отдельную часть производства по добыче и обогащению металлосодержащей руды на территории полуострова Таймыр. Выручка от реализации металлов Южного кластера другим сегментам включает в себя реализацию полуфабрикатов Группе ГМК для дальнейшей переработки. Прочая реализация Южного кластера представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для сегмента Группа ГМК, оказываемых в рамках договоров толлинга;
- Сегмент Кольский дивизион включает в себя горно-обогатительное производство, металлургию и последующую переработку металлических полуфабрикатов, а также энергетику, деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Кольского полуострова. Кольский дивизион реализует металлы внешним контрагентам, в том числе металлы, произведенные из полуфабрикатов, приобретенных у сегмента группа ГМК. Выручка от реализации металлов внешним контрагентам была представлена в примерно равных долях реализацией цветных и драгоценных металлов в 2022 и 2023 годах, с ростом доли цветных металлов до примерно 60% в 2024 году. Выручка от реализации металлов другим сегментам включает продажи полуфабрикатов сегменту группа ГМК для дальнейшей переработки. Прочая реализация сегмента Кольский дивизион представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для других сегментов Группы, а также услуг по поставке электроэнергии, энергоносителей и коммунальных услуг, оказываемых внешним контрагентам на территории Кольского полуострова;
- Сегмент ГРК Быстринское включает в себя деятельность по добыче и обогащению металлосодержащей руды на территории Забайкальского края Российской Федерации. Примерно половина выручки от реализации металлов внешним контрагентам представлена реализацией цветных металлов, остальная выручка представлена примерно в равных долях реализацией драгоценных и прочих металлов;

- Сегмент Прочие неметаллургические включает в себя транспортные и логистические услуги, энергетику, коммунальные услуги, исследовательскую деятельность и прочие виды деятельности на территории Российской Федерации и за рубежом. Прочая реализация сегмента Прочие неметаллургические была представлена преимущественно выручкой от продажи топлива, реализации услуг по перевозке грузов морским транспортом и аэропортового обслуживания за 2024 и 2023 годы (выручкой от продажи топлива и от реализации услуг по перевозке пассажиров и грузов воздушным транспортом за 2022 год).

На протяжении нескольких последних отчетных периодов сегмент Прочие добывающие не отвечал требованиям отдельного отчетного сегмента в силу несущественности показателей его активов, обязательств, выручки и EBITDA, по данной причине они были агрегированы с показателями сегмента Прочие неметаллургические. Сравнительные показатели за 2023 и 2022 годы были приведены в соответствие с таким представлением отчетных сегментов.

Корпоративная деятельность Группы не является операционным сегментом, включает в себя в основном административные расходы Главного офиса Группы и казначейские операции Группы и включена в строку Нераспределенные.

Отчетные сегменты в примечании приведены до элиминации межсегментных оборотов и остатков, за исключением:

- остатков внутригрупповых займов и процентов по ним;
- остатков внутригрупповых инвестиций;
- начисления внутригрупповых дивидендов.

Расчет по сегментам сделан на той же основе, что и по остальным показателям раскрываемой консолидированной финансовой отчетности.

Выручка, показатели прибыльности или убыточности сегментов (EBITDA) и прочая сегментная информация по продолжающейся деятельности в разрезе отчетных сегментов Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов, представлены в таблице ниже:

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам							
Выручка от реализации металлов	4 741	–	5 805	1 300	2	–	**11 848**
Выручка от прочей реализации	218	3	34	5	427	–	**687**
Выручка от реализации другим сегментам							
Выручка от реализации металлов	4 369	568	843	167	–	(5 947)	–
Выручка от прочей реализации	325	144	2	39	579	(1 089)	–
Итого выручка	**9 653**	**715**	**6 684**	**1 511**	**1 008**	**(7 036)**	**12 535**

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Сегментная EBITDA	3 594	251	882	1 108	(18)	58	**5 875**
Нераспределенные							(679)
Консолидированная EBITDA							**5 196**
Износ и амортизация							(1 181)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто							(441)
Финансовые расходы, нетто							(896)
Отрицательные курсовые разницы, нетто							(343)
Прибыль от инвестиционной деятельности, нетто							69
Прибыль до налогообложения							**2 404**

	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Нераспределенные	Итого
Прочие существенные денежные и неденежные статьи							
Приобретение основных средств и нематериальных активов	1 677	185	282	98	196	–	**2 438**
Износ и амортизация	778	46	177	105	75	–	**1 181**
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	263	2	156	1	19	–	**441**
Изменение оценочных обязательств	1	(17)	12	–	18	31	**45**

За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам							
Выручка от реализации металлов	5 171	–	7 354	1 160	17	–	**13 702**
Выручка от прочей реализации	250	4	31	2	420	–	**707**
Выручка от реализации другим сегментам							
Выручка от реализации металлов	4 742	916	1 009	128	47	(6 842)	–
Выручка от прочей реализации	325	146	2	50	580	(1 103)	–
Итого выручка	**10 488**	**1 066**	**8 396**	**1 340**	**1 064**	**(7 945)**	**14 409**

За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Сегментная EBITDA	3 641	484	2 254	963	(25)	343	**7 660**
Нераспределенные							(776)
Консолидированная EBITDA							**6 884**
Износ и амортизация							(1 165)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто							(179)
Финансовые расходы, нетто							(567)
Отрицательные курсовые разницы, нетто							(1 512)
Прибыль от инвестиционной деятельности и прибыль от выбытия дочерних организаций							73
Прибыль до налогообложения							**3 534**

	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Нераспределенные	Итого
Прочие существенные денежные и неденежные статьи							
Приобретение основных средств и нематериальных активов	2 303	248	248	65	174	–	**3 038**
Износ и амортизация	739	56	162	118	90	–	**1 165**
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	67	9	28	1	74	–	**179**
Изменение оценочных обязательств	11	(1)	10	–	6	51	**77**

За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Нераспределенные	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам							
Выручка от реализации металлов	5 213	–	9 297	1 160	403	–	**16 073**
Выручка от прочей реализации	246	5	52	1	499	–	**803**
Выручка от реализации другим сегментам							
Выручка от реализации металлов	6 405	728	1 538	135	3	(8 809)	–
Выручка от прочей реализации	378	239	2	29	652	(1 300)	–
Итого выручка	**12 242**	**972**	**10 889**	**1 325**	**1 557**	**(10 109)**	**16 876**

За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Нераспределенные	Исключено	Итого
Сегментная EBITDA	4 316	450	4 071	934	(3)	(7)	**9 761**
Нераспределенные							(1 064)
Консолидированная EBITDA							**8 697**
Износ и амортизация							(1 026)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто							(90)
Финансовые расходы, нетто							(493)
Положительные курсовые разницы, нетто							251
Прибыль от инвестиционной деятельности и убыток от выбытия дочерних организаций							40
Прибыль до налогообложения							**7 379**

	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Нераспределенные	Итого
Прочие существенные денежные и неденежные статьи							
Приобретение основных средств и нематериальных активов	3 307	298	379	72	242	–	**4 298**
Износ и амортизация	741	57	48	148	32	–	**1 026**
Убыток от обесценения/ (восстановление убытка от обесценения) нефинансовых активов, нетто	72	4	2	(1)	13	–	**90**
Изменение оценочных обязательств	198	–	13	2	4	19	**236**

Активы и обязательства в разрезе отчетных сегментов Группы по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов представлены в таблице ниже:

На 31 декабря 2024 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	1 594	76	1 290	310	76	(3 346)	–
Активы по сегментам	14 027	1 035	3 105	1 057	2 316	(577)	**20 963**
Всего активы по сегментам	**15 621**	**1 111**	**4 395**	**1 367**	**2 392**	**(3 923)**	**20 963**
Нераспределенные							2 207
Итого активы							**23 170**
Межсегментные обязательства	269	25	805	4	2 243	(3 346)	–

На 31 декабря 2024 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Обязательства по сегментам	3 183	230	352	190	343	–	**4 298**
Всего обязательства по сегментам	**3 452**	**255**	**1 157**	**194**	**2 586**	**(3 346)**	**4 298**
Нераспределенные							10 775
Итого обязательства							**15 073**

На 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	1 618	196	1 308	173	171	(3 466)	–
Активы по сегментам	14 326	965	3 728	1 252	1 661	(731)	21 201
Всего активы по сегментам	**15 944**	**1 161**	**5 036**	**1 425**	**1 832**	**(4 197)**	**21 201**
Нераспределенные							2 379
Итого активы							**23 580**
Межсегментные обязательства	552	30	851	32	2 001	(3 466)	–
Обязательства по сегментам	2 909	243	415	125	428	–	**4 120**
Всего обязательства по сегментам	**3 461**	**273**	**1 266**	**157**	**2 429**	**(3 466)**	**4 120**
Нераспределенные							11 865
Итого обязательства							**15 985**

На 31 декабря 2022 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	1 345	143	2 085	133	103	(3 809)	–
Активы по сегментам	15 446	1 117	4 869	1 546	1 841	(1 092)	**23 727**
Всего активы по сегментам	**16 791**	**1 260**	**6 954**	**1 679**	**1 944**	**(4 901)**	**23 727**
Нераспределенные							2 068
Итого активы							**25 795**
Межсегментные обязательства	503	25	715	4	2 562	(3 809)	–
Обязательства по сегментам	3 606	352	568	161	385	–	5 072
Всего обязательства по сегментам	**4 109**	**377**	**1 283**	**165**	**2 947**	**(3 809)**	**5 072**
Нераспределенные							12 156
Итого обязательства							**17 228**

7. Выручка от реализации металлов

Информация о выручке Группы от реализации металлов конечным покупателям представлена ниже:

Выручка от реализации металлов по всем регионам сбыта

За год, закончившийся 31 декабря		
2022	2023	2024
16 073	13 702	11 848

Выручка от реализации включает в себя прибыль от переоценки по справедливой стоимости форвардных контрактов, исполнение которых ожидается в виде физической поставки товара или на нетто-основе за год, закончившийся 31 декабря 2023 года в сумме 0,2 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: убыток от переоценки (64) млн долл. США). Прибыли или убытки от переоценки таких форвардных контрактов отсутствовали за год, закончившийся 31 декабря 2024 года.

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года, выручка от реализации металлов включает в себя убыток в сумме (107) млн долл. США от корректировок цен по договорам, по которым цены на металлы устанавливаются предварительно, данная сумма относится преимущественно к реализации никеля и меди (относится преимущественно к реализации никеля и палладия за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: убыток (47) млн долл. США и относится преимущественно к реализации никеля за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: прибыль 35 млн долл. США).

8. Себестоимость реализованных металлов

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Денежные операционные расходы			
Расходы на персонал	2 160	1 892	1 838
Материалы и запчасти	1 076	985	918
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	1 042	894	806
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	1 192	873	748
Экспортные таможенные пошлины	–	121	350
Транспортные расходы	257	216	162
Топливо	166	157	153
Электричество и теплоснабжение	136	115	108
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	33	33	26
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	437	5	–
Прочие	37	20	20
Итого денежные операционные расходы	6 536	5 311	5 129
Износ и амортизация	1 015	939	960
Уменьшение/(увеличение) запасов металлопродукции	(1 448)	94	143
Итого	**6 103**	**6 344**	**6 232**

9. Административные расходы

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Расходы на персонал	856	705	665
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	270	181	183
Износ и амортизация	107	110	91
Налог на имущество и прочие налоги	94	75	77
Прочие	26	22	30
Итого	**1 353**	**1 093**	**1 046**

10. Коммерческие расходы

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Экспортные таможенные пошлины	–	43	176
Транспортные расходы	118	135	124
Расходы на персонал	30	28	26
Износ и амортизация	15	23	23
Расходы на маркетинг	52	29	23
Прочие	46	38	36
Итого	**261**	**296**	**408**

11. Прочие операционные расходы, нетто

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Расходы социального характера (Примечание 27)	407	205	126
Изменение прочих резервов	44	47	74
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	70	36	36
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	25	45	5
Изменение экологических оценочных обязательств (Примечание 26)	93	(32)	3
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	35	10	2
Поступления в рамках урегулирования убытков по договорам страхования	(8)	(27)	(35)
Прочие, нетто	12	(15)	(33)
Итого	**678**	**269**	**178**

12. Финансовые расходы, нетто

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	330	337	620
Амортизация дисконта по оценочным обязательствам	185	147	185
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	16	35	52
Расход/(доход) от операций купли — продажи валюты	111	(5)	45
Доход, полученный в результате досрочного погашения кредитов и займов	(172)	–	–
(Доход)/расход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	18	60	(16)
Прочие, нетто	5	(7)	10
Итого	**493**	**567**	**896**

13. Расходы по налогу на прибыль

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Расход по текущему налогу на прибыль	1 306	966	340
Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль	219	(302)	249
Итого расход по налогу на прибыль	**1 525**	**664**	**589**

Расход по текущему налогу на прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, включает доход 4 млн долл. США, относящийся к предыдущим налоговым периодам (за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: доход 8 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: доход 15 млн долл. США).

В августе 2023 года Федеральным законом № 414-ФЗ был введен налог на сверхприбыль. Базовая ставка налога на сверхприбыль составляет 10% от разницы между средней налогооблагаемой прибылью за 2021–2022 годы и налогооблагаемой прибылью за 2018–2019 годы. Сумма налога могла быть снижена до эффективной ставки в размере 5%, что предусмотрено Федеральным законом № 414-ФЗ (если платеж был осуществлен в период с 1 октября по 30 ноября 2023 года и впоследствии налогоплательщиком не подано заявление о его возврате). Группа в октябре 2023 года оплатила и отразила в составе расходов по текущему налогу на прибыль налог на сверхприбыль в размере 8 198 млн руб. (84 млн долл. США по курсу на дату платежа), воспользовавшись правом на применение пониженной ставки при ранней уплате.

Ниже приведена сверка суммы налога на прибыль, рассчитанной исходя из ставки налога на прибыль, действующей в Российской Федерации, где расположены основные производственные организации Группы, и фактической суммы налога на прибыль, отраженной в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Прибыль до налогообложения	**7 379**	**3 534**	**2 404**
Налог на прибыль по ставке 20%	1 476	707	481
Невычитаемые социальные расходы	67	48	30
Изменения в непризнаваемых отложенных налоговых активах	36	28	82
Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних организаций	(13)	(1)	11
Невычитаемые расходы по прочим обязательствам и резервам	40	–	–
Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц	(81)	(202)	(45)
Налог на сверхприбыль	–	84	–
Пересчет отложенных налогов по ставке 25%	–	–	30
Итого расход по налогу на прибыль	**1 525**	**664**	**589**

В июле 2024 года был подписан Федеральный закон № 176-ФЗ, предусматривающий ряд изменений налоговой системы России, включая повышение ставки налога на прибыль с 20 до 25% и введение новых федеральных инвестиционных налоговых вычетов по налогу на прибыль с 1 января 2025 года. Соответственно, отложенные налоговые активы и обязательства российских организаций Группы по состоянию на 31 декабря 2024 года были переоценены по ставке 25%, и нетто эффект увеличения отложенных налоговых обязательств на 30 млн долл. США был отражен в составе расхода по отложенному налогу.

Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц в 2024 и 2023 годах был преимущественно представлен эффектом льготной ставки по налогу на прибыль дочерних организаций (в 2022 году — был представлен в основном эффектом применения льготной ставки по налогу на прибыль дочерней организацией, частично компенсированным, примерно в равных долях, непринимаемыми убытками от иностранных компаний Группы и непринимаемыми расходами по выбытию дочерней организации на общую сумму 100 млн долл. США).

Ставки налога на прибыль в странах, в которых организации Группы ведут деятельность, подлежащую налогообложению, составляют от 0% до 30%.

Балансы отложенных налогов

	На 31 декабря 2023 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Выбытия в связи с выбытием дочерних организаций	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2024 года
Основные средства и активы в форме права пользования	**613**	449	–	–	(97)	**965**
Запасы	**(109)**	(56)	–	–	10	**(155)**
Торговая и прочая дебиторская задолженность	**(33)**	(30)	–	–	4	**(59)**
Обязательства по восстановлению окружающей среды	**(83)**	(89)	–	–	16	**(156)**
Прочие оценочные обязательства	**(46)**	(30)	–	–	5	**(71)**
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	**(526)**	26	–	–	58	**(442)**
Прочие активы	**36**	5	–	–	(2)	**39**
Прочие обязательства	**48**	31	(1)	–	(5)	**73**
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	**(93)**	(57)	–	–	9	**(141)**
Отложенные налоговые (активы)/обязательства, нетто	**(193)**	**249**	**(1)**	**–**	**(2)**	**53**

	На 31 декабря 2022 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Выбытия в связи с выбытием дочерних организаций	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2023 года
Основные средства и активы в форме права пользования	**593**	170	–	(3)	(147)	**613**
Запасы	**(203)**	94	–	9	(9)	**(109)**
Торговая и прочая дебиторская задолженность	**(4)**	(91)	–	–	62	**(33)**
Обязательства по восстановлению окружающей среды	**(101)**	(5)	–	–	23	**(83)**
Экологические оценочные обязательства	**(3)**	2	–	–	1	**–**
Прочие оценочные обязательства	**(58)**	–	–	–	12	**(46)**
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	**(117)**	(491)	–	–	82	**(526)**
Прочие активы	**24**	6	–	3	3	**36**
Прочие обязательства	**59**	7	(8)	–	(10)	**48**
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	**(115)**	6	–	–	16	**(93)**
Отложенные налоговые обязательства/ (активы), нетто	**75**	**(302)**	**(8)**	**9**	**33**	**(193)**

	На 1 января 2022 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Выбытия в связи с выбытием дочерних организаций	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2022 года
Основные средства и активы в форме права пользования	**490**	110	–	(15)	8	**593**
Запасы	**(174)**	15	–	–	(44)	**(203)**
Торговая и прочая дебиторская задолженность	**3**	(28)	–	–	21	**(4)**
Обязательства по восстановлению окружающей среды	**(115)**	16	–	–	(2)	**(101)**
Экологические оценочные обязательства	**(6)**	5	–	–	(2)	**(3)**
Прочие оценочные обязательства	**(89)**	30	–	–	1	**(58)**
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	**(145)**	58	–	21	(51)	**(117)**
Прочие активы	**15**	8	–	–	1	**24**
Прочие обязательства	**33**	24	7	(5)	–	**59**
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	**(106)**	(19)	–	(1)	11	**(115)**
Отложенные налоговые (активы)/обязательства, нетто	**(94)**	**219**	**7**	**–**	**(57)**	**75**

Порядок учета курсовых разниц в налоговом учете в связи с изменением законодательства представлен в Примечании 32.

По состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов отложенные налоговые активы и обязательства взаимозачитываются только в части, относящейся к одной и той же организации Группы после прекращения действия соглашения о консолидированной группе налогоплательщиков с 1 января 2023 года.

Непризнанные отложенные налоговые активы

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Временные разницы, принимаемые к вычету	150	144	223
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	124	93	118
Итого	**274**	**237**	**341**

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении данных балансов в связи с тем, что отсутствует вероятность того, что будущих налоговых прибылей будет достаточно для зачета данных налоговых убытков.

По состоянию на 31 декабря 2022 года отложенный налоговый актив в сумме 38 млн долл. США, относящийся к налоговому убытку прошлых лет от выбытия акций ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка», не был признан в связи с тем, что он возник до вступления Компании в консолидированную группу налогоплательщиков. Данный резерв был восстановлен в 2023 году, принимая во внимание прекращение действия консолидированной группы налогоплательщиков с 1 января 2023 года и оценку возможности возмещения соответствующего отложенного налогового актива с учетом условий, предусмотренных Федеральным законом от 28 декабря 2013 года № 420-ФЗ. По состоянию на 31 декабря 2024 года указанный отложенный налоговый актив был полностью зачтён.

По состоянию на 31 декабря 2024 года непризнаваемые отложенные налоговые активы в сумме 118 млн долл. США, связанные с прочими налоговыми убытками, перенесенными на будущие периоды, могут быть зачтены без ограничения по срокам с учетом особенностей, установленных статьей 283 «Перенос убытков на будущее» Налогового кодекса Российской Федерации (31 декабря 2023 года: 93 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 86 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2024 года Группа не признала отложенные налоговые обязательства по налогооблагаемым временным разницам в сумме 4 000 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 3 382 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 6 611 млн долл. США), относящимся к вложениям в дочерние компании, так как руководство Группы контролирует сроки восстановления таких временных разниц и не предполагает их восстановления в обозримом будущем.

14. Основные средства

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	Итого
Первоначальная стоимость						
Остаток на 1 января 2022 года	**10 491**	**3 436**	**4 235**	**252**	**2 582**	**20 996**
Строительство и приобретение	1 703	–	–	–	2 756	**4 459**
Ввод в эксплуатацию	–	437	787	160	(1 384)	**–**
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(34)	(27)	–	–	–	**(61)**
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	–	125	27	15	–	**167**
Выбытия	(87)	(79)	(179)	(11)	(22)	**(378)**
Прочее	21	4	16	(28)	(13)	**–**
Эффект пересчета в валюту представления	410	140	135	6	129	**820**
Остаток на 31 декабря 2022 года	**12 504**	**4 036**	**5 021**	**394**	**4 048**	**26 003**
Строительство и приобретение	1 556	–	–	–	2 102	**3 658**
Ввод в эксплуатацию	–	376	484	98	(958)	**–**
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(140)	17	–	–	–	**(123)**
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	–	368	27	10	–	**405**
Выбытия	(99)	(22)	(142)	(8)	(23)	**(294)**
Прочее	(1)	14	14	(42)	12	**(3)**
Эффект пересчета в валюту представления	(2 796)	(894)	(1 025)	(91)	(913)	**(5 719)**
Остаток на 31 декабря 2023 года	**11 024**	**3 895**	**4 379**	**361**	**4 268**	**23 927**
Строительство и приобретение	1 298	–	–	–	2 035	**3 333**
Ввод в эксплуатацию	–	380	589	56	(1 025)	**–**
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(5)	280	–	–	–	**275**
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	–	14	27	6	–	**47**
Выбытия	(72)	(31)	(78)	(53)	(88)	**(322)**
Прочее	(9)	12	(2)	(22)	14	**(7)**
Эффект пересчета в валюту представления	(1 396)	(496)	(501)	(39)	(618)	**(3 050)**
Остаток на 31 декабря 2024 года	**10 840**	**4 054**	**4 414**	**309**	**4 586**	**24 203**

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	Итого
Накопленная амортизация и обесценение						
Остаток на 1 января 2022 года	**(3 806)**	**(1 719)**	**(2 510)**	**(130)**	**(132)**	**(8 297)**
Амортизационные отчисления	(582)	(183)	(424)	(48)	–	**(1 237)**
Выбытия	77	65	91	7	9	**249**
Убыток от обесценения, нетто	(50)	(17)	(12)	2	(13)	**(90)**
Прочее	(2)	(2)	(5)	7	–	**(2)**
Эффект пересчета в валюту представления	(172)	(93)	(91)	(4)	(2)	**(362)**
Остаток на 31 декабря 2022 года	**(4 535)**	**(1 949)**	**(2 951)**	**(166)**	**(138)**	**(9 739)**

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	Итого
Амортизационные отчисления	(498)	(214)	(390)	(65)	–	**(1 167)**
Выбытия	90	19	107	8	19	**243**
Убыток от обесценения, нетто	(48)	(22)	(46)	(1)	(60)	**(177)**
Прочее	1	–	(3)	3	–	**1**
Эффект пересчета в валюту представления	1 002	418	604	38	31	**2 093**
Остаток на 31 декабря 2023 года	**(3 988)**	**(1 748)**	**(2 679)**	**(183)**	**(148)**	**(8 746)**
Амортизационные отчисления	(480)	(252)	(391)	(70)	–	**(1 193)**
Выбытия	66	22	75	51	79	**293**
Убыток от обесценения, нетто	(52)	(4)	(15)	–	(352)	**(423)**
Прочее	1	(6)	–	3	5	**3**
Эффект пересчета в валюту представления	510	218	312	23	61	**1 124**
Остаток на 31 декабря 2024 года	**(3 943)**	**(1 770)**	**(2 698)**	**(176)**	**(355)**	**(8 942)**
Остаточная стоимость						
На 31 декабря 2022 года	7 969	2 087	2 070	228	3 910	16 264
На 31 декабря 2023 года	7 036	2 147	1 700	178	4 120	15 181
На 31 декабря 2024 года	6 897	2 284	1 716	133	4 231	15 261

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, составила 815 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 439 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 277 млн долл. США).

Годовая ставка капитализации, использованная для определения суммы за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, составила 12,36% (за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 7,26% и за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 5,05%).

На 31 декабря 2024 года основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 3 159 млн долл. США затрат незавершенного строительства (31 декабря 2023 года: 3 097 млн долл. США и на 31 декабря 2022 года: 3 738 млн долл. США).

На 31 декабря 2024 года основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включали 25 млн долл. США инвестиционной недвижимости (31 декабря 2023 года: 29 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 39 млн долл. США).

Обесценение

На 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов Группа провела анализ активов на предмет наличия индикаторов экономического обесценения. В результате проведенного теста, признаки обесценения активов не были обнаружены, за исключением описанных ниже.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа объявила о планируемой реконфигурации производственных мощностей в Норильске после 2027 года. В результате, Группа пересмотрела базовый сценарий производственной конфигурации медной цепочки и возмещаемую стоимость отдельных объектов незавершенного капитального строительства и признала убыток от обесценения в размере 311 млн долл. США в отношении отдельных активов в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2024 года. В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа также признала увеличение оценочных обязательств по выводу основных средств из эксплуатации в отношении описанной выше реконфигурации (Примечание 26).

В 2020 году был принят федеральный закон, увеличивающий ставку по налогу на добычу полезных ископаемых в 3,5 раза в отношении руд, добываемых Группой. Группа оценила указанное изменение в налоговом законодательстве как признак, свидетельствующий об обесценении активов горно-обогатительного производства на Кольском полуострове. Возмещаемая стоимость данной единицы, генерирующей денежные средства (далее — ЕГДС), была определена на основе расчетов ценности использования. В результате проведенного теста на обесценение балансовая стоимость основных средств, относящихся к данному горно-обогатительному производству, в размере 264 млн долл. США была полностью обесценена на 31 декабря 2020 года.

С 2021 года Группа разработала и продолжает реализовывать планы оптимизационных мероприятий, направленных на улучшение денежных потоков данного горно-обогатительного производства и смягчения негативного влияния роста НДПИ.

В апреле 2023 года Группа объявила о реконфигурации своего горнодобывающего производства на Кольском полуострове с целью повышения эффективности и ускорения развития добывающих мощностей, а также о планируемом закрытии одного из устаревших горных производств до конца 2024 года. В результате, в 2023 году Группа пересмотрела величину оценочных обязательств по выводу основных средств из эксплуатации и признала увеличение оценочных обязательств на реконфигурацию добывающих мощностей (включены в состав Прочих оценочных обязательств — Примечание 26).

На 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов Группа не обнаружила признаков, свидетельствующих об изменении возмещаемой стоимости, и признала дополнительное обесценение в отношении новых объектов внеоборотных активов в рамках данной ЕГДС.
За год, закончившийся 31 декабря 2024 года, убыток от обесценения по основным средствам в сумме 68 млн долл. США и нематериальным активам в сумме 2 млн долл. США был признан в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках (за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 28 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 2 млн долл. США).

Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные для расчета ценности использования по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов приведены ниже:

- прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены до 2048 года для целей анализа на 31 декабря 2024 года (до 2048 и 2047 годов для целей анализа на 31 декабря 2023 и 2022 годов соответственно). Оценка была выполнена, основываясь на прогнозируемых дисконтированных денежных потоках, которые планируется получить от деятельности производственной единицы;
- для прогнозирования цен на медно-никелевый концентрат руководство Группы использовало скорректированные значения прогнозных цен на биржевые товары. Корректировка цен сделана в соответствии с условиями действующих договоров;
- оценка объемов производимой продукции была выполнена на основании внутренних производственных отчетов, имевшихся на дату проведения теста на обесценение, а также на основании допущений руководства относительно будущего уровня производства;
- инфляционные ожидания и колебания валютных курсов соответствуют данным из внешних источников информации. Инфляция использовалась в диапазоне 3,1–4,2% для 31 декабря 2024 года (31 декабря 2023 года: 2,1–5,1% и 31 декабря 2022 года: 2,5–6,9%). Обменные курсы долл. США/руб. использовались в диапазоне 102,0–141,9 для 31 декабря 2024 года (31 декабря 2023 года: 92,00–114,76 и 31 декабря 2022 года: 76,68–89,79);
- доналоговая номинальная ставка дисконтирования 27,3% для 31 декабря 2024 года (31 декабря 2023 года: 22,3% и 31 декабря 2022 года: 19,1%) была посчитана, как средневзвешенная стоимость капитала, и отражает оценку руководством рисков, присущих данной единице, генерирующей денежные средства.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, Группа идентифицировала признаки обесценения и провела тест на обесценение активов, относящихся к реализуемым проектам в области развития туризма и спорта в регионах присутствия, в результате чего возмещаемая стоимость данных активов была пересмотрена и был признан убыток от частичного обесценения данных активов в сумме 53 млн долл. США в составе убытка от обесценения нефинансовых активов раскрываемого консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2023 года. По состоянию на 31 декабря 2024 года Группы идентифицировала признаки дополнительного обесценения данных активов и признала 10 млн долл. США в составе убытка от обесценения нефинансовых активов раскрываемого консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2024 года.

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года, убыток от обесценения был признан в отношении отдельных активов основных средств в размере 34 млн долл. США и нематериальных активов в размере 16 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: убыток от обесценения составил 98 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: убыток от обесценения составил 88 млн долл. США).

Активы в форме права пользования

	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие активы в форме права пользования	Итого
Остаток на 1 января 2022 года	**92**	**108**	**14**	**214**
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	125	27	15	**167**
Выбытия (Примечание 21)	(4)	(69)	(3)	**(76)**
Амортизация	(34)	(8)	(4)	**(46)**
Эффект пересчета в валюту представления	(9)	(22)	(2)	**(33)**
Остаток на 31 декабря 2022 года	**170**	**36**	**20**	**226**
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	368	27	10	**405**
Выбытия	(1)	–	–	**(1)**
Убыток от обесценения, нетто	(2)	–	–	**(2)**
Амортизация	(36)	(6)	(6)	**(48)**
Эффект пересчета в валюту представления	(74)	(8)	(5)	**(87)**
Остаток на 31 декабря 2023 года	**425**	**49**	**19**	**493**
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	14	27	6	**47**
Выбытия	(1)	–	–	**(1)**
Убыток от обесценения, нетто	–	(1)	–	**(1)**
Амортизация	(35)	(7)	(6)	**(48)**
Эффект пересчета в валюту представления	(48)	(8)	(2)	**(58)**
Остаток на 31 декабря 2024 года	**355**	**60**	**17**	**432**

15. Финансовые вложения в крупнейшие дочерние организации

Дочерние организации по отчетным сегментам	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, % На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года
Группа ГМК				
-	Транспортировка газа	100	100	100
-	Добыча газа	100	100	100
-	Аренда движимого и недвижимого имущества	100	100	100
-	Ремонт	100	100	100
-	Строительство	100	100	100
-	Изготовление запчастей	100	100	100
-	Электроэнергетика	100	100	100
ГРК Быстринское				
-	Геологические работы и строительство	100	100	100
-	Горная металлургия	50.01	50.01	50.01
Южный кластер				
-	Горная металлургия	100	100	100
Кольский дивизион				
-	Металлургия	100	100	100
-	Горная металлургия	100	100	100
Прочие неметаллургические				
-	Сбытовая деятельность	100	100	100
-	Сбытовая деятельность	100	100	100
-	Сбытовая деятельность	100	-	-
-	Сбытовая деятельность	100	100	100
-	Речное судоходство	100	100	100
-	Исследования	100	100	100
-	Аэропорт	100	100	100
-	Поставка топлива	100	100	100

16. Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия

В декабре 2023 года Группа стала участником совместного предприятия с долей владения 50%, реализующего проект по выпуску плоского нержавеющего проката на территории Российской Федерации.

В сентябре 2023 года Группа стала одним из учредителей совместного предприятия с долей владения 50%. Деятельность данного совместного предприятия связана с геологическим изучением, разведкой и добычей углеводородного сырья на территории Российской Федерации.

В июле 2022 года Группа стала одним из учредителей совместного предприятия с долей владения 50%, реализующего проект разработки месторождения литиевой руды на территории Российской Федерации.

Информация о балансовой стоимости инвестиций в ассоциированные организации и совместные предприятия приведена в таблице:

	Инвестиции в совместные предприятия в области: Продуктов из нержавеющей стали	Разработки месторождения лития	Нефти и газа	Инвестиции в ассоциированные организации	Итого
На 1 января 2022 года	**–**	**–**	**–**	**17**	**17**
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	–	–	–	12	**12**
Доля в убытках ассоциированных организаций и совместных предприятий	–	–	–	(17)	**(17)**
Выбытия	–	–	–	(8)	**(8)**
Эффект пересчета в валюту представления	–	–	–	4	**4**
На 31 декабря 2022 года	**–**	**–**	**–**	**8**	**8**
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	55	15	1	–	**71**
Доля в убытках ассоциированных организаций и совместных предприятий	–	–	–	(1)	**(1)**
Эффект пересчета в валюту представления	–	–	–	(2)	**(2)**
На 31 декабря 2023 года	**55**	**15**	**1**	**5**	**76**
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	37	8	86	–	**131**
Доля в убытках ассоциированных организаций и совместных предприятий	(4)	(1)	(1)	–	**(6)**
Эффект пересчета в валюту представления	(8)	(2)	(9)	(1)	**(20)**
На 31 декабря 2024 года	**80**	**20**	**77**	**4**	**181**

На 31 декабря 2024 года доля Группы в обязательствах, принятых совместными предприятиями Группы в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, составила 155 млн долл. США (на 31 декабря 2023 года 242 млн долл. США).

17. Прочие налоги

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Налоги к возмещению			
Налог на добавленную стоимость к возмещению	584	392	299
Авансовые платежи по прочим налогам	10	17	34
	594	409	333
За вычетом: обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	(8)	(5)	(5)
Сумма прочих налогов к возмещению и прочих налоговых обязательств, подлежащая зачету на едином налоговом счете	(109)	(60)	(36)
Прочие налоги к возмещению	**477**	**344**	**292**
Налоговые обязательства			
Страховые взносы во внебюджетные фонды	135	96	66
Налог на добавленную стоимость	112	82	91
Налог на добычу полезных ископаемых	78	67	59
Налог на имущество	18	20	18
Прочие	105	67	46
Сумма прочих налогов к возмещению и прочих налоговых обязательств, подлежащая зачету на едином налоговом счете	(109)	(60)	(36)
Прочие налоговые обязательства	**339**	**272**	**244**

Каждое предприятие Группы, расположенное в Российской Федерации, рассчитывает величину единого налогового платежа к уплате в бюджет с учетом зачета налогов к возмещению и налогов к уплате. Группа представляет в раскрываемом консолидированном отчете о финансовом положении задолженность по прочим налогам к возмещению и прочим налоговым обязательствам на нетто основе для каждого предприятия Группы, расположенного в Российской Федерации. В соответствии с МСФО обязательство по налогу на прибыль либо авансовые платежи по налогу на прибыль предприятия Группы представляются в раскрываемом консолидированном отчете о финансовом положении отдельно.

В таблице ниже справочно представлены данные о налогах к возмещению и налоговых обязательствах, включая налог на прибыль, после зачета на едином налоговом счете каждого предприятия Группы, зарегистрированного в Российской Федерации.

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Прочие налоги к возмещению	**477**	**344**	**292**
Авансовые платежи по налогу на прибыль	**17**	**101**	**38**
Сумма налога на прибыль и налогов, кроме налога на прибыль, подлежащая зачету на едином налоговом счете	(9)	(42)	(48)
Налоги к возмещению (включая налог на прибыль), после зачета с налоговыми обязательствами на едином налоговом счете	**485**	**403**	**282**
Прочие налоговые обязательства	**339**	**272**	**244**
Обязательства по налогу на прибыль	**169**	**7**	**49**
Сумма налога на прибыль и налогов, кроме налога на прибыль, подлежащая зачету на едином налоговом счете	(9)	(42)	(48)
Налоговые обязательства (включая налог на прибыль), после зачета с налогами к возмещению на едином налоговом счете	**499**	**237**	**245**

18. Запасы

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Металлы, находящиеся на стадии переработки, и полупродукты	1 870	1 640	1 312
Готовая металлопродукция	1 967	1 194	1 027
За вычетом: обесценение до чистой цены возможной продажи продукции и металлов на стадии переработки	(81)	(79)	(69)
Итого запасы металлопродукции	3 756	2 755	2 270
Запасы и материалы	1 257	1 123	903
За вычетом: обесценение по малооборачиваемым и неликвидным материалам и запасам	(68)	(61)	(59)
Запасы и материалы, нетто	1 189	1 062	844
Запасы	**4 945**	**3 817**	**3 114**

На 31 декабря 2024 года часть полупродуктов в сумме 169 млн долл. США, за вычетом обесценения в сумме 100 млн долл. США, была отражена в составе прочих внеоборотных активов, исходя из производственных планов Группы (31 декабря 2023 года: 183 млн долл. США за вычетом обесценения в сумме 101 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 163 млн долл. США за вычетом обесценения в сумме 92 млн долл. США).

На 31 декабря 2024 года Группа признала обесценение запасов до чистой цены возможной продажи в отношении остатков попутных металлов на сумму 21 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 17 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: отсутствовало).

19. Торговая и прочая дебиторская задолженность

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Торговая дебиторская задолженность	675	666	1 305
Прочая дебиторская задолженность	250	207	167
	925	873	1 472
За вычетом: оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки	(79)	(109)	(98)
Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто	**846**	**764**	**1 374**

В 2024, 2023 и 2022 годах средний период отсрочки платежа покупателям металлов варьировался от 0 до 30 дней. По состоянию на 31 декабря 2024 года срок отсрочки непогашенной торговой дебиторской задолженности составляет до 90 дней. Торговая дебиторская задолженность в основном является беспроцентной.

По состоянию на 31 декабря 2024 года торговая и прочая дебиторская задолженность включает задолженность, оцениваемую по справедливой стоимости через прибыли и убытки, Уровень иерархии 2, в размере 1 168 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 500 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 563 млн долл. США). Справедливая стоимость на отчетную дату определяется с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре.

По состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов, сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была несущественной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 36 дней в 2024 году (в 2023 году: 37 дней, в 2022 году: 39 дней). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2024 года в размере 31 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 31 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 65 млн долл. США), по которой резерв создан не был, поскольку руководство Группы считает, что эти суммы будут возмещены в полном объеме.

У Группы нет залогового обеспечения в отношении дебиторской задолженности.

Анализ просроченной прочей дебиторской задолженности, по которой не создан резерв под обесценение, представлен следующим образом:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
До 180 дней	54	26	27
180–365 дней	11	5	4
	65	**31**	**31**

Движение оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки представлено следующим образом:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Остаток на 1 января	**48**	**79**	**109**
Изменение резерва	22	54	12
Списание торговой и прочей дебиторской задолженности	(2)	(1)	(9)
Эффект пересчета в валюту представления	11	(23)	(14)
Остаток на 31 декабря	**79**	**109**	**98**

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа признала обесценение дебиторской задолженности по отдельным договорам с иностранными поставщиками оборудования на общую сумму 20 млн долл. США, в связи с низкой вероятностью погашения ввиду отказа поставщиков и/или банков — гарантов, от исполнения своих обязательств (в течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года: 37 млн долл. США и в течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года: 35 млн долл. США).

20. Денежные средства и их эквиваленты

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Расчетные счета			
в рублях	266	71	56
в долларах США	591	659	354
в юанях	209	653	510
в евро	53	133	100
в прочей валюте	17	45	52
Банковские депозиты			
в рублях	74	134	525
в долларах США	584	283	16
в юанях	57	102	181
в прочей валюте	–	48	–
Прочие денежные средства и их эквиваленты			
в рублях	3	2	4
в долларах США	28	5	2
в юанях	–	4	19
в прочей валюте	–	–	3
Итого	**1 882**	**2 139**	**1 822**

21. Выбытие дочерних организаций и зарубежных совместных операций

6 июля 2023 года Группа продала дочернее общество Norilsk Nickel USA, Inc., занимающееся сбытовой деятельностью, за вознаграждение в сумме 8 млн долл. США. Чистые активы выбывшего дочернего общества в размере 44 млн долл. США на дату выбытия представлены, в первую очередь, остатками запасов металлопродукции, отраженными по производственной себестоимости в сумме 29 млн долл. США, а также прочими активами в сумме 15 млн долл. США. Прибыль от выбытия в размере 30 млн долл. США, с учетом признания дебиторской задолженности по поставкам готовой металлопродукции от Norilsk Nickel USA, Inc. в сумме 66 млн долл. США., была признана в составе статьи «Прибыль/(убыток) от выбытия дочерних организаций» в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках». Чистый приток денежных средств от выбытия дочернего общества отражен в раскрываемом консолидированном отчете о движении денежных средств.

25 марта 2022 года Группа продала долю в дочернем обществе АО «АК «Нордстар», которое оказывает услуги транспортировки, за вознаграждение 1 млн руб. (0,02 млн долл. США). Чистый отток денежных средств от выбытия дочернего общества отражен в раскрываемом консолидированном отчете о движении денежных средств в составе Чистого (оттока)/притока от выбытия дочерних компаний. Убыток от выбытия дочернего общества, отраженный в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, составил 110 млн долл. США.

22. Уставный капитал и дивиденды

Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал

На 31 декабря 2024 года количество разрешенных и выпущенных акций составило 15 286 339 700 (31 декабря 2023 и 2022 годов: 152 863 397 с учетом погашения, произошедшего в октябре 2022 года).

В декабре 2023 года Внеочередным собранием акционеров Компании было принято решение о проведении дробления обыкновенных акций Компании с коэффициентом «100» в целях роста их привлекательности для инвесторов и повышения их ликвидности на Московской бирже.

Дробление акций было проведено 4 апреля 2024 года. В результате дробления одна акция номинальной стоимостью 1 рубль конвертирована в 100 акций той же категории номинальной стоимостью 1/100 рубля (1 копейка) каждая.

11 августа 2022 года внеочередным Общим собранием акционеров Компании было принято решение об уменьшении уставного капитала Компании путем погашения 791 227 обыкновенных акций Компании. Государственная регистрация изменений устава Компании, касающихся уменьшения размера уставного капитала Компании, была осуществлена 17 октября 2022 года. Операции погашения собственных акций, выкупленных у акционеров были отражены в раскрываемом консолидированном отчете об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2022 года.

Прибыль на акцию

	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года		За год, закончившийся 31 декабря 2023 года		За год, закончившийся 31 декабря 2024 года
	С учетом эффекта дробления	Без учета эффекта дробления	С учетом эффекта дробления	Без учета эффекта дробления	
Базовая прибыль на акцию (долл. США на акцию):	0,357	35,705	0,156	15,596	**0,086**

Показатели прибыли и средневзвешенного количества акций в обращении, использованные для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию, представлены ниже:

	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	За год, закончившийся 31 декабря 2024 года
Прибыль за период, причитающаяся акционерам материнской компании (млн долл. США)	5 458	2 384	**1 313**

Средневзвешенное количество акций в обращении

	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года		За год, закончившийся 31 декабря 2023 года		За год, закончившийся 31 декабря 2024 года
	С учетом эффекта дробления	Без учета эффекта дробления	С учетом эффекта дробления	Без учета эффекта дробления	
Количество акций в обращении на 1 января	15 286 339 700	152 863 397	15 286 339 700	152 863 397	**15 286 339 700**
Количество акций в обращении на 31 декабря	15 286 339 700	152 863 397	15 286 339 700	152 863 397	**15 286 339 700**
Средневзвешенное количество выпущенных акций, используемое для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию	**15 286 339 700**	**152 863 397**	**15 286 339 700**	**152 863 397**	**15 286 339 700**

Количество разрешенных и выпущенных акций скорректировано на пропорциональное изменение их количества, как если бы дробление акций произошло в начале самого раннего из представленных периодов.

Американские депозитарные расписки (АДР)

28 апреля 2023 года истек срок разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации на продолжение обращения за пределами Российской Федерации депозитарных расписок, удостоверяющих права на акции Компании. В соответствии с п.5 ст.6 Федерального закона от 16 апреля 2022 года № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» с этой даты оставшиеся на счете депо депозитарных программ акции Компании не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не выплачиваются дивиденды. У владельцев АДР сохраняется право погашения АДР в целях получения акций Компании, при этом в настоящее время иностранный банк-эмитент закрыл конвертацию АДР в акции Компании и дата открытия конвертации неизвестна. Дивиденды могут быть истребованы лицами, являвшимися по состоянию на 28 апреля 2023 года держателями АДР, и получившими акции Компании при конвертации принадлежащих им АДР, в порядке, установленном Федеральным законом «Об акционерных обществах» для невостребованных дивидендов. Соответственно, дивиденды, объявленные, но не выплаченные держателям АДР, остаются до востребования получателями и отражаются в составе дивидендов к уплате, в раскрываемом консолидированном отчете о финансовом положении, как описано ниже.

23 мая 2023 года АДР исключены из списка ценных бумаг, допущенных к торгам на Лондонской бирже. Согласно последней доступной для Группы информации, по состоянию на 7 октября 2024 года доля акций, учитываемых на счете депо депозитарных программ, составила 5,27% от уставного капитала Компании.

Дивиденды

В таблице ниже приведены суммы объявленных и выплаченных дивидендов в российских рублях, пересчитанные в доллары США по соответствующим историческим курсам на даты объявления и выплаты.

Дивиденды за период	Период принятия решения о выплате	Объявленные дивиденды: На 1 акцию, руб.	Объявленные дивиденды: На 1 акцию, долл. США	Объявленные дивиденды: Итого, млн долл. США	Выплаченные дивиденды: Период выплаты	Выплаченные дивиденды: Итого, млн долл. США	Поступление дивидендов, не перечисленных акционерам и держателям АДР: Итого, млн долл. США
9 месяцев 2023	Декабрь 2023	915,33	9,87	1 508	Январь - Февраль 2024	1 480	16
12 месяцев 2021	Июнь 2022	1 166,22	18,94	2 895	Июнь 2022	3 146	544
9 месяцев 2021	Декабрь 2021	1 523,17	20,81	3 181	Январь 2022	3 050	–

Объявленные дивиденды на акцию в таблице выше приведены без учета эффекта дробления акций.

Анализ задолженности перед акционерами по дивидендам представлен в таблице ниже:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Дивиденды до востребования получателями за период:			
9 месяцев 2023 года	–	1 560	**108**
12 месяцев 2021 года	460	359	**315**
прочие периоды	36	5	**3**
Итого дивиденды к уплате	**496**	**1 924**	**425**

На 31 декабря 2024 года дивиденды за 9 месяцев 2023 года не перечислены в основном держателям АДР на основании ст.6 Федерального закона от 16 апреля 2022 года № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации».

На 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов дивиденды за 12 месяцев 2021 года не перечислены в основном держателям АДР вследствие ограничений Указа Президента от 5 марта 2022 года № 95 и решения Совета директоров Банка России от 10 июня 2022 года.

23. Доля неконтролирующих акционеров

Обобщенная финансовая информация в отношении дочерней организации, ООО «ГРК «Быстринское», в которой имеются неконтролирующие доли участия, существенные для Группы, по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов до исключения взаиморасчетов между компаниями Группы представлена ниже:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Внеоборотные активы	1 268	981	886
Оборотные активы	1 774	1 537	2 310
Долгосрочные обязательства	(88)	(72)	(120)
Краткосрочные обязательства	(86)	(68)	(753)
Чистые активы	2 868	2 378	2 323
Чистые активы, причитающиеся держателям неконтролирующих долей	**1 434**	**1 189**	**1 162**

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Чистая прибыль за год	793	971	1 001
Прочий совокупный (расход)/доход за год	90	(494)	(328)
Общий совокупный доход за год	883	477	673
Прибыль, причитающаяся держателям неконтролирующих долей	396	486	500
Прочий совокупный (расход)/доход, причитающийся держателям неконтролирующих долей	**45**	**(247)**	**(164)**

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	783	737	849
Денежные средства, (направленные на)/полученные от инвестиционной деятельности	(650)	310	(996)
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность	(177)	(977)	–
(Уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто	**(44)**	**70**	**(147)**

24. Кредиты и займы

	Валюта	Фиксированная/ плавающая ставка	Средняя номинальная ставка по соглашениям, действовавшим в течение года, закончившегося 31 декабря, % 2022	2023	2024	Срок погашения	На 31 декабря 2022	2023	2024
Необеспеченные кредиты и займы									
Договоры на срок менее 12 месяцев	рубли	плавающая	12,67%	11,14%	17,80%	2025	995	1 226	503
	рубли	фиксированная	–	12,00%	–	2024	–	3	–
Договоры на срок менее 12 месяцев	долл. США	плавающая	3,17%	6,44%	6,75%	2025–2028	5 055	2 679	571
	рубли	плавающая	13,31%	11,92%	19,40%	2026–2028	697	1 558	3 735
	евро	плавающая	0,99%	4,14%	4,63%	2025–2028	19	17	13
	юань	плавающая	–	–	11,40%	2027	–	–	144
Итого кредиты и займы							6 766	5 483	4 966
Облигации	долл. США	фиксированная	3,38%	2,98%	2,68%	2025–2026	2 743	1 746	998
	юань	плавающая	3,75%	3,69%	3,52%	2025	703	700	660
	юань	фиксированная	3,95%	3,95%	3,95%	2025	562	560	528
	рубли	фиксированная	8,48%	8,48%	9,75%	2025	710	556	245
	рубли	плавающая	–	12,41%	19,07%	2028–2029	–	667	2 549
Итого облигации							4 718	4 229	4 980
Итого							**11 484**	**9 712**	**9 946**
За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение 12 месяцев							(4 295)	(4 335)	(2 834)
Долгосрочные кредиты и займы							**7 189**	**5 377**	**7 112**

Кредитные договоры содержат определенные ограничения, которые должны быть соблюдены Группой («ковенанты»), включающие в себя требования поддержания некоторых финансовых коэффициентов, а также ограничения, связанные с предоставлением в залог и отчуждением некоторых активов. По состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов Группа исполняет обязательства по кредитам и займам в соответствии с условиями кредитной и эмиссионной документации. Группа подтверждает свои намерения своевременно исполнять долговые обязательства в полном объеме и соблюдать ковенанты и не ожидает их нарушения, в том числе в течение 12 месяцев после отчетной даты.

По состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов у Группы не было кредитов с залоговым обеспечением.

В 2022–2024 годах все заимствования осуществлены на рыночных условиях, которые существовали на дату привлечения заемных средств, учитывающих валюту задолженности, ожидаемые сроки погашения, изменения ключевой ставки и кредитные риски, присущие Группе. Группа не использовала обеспечительные меры и не принимала иных финансовых обязательств перед кредиторами и заимодавцами кроме исполнения обязательств по обслуживанию привлеченного долга.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа привлекла рублевый займ от несвязанной стороны в сумме 2 504 млн долл. (по курсу рубля к доллару США на дату привлечения) с плавающей ставкой со сроком погашения в 2028 году. В 2023 году Группа привлекла рублевые займы от несвязанных сторон в сумме 1 699 млн долл. США и 1 092 млн долл. США (по курсу рубля к доллару США на дату привлечений) с плавающей ставкой со сроком погашения в 2028 году и в 2024 году, соответственно. Займодавцы могут использовать различные инструменты фондирования собственной деятельности, включая облигации, предназначенные для неограниченного круга квалифицированных инвесторов.

В октябре и марте 2024 года Группа разместила на Московской бирже два выпуска рублёвых биржевых облигаций на сумму 1 041 млн долл. США и 1 078 млн долл. США по курсу на дату размещений.

В мае 2023 года Группа разместила на Московской бирже выпуск рублёвых биржевых облигаций на сумму 748 млн долл. США по курсу на дату размещения.

Согласно требованиям Указа Президента № 430 от 5 июля 2022 года (в редакции от 22 мая 2023 года) «О репатриации резидентами — участниками внешнеэкономической деятельности иностранной валюты и валюты Российской Федерации», 20 и 22 декабря 2023 года Компания разместила два выпуска замещающих облигаций, оплата которых при их размещении осуществлялась еврооблигациями или денежными средствами с целевым использованием привлеченных денежных средств для приобретения еврооблигаций. Замещающие облигации размещены на сумму 316 млн долл. США и на сумму 338 млн долл. США в отношении выпусков еврооблигаций с погашением в 2025 и в 2026 году, соответственно. Величина ставки купона, периодичность выплат, валюта и срок погашения замещающих облигаций идентичны выпускам еврооблигаций, в отношении которых они были размещены. Величина долга Группы в результате размещения замещающих облигаций не изменилась.

25. Обязательства по аренде

	Валюта	Средняя ставка заимствования в течение года, закончившегося 31 декабря, % 2022	2023	2024	Срок погашения	На 31 декабря 2022	2023	2024
Обязательства по аренде								
	рубли	9,52%	10,07%	11,33%	2025–2071	210	496	443
	долл. США	2,81%	3,37%	4,25%	2026–2033	12	13	11
	евро	6,88%	6,80%	6,95%	2025–2050	11	11	8
Итого обязательства по аренде						233	520	462
За вычетом краткосрочной части обязательств по аренде						(43)	(54)	(81)
Долгосрочные обязательства по аренде						**190**	**466**	**381**

Величина обязательств по договорам аренды со сроком погашения, превышающим 15 лет с даты подписания договора, составила по состоянию на 31 декабря 2024 года 67 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 85 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 67 млн долл. США).

В мае 2023 года Группа по договору с Росимуществом получила в безвозмездное пользование объекты недвижимого имущества железнодорожного транспорта в Норильском районе сроком на 49 лет с обязательством по финансированию расходов на мероприятия по приведению данного имущества к требованиям, предъявляемым действующим законодательством Российской Федерации к железнодорожным путям необщего пользования. Группа признала обязательство в соответствии с МСФО (IFRS) 16 «Аренда» на величину приведенной стоимости денежных оттоков в сумме 322 млн долл. США и соответствующий актив в форме права пользования.

26. Оценочные обязательства

	Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	Экологические обязательства	Налоговые обязательства	Прочие обязательства	Итого
Остаток на 1 января 2022 года	**768**	**259**	**4**	**9**	**1 040**
Начисление	–	–	7	8	**15**
Использование	(32)	(18)	(4)	(4)	**(58)**
Изменение оценок	(36)	93	(4)	(7)	**46**
Амортизация дисконта	73	29	–	–	**102**
Эффект пересчета в валюту представления	(37)	(13)	1	–	**(49)**
Остаток на 31 декабря 2022 года	**736**	**350**	**4**	**6**	**1 096**
Начисление	–	–	2	14	**16**
Использование	(50)	(8)	(1)	(6)	**(65)**
Изменение оценок	(75)	(32)	(1)	(3)	**(111)**
Амортизация дисконта	49	29	–	–	**78**
Эффект пересчета в валюту представления	(154)	(79)	–	(2)	**(235)**
Остаток на 31 декабря 2023 года	**506**	**260**	**4**	**9**	**779**
Начисление	284	25	6	74	**389**
Использование	(48)	(15)	(1)	(3)	**(67)**
Изменение оценок	(4)	(22)	–	(4)	**(30)**
Амортизация дисконта	68	36	–	–	**104**
Эффект пересчета в валюту представления	(87)	(32)	(1)	(1)	**(121)**
Остаток на 31 декабря 2024 года	**719**	**252**	**8**	**75**	**1 054**
в том числе краткосрочная часть:					
На 31 декабря 2022 года	146	24	4	6	180
На 31 декабря 2023 года	61	16	4	9	90
На 31 декабря 2024 года	73	17	8	75	173

Разлив топлива в Норильске

29 мая 2020 года на промышленной территории ТЭЦ-3 Норильска (район Кайеркан) произошел инцидент: из-за внезапного проседания опор получил повреждения резервуар хранения дизельного топлива, вследствие чего произошла утечка приблизительно 21,2 тыс. тонн дизельного топлива. Вероятной причиной инцидента Группа считает ошибки в проектировании и строительстве, а также аномально теплую погоду, из-за которой произошло растепление вечной мерзлоты и проседание опор резервуара.

В результате инцидента были загрязнены водные ресурсы в прилегающих водоемах, почва в районах разлива топлива, а также нанесен ущерб биологическим ресурсам. Основной этап работ по ликвидации последствий инцидента был завершен в 2020 году. По состоянию на отчетную дату Группа в основном погасила свои обязательства по возмещению ущерба, причиненного водным объектам, почве, объектам животного мира и окружающей среде в целом. Обязательства Группы по возмещению ущерба, причиненного водным биоресурсам, описаны ниже.

29 июля 2021 года Енисейским территориальным управлением Росрыболовства (далее Росрыболовство) был подан иск в суд о возмещении вреда, причиненного водным биоресурсам на общую сумму 58,65 млрд руб. (810 млн долл. США).

3 сентября 2021 года в ходе судебного заседания обе стороны договорились продолжить урегулирование спора путем заключения мирового соглашения, предусматривающего компенсацию ущерба водным биологическим ресурсам в натуральной форме посредством искусственного воспроизводства и выпуска молоди соответствующих видов рыб.

Впоследствии (15 апреля 2022 года) размер исковых требований был увеличен Росрыболовством до 58,96 млрд руб. (725 млн долл. США).

22 июля 2022 года суд утвердил мировое соглашение сторон. По условиям соглашения дочерняя компания Группы в полном объеме возместит вред водным биоресурсам в натуральной форме путем выпусков молоди различных ценных видов рыб (осетра, муксуна, чира, сига и нельмы) в пострадавшие в результате инцидента водоемы Норило-Пясинской озерно-речной системы в период с 2033 по 2050 годы. До 2033 года дочерняя компания Группы планирует ежегодно, начиная с 2023 года, осуществлять досрочные выпуски молоди сибирского осетра в реку Енисей.

Дополнительно, в целях научного сопровождения восстановительных мероприятий дочерняя компания Группы также осуществит финансирование научных исследований ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт рыбного хозяйства и океанографии (ВНИРО)» по оценке состояния водных биоресурсов и среды их обитания, запланированных на период с 2023 по 2051 годы.

Ключевые предпосылки для определения оценки обязательств в рамках мирового соглашения в силу своего характера содержат высокую степень неопределенности, прежде всего: результаты рыбохозяйственных исследований, стоимость строительства и эксплуатации рыборазводной инфраструктуры, величина операционных затрат, необходимых для проведения мероприятий на объектах Норило-Пясинской озерно-речной системы, будущие цены на молодь водных биоресурсов, возможность достижения устойчивого восстановления воспроизводимых популяций водных биоресурсов, макроэкономические предпосылки (включая применимые ставки инфляции и безрисковые ставки), а также существенное влияние фактора дисконтирования ввиду длительности срока.

2 декабря 2022 года в Верховный Суд РФ поступило кассационное представление Генеральной прокуратуры РФ на судебные акты судов нижестоящих инстанций, которыми было утверждено, а также подтверждена законность мирового соглашения между Росрыболовством, дочерней компанией Группы и ФГБНУ «ВНИРО» по делу по иску Росрыболовства. 30 января 2023 года судьей Верховного Суда РФ вынесено определение об отказе в передаче представления Генеральной прокуратуры РФ для рассмотрения в судебном заседании Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ. По результатам рассмотрения жалобы на определение Верховного Суда РФ, поданной Генеральной прокуратурой РФ 6 февраля 2023 года, Заместителем Председателя Верховного Суда РФ 13 марта 2023 года подтверждена законность указанного определения.

По состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов общая дисконтированная величина оценочных обязательств, признанных в связи с разливом дизельного топлива

на ТЭЦ-3 в Норильске, отражена в составе экологических оценочных обязательств.

Данная величина подвержена высокой степени неопределенности и будет уточняться в следующие отчетные периоды по мере появления новых фактов и обстоятельств, включая результаты пересмотра прогнозных затрат на реализацию запланированных экологических мероприятий, изменения макроэкономических показателей, и иных факторов. При этом исходя из имеющейся информации и требований законодательства Группа не ожидает предъявления новых существенных претензий в отношении инцидента с разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске в последующие периоды.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа признала дополнительное оценочное обязательство по выводу основных средств из эксплуатации на сумму 284 млн долл. США в связи с планируемой реконфигурацией производственных мощностей в Норильске после 2027 года (Примечание 14).

Основные допущения, использованные для оценки обязательств по восстановлению окружающей среды и экологических оценочных обязательств:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Ставка дисконта российских организаций	7,2% — 11,1%	12,0% — 12,7%	13,7% — 18,1%
Прогнозируемая дата закрытия рудников	от 2023 до 2125	от 2024 до 2125	от 2025 до 2125
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2025 по 2044 годы	2,7% — 6,9%	2,3% — 6,1%	3,2% — 6,9%
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2045 года и далее	2,4% — 2,7%	2,1% — 2,2%	3,1% — 3,2%

Текущая приведенная стоимость ожидаемых расходов на погашение долгосрочных обязательств представлена следующим образом:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
2–5 годы	412	332	472
6–10 годы	230	169	238
11–15 годы	134	84	83
16–20 годы	23	36	22
В последующие годы	117	68	66
Итого	**916**	**689**	**881**

27. Социальные обязательства

Социальные обязательства Группы включают социальные оценочные обязательства и кредиторскую задолженность, связанную с социальными обязательствами Группы.

В таблице ниже представлены изменения социальных обязательств Группы за год, закончившийся 31 декабря 2024 года и за годы, закончившиеся 31 декабря 2023 и 2022 годов, с отдельной детализацией изменений оценочного обязательства в отношении Комплексного плана социально-экономического развития Норильска (см. описание ниже).

	Социальные обязательства	Включая обязательства по Комплексному плану
Остаток на 1 января 2022 года	**791**	**518**
Начисление оценочных обязательств	475	–
Использование и выплаты	(454)	(23)
Изменение оценок	(68)	(14)
Амортизация дисконта	78	50
Эффект пересчета в валюту представления	(8)	(2)
Остаток на 31 декабря 2022 года	**814**	**529**
Начисление оценочных обязательств	267	–
Использование и выплаты	(304)	(34)
Изменение оценок	(62)	(41)
Амортизация дисконта	61	41
Эффект пересчета в валюту представления	(170)	(114)
Остаток на 1 января 2024 года	**606**	**381**
Начисление оценочных обязательств (Примечание 11)	190	–
Использование и выплаты	(282)	(45)
Изменение оценок (Примечание 11)	(64)	(53)
Амортизация дисконта	73	48
Эффект пересчета в валюту представления	(60)	(40)
Остаток на 31 декабря 2024 года	**463**	**291**
в том числе краткосрочная часть:		
На 31 декабря 2022 года	201	100
На 31 декабря 2023 года	207	93
На 31 декабря 2024 года	164	80

Текущая приведенная стоимость ожидаемых расходов на погашение долгосрочных социальных обязательств представлена следующим образом:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
2–5 годы	320	188	192
6–10 годы	213	119	98
11–15 годы	77	90	8
16–20 годы	2	1	1
В последующие годы	1	1	–
Итого	**613**	**399**	**299**

Балансовая стоимость социальных оценочных обязательств определяется путем дисконтирования денежных потоков, которые потребуются для погашения текущего обязательства. По состоянию на 31 декабря 2024 года ставки дисконтирования составили от 15,0% до 18,1% (31 декабря 2023 года: от 12,0% до 12,7% и 31 декабря 2022 года: от 7,2% до 10,5%).

В 2017–2024 годах Группа заключила ряд соглашений с правительствами регионов, в которых Группа ведет свою деятельность: Забайкальский край, Красноярский край и Мурманская область. Эти соглашения предусматривают финансовые обязательства Группы в отношении проектов социально-экономического развития данных регионов, включая строительство социальной инфраструктуры.

На 31 декабря 2024 года величина признанного оценочного обязательства по вышеуказанным соглашениям в составе Социальных обязательств раскрываемого консолидированного отчета о финансовом положении Группы составила 69 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 74 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 67 млн долл. США).

Комплексный план социально-экономического развития Норильска

В феврале 2021 года Группа заключила четырехстороннее соглашение с Министерством Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, Правительством Красноярского края и Муниципальным образованием город Норильск о взаимодействии и сотрудничестве в целях реализации комплексных мер социально-экономического развития города Норильск. В декабре 2021 года Правительство РФ утвердило Комплексный план социально-экономического развития Норильска, включающий взаимные обязательства Правительства РФ, Красноярского края и Группы по финансированию мероприятий, направленных на социально-экономическое развитие города до 2035 года. Комплексный план предусматривает реновацию жилищного фонда, модернизацию и капитальный ремонт объектов коммунальной и инженерной инфраструктуры города, строительство, ремонт, реконструкцию и развитие объектов социальной инфраструктуры, а также переселение граждан, проживающих в Норильске и Дудинке, в районы с благоприятными условиями проживания. Кроме того, предусматривается подготовка и последующая актуализация стратегии развития Норильска, в том числе как опорного города по развитию Таймыра в целом, разработка концепции развития туризма в регионе, а также реализация в Норильске программ поддержки малого и среднего бизнеса. Объем финансирования из средств Компании с 2021 по 2035 годы определен в сумме 81,3 млрд руб. (1 094 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на 31 декабря 2021 года).

В соответствии с учетной политикой (см. Примечание 4), в отношении обязательств, предусмотренных четырехсторонним соглашением и Комплексным планом социально-экономического развития Норильска на сумму 69,3 млрд руб. Группа в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, признала оценочное обязательство в составе раскрываемого консолидированного отчета о прибылях и убытках на величину приведенной стоимости денежных оттоков в сумме 37,9 млрд руб. (514 млн долл. США).

Оставшиеся обязательства по финансированию, предусмотренные Комплексным планом, в сумме 12 млрд руб. (162 млн долл. США по курсу на 31 декабря 2021 года) подлежат признанию в раскрываемом консолидированном отчете о финансовом положении в составе основных средств по мере понесения затрат.

На 31 декабря 2024 года Группа в рамках реализации Комплексного плана признала 3 млн долл. США в составе основных средств раскрываемого консолидированного отчета о финансовом положении (на 31 декабря 2023 и 2022 годов: 2 млн долл. США).

В случае, если в соответствии с положениями Комплексного плана в течение срока его действия характеристики, сроки и объемы финансирования отдельных мероприятий будут уточняться, то суммы социальных оценочных обязательств, признанных Группой в раскрываемой консолидированной финансовой отчетности, будут уточнены соответствующим образом.

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года, Группа также начислила 7 млн долл. США социальных оценочных обязательств по различным социальным программам и отчислениям помимо перечисленных выше (за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 25 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 121 млн долл. США).

28. Торговая и прочая кредиторская задолженность

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Торговая кредиторская задолженность	614	422	370
Обязательства по приобретению объектов основных средств	546	561	575
Прочая кредиторская задолженность	171	206	165
Авансы полученные по договорам с покупателями	50	84	99
Итого	**1 381**	**1 273**	**1 209**

Условия расчетов в соответствии с договорами по приобретению объектов основных средств представлены ниже:

	На 31 декабря 2024 года	
	обязательства, не относящиеся к финансированию цепочек поставок	уступленные поставщиками обязательства в рамках финансирования цепочек поставок
До 3 месяцев	344	–
От 3 до 11 месяцев	4	–
12 месяцев	17	210
Итого	**365**	**210**

По данным Компании, по состоянию на отчетную дату сумма задолженности, профинансированной финансовыми агентами, совпадает с общей суммой уступленной в их пользу задолженности.

29. Обязательства по вознаграждениям работникам

Суммы затрат на оплату труда, отраженные в раскрываемом консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Заработная плата	2 441	2 003	1 966
Страховые взносы, включая пенсионные взносы в Социальный фонд Российской Федерации	633	573	549
Корпоративные пенсионные программы (негосударственный пенсионный фонд)	11	9	10
Прочие вознаграждения работникам	177	198	157
Итого	**3 262**	**2 783**	**2 682**

Отраженные в таблице выше корпоративные пенсионные программы относятся к планам с установленными взносами.

30. Операции и остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами

Связанные стороны включают основных акционеров Группы и организации, которыми они владеют или которые они контролируют, ассоциированные организации, совместные организации и совместную деятельность, негосударственный пенсионный фонд, операции с которым раскрыты в Примечании 29, а также ключевой руководящий персонал. Группа определяет основных акционеров как акционеров, имеющих значительное влияние на деятельность Группы. В процессе своей деятельности Компания и ее дочерние организации заключают различные договоры на продажу, покупку и оказание услуг со связанными сторонами. Операции между Компанией и ее дочерними организациями, являющимися связанными сторонами, были исключены при консолидации и не раскрываются в данном примечании. Операции и остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами включаются в/исключаются из раскрытия, начиная с даты, когда организация стала/перестала быть связанной стороной, соответственно.

Информация об операциях между Группой и связанными сторонами представлена ниже.

	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция		
	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	За год, закончившийся 31 декабря 2024 года
Операции со связанными сторонами						
Приобретение активов и услуг и прочие операционные расходы	116	5	5	36	13	11
Реализация товаров и услуг и прочие доходы	1	–	1	12	12	10
Погашение кредитов и займов	800	225	–	–	–	7
Проценты уплаченные	10	11	–	–	–	–
Процентные расходы начисленные	10	11	–	–	–	–
Проценты полученные	4	1	–	–	–	–
Процентные доходы начисленные	4	1	–	–	–	–
Привлечение кредитов и займов	1 025	–	–	–	3	16
Доход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	41	–	–	–	–	–
Займы выданные	–	–	–	–	30	9
Погашение займов выданных	–	–	–	–	27	9

	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция		
	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года
Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами						
Кредиторская задолженность и обязательства по аренде	26	12	18	–	1	2
Дебиторская задолженность	–	–	–	1	2	1
Денежные средства и их эквиваленты	258	–	–	–	–	–
Кредиты и займы	225	–	–	–	3	11
Производные финансовые инструменты (обязательства)	21	–	–	–	–	–

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, были объявлены дивиденды связанной стороне, которая является держателем неконтролирующих долей, в размере 216 млн долл. США (в течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года: 349 млн долл. США; в течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года: отсутствовали).

По состоянию на 31 декабря 2022 года Группа получила гарантии в отношении авансов, предоставленных своим поставщикам, от связанной стороны на сумму 42 млн долл. США.

Сделки со связанными сторонами проводятся на условиях, аналогичных условиям сделок с несвязанными сторонами.

Вознаграждение, выплачиваемое ключевому управленческому персоналу

Ключевым управленческим персоналом Группы являются члены Правления и Совета директоров. Вознаграждение ключевого управленческого персонала Группы, с учетом заработной платы и премий за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, составило 72 млн долл. США, в том числе долгосрочное вознаграждение 8 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 90 млн долл. США, долгосрочное вознаграждение отсутствовало, и за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 80 млн долл. США, долгосрочное вознаграждение отсутствовало).

31. Будущие обязательства

Инвестиционные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2024 года обязательства, принятые Группой в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, не включающие доли Группы в обязательствах, принятых совместными предприятиями Группы (Примечание 16) составили 1 935 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 2 292 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 2 299 млн долл. США).

Аренда

Группа заключила ряд договоров аренды с переменными арендными платежами, не зависящими от индекса или рыночной ставки аренды, в отношении которых обязательства по аренде не признаются. По состоянию на 31 декабря 2024 года будущие недисконтированные переменные арендные платежи по таким договорам со сроком действия вплоть до 2073 года составили 252 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 280 млн долл. США и 31 декабря 2022 года: 358 млн долл. США).

32. Условные обязательства

Условные обязательства юридического характера

У Группы имеется ряд условных обязательств юридического характера, по которым руководство Группы оценивает степень вероятности оттока экономических выгод как возможную, включая вытекающие из исков, претензий и споров гражданско-правового и публично-правового характера. На 31 декабря 2024 года сумма таких обязательств составила 40 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 4 млн долл. США и на 31 декабря 2022 года: 14 млн долл. США).

Условные налоговые обязательства в Российской Федерации

Система налогообложения в Российской Федерации характеризуется большим количеством налогов, введенных как федеральными, так и региональными органами власти. Налоги, по которым могут возникнуть условные обязательства, включают в себя НДС, налог на прибыль организаций, страховые взносы в Социальный фонд Российской Федерации, налог на добычу полезных ископаемых и некоторые другие налоги. Органы государственной власти имеют право проводить проверку налоговых деклараций, а также проверять организации на соответствие законодательству по другим вопросам, таким как таможенный и валютный контроль. Результатом данных проверок могут быть значительные штрафы и пени. Налоговые органы вправе проводить проверку налоговых деклараций в течение трех лет после завершения налогового периода, за который подана декларация.

Руководство, основываясь на своем понимании действующего налогового законодательства, считает, что признало достаточные налоговые оценочные обязательства. Тем не менее, сохраняется риск того, что налоговые органы могут занять иную позицию по интерпретации действующего налогового законодательства. Данная неопределенность обуславливает существование у Группы риска доначисления налогов, взыскания штрафов и наложения санкций.

В марте 2022 года были приняты изменения в российское налоговое законодательство, согласно которым положительные курсовые разницы учитываются в налоговом учете в периоде погашения соответствующего актива или обязательства. С 1 января 2023 года аналогичный порядок налогового учета применяется в отношении отрицательных курсовых разниц. В декабре 2022 года были приняты поправки в российское налоговое законодательство, дающие возможность раннего применения вышеприведенного порядка налогового учета отрицательных курсовых разниц для года, закончившегося 31 декабря 2022 года, по выбору налогоплательщика. Группа воспользовалась данной опцией. В соответствии с Федеральным законом от 08 августа 2024 года N 259-ФЗ вышеприведенный порядок налогового учета будет действовать до 2027 года.

В соответствии со статьей 3 Федерального закона от 3 августа 2018 года N 302-ФЗ договор о создании консолидированной группы налогоплательщиков (далее — КГН), истек 1 января 2023 года. В связи с этим с 1 января 2023 года все компании Группы, ранее входившие в КГН, исчисляют и уплачивают налог на прибыль на индивидуальной основе.

С 1 января 2023 года вступили в силу изменения в Налоговом кодексе РФ, согласно которым каждая компания Группы, расположенная в Российской Федерации, уплачивает налоги единым налоговым платежом (ЕНП) на единый налоговый счет.

В России действует законодательство о трансфертном ценообразовании, отражающее основные принципы, установленные организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Влияние начисления дополнительных налогов, связанных с трансфертным ценообразованием, может быть существенным для финансовой отчетности Группы, однако вероятность такого дополнительного начисления не может быть достоверно оценена.

Правила трансфертного ценообразования предусматривают обязанность налогоплательщиков готовить документацию в отношении контролируемых сделок и определяют принципы и механизмы для начисления дополнительных налогов и процентов, если цены в контролируемых сделках отличаются от рыночных.

Действующее законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает необходимость анализа трансфертного ценообразования применительно к большинству внешнеэкономических операций между компаниями Группы, а также к значительным операциям между компаниями Группы на внутреннем рынке. Начиная с 2019 года, контроль трансфертного ценообразования, по общему правилу, применяется к операциям на внутреннем рынке исключительно в случае, если одновременно выполняются два условия: стороны применяют разные ставки налога на прибыль и объем операций в год между сторонами превышает 1 млрд руб. (11 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на 31 декабря 2024 года).

Российские налоговые органы могут проверять цены по операциям между компаниями Группы, в дополнение к проверкам трансфертного ценообразования. Они могут начислить дополнительные налоги к уплате, если придут к выводу, что в результате таких операций налогоплательщик получил необоснованную налоговую выгоду.

В ноябре 2023 года поправки в Налоговый кодекс Российской Федерации ввели механизм вторичной корректировки трансфертного ценообразования и предусмотрели дополнительное удержание налога у источника в отношении налоговой базы, переведенной за пределы России в результате несоблюдения установленных правил контроля за трансфертным ценообразованием. Кроме того, поправки значительно увеличили налоговые штрафы за нарушения правил трансфертного ценообразования.

По информации Министерства Финансов России, иностранные государства, совершающие в отношении РФ, российских юридических и физических лиц «недружественные» действия, фактически прекратили обмен информацией для налоговых целей с РФ, что усложняет осуществление налогового контроля цен, в том числе и установление взаимозависимости сторон сделки. В перечень государств и территорий, предоставляющих льготный налоговый режим налогообложения и (или) не предусматривающих раскрытия и предоставления информации при проведении финансовых операций (офшорные зоны) внесены изменения посредством включения в него «недружественных» государств. Таким образом, операции с контрагентами из этих стран могут признаваться контролируемыми для целей налогообложения начиная с 1 января 2024 года.

В августе 2023 года в соответствии с Указом Президента № 585 действие основных норм 38 соглашений об избежании двойного налогообложения между Россией и «недружественными» странами было приостановлено. Приостановление фактически приводит к применению стандартных ставок налога на прибыль в отличие от ранее применявшихся пониженных ставок в отношении основных видов пассивного и иного дохода, получаемого резидентами этих стран.

Постановлением правительства от 21 сентября 2023 года № 1 538 введены вывозные таможенные пошлины на металлопродукцию Группы сроком действия с 1 октября 2023 года до 31 декабря 2024 года. Постановлением правительства от 25 апреля 2024 года № 532 из перечня товаров, в отношении которых устанавливаются соответствующие пошлины, исключено золото (включая золото с гальваническим покрытием из платины) необработанное или полуобработанное или в виде порошка.

20 декабря 2021 года ОЭСР опубликовала Модельные правила взимания глобального минимального налога для Международных групп компаний (GloBE\Pillar Two), разработанные с целью решения проблем налогообложения доходов, возникающих в условиях цифровизации и глобализации экономики. В соответствии с данными правилами, международные группы компаний будут обязаны доплатить налог на прибыль, возникающий в юрисдикциях, в которых они осуществляют свою деятельность, в случае если доходы в этих юрисдикциях

облагаются по эффективной налоговой ставке ниже 15%. Для этого правила Pillar Two должны быть приняты на уровне национального налогового законодательства.

В 2023 году Международный совет по стандартам бухгалтерского учета (IASB) опубликовал поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль», связанные с глобальной налоговой реформой — введением типовых налоговых правил Pillar Two.

Группа осуществляет свою деятельность в ряде стран, в которых новое налоговое законодательство в отношении глобального минимального налога (Pillar Two) уже принято и частично вступает в силу в отношении налога на прибыль, исчисляемого за период с 1 января 2024 года. В 2024 году применение GloBE затрагивали только компании Группы на Кипре и в Швейцарии. В Швейцарии возникает обязательство по доплате национального дополнительного налога (Qualified domestic minimum top up tax), которое позволяет стране-источнику дохода взимать собственный налог по правилам GloBE, не допуская применения к возникающим в этой стране доходам правил уплаты дополнительного налога на уровне конечной материнской компании (Income Inclusion Rule) или других участников Группы (Undertaxed Payments Rule), если эффективная ставка налогообложения квалифицируемых доходов компаний Группы в Швейцарии составит менее 15%. Сумма дополнительных налоговых обязательств в Швейцарии за 2024 год составит до 1 млн долл. США. На Кипре действовали только правила уплаты дополнительного налога на уровне конечной материнской компании (Income Inclusion Rule) в отношении 2024 года. Сумма дополнительных налоговых обязательств на Кипре за 2024 год составит до 1 млн долл. США. Обязательства по правилу, распределяющему обязанности Группы по уплате дополнительного налога между дочерними организациями Группы, если он по какой-либо причине не был уплачен конечной материнской компанией (Undertaxed Payments Rule), для Группы не возникнут, поскольку соответствующее законодательство не начало действовать ни в одном из государств присутствия Группы в 2024 году.

Группа применяет освобождение от признания и раскрытия отложенных налоговых активов и обязательств, относящихся к налогам с доходов в рамках Pillar Two, согласно МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль».

Охрана окружающей среды

Деятельность Группы в значительной степени подвержена контролю и регулированию со стороны федеральных, региональных и местных органов власти в области охраны окружающей среды в странах, где Группа осуществляет свою деятельность. Производственная деятельность Группы приводит к выбросу загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросу загрязняющих веществ в водные объекты, к образованию и размещению отходов производства. Так, в составе иных обязательных платежей в составе себестоимости реализованных металлов Группы отражается плата за негативное воздействие на окружающую среду.

Группа периодически оценивает свои экологические оценочные обязательства с учетом требований законодательства по защите окружающей среды в странах ведения деятельности. Данные оценочные обязательства признаются в раскрываемой консолидированной финансовой отчетности в момент возникновения обязывающих событий.

Руководство Группы считает, что за исключением обязательств, отраженных в данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности, у Группы отсутствуют существенные обязательства, связанные с ущербом окружающей среде. Однако, потенциальные обязательства, которые могут возникнуть вследствие изменений законодательства в области охраны окружающей среды, не могут быть надежно оценены, но могут быть существенны. Группа не в состоянии предсказать сроки и масштаб таких изменений. В случае наступления изменений от Группы может потребоваться проведение модернизации технической базы для того, чтобы соответствовать более строгим нормам.

Страновой риск Российской Федерации

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые рынки Российской Федерации, которым присущи особенности развивающегося рынка. Правовая, налоговая и регуляторная системы продолжают развиваться, что сопряжено с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вкупе с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные трудности для организаций, ведущих бизнес в Российской Федерации.

Начиная с 2014 года Соединенные Штаты Америки, Европейский Союз и некоторые другие страны вводили и постепенно ужесточали ограничительные меры экономического характера в отношении ряда российских физических и юридических лиц. Начиная с февраля 2022 года вышеуказанные страны ввели дополнительные жесткие ограничительные меры в отношении Правительства Российской Федерации, а также крупных финансовых институтов и других юридических и физических лиц в России. Кроме того, были введены ограничения на экспорт и импорт различных товаров и деловых услуг российскими организациями, включая бухгалтерские и аудиторские услуги, налоговый и управленческий консалтинг и отдельные виды юридических услуг и услуг в сфере информационных технологий, а также в отношении секторов авиа- и морских перевозок, инженерных и архитектурных услуг. В контексте введенных ограничительных мер ряд крупных международных компаний из США, Европейского Союза и некоторых других стран прекратили, значительно сократили или приостановили собственную деятельность на территории Российской Федерации, а также ведение бизнеса с российскими гражданами и юридическими лицами. Более того, существует риск введения дальнейших ограничительных мер и аналогичных форм давления. В ответ Правительство Российской Федерации ввело ряд экономических мер по обеспечению безопасности и поддержанию устойчивости российской экономики, а также встречные ограничительные меры, меры валютного контроля, ряд решений по ключевой ставке и иные специальные экономические меры.

Введение и последующее усиление ограничительных мер повлекло за собой увеличение экономической неопределенности, в том числе снижение ликвидности и большую волатильность на рынках капитала, волатильность курса российского рубля и ключевой ставки, сокращение объема иностранных и внутренних прямых инвестиций, процедурные сложности российских эмитентов в осуществлении валютных выплат, а также существенное снижение доступности источников долгового финансирования. Помимо этого, многие российские компании практически лишены доступа к международному фондовому рынку, международному рынку заемного капитала, что требует поиска иных возможностей привлечения финансирования и может привести к усилению их зависимости от государственной поддержки. Российская экономика находится в процессе адаптации, связанной с замещением выбывающих экспортных рынков, сменой импортных рынков поставок и технологий, а также изменением логистических и производственных цепочек.

С 28 февраля 2022 года не проводились торги акциями и корпоративными облигациями на фондовом рынке Московской биржи. Торги акциями и корпоративными облигациями на Московской бирже были возобновлены в конце марта 2022 года, при этом продолжают действовать ограничения на ряд сделок с ценными бумагами, совершаемых нерезидентами. 3 марта 2022 года Лондонская фондовая биржа приостановила торги депозитарными расписками, выпущенными на обыкновенные акции Компании (далее — АДР). В соответствии с Федеральным законом № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» в 2022 году была осуществлена автоматическая и принудительная конвертация АДР в акции Компании. Конвертация депозитарных расписок, права на которые учитывались в российских депозитариях, произошла автоматически. Конвертация АДР, права на которые учитывались в иностранных депозитариях, была возможна в заявительном порядке до 10 ноября 2022 года. Акции Компании в рамках принудительной конвертации были зачислены заявителям, представившим необходимые документы, до конца 2022 года.

21 июля 2022 года Европейский Союз и 26 июля 2022 года Великобритания среди прочих ограничительных мер ввели запрет на импорт золота российского происхождения.

16 декабря 2022 года Европейский Союз среди прочих ограничительных мер ввел запрет на инвестиции в горнодобывающую промышленность России, а также запретил поставки различного оборудования, включая промышленное. При этом Европейский Союз предусмотрел исключения из режима данных ограничительных мер в отношении добычи и производства палладия, никеля, меди, кобальта, родия и железной руды.

24 февраля 2023 года Управление по контролю за иностранными активами министерства финансов США (OFAC) определило горно-металлургический сектор экономики РФ как сектор, в отношении которого могут быть введены дальнейшие санкции.

29 июня 2022 года Великобритания ввела персональные санкции против Потанина В.О. Данные санкции обязательны для исполнения на территории Великобритании, а также всеми гражданами Великобритании и зарегистрированными на территории Великобритании юридическими лицами. В соответствии с позицией внешнего юридического консультанта и оценкой руководства данные ограничения не распространяются на Группу и ее дочерние организации. 15 декабря 2022 года OFAC внесло Потанина В.О. в санкционный список США, в который также были включены юридические лица, связанные с одним из крупнейших акционеров.

При этом в отношении самой Компании OFAC прямо указывало, что санкции не распространяются на Компанию. В связи с текущими геополитическими обстоятельствами, каждый контрагент, ведущий бизнес с Группой, самостоятельно принимает решение о применении собственных внутренних ограничений, по взаимодействию с российскими юридическими лицами, поэтому, руководство Компании не может исключить ситуации, что некоторые контрагенты могут пересмотреть формат своих торговых, финансовых или других операций с Группой.

14 декабря 2023 года Великобританией были приняты поправки в законодательство о санкциях, в рамках которых в том числе устанавливается запрет на приобретение, импорт и поставку ряда металлов российского производства или находящихся на территории России. В числе металлов, попадающих под этот запрет, есть такие производимые Группой металлы как никель, медь и кобальт. Изначально, одновременно с принятием данных ограничений, Правительство Великобритании опубликовало Торговую Лицензию, разрешающую для британских лиц приобретение варрантов на российские металлы на международных биржах металлов, при условии, что в рамках такой торговли не осуществляется физическая поставка таких металлов на территорию Великобритании или британским лицам. При этом, 12 апреля 2024 года, в рамках совместного заявления, США и Великобритания объявили о запрете на импорт никеля, меди и алюминия российского происхождения на свою территорию, а также о запрете на оказание услуг, связанных с приобретением данных металлов, в том числе услуг по выпуску варрантов.

В рамках обсуждаемого запрета Великобритания отменила действие Торговой лицензии, что стало причиной запрета обращения российских металлов на Лондонской бирже металлов, произведенных после 12 апреля 2024 года.

12 июня 2024 года OFAC расширило санкционные списки, в том числе введя блокирующие санкции в отношении российской финансовой инфраструктуры и включив в блокирующие списки санкций таких лиц как ПАО «Московская биржа», НКО Национальный Клиринговый Центр (АО) и НКО АО «Национальный Расчетный Депозитарий».

23 августа 2024 года OFAC расширило санкции против России, в том числе включив некоторые обслуживающие и сервисные дочерние организации Группы, а также одну добывающую дочернюю организацию Группы в санкционный список США на основании Указа Президента США № 14024.

Группа считает, что данные санкции не должны повлиять на её статус как надежного контрагента и не повлияют существенно на деятельность Группы.

Оценить последствия возможных дополнительных ограничительных мер в долгосрочной перспективе представляется затруднительным, при этом они могут оказать существенное влияние на бизнес Группы.

Реконфигурация цепочек поставок и сбыта

В 2022 году большинство иностранных поставщиков полностью ушли с российского рынка, другие — временно приостановили поставки товаров и услуг российским юридическим лицам, в связи с чем осуществление закупок у данных поставщиков для Группы стало недоступным. В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, по большей части номенклатур Группа реализовала переход к поставкам от альтернативных поставщиков из Российской Федерации и иных государств, однако частично такие поставки могут занимать более длительное время из-за усложнившихся логистических и финансовых цепочек, что в свою очередь оказывает влияние на графики выполнения ряда инвестиционных проектов и инвестиционных обязательств.

Группа также находится в процессе реконфигурации каналов сбыта, повлекшем удлинение сбытовых логистических цепочек и пересмотр базиса поставок части продукции Группы, что, в совокупности с ограничительными мерами и длительными процессами переориентации на новых потребителей и рынки сбыта разнонаправленно влияло на уровень запасов готовой продукции, а также привело к увеличению уровня дебиторской задолженности и концентрации кредитного риска Группы. Группа планирует реализовать мероприятия для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности в течение 2025 года. Группа также перераспределила значительную часть объемов продаж меди, никеля и драгоценных металлов из Европы преимущественно на рынки Азии и России.

Общее влияние рисков и неопределенностей на финансовое положение и финансовые результаты Группы

Представленная раскрываемая консолидированная финансовая отчетность отражает точку зрения руководства на то, какое влияние оказывают условия ведения бизнеса в Российской Федерации на деятельность и финансовое положение Группы. Руководство Группы предпринимает все усилия для того, чтобы нивелировать риски, связанные с введенными экономическими ограничениями. Исходя из оценки текущей ситуации, руководство Группы не ожидает негативного влияния на непрерывность деятельности Группы в течение, как минимум, 12 месяцев после 31 декабря 2024 года. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от их оценок руководством.

Руководство будет продолжать внимательно следить за развитием ситуации и принимать необходимые меры для смягчения негативных последствий возможных будущих событий и обстоятельств по мере их возникновения.

33. Изменение климата

Группа признает, что изменение климата является одной из наиболее значимых и актуальных глобальных проблем, которая представляет высокий риск для хозяйственно-экономической деятельности Группы и общества в целом. Видение Группы по вопросам, связанным с изменением климата, отражено в ряде ключевых документов, в том числе Стратегии в области экологии и изменения климата, Политике в области изменения климата и Экологической политике.

Группа оценивает влияние изменения климата на оценки и допущения, использованные при подготовке раскрываемой консолидированной финансовой отчетности Группы. Изменение климата само по себе не относится к ключевым суждениям или оценкам, но потенциально влияет на ряд суждений и оценок Группы, особенно в тех случаях, когда они основаны на долгосрочных прогнозах. Потенциальное влияние изменения климата на оценки и допущения относится к физическим рискам, а также рискам переходного периода и возможностям.

Физические риски

Группа осознает и отслеживает климатические изменения в регионах присутствия, которые на данный момент в большей степени оцениваются как факторы риска нежели возможности. Наиболее уязвимы для указанных рисков арктические регионы присутствия Группы, в связи с тем, что динамика климатических изменений в них превышает среднемировые темпы, что влияет на повышение температуры и деградацию многолетнемерзлых грунтов.

Ожидается, что наиболее подвержены влиянию климатических риск-факторов линейные объекты инфраструктуры Группы, такие как линии электропередачи, газопроводы и трубопроводы водоснабжения, которые расположены в зоне распространения многолетнемерзлых грунтов.

Для снижения воздействия физических риск-факторов Группа внедрила систему мониторинга технического состояния зданий и сооружений, расположенных на многолетнемерзлых грунтах, а также реализует мероприятия, направленные на повышение надежности функционирования промышленных активов и инфраструктуры. В случае выявления рисков надежности функционирования отдельных объектов Группа пересматривает сроки полезного использования соответствующих активов и связанные с ними оценочные обязательства по восстановлению окружающей среды.

Группа оценивает влияние физических рисков на раскрываемую консолидированную финансовую отчетность как несущественное по состоянию на отчетную дату.

Риски и возможности переходного периода

Риски и возможности переходного периода возникают как следствие глобальных усилий по переходу к низкоуглеродной экономике. Энергопереход является одним из основных инструментов, направленных на сокращение выбросов парниковых газов и борьбу с изменением климата. Этот процесс связан с глобальным переходом от ископаемого топлива к возобновляемым источникам энергии. Он обусловлен государственной политикой, международными соглашениями,

такими как Парижское соглашение, и технологическими достижениями в области энергосбережения и энергоэффективности.

Группа признает, что энергопереход влияет на различные тренды на рынках металлов и как следствие возникают риски и возможности переходного периода и косвенно оказывают влияние на показатели выручки Группы через динамику цен на ее продукцию. Группа ожидает увеличения спроса на никель и медь как на одни из ключевых материалов переходного периода, включающего в себя рост производства «зеленой» энергии и аккумуляторных батарей. В то же время в долгосрочной перспективе ожидается некоторое снижение спроса на палладий, родий и платину в связи с заменой автомобилей с двигателями внутреннего сгорания (ДВС) электромобилями.

Являясь производителем диверсифицированного портфеля металлов, в котором металлы связаны как со зрелыми отраслями с ненулевым углеродным воздействием, так и с «зелеными» технологиями, Группа в настоящее время ожидает, что влияние переходных рисков и возможностей, связанных с изменением спроса на свою продукцию, будет относительно нейтральным.

34. Управление финансовыми рисками

Риск управления капиталом

Группа осуществляет управление капиталом для обеспечения продолжения деятельности Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счет оптимизации соотношения заемных средств (долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы) и собственных средств (капитал и нераспределенная прибыль).

Руководство Группы регулярно анализирует уровень долговой нагрузки, рассчитанный как соотношение чистого долга к показателю EBITDA, чтобы убедиться, что он соответствует финансовой политике Группы, направленной на поддержание кредитного рейтинга Группы на инвестиционном уровне.

По состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов кредитный рейтинг Группы, присвоенный российским рейтинговым агентством Эксперт РА, остался на инвестиционном уровне RUAAA. Также по состоянию на 31 декабря 2024 года Группе был присвоен кредитный рейтинг российского рейтингового агентства НКР на уровне RUAAA.

Факторы финансовых рисков и система управления рисками

В ходе своей деятельности Группа подвержена различным финансовым рискам: рыночному риску (включая риск изменения процентных ставок и валютный риск), кредитному риску и риску ликвидности. В Группе используется система управления рисками, которая включает в себя регулярно проводимые аналитические и контрольные процедуры, позволяющие измерять, оценивать и контролировать подверженность Группы финансовым рискам, включая их изменение в связи с текущей экономической ситуацией и введением ограничительных мер экономического характера.

Процентный риск

Данный риск связан с изменением процентных ставок, которое может отрицательно сказаться на финансовых результатах Группы. Риск изменения процентных ставок для Группы связан с наличием кредитов и займов с плавающими процентными ставками.

В целях управления данным риском, Группа формирует структуру кредитного портфеля в разрезе баланса обязательств с фиксированными и плавающими процентными ставками с учётом рыночных возможностей и актуальной динамики макроэкономических параметров, в частности, параметров и мер денежно-кредитной политики Центрального банка РФ и официальных среднесрочных прогнозов макроэкономических индикаторов, включая значение базовых ставок.

На 31 декабря 2024 года величина кредитов и займов Группы, ставка по которым привязана к ключевой ставке Центрального банка РФ и другим рублёвым плавающим ставкам, составляет 68,2% от общей суммы кредитов и займов (на 31 декабря 2023 года: 35,5% 31 декабря 2022 года: 15% (см. Примечание 24)).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года, Центральный банк несколько раз менял ключевую процентную ставку в связи с ограничительными мерами, введенными США, ЕС и другими странами, и изменением основных макроэкономических параметров, таких как уровень инфляции и курс рубля. Ключевая процентная ставка была повышена до 20% в конце февраля 2022 года с последующим постепенным снижением до 7,5% к концу декабря 2022 года. В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, ключевая процентная ставка Банка России была повышена с 7,5% до 16% по состоянию на конец декабря. В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, ключевая процентная ставка Банка России была повышена с 16% до 21% по состоянию на конец декабря.

В 2023 году была завершена реализация глобальной реформы основных базовых процентных ставок, включающая замену некоторых межбанковских базовых процентных ставок (IBOR) альтернативными практически безрисковыми базовыми ставками («реформа IBOR»). По необеспеченным кредитам Группы с плавающими ставками, номинированным в долларах США использовались ставки USD LIBOR1M, которые перестали публиковаться после 30 июня 2023 года. Группа подписала дополнительные соглашения к отдельным кредитным договорам с целью замены ставки LIBOR на альтернативную процентную ставку — Срочную Обеспеченную ставку финансирования овернайт (Term SOFR), не позднее даты прекращения публикации USD LIBOR. Группа осуществила переход на альтернативные ставки по всем оставшимся кредитным соглашениям с плавающими процентными ставками в 2023 году.

Согласно оценке руководства, подверженность Группы риску изменения процентных ставок находится на приемлемом уровне.

Валютный риск

Валютный риск связан с изменением справедливой стоимости или будущих денежных потоков по финансовому инструменту, стоимость которого выражена в иностранной валюте, из-за изменения курса валют.

Большая часть выручки и соответствующей торговой дебиторской задолженности Группы деноминированы и/или погашаются в долларах США, а также в китайских юанях, в то время как основная часть затрат осуществляется в рублях, поэтому Группа подвержена валютному риску, относящемуся, в первую очередь, к колебаниям курса доллара США и китайского юаня. Валютный риск, возникающий в связи с другими валютами, оценивается руководством Группы как несущественный.

Ограничительные меры, введенные в 2022 году США, ЕС и некоторыми другими странами в отношении Центрального банка Российской Федерации и российских международных резервов, а также ответные меры Правительства и Центрального банка Российской Федерации в отношении контроля за движением капитала и валютного контроля привели к повышению волатильности курса рубля. Обменный курс рубля к доллару США в течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, колебался от 82,63 рублей за 1 доллар США до 109,58 рублей за 1 доллар США (в течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, колебался от 67,57 рублей за 1 доллар США до 101,36 рублей и в течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года, колебался от 51,16 рублей за 1 доллар США до 120,38 рублей). С учетом сложившихся обменных курсов по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов Группа сохраняет финансовую устойчивость.

12 июня 2024 года США были введены ограничительные меры в отношении Московской Биржи, в связи с чем приостановлено проведение биржевых торгов и расчетов поставочных инструментов в долларах США и евро. С 13 июня 2024 года Банк России устанавливает официальные курсы доллара США и евро к российскому рублю на основе результатов заключенных межбанковских конверсионных валютных сделок на внебиржевом валютном рынке.

Управление валютным риском осуществляется при помощи анализа валютной позиции, контроля эффективности конверсионных операций и максимально возможного сопоставления притоков и оттоков денежных средств, номинированных в одной и той же валюте, при этом, ограничительные меры и соответствующие ответные меры Российской Федерации, ограничивают эффективность и доступность вышеупомянутых инструментов управления валютным риском Группы.

Балансовая стоимость монетарных активов и обязательств, помимо валютно-процентных свопов, деноминированных в иностранной валюте, отличной от функциональной валюты отдельных компаний Группы по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов представлена следующим образом:

	На 31 декабря 2022 года			На 31 декабря 2023 года			На 31 декабря 2024 года		
	Доллар США	Юани	Прочие	Доллар США	Юани	Прочие	Доллар США	Юани	Прочие
Денежные средства и их эквиваленты	1 169	266	70	879	759	228	352	710	155
Торговая и прочая дебиторская задолженность	1 425	–	134	992	90	66	1 601	15	9
Прочие активы	22	–	53	2	–	15	11	29	11
Активы	2 616	266	257	1 873	849	309	1 964	754	175
Торговая и прочая дебиторская задолженность	761	3	63	556	7	95	537	9	44
Кредиты и займы	7 798	1 265	20	4 425	1 260	15	1 569	1 332	12
Обязательства по аренде	12	–	11	13	–	11	11	–	8
Прочие обязательства	7	–	8	2	–	–	2	–	1
Обязательства	8 578	1 268	102	4 996	1 267	121	2 119	1 341	65

В связи с тем, что уровень валютного риска по монетарным обязательствам, деноминированным в долларах США и китайских юанях, компенсируется выручкой от реализации металлов, деноминированной и/или получаемой в соответствующих валютах, а также высокой корреляцией китайского юаня и доллара США, руководство считает, что подверженность Группы валютному риску находится на приемлемом уровне.

Анализ чувствительности по процентному и валютному риску

По состоянию на отчетную дату монетарные обязательства Группы, выраженные в иностранной валюте, превышают соответствующие активы. В таблице ниже показано возможное уменьшение прибыли до налогообложения в результате переоценки балансовой стоимости чистых денежных обязательств Группы, выраженных в иностранной валюте, при допущении укрепления курсов иностранных валют по отношению к российскому рублю на 20% относительно курсов на отчетную дату.

	Уменьшение прибыли до налогообложения за год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2023	2024
Риск изменения процентных ставок			
Рост рублевой ставки на 1 п. п.	(17)	(35)	(68)
Рост долларовой ставки на 1 п. п.	(45)	(24)	(6)
Рост юаневой ставки на 1 п. п.	(7)	(7)	(8)
Валютный риск			
20% укрепление доллара США по отношению к российскому рублю	(1 261)	(695)	(31)
20% укрепление китайского юаня по отношению к российскому рублю	(200)	(84)	(117)

Анализ чувствительности проводился с учетом договоров валютно-процентного свопа и на основании допущения о том, что сумма кредитов и займов с плавающей процентной ставкой на отчетную дату существовала в течение всего отчетного периода.

Кредитный риск

Кредитный риск заключается в том, что контрагент может не исполнить свои обязательства перед Группой в срок, что повлечет за собой возникновение финансовых убытков. Подверженность Группы кредитному риску вызвана наличием денежных средств и их эквивалентов, депозитов в банках, необеспеченной торговой и прочей дебиторской задолженности, а также займов выданных.

Группа минимизирует кредитный риск в основном посредством распределения его на большое количество контрагентов и установления кредитных лимитов на основе анализа финансового состояния контрагентов, а также применяет, при наличии такой возможности, инструменты торгового финансирования и страхования, банковские гарантии и документарные формы расчетов. Группа считает, что кредитный риск сохраняется на приемлемом уровне с учетом проводимых мероприятий по реконфигурации каналов сбыта (см. Примечание 32 в части Реконфигурации цепочек поставок и сбыта).

Для анализа платежеспособности контрагентов используется информация кредитных рейтинговых агентств о присвоенных контрагенту кредитных рейтингах и прогнозах по их изменению, а в случае отсутствия такой информации, проводится оценка финансовой устойчивости и общей кредитоспособности путем расчета финансовых показателей и анализа финансовой отчетности контрагента на несколько отчетных дат.

Ниже приведены балансы 5 финансовых учреждений и 5 крупнейших покупателей. Денежные средства и денежные эквиваленты Группы согласно консервативной политике управления ликвидностью Группы размещаются в российских и иностранных финансово-кредитных учреждениях, в основном имеющих рейтинги по национальной шкале Эксперт РА не ниже RUA+ для российских банков, по международной шкале Fitch не ниже BB- и/или по шкале рейтингового агентства Dagong не ниже AA+ для иностранных банков по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов.

	Остаток задолженности на 31 декабря		
	2022	2023	2024
Денежные средства и их эквиваленты			
Банк A	510	616	423
Банк B	366	476	231
Банк C	258	183	221
Банк D	204	137	175
Банк E	88	134	168
Прочие	456	593	604
Итого	**1 882**	**2 139**	**1 822**
Торговая и прочая дебиторская задолженность			
Покупатель A	163	93	875
Покупатель B	160	90	105
Покупатель C	47	86	64
Покупатель D	38	65	39
Покупатель E	34	46	36
Прочие	404	384	255
Итого	**846**	**764**	**1 374**

Руководство полагает, что кредитный риск, относящийся к денежным средствам и их эквивалентам и торговой и прочей дебиторской задолженности, находится на приемлемом уровне в связи с высоким кредитным рейтингом банков, в которых размещены данные денежные средства и их эквиваленты, а также осуществлением мероприятий по управлению кредитным риском, связанным с контрагентами, с которыми Группа осуществляет взаимодействие.

На 31 декабря 2024 года Группа не ожидает существенного роста уровня ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и прочим финансовым активам.

Группа не является экономически зависимой от ограниченного числа покупателей, поскольку производимая Группой металлопродукция, может быть реализована на мировых товарных рынках.

Ниже приведены данные об оборотах по реализации продукции покупателям Группы:

	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года		За год, закончившийся 31 декабря 2023 года		За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	
	Оборот млн долл. США	%	Оборот млн долл. США	%	Оборот млн долл. США	%
Крупнейший покупатель	1 950	12	1 292	9	2 126	17
Следующие 9 крупнейших покупателей	5 861	35	4 904	34	4 623	37
Итого 10 крупнейших покупателей	7 811	47	6 196	43	6 749	54
Остальные покупатели	9 065	53	8 213	57	5 786	46
Итого	**16 876**	**100**	**14 409**	**100**	**12 535**	**100**

Финансовые активы, подверженные кредитному риску, за исключением торговой дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки, приведены ниже:

		На 31 декабря		
	Примечание	2022	2023	2024
Денежные средства и их эквиваленты	20	1 882	2 139	1 822
Займы выданные и долгосрочная прочая дебиторская задолженность		100	46	34
Торговая и прочая дебиторская задолженность, за исключением торговой дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки	19	283	264	206
Банковские депозиты свыше 3 месяцев в составе прочих финансовых активов		11	11	40

Риск ликвидности

Риск ликвидности заключается в том, что Группа не сможет оплатить свои обязательства при наступлении срока их погашения.

Централизованное казначейство Группы осуществляет регулярный мониторинг прогнозируемых и фактических денежных потоков, а также анализирует графики погашения финансовых обязательств с целью своевременного принятия соответствующих мер по минимизации возможных негативных последствий, в том числе за счет управления ликвидностью и проактивного управления кредитным портфелем, нацеленного на минимизацию объема краткосрочного долга и поддержание средневзвешенного срока кредитного портфеля на приемлемом уровне.

Управление текущей ликвидностью осуществляется с использованием процедур детального бюджетирования, анализа и структурирования ежедневной платежной позиции на временном интервале 30 дней. Платежная позиция формируется в разрезе валют и банковских счетов. Помимо текущего анализа платежной позиции, не реже трех раз в месяц переоценивается гибкая скользящая прогнозная модель денежных потоков с горизонтом до 12 месяцев.

Группа контролирует риск ликвидности за счет формирования резерва ликвидных средств и поддержания портфеля подтвержденных кредитных линий и овердрафтов от ряда банков, достаточных для компенсации возможных колебаний в поступлениях выручки с учетом рыночных рисков.

В частности, для финансирования своих текущих потребностей в денежных средствах по состоянию на 31 декабря 2024 года Группа имела в своем распоряжении доступные подтвержденные линии долгового финансирования и овердрафты в сумме 7 153 млн долл. США (31 декабря 2023 года: 3 819 млн долл. США, 31 декабря 2022 года: 2 788 млн долл. США).

Группа продолжает активную деятельность по расширению лимитной емкости портфеля подтвержденных резервных и казначейских кредитных линий. Группа рассматривает все доступные опции по привлечению финансирования на российском рынке, а также ведет переговоры с международными финансовыми институтами в рамках проактивного управления кредитным портфелем, нацеленного на оптимизацию средней дюрации обязательств и минимизацию риска избыточной концентрации долговых выплат.

В соответствии с условиями разрешений на осуществление выплат долга и процентов в валюте иностранным кредиторам, получаемых на регулярной основе от государственных органов, Группа продолжает обслуживание своих обязательств в соответствии с условиями соответствующих займов и облигационных выпусков, включая график и валюту платежей.

В сентябре 2022 года получено согласие держателей всех 5 выпусков еврооблигаций Компании на внесение изменений в транзакционную документацию, согласно которым Компания получила право осуществлять платежи владельцам, держащим еврооблигации в российских депозитариях, минуя иностранного платежного агента, что позволило (а) обеспечить соответствие требованиям российского законодательства и (б) продолжить выплаты в адрес иностранных депозитариев через платежного агента.

В таблице ниже представлен анализ сроков погашения торговой кредиторской задолженности, обязательств по приобретению объектов основных средств, прочей кредиторской задолженности, исходя из оставшихся до их погашения договорных сроков:

	На 31 декабря		
	2022	2023	2024
Торговая и прочая кредиторская задолженность кроме авансов полученных			
До 1 месяца	950	694	609
От 1 до 3 месяцев	340	225	301
От 3 до 12 месяцев	41	270	200
Итого	**1 331**	**1 189**	**1 110**

В таблице ниже представлен анализ сроков погашения кредитов и займов, обязательств по аренде и производных финансовых инструментов Группы, исходя из недисконтированных платежей по договорам, включая проценты, с учетом планов менеджмента и контрактных условий в отношении сроков погашения. Анализ будущих процентных платежей по кредитам и займам с плавающей процентной ставкой по состоянию на 31 декабря 2024 года, выполнен с использованием значений процентных ставок, действовавших в отношении соответствующих инструментов по состоянию на отчетную дату.

На 31 декабря 2024 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой							
Основная сумма долга	**1 774**	1 274	500	–	–	–	–
Проценты	**86**	72	14	–	–	–	–
	1 860	**1 346**	**514**	–	–	–	–
Кредиты и займы с плавающей ставкой							
Основная сумма долга	**8 187**	1 561	1 072	2 094	2 477	983	–
Проценты	**4 318**	1 463	1 356	950	513	36	–
	12 505	**3 024**	**2 428**	**3 044**	**2 990**	**1 019**	–
Обязательства по аренде							
Обязательства по аренде	782	125	108	89	84	77	299
Итого	**15 147**	**4 495**	**3 050**	**3 133**	**3 074**	**1 096**	**299**

На 31 декабря 2023 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой							
Основная сумма долга	**2 872**	1 032	1 340	500	–	–	–
Проценты	**211**	121	76	14	–	–	–
	3 083	**1 153**	**1 416**	**514**	–	–	–
Кредиты и займы с плавающей ставкой							
Основная сумма долга	**6 859**	3 310	1 100	597	788	1 064	–
Проценты	**1 476**	548	353	308	204	63	–
	8 335	**3 858**	**1 453**	**905**	**992**	**1 127**	–
Обязательства по аренде							
Обязательства по аренде	868	98	107	101	92	87	383
Валютно-процентный своп							
К погашению	**364**	364	–	–	–	–	–
К получению	**(271)**	(271)	–	–	–	–	–
	93	93	–	–	–	–	–
Итого	**12 379**	**5 202**	**2 976**	**1 520**	**1 084**	**1 214**	**383**

На 31 декабря 2022 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой							
Основная сумма долга	**4 022**	1 000	1 105	1 417	500	–	–
Проценты	**387**	155	134	84	14	–	–
	4 409	**1 155**	**1 239**	**1 501**	**514**	–	–
Кредиты и займы с плавающей ставкой							
Основная сумма долга	**7 488**	3 303	2 084	1 675	414	7	5
Проценты	**480**	240	147	80	13	–	–
	7 968	**3 543**	**2 231**	**1 755**	**427**	**7**	**5**
Обязательства по аренде							
Обязательства по аренде	522	63	54	34	23	21	327
Валютно-процентный своп							
К погашению	**375**	11	364	–	–	–	–
К получению	**(368)**	(23)	(345)	–	–	–	–
	7	(12)	19	–	–	–	–
Итого	**12 906**	**4 749**	**3 543**	**3 290**	**964**	**28**	**332**

Сверка изменений обязательств и денежных потоков от финансовой деятельности:

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Прочие	Итого
Остаток на 1 января 2022 года	10 226	235	72	10 533
Привлечение кредитов и займов	9 104	–	–	**9 104**
Погашение кредитов и займов	(7 775)	–	–	**(7 775)**
Погашение обязательств по аренде	–	(50)	–	**(50)**
Выбытия по обмену потоками по валютно-процентным свопам	–	–	(19)	**(19)**
Изменения, обусловленные денежными потоками по финансовой деятельности	1 329	(50)	(19)	1 260
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	–	169	–	**169**
Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов	–	–	18	**18**
Влияние изменений валютных курсов	153	(17)	(4)	**132**
Изменение в связи с выбытием дочерних организаций	–	(96)	–	**(96)**
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	(224)	–	–	**(224)**
Прочее	–	(8)	–	**(8)**
Остаток на 31 декабря 2022 года	**11 484**	**233**	**67**	**11 784**
Привлечение кредитов и займов	5 569	–	–	**5 569**
Погашение кредитов и займов	(6 642)	–	–	**(6 642)**
Погашение обязательств по аренде	–	(45)	–	**(45)**
Поступления по обмену потоками по валютно-процентным свопам	–	–	8	**8**

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Прочие	Итого
Изменения, обусловленные денежными потоками по финансовой деятельности	(1 073)	(45)	8	(1 110)
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	–	417	–	**417**
Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов	–	–	60	**60**
Влияние изменений валютных курсов	(705)	(85)	(19)	**(809)**
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	6	–	–	**6**
Остаток на 31 декабря 2023 года	**9 712**	**520**	**116**	**10 348**
Привлечение кредитов и займов	7 273	–	–	**7 273**
Погашение кредитов и займов	(6 229)	–	–	**(6 229)**
Погашение обязательств по аренде	–	(55)	–	**(55)**
Выбытия по обмену потоками по валютно-процентным свопам	–	–	(99)	**(99)**
Изменения, обусловленные денежными потоками по финансовой деятельности	1 044	(55)	(99)	890
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	–	59	–	**59**
Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов	–	–	(16)	**(16)**
Влияние изменений валютных курсов	(812)	(62)	(1)	**(875)**
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	2	–	–	**2**
Остаток на 31 декабря 2024 года	**9 946**	**462**	**–**	**10 408**

Задолженность по процентным расходам по кредитам и займам и обязательствам по аренде (см. Примечания 24 и 25), возникающая в связи с финансовой деятельностью, носит краткосрочный характер и погашается в течение 12 месяцев с момента начисления.

35. Справедливая стоимость финансовых инструментов

Анализ финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости после первоначального признания, сгруппированных в соответствии с трехуровневой иерархией источников, использованных для ее определения, представлен ниже:

- Уровень 1 – при оценке справедливой стоимости используются непосредственно котировки активных рынков в отношении идентичных инструментов;
- Уровень 2 – при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, подтверждаемые, прямо или опосредованно, имеющимися рыночными данными, кроме тех, которые были отнесены к Уровню 1;
- Уровень 3 – при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, не подтверждаемые имеющимися рыночными данными.

Руководство Группы полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов, как денежные средства и их эквиваленты (Примечание 20), прочие финансовые активы, торговая и прочая дебиторская задолженность за исключением торговой и прочей дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки и кредиторская задолженность (Примечание 28) приблизительно равна их справедливой стоимости. Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки, а также уровень иерархии справедливой стоимости и метод ее оценки раскрыты в Примечании 19.

Финансовые инструменты, не оцениваемые по справедливой стоимости, включая кредиты и займы (Примечание 24), торговую и прочую долгосрочную кредиторскую задолженность (Примечание 28), представлены ниже:

	На 31 декабря 2022 года		На 31 декабря 2023 года		На 31 декабря 2024 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
Облигации с фиксированной и плавающей ставкой (Уровень 1)	4 156	3 323	3 668	3 155	4 452	4 115
Кредиты и займы с плавающей ставкой (Уровень 2)	6 766	6 535	5 480	5 183	4 966	4 803
Облигации с фиксированной ставкой (Уровень 2)	562	562	561	557	528	496
Кредиты и займы с фиксированной ставкой (Уровень 2)	–	–	3	3	–	–
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность (Уровень 2)	56	56	51	50	41	40
Итого	**11 540**	**10 476**	**9 763**	**8 948**	**9 987**	**9 454**

Справедливая стоимость финансовых обязательств, представленных в таблице выше, определяется следующим образом:

- справедливая стоимость корпоративных облигаций (Уровень иерархии 1) была определена как рыночная цена, существовавшая на отчетные даты;
- справедливая стоимость кредитов и займов с плавающей и фиксированной ставкой, а также корпоративных облигаций с фиксированной ставкой (Уровень иерархии 2) по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов была определена как текущая стоимость будущих денежных потоков (основной суммы долга и процентов) с использованием процентных ставок дисконтирования, учитывающих валюту задолженности, ожидаемые сроки погашения и кредитные риски, связанные с Группой, которые существовали на отчетную дату;
- справедливая стоимость торговой и прочей долгосрочной кредиторской задолженности по состоянию на 31 декабря 2024, 2023 и 2022 годов была определена как текущая стоимость будущих денежных потоков с использованием процентных ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководством соответствующих рыночных ставок.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен Советом директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» (далее — Компания, Общество) на заседании «22» мая 2025 года № 14.

Оценка соблюдения Компанией принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления, проводилась в соответствии с Рекомендациями по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102).

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем Отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2024 год.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	**Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом**			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	☑ Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае если ее формирование предусмотрено уставом общества)	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. В 2024 году было проведено одно Общее собрание акционеров (годовое) в форме заочного голосования (далее — Собрание). По этой причине в ходе проведения Собрания акционеры не имели возможности очно задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Компании. Однако вне зависимости от формы проведения Собрания у акционеров имеется возможность ознакомиться с материалами к повестке дня Собрания в сети интернет и при наличии вопросов направить их по электронной почте, в форме обратной связи на сайте Компании в разделе «Инвесторам и акционерам» — «Вопросы и ответы» — «Норникель» (nornickel.ru), почтовым отправлением или задать их лично в офисе Компании. Данные способы коммуникации предоставляют акционерам возможность задать вопросы о текущей деятельности Компании, в том числе связанные с проведением общих собраний акционеров. Несоблюдение указанной рекомендации в части очной коммуникации с членами исполнительных органов и членами Совета директоров ограничено во времени, Компания намерена вернуться к практике очной коммуникации при проведении общих собраний акционеров в очном формате с использованием электронных либо иных технических средств. Критерии 2, 3 соблюдаются
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	☑ Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	☑ Частично соблюдается	В соответствии с Уставом Компании (п. 6.5) решением Совета директоров при подготовке к проведению Собрания может быть предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеней для голосования на сайте в информационно- телекоммуникационной сети интернет. В этом случае Совет директоров определяет адрес сайта, по которому лица, имеющие право на участие в Собрании, могут заполнить электронную форму бюллетеней. Так, в сообщении для акционеров о проведении Общего собрания акционеров указывается ссылка на личный кабинет акционера на сайте регистратора Общества АО «НРК — Р.О.С.Т.». На практике возможность принять участие в Общем собрании акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети интернет предоставляется акционерам при проведении каждого Общего собрания акционеров начиная с внеочередного Общего собрания акционеров 29 сентября 2017 года. Необходимо отметить, что часть акционеров Компании обслуживаются у номинальных держателей, что позволяет каждому из таких акционеров воспользоваться преимуществами удаленного голосования посредством дачи инструкций номинальному держателю и, таким образом, реализовать свое право голоса посредством заполнения электронных форм бюллетеней. Таким образом, большинство акционеров Компании реализуют свое право голоса на общих собраниях акционеров посредством электронного голосования. Так, на годовом Общем собрании акционеров в 2024 году 93,5% акционеров Компании проголосовало через электронные сервисы (через личный кабинет акционера и путем дачи инструкций номинальному держателю). Отсутствие в Уставе положений, касающихся заполнения электронной формы бюллетеня, не препятствует акционерам в реализации такой возможности на практике. В случае подготовки новой редакции Устава Компания рассмотрит возможность включения в нее положений, касающихся заполнения электронной формы бюллетеня для голосования (возможность дистанционного участия) на Общем собрании акционеров на сайте в сети интернет

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде	☑ Частично соблюдается	Критерии 1–3 соблюдаются частично. В 2024 году было проведено одно Общее собрание акционеров (годовое) в форме заочного голосования. По этой причине кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров, и менеджмент Компании не присутствовали на годовом Общем собрании акционеров. Однако в материалы, представляемые акционерам при подготовке к проведению годового Собрания Общества в 2024 году, включались доклады Совета директоров и менеджмента, содержащие пояснения по вопросам повестки дня. Таким образом, у акционеров была возможность заблаговременно ознакомиться с материалами к Собранию, с комментариями менеджмента Компании по вопросам повестки дня Собрания и при наличии вопросов направить их по электронной почте, в форме обратной связи на сайте Компании в разделе «Инвесторам и акционерам» — «Вопросы и ответы» — «Норникель» (nornickel.ru), почтовым отправлением или обратившись лично в офис Компании. Критерий 4 в отчетном году не соблюдается. В 2024 году было проведено одно Общее собрание акционеров (годовое) в форме заочного голосования. По решению Совета директоров Компании акционерам была предоставлена возможность принять участие в Общем собрании акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети интернет. В отчетном периоде 93,5% акционеров Компании воспользовались преимуществом удаленного голосования в личном кабинете акционера, а также посредством дачи инструкций номинальному держателю и, таким образом, реализовали свое право голоса посредством заполнения электронных форм бюллетеней. Частичное соблюдение указанной рекомендации Кодекса ограничено во времени. У Компании есть намерение достигнуть соблюдения рекомендаций Кодекса после нормативного урегулирования вопросов, связанных с дистанционным форматом проведения Собрания с использованием электронных либо иных технических средств, в том числе в части идентификации лиц, участвующих в Собрании, определения критериев существенности применительно к техническим неполадкам при проведении Собрания, влекущих признание его несостоявшимся
1.2	**Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов**			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	☑ Соблюдается	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества, помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	☑ Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	☑ Соблюдается	
1.3	**Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества**			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	☑ Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	☑ Соблюдается	
1.4	**Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций**			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1	**Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции**			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. В соответствии с Уставом Компании избрание и прекращение полномочий единоличного исполнительного органа Компании (Президента) относится к компетенции Общего собрания акционеров. Определение размера вознаграждения Президента Компании, утверждение условий договора с ним, а также избрание и прекращение полномочий членов Правления, определение размера вознаграждения, утверждение и изменение договоров с ними в соответствии с Уставом Компании относится к компетенции Совета директоров. Критерий 2 соблюдается частично. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в отчетном периоде рассмотрел подходы к формированию командных КПЭ Компании, дал рекомендации Совету директоров по вопросу: «О вознаграждении (премии по итогам за год) Президента Компании по итогам 2024 года» и Программе долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы компаний «Норильский никель» на 2024–2026 годы. В ходе рассмотрения вопросов дается оценка деятельности топ-менеджмента Компании в отчетном периоде. Постановка КПЭ топ-менеджмента Компании осуществляется исходя из стратегических целей и задач Компании. При выполнении КПЭ топ-менеджмент проявляет не только профессиональную квалификацию, навыки и опыт, но и вовлеченность и непосредственное участие в достижении стратегических задач Компании. Критерий 3 соблюдается частично. В январе отчетного года Советом директоров была рассмотрена Стратегия в области экологии и климатических изменений, а также основные направления Стратегии углеродной нейтральности. В отчетном периоде Комитетом Совета директоров по стратегии были рассмотрены: Стратегия поисково-разведочных работ, Стратегия транспортной логистики, статус реализации Стратегии развития инноваций и НИОКР, статус актуализации Стратегии развития ТЭК, подходы к развитию Компании. Кроме того, в период подготовки к годовому Собранию Совет директоров Компании предварительно рассмотрел в составе Годового отчета доклад Президента об итогах деятельности Компании
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	☑ Соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	☑ Частично соблюдается	Критерии 1–2 соблюдаются частично. В отчетном периоде актуализирована Политика вознаграждения членов Совета директоров Компании, новая редакция утверждена годовым Общим собранием акционеров. Политика вознаграждения членов Совета директоров Компании определяет структуру вознаграждения неисполнительных членов Совета директоров и Председателя Совета директоров, а также правила возмещения расходов, понесенных членами Совета директоров. При подготовке к проведению годового Общего собрания акционеров Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров установить членам Совета директоров вознаграждение и возмещение расходов, связанных с исполнением ими своих обязанностей, в размере, предложенном Советом директоров. Соответствующие решения были приняты на годовом Общем собрании акционеров, проведенном 28 июня 2024 года. Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Компании закреплены в Уставе, Положении о Правлении и внутренних документах Компании, утвержденных Президентом Компании Вопросы, связанные с Политикой вознаграждения топ-менеджмента Компании, в течение отчетного периода рассматривались на заседании Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Система КПЭ топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления, рассматривается на регулярной основе Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Так, в отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел подходы к формированию командных КПЭ Компании, дал рекомендации Совету директоров по вопросам вознаграждения Президента Компании по итогам 2024 года и Программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы компаний «Норильский никель» на 2024–2026 годы. По инициативе членов Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в отчетном периоде была проведена независимая оценка элементов корпоративного управления Компании, в том числе системы мотивации топ-менеджмента Компании. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел результаты оценки элементов корпоративного управления и системы мотивации топ-менеджмента и выработал рекомендации менеджменту
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	☑ Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	☑ Частично соблюдается	В отчетном периоде по инициативе Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям Компанией были привлечены независимые консультанты, которые провели внешнюю оценку элементов корпоративного управления Компании, в том числе системы мотивации топ-менеджмента. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел результаты оценки элементов корпоративного управления и системы мотивации топ-менеджмента и выработал рекомендации менеджменту. Систематический анализ практики корпоративного управления осуществляется Советом директоров в процессе проведения оценки эффективности деятельности самого Совета директоров как ключевого звена системы корпоративного управления Общества, при подготовке и предварительном утверждении Годового отчета Общества и утверждении Отчета об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель», а также в ходе ежегодной оценки эффективности системы внутреннего контроля. По инициативе Совета директоров в целях соблюдения рекомендаций Кодекса привлечена независимая компания для проведения внешней оценки эффективности деятельности Совета директоров Компании за 2024 год. Совет директоров рассмотрел подготовленный независимым консультантом Отчет об оценке эффективности деятельности Совета директоров за 2024 год и представил свои рекомендации. Годовой отчет и Отчет об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель» включают объемные разделы о корпоративном управлении с подробной информацией о полномочиях и итогах деятельности каждого органа управления Общества, изменениях в практике корпоративного управления в Обществе. Данные отчеты в обязательном порядке рассматриваются Советом директоров
2.2	**Совет директоров подотчетен акционерам общества**			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	☑ Соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	☑ Соблюдается	
2.3.	**Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров**			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	☑ Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	☑ Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	☑ Соблюдается	
2.4	**В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров**			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	☑ Соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания) 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	☑ Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	☑ Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляют совету директоров	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5	**Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров**			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 не соблюдается. В отчетном 2024 году Председателем Совета директоров Компании являлся неисполнительный директор — эксперт высокого уровня с огромным опытом в области корпоративного управления и устойчивого развития. Несмотря на то что Председатель Совета директоров не является независимым директором, он обеспечивает конструктивное взаимодействие между менеджментом Компании и членами Совета директоров, и при этом его позиция по вопросам повестки дня Совета директоров всегда основана исключительно на профессиональном опыте и знаниях, является непредвзятой, не зависящей от взглядов других членов Совета директоров и менеджмента Общества. Критерий 2 соблюдается
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	☑ Соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	☑ Соблюдается	
2.6	**Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности**			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	☑ Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	☑ Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества, члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	☑ Соблюдается	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7	**Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров**			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	☑ Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи	☑ Соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	☑ Частично соблюдается	В Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров в очной форме. Этот перечень в значительной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса, однако при этом учитывает особенности корпоративного управления и распределения полномочий органов управления Компании. Формально к рассмотрению на очных заседаниях Совета директоров не отнесены следующие вопросы: • одобрение существенных сделок; • утверждение регистратора общества, условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором; • рассмотрение существенных аспектов деятельности подконтрольных Обществу юридических лиц; • вопросы, связанные с поступлением в Общество обязательного или добровольного предложения; • рассмотрение финансовой деятельности Общества за отчетный период (квартал, год); • вопросы, связанные с листингом и делистингом акций Общества; • рассмотрение результатов оценки эффективности работы Совета директоров, исполнительных органов Общества и ключевых руководящих работников; • рассмотрение политики управления рисками; • утверждение дивидендной политики Общества. При формировании повестки дня заседания Совета директоров и определении формы проведения заседания Председателем Совета директоров принимаются во внимание важность выносимого на рассмотрение вопроса, рекомендации 168 Кодекса, а также предварительное рассмотрение вопроса на заседаниях комитетов Совета директоров. С учетом указанных обстоятельств Председатель Совета директоров может определить очную форму заседания Совета директоров, даже если, согласно Положению о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», повестка дня заседания не содержит вопросов, требующих очного голосования. В отчетном 2024 году на очных заседаниях Советом директоров Компании были рассмотрены вопросы Стратегии Общества (в области экологии и климатических изменений, а также основные направления углеродной нейтральности, о реализации стратегии взаимодействия с инвесторами), утвержден Бюджет Компании, рассмотрены вопросы, связанные с подготовкой и проведением Общего собрания акционеров Общества, обсуждены вопросы избрания Председателя Совета директоров и составов комитетов Совета директоров, образования исполнительных органов, вопросы вознаграждения органов управления Общества. С учетом требований федерального закона «Об акционерных обществах» повышен (по сравнению с Кодексом) статус принятия решений об обращении с заявлением о делистинге: указанный вопрос отнесен Уставом ПАО «ГМК «Норильский никель» к компетенции Общего собрания акционеров. Также к компетенции Общего собрания акционеров Компании относится утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой отчетности). При этом вопрос о созыве Общего собрания акционеров Компании, в том числе подготовка доклада Совета директоров с изложением его мотивированной позиции по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, рассматривается на заседании Совета директоров, проводимом в очной форме

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	☑ Частично соблюдается	Уставом Компании предусмотрено, что решения Совета директоров об увеличении уставного капитала Компании путем размещения дополнительных акций принимаются Советом директоров единогласно. Решения по отдельным существенным вопросам (часть из них приведена в рекомендации 170 Кодекса) принимаются не менее чем 10 голосами членов Совета директоров (что составляет не менее чем три четверти голосов членов Совета директоров). К таким вопросам относятся: • вынесение на рассмотрение Общим собранием акционеров вопросов об изменениях и дополнениях в Уставе и об уменьшении уставного капитала; • утверждение и изменение дивидендной политики; • одобрение существенных сделок; • рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществ. Также не менее чем 10 голосами членов Совета директоров утверждаются внутренние документы, стратегия сбытовой деятельности Компании и другие вопросы. Кроме того, для заседания, в повестку дня которого включены вопросы об определении приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития, утверждении планов и бюджетов Компании, а также вопросы о вынесении на рассмотрение Общего собрания акционеров вопросов о реорганизации, ликвидации Компании и увеличении ее уставного капитала, Уставом Компании предусмотрен специальный кворум: в заседании должны принять участие не менее двух третей от числа избранных членов Совета директоров, включая как минимум одного независимого директора. Риски, связанные с частичным исполнением рекомендации 170 Кодекса, нивелируются традиционно активным участием членов Совета директоров в заседаниях (как правило, 100%-ное участие), а также принятием решений Совета директоров на основе консенсуса (в большинстве случаев единогласно). Особо значимые вопросы предварительно прорабатываются в рамках работы комитетов Совета директоров. В связи с изложенным выше Компания не планирует вносить изменения в Устав Компании в этой части
2.8	**Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества**			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. В Компании сформирован Комитет по аудиту. По состоянию на 31 декабря 2024 года в его состав входят пять членов Совета директоров. Председателем комитета является независимый директор. В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — 13 человек, из них шесть независимых, пять неисполнительных, два исполнительных члена Совета директоров. В Компании действуют шесть комитетов Совета директоров, пять из которых состоят из пяти человек, один — из трех. В соответствии с положениями о комитетах в состав пяти комитетов должны входить независимые члены Совета директоров. Все шесть независимых членов Совета директоров вовлечены в работу комитетов, однако сформировать комитеты полностью из независимых членов Совета директоров не представляется возможным ввиду недостаточного соотношения количества независимых членов Совета директоров и общего количества членов комитетов. В течение 2024 года было проведено 12 заседаний Комитета Совета директоров по аудиту. Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов, требуют достаточного времени для проработки, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров. Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления, о наличии у члена Совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах. При формировании состава комитетов Совета директоров в Компании принимается во внимание не только критерий независимости члена Совета директоров, но и его профессиональные знания, навыки и практический опыт, необходимые для эффективной работы в составе комитета. Формирование комитета Совета директоров с преобладающим участием независимых директоров, включая Председателя комитета, позволяет исключить конфликт интересов и нивелирует риски выработки позиций комитета, не учитывающих мнение независимых директоров. Критерии 2, 3, 4 соблюдаются.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. В Компании сформирован Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в рамках которого реализованы функции Комитета по вознаграждениям и Комитета по номинациям (далее — Комитет). По состоянию на 31 декабря 2024 года в его состав входят пять членов Совета директоров. Председателем комитета является независимый директор. В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — 13 человек, из них шесть независимых, пять неисполнительных, два исполнительных члена Совета директоров. В Компании действуют шесть комитетов Совета директоров, пять из которых состоят из пяти человек, один — из трех. В соответствии с Положениями о комитетах в состав пяти комитетов должны входить независимые члены Совета директоров. Все шесть независимых членов Совета директоров вовлечены в работу комитетов, однако сформировать комитеты полностью из независимых членов Совета директоров не представляется возможным ввиду недостаточного соотношения количества независимых членов Совета директоров и общего количества членов комитетов. В течение отчетного 2024 года было проведено 17 заседаний Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов Совета директоров, требуют достаточного времени для анализа, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров. Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления, о наличии у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах. Избрание неисполнительных директоров в состав Комитета обусловлено их репутацией, релевантным опытом работы, знанием корпоративных политик и стандартов, а также практик мотивации персонала и менеджмента, что способствует повышению эффективности деятельности Комитета и Совета директоров в целом, повышает качество взаимодействия Совета директоров со стейкхолдерами. Все избранные члены Комитета обладают профессиональными знаниями, навыками и практическим опытом, необходимыми для эффективной работы в составе Комитета. Формирование Комитета Совета директоров с преобладающим участием независимых директоров, включая Председателя Комитета, позволяет исключить конфликт интересов и нивелирует риски выработки позиций Комитета, не учитывающих мнение независимых директоров. Критерий 2 соблюдается. Критерий 3 соблюдается частично. В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определены задачи Комитета, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, за исключением п. 7 «Подготовка отчета о практической реализации принципов политики вознаграждения членов исполнительных органов общества для включения в годовой отчет и иные документы общества». В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям предусматривается регулярный пересмотр Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента. Так, в первом квартале отчетного периода была проведена независимая оценка элементов корпоративного управления Компании, в том числе системы мотивации топ-менеджмента. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел Отчеты по результату оценки элементов корпоративного управления и системы мотивации Компании, были предложены рекомендации. В отчетном периоде актуализирована Политика вознаграждения членов Совета директоров Компании, новая редакция утверждена годовым Общим собранием акционеров 28 июня 2024 года

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. В Компании сформирован Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в рамках которого реализованы функции Комитета по номинациям (далее — Комитет). Комитет состоит из пяти членов Совета директоров, большинство из них являются независимыми директорами, в том числе Председатель Комитета. Критерий 2 соблюдается частично. В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определены все задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса, за исключением п. 4 «Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы. Данное описание (отдельное для члена совета директоров и для его председателя) должно быть утверждено советом директоров и вручено для ознакомления каждому новому члену совета директоров и его председателю после их избрания». Основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) определены в Положении о Совете директоров. Для вновь избранных членов Совета директоров подготовлена программа вводного курса, направленная на ознакомление в том числе с процедурами работы Совета директоров. Дополнительное описание Комитетом обязанностей директоров будет носить исключительно формальный характер. Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными. Компания не планирует относить данную задачу к функциям Комитета. Критерий 3 соблюдается
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	☑ Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	☑ Соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9	**Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров**			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	☑ Соблюдается	
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	☑ Соблюдается	
3.1	**Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров**			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	☑ Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	☑ Соблюдается	
4.1	**Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению**			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	☑ Частично соблюдается	Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям осуществлял мониторинг практики применения политики (системы) вознаграждений с целью формирования предложений по повышению эффективности. Так, в отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел подходы к формированию командных КПЭ Компании. Рекомендации Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям были доведены до сведения членов Совета директоров. Также в отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопросы, связанные с анализом системы корпоративного управления, включая мотивацию топ-менеджмента Компании. Также в отчетном периоде по инициативе Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям была проведена независимая оценка элементов корпоративного управления Компании, в том числе системы мотивации топ-менеджмента. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел результаты оценки элементов корпоративного управления и системы мотивации Компании и выработал рекомендации менеджменту
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	☑ Частично соблюдается	Действующая в Компании система вознаграждений содержит порядок определения (установления) размера вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов. Используемая Компанией политика (система) вознаграждения в целом соответствует критерию прозрачности. В отчетном периоде актуализирована Политика вознаграждения членов Совета директоров Компании, новая редакция утверждена годовым Общим собранием акционеров 28 июня 2024 года. Порядок определения размеров вознаграждения членов Совета директоров предусмотрен в Политике вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», а также устанавливается решением Общего собрания акционеров. В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций членам Правления определяется Советом директоров. Вознаграждение членам Правления установлено в фиксированном размере. Вознаграждение топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления, состоит из должностного оклада и премиальной (переменной) части. Премиальная часть вознаграждения топ-менеджмента основана на системе КПЭ, отражающей уровень достижения стратегических целей, зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми показателями (EBITDA и FCF общим весом 40%), так и нефинансовыми показателями («производственный травматизм» с весом 10%, «ноль экологических происшествий» с весом 10%), а также прочими индивидуальными показателями. КПЭ ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В 2024 году в картах КПЭ топ-менеджмента значительный вес — 20% — занимают показатели по промышленной безопасности, охране труда и экологии. Вопрос об определении размера выплачиваемых Президенту Компании вознаграждения и компенсаций входит в компетенцию Совета директоров
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2	**Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров**			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	☑ Соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	☑ Соблюдается	Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» не предусматривает предоставления акций общества членам Совета директоров
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	☑ Соблюдается	
4.3	**Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата**			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	☑ Частично соблюдается	Критерии 1, 2 соблюдаются частично. Годовые ключевые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления Компании. Данные итоговые (годовые) показатели были предварительно проанализированы и оценены Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В отчетном периоде была проведена независимая оценка элементов корпоративного управления Компании, в том числе системы мотивации топ-менеджмента. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел результаты оценки элементов корпоративного управления и системы мотивации топ-менеджмента и выработал рекомендации менеджменту. Также в отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел подходы к формированию командных КПЭ Компании. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям на ежегодной основе проводит оценку системы вознаграждения топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления Компании. Критерий 3 соблюдается
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	☑ Соблюдается	Программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использований акций общества в отчетном периоде не была внедрена

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	☑ Соблюдается	
5.1	**В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей**			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	☑ Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	☑ Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	☑ Соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	☑ Соблюдается	
5.2	**Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита**			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. Критерий 2 соблюдается частично. В отчетном периоде Департаментом внутреннего аудита в рамках оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля оценены отдельные практики корпоративного управления. Также в 2024 году была проведена независимая оценка элементов корпоративного управления Компании, в том числе системы мотивации топ-менеджмента. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел Отчеты по результату оценки элементов корпоративного управления и системы мотивации Компании, были предложены рекомендации
6.1	**Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц**			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. Критерий 2 соблюдается частично. Совет директоров в отчетном периоде рассмотрел вопрос о реализации стратегии взаимодействия Компании с инвесторами. Кроме того, Комитетом Совета директоров по аудиту был рассмотрен отчет Департамента внутреннего аудита, который включал сведения о соответствии порядка раскрытия информации ПАО «ГМК «Норильский никель» требованиям законодательства Российской Федерации о ценных бумагах. Вопрос о целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики Компании в отчетном периоде на заседании Совета директоров и Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям не рассматривался. Компания на постоянной основе проводит обновление нормативных документов, касающихся информационной открытости и раскрытия информации
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. Критерий 2 соблюдается частично. В соответствии с основаниями, предусмотренными действующим законодательством, ограничено раскрытие информации, содержащей персональные данные. Такой подход к раскрытию данной информации является временным и при изменении внешних обстоятельств будет пересмотрен. Критерий 3 соблюдается
6.2	**Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами**			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества	☑ Частично соблюдается	В Компании разработано и утверждено Советом директоров Положение об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель» (протокол от 18 сентября 2017 года № ГМК/31-пр-сд) (далее — Положение). В Положении определена информация и документы, которые, по мнению Общества, являются существенными и подлежат раскрытию в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в Обществе или совершения иных действий, способных повлиять на финансово-экономическую деятельность Общества. Кроме того, при раскрытии информации в публичных источниках Компания руководствуется не только общими законодательными нормами в области раскрытия информации, но и собственным Перечнем событий (действий), оказывающих, по мнению Компании, существенное влияние на стоимость или котировки ее ценных бумаг, учитывающий рекомендации Банка России по раскрытию эмитентами эмиссионных ценных бумаг информации в форме сообщения о существенном факте, установленного главой 50 положения Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (информационное письмо от 26 июля 2021 года № ИН-06-28/56). В отчетном периоде Компанией был актуализирован перечень событий (действий), оказывающих, по мнению эмитента, существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг. Актуализирован внутренний документ Компании, определяющий порядок взаимодействия подразделений при раскрытии информации / предоставлении информации на рынке ценны бумаг. Критерий 3 соблюдается частично. Сведения о подконтрольных организациях были ограничены в отчетном периоде по основаниям, предусмотренным действующим законодательством. Информация об операционных сегментах группы содержится в Раскрываемой консолидированной финансовой отчетности в разрезе сегментов. Такой подход к раскрытию данной информации является временным и при изменении внешних обстоятельств будет пересмотрен. Критерии 2, 4 соблюдаются
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	☑ Соблюдается	
6.3	**Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности**			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	☑ Частично соблюдается	Критерии 1, 2 соблюдаются частично. В соответствии с Положением об информационной политике Компании (далее — Положение), порядок и сроки предоставления доступа к документам Компании устанавливаются внутренним документом Общества, который подлежит опубликованию на корпоративном интернет-сайте Общества (Главная — «Норникель» (nornickel.ru)). Во исполнение указанной нормы Положения информация о порядке предоставления копий документов Компании по требованию владельцев ценных бумаг и иных заинтересованных лиц раскрывается Обществом на корпоративном интернет-сайте: nornickel.ru. Указанный порядок не предусматривает сложных процедур, препятствующих получению акционерами документов Компании и подконтрольных ей обществ. Информация об операционных сегментах группы содержится в Раскрываемой консолидированной финансовой отчетности в разрезе сегментов
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1	**Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон**			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	☑ Частично соблюдается	В Уставе Компании формально не обозначен перечень (критерии) действий и сделок, являющихся для Компании существенными корпоративными действиями. Вместе с тем в Уставе Компании определены отдельные корпоративные действия и сделки, решение в отношении которых в силу их значимости для Компании отнесено к компетенции Совета директоров. Таким образом, эти действия и сделки Компания определяет как существенные и устанавливает в их отношении рекомендованный Кодексом порядок принятия решений. Перечень таких действий и сделок в значительной степени дублирует рекомендации 303 и 307 Кодекса, но также содержит и иные особо важные для Компании события и сделки, учитывая ее специфику деятельности. Совет директоров при рассмотрении вопроса о подготовке к проведению Общего собрания акционеров Компании дает рекомендации акционерам по голосованию по всем вопросам, включенным в повестку дня, в том числе по вопросам, которые в рекомендации 303 Кодекса определены как существенные корпоративные действия, — о реорганизации, делистинге, увеличении уставного капитала. В соответствии с Уставом Компании, к компетенции Совета директоров, помимо согласия на совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, отнесены вопросы об одобрении ряда иных сделок: • с акционерами Компании, владеющими более чем 5% голосующих акций, и их аффилированными лицами; • на сумму свыше 200 млн долл. США; • на сумму свыше 20 млн долл. США, за исключением сделок в рамках обычной хозяйственной деятельности; • по приобретению, отчуждению или обременению любых ценных бумаг и производных финансовых инструментов на сумму свыше 5 млн долл. США; • по приобретению/продаже находящихся за пределами Российской Федерации любого бизнеса/предприятия, исключительных прав, недвижимого имущества, лицензий, концессий и иных прав на разработку и добычу полезных ископаемых на сумму свыше 5 млн долл. США. Также к компетенции Совета директоров отнесен вопрос о порядке голосования Компании на общих собраниях акционеров / участников дочерних обществ по вопросу об одобрении вышеуказанных сделок. В связи с изложенным выше Компания не планирует вносить изменения в Устав Компании в этой части
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	☑ Соблюдается	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2	**Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий**			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения таких действий и последствиях таких действий для акционеров	☑ Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	☑ Частично соблюдается	Критерии 1, 2 соблюдаются частично. В Компании утвержден Порядок организации работы по оценке рыночной стоимости имущества в ПАО «ГМК «Норильский никель», который регулирует вопросы организации работы по оценке рыночной стоимости имущества в ПАО «ГМК «Норильский никель» и российских организациях корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель». Данный порядок применяется во всех случаях привлечения оценочной организации для проведения оценки рыночной стоимости имущества. В указанном документе напрямую не установлена обязанность Компании привлекать независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью, а также для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества. При этом на практике Компания привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством, а также по инициативе членов Совета директоров. В настоящее время, поскольку данный подход соответствует законодательству, Компания не планирует вносить изменения в сложившуюся практику и внутренние документы в области проведения оценки. Критерий 3 соблюдается

Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»

В 2024 году Компания не совершала сделок, являющихся в соответствии с федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» крупными сделками, и сделок с заинтересованностью, размер которых составлял 2% и более балансовой стоимости активов.

В 2024 году Компания совершила

23 СДЕЛКИ,

в которых имелась заинтересованность

№	Дата совершения сделки	Дата одобрения (согласования) сделки	Орган управления, принявший решение об одобрении сделки	Предмет сделки и ее существенные условия	Сведения о лицах, заинтересованных в совершении сделки
1	15.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
2	15.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
3	15.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
4	15.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
5	15.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
6	17.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
7	22.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
8	22.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
9	22.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
10	22.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
11	23.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
12	26.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
13	29.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
14	29.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
15	29.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
16	29.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
17	31.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
18	02.08.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
19	06.08.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
20	07.08.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
21	08.08.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
22	14.08.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
23	31.07.2024	Протокол Общего собрания акционеров от 28.06.2024 № 1	Общее собрание акционеров	Договор страхования	Члены органов управления

Глоссарий

Анод. Черновой металл (никель или медь), полученный в процессе анодной плавки и направляемый на электролитическое рафинирование (электролиз), где он растворяется.

Аффинаж. Процесс получения благородных металлов высокой чистоты путем их разделения и отделения загрязняющих примесей.

Богатые руды. Руды, представленные сульфидами более чем на 70%. Содержание полезных компонентов: никель — 2–5%; медь — 2–25%; металлы платиновой группы — 5–100 г/т.

Вероятные запасы руды. Часть обозначенных или в некоторых случаях разведанных запасов полезных ископаемых, добыча которых экономически оправдана.

Вкрапленные руды. Руды, содержащие 5–30% сульфидов. Содержание полезных компонентов: никель — 0,2–1,5%; медь — 0,3–2,0%; металлы платиновой группы — 2–10 г/т.

Выщелачивание. Избирательное растворение одного или нескольких компонентов обрабатываемого твердого материала в органических растворителях или водных растворах неорганических веществ. Может быть кислотным (с применением кислот) или хлорным.

Доказанные запасы руды. Часть разведанных запасов полезных ископаемых, добыча которых экономически оправдана.

Извлечение металла. Отношение количества извлеченного компонента из исходного сырья к его количеству в исходном материале (в процентах или долях единиц).

Катод. Чистый металл (никель или медь), полученный в результате электролитического рафинирования анодов.

Кек. Твердый остаток от фильтрации пульпы, получаемый в процессах выщелачивания руд, концентратов или промежуточных продуктов металлургического производства, а также в процессах очистки технологических растворов.

Конвертирование. Окислительный процесс переработки штейнов с выводом углерода, серы, железа и прочих примесей в шлак и получением файнштейна (при плавке медно-никелевых концентратов) или черновой меди (при плавке медных концентратов).

Концентрат. Продукт обогащения руды с повышенным содержанием извлекаемого минерала. Концентрат называют по преобладающему в нем металлу (медный, никелевый и т. д.).

Медистые руды. Руды, представленные сульфидами от 20 до 70%. Содержание полезных компонентов: никель — 0,2–2,5%; медь — 1,0–15,0%; металлы платиновой группы — 5–50 г/т.

Обжиг. Высокотемпературный нагрев руды с целью химических изменений, необходимых для последующих металлургических процессов по извлечению из нее металлов.

Обогащение. Искусственное повышение содержания минералов в сырье для металлургического производства путем удаления большей части пустой породы.

Оксид. Соединение химического элемента с кислородом.

Отвальные хвосты. Отходы процессов обогащения, состоящие преимущественно из пустой породы с небольшим количеством ценных минералов.

Печь Ванюкова. Автогенная плавильная печь для переработки концентратов. Плавка происходит в шлако-штейновой ванне, в которой сырье интенсивно перемешивается с кислородно-воздушной смесью. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

Печь взвешенной плавки. Автогенная плавильная печь для переработки сухих концентратов. Плавка происходит при движении потока смеси измельченного сырья и газообразного окислителя (воздуха, кислорода), который удерживает частицы расплавленного металла во взвешенном состоянии. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

Пирротиновый концентрат. Побочный продукт обогащения медно-никелевых руд.

Плавка. Пирометаллургический процесс, проводимый при температурах, обеспечивающих полное расплавление перерабатываемого материала.

Подэтажное обрушение. Система подземной разработки рудных месторождений, при которой блоки отрабатываются сверху вниз подэтажами; руда в подэтажах извлекается принудительным обрушением или самообрушением с заполнением выработанного пространства обрушенными породами.

Пульпа. Смесь мелкоизмельченного материала с водой или водным раствором.

Руда. Природное минеральное сырье, содержащее металлы или их соединения в количестве и виде, допускающих их промышленное использование.

Рудник. Горнопромышленное предприятие по добыче руд.

Сгущение. Процесс отделения жидкой фазы (воды) от твердой в дисперсных системах (пульпе, суспензии, коллоиде), основанный на естественном осаждении твердых частиц под действием силы тяжести в отстойниках и сгустителях или под действием центробежной силы в гидроциклонах.

Содержание металла. Отношение массы металла в сухом материале к полной сухой массе материала, выраженное в процентах или граммах на тонну.

Сульфиды. Соединения металлов с серой.

Сушка. Удаление влаги из концентрата, осуществляемое в специальных сушильных печах (до влажности менее 9%).

Толлинг. Переработка сырья с последующим вывозом готовой продукции. При этом особый таможенный режим позволяет ввозить сырье и вывозить готовую продукцию из-за рубежа беспошлинно.

Файнштейн. Полупродукт металлургического производства, получаемый при конвертировании штейнов. По химическому составу различают медный, никелевый и медно-никелевый файнштейн.

Фильтрация. Процесс снижения влажности пульпы при ее движении сквозь пористую среду.

Флотация. Способ обогащения, основанный на избирательном прилипании минеральных частиц, взвешенных в пульпе, к пузырькам воздуха. Плохо смачиваемые водой частицы минералов прилипают к пузырькам воздуха и поднимаются с ними на поверхность пульпы, образуя пену. Хорошо смачиваемые минералы не прилипают к пузырькам и остаются в пульпе. Таким образом достигается разделение минералов.

Хвостохранилище. Комплекс гидротехнических сооружений для приема и хранения отходов обогащения полезных ископаемых — отвальных хвостов.

Шихта. Смесь материалов в определенной пропорции для получения требуемого химического состава конечного продукта.

Шлак. Расплавленное или твердое вещество переменного состава, покрывающее поверхность жидкого продукта при металлургических процессах (плавке шихты, отработке расплавленных промежуточных продуктов и рафинировании металлов). Образуется из пустой породы, флюсов, золы топлива, сульфидов и оксидов металлов, продуктов взаимодействия обрабатываемых материалов и футеровки плавильных агрегатов.

Шлам. Порошкообразный продукт, содержащий благородные металлы, выпадающие в осадок при электролизе меди и других металлов.

Штейн. Промежуточный продукт, представляющий собой сплав сульфидов железа и цветных металлов переменного химического состава. Основной продукт, в котором аккумулируются имеющиеся в сырье благородные и сопутствующие металлы.

Электролиз. Совокупность процессов электрохимических окислений-восстановлений, происходящих на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника.

Электроэкстракция. Электролитический способ выделения металла из раствора. Руда или концентрат подвергается выщелачиванию с помощью определенных растворителей, которые растворяют минералы, содержащие металл, или весь продукт целиком. Металл выделяется на катоде, а отработанный электролит, как правило, вновь направляют на выщелачивание. Катодный металл представляет собой конечный продукт высокой чистоты.

О компании
Стратегический отчет
Обзор бизнеса
Устойчивое развитие
Корпоративное управление
Риск-менеджмент
Информация для инвесторов
Дополнительная информация

Единицы измерения

Масса	
1 метрическая тонна	1 000 кг
1 тр. ун.	31,1035 г
1 г	0,03215075 тр. ун.

Курс долл. США за 2022–2024 годы

Показатель	2022	2023	2024
Средний курс рубля к долл. США	68,55	85,25	92,57
Средний курс рубля к долл. США для пересчета капитальных затрат	66,96	84,86	93,39

Контакты

ПАО «ГМК «Норильский никель»		Россия, 123100, г. Москва, 1-й Красногвардейский проезд, д. 15 Тел.: +7 (495) 787-76-67 Email: gmk@nornik.ru Сайт: https://nornickel.ru/
Служба корпоративного доверия		Почтовый адрес: Россия, 123112, г. Москва, 1-й Красногвардейский проезд, д. 15, Служба корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель» Тел.: +7 (800) 700-19-41 (45) Email: skd@nornik.ru
Контакты для инвесторов и ESG-вопросов	**Владимир Жуков** Вице-президент по работе с инвесторами	Тел.: +7 (495) 786-83-20 Email: ir@nornik.ru Email: ESG@nornik.ru
Контакты для акционеров	**Оксана Кузнецова** Руководитель по направлению акционерного капитала	Тел.: +7 (495) 797-82-44 Email: gmk@nornik.ru
Контакты для прессы	**Андрей Чупрасов** Начальник управления корпоративных коммуникаций	Тел.: +7 (495) 785-58-00 Email: pr@nornik.ru
Регистратор по акциям Компании	**АО «НРК — Р.О.С.Т.»**	Центральный офис: Россия, 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5Б Тел.: +7 (495) 989-76-50 Email: info@rrost.ru Сайт: www.rrost.ru
Аудитор	**АО «Кэпт»**	Россия, 125040, Москва, БЦ «Алкон III», Ленинградский проспект, д. 34А Тел.: +7 (495) 937-44-77 Email: moscow@kept.ru Сайт: www.kept.ru

Ограничение ответственности

Представленная в настоящем документе информация подготовлена на основе данных, имеющихся в распоряжении ПАО «ГМК «Норильский никель» на дату подготовки Годового отчета. С момента подготовки настоящего Годового отчета на деятельность Компании, на содержащиеся в нем прогнозы и описания текущей ситуации могли оказать влияние внешние или иные факторы, в том числе эскалация геополитического конфликта на Украине, санкции, введенные Соединенными Штатами Америки, Европейским союзом, Великобританией и другими государствами в отношении Российской Федерации, российских физических и юридических лиц, меры, принятые Российской Федерацией в ответ на санкции, экономические и иные меры, введенные для поддержания экономической и финансовой стабильности Российской Федерации, а также иные факторы, которые находятся вне зоны влияния Компании. В частности, Соединенные Штаты Америки, Европейский союз, Великобритания и другие государства ввели экспортные ограничения в отношении Российской Федерации, которые ограничивают в том числе поставки промышленного оборудования в Российскую Федерацию. Данные экспортные ограничения могут оказать негативное влияние на производственные возможности ПАО «ГМК «Норильский никель» в случае невозможности приобретения и транспортировки оборудования в Российскую Федерацию.

Годовой отчет содержит информацию о целях и планах Компании на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу. Все планы и намерения, приведенные в Годовом отчете, носят прогнозный характер, и их осуществимость зависит в том числе от ряда экономических, политических и правовых факторов, включая факторы, указанные выше, находящиеся вне зоны влияния Компании. Прогнозные заявления предполагают риски и неопределенность, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут как наступить, так и не наступить в будущем. Прогнозные заявления не являются гарантией будущих операционных и финансовых результатов Компании, и фактические результаты операционной деятельности Компании, ее финансовое состояние, ликвидность, перспективы, рост, стратегия, а также развитие отрасли, в которой ПАО «ГМК «Норильский никель» ведет свою деятельность, могут существенно отличаться от описываемых или предполагаемых в прогнозных заявлениях, содержащихся в настоящем Годовом отчете. ПАО «ГМК «Норильский никель» настоящим отказывается от ответственности за любые убытки, вызванные использованием содержания настоящего Годового отчета, а также не принимает на себя никаких обязательств по обновлению прогнозных заявлений, представленных в настоящем Годовом отчете.

Информация о рыночной доле и прочие утверждения касательно отрасли, в которой ПАО «ГМК «Норильский никель» ведет свою деятельность, а также позиция Компании по отношению к конкурентам основаны на общедоступной информации, опубликованной другими металлургическими и горнодобывающими компаниями или полученной от торговых бизнес-организаций и ассоциаций. Такие данные и утверждения не проверялись независимыми экспертами, а показатели финансовой и операционной деятельности конкурентов ПАО «ГМК «Норильский никель», используемые для оценки и сравнения позиций, могли быть рассчитаны иным способом, отличным от того, который использовался ПАО «ГМК «Норильский никель».

Годовой отчет не является частью рекламной документации по ценным бумагам, предложением или приглашением к продаже, выпуску или предложению оферты на продажу или подписку на акции и какие-либо иные ценные бумаги ПАО «ГМК «Норильский никель».

Любые логотипы и товарные знаки, используемые в настоящем Годовом отчете, являются собственностью их непосредственных владельцев, и их использование в настоящем Годовом отчете не должно толковаться как продвижение или реклама товаров и услуг данных владельцев.