

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 внешне-торговых 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 перво-классных 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-исследовательских 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