



НОРНИКЕЛЬ

СОХРАНЯЯ

ЦЕНТРА



СТАР

100%
обеспеченность
от руды до готовой
продукции

Годовой
отчет

2023

Содержание

О КОМПАНИИ		СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ		ОБЗОР БИЗНЕСА		УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ		КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ		ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ	
4	Краткий обзор	18	Обращение Председателя Совета директоров	48	Минерально-сырьевая база	96	Стратегический подход	146	Обращение Председателя Совета директоров	224	Акционерный капитал
6	География деятельности	20	Обращение Президента Компании	57	Операционная деятельность	102	Персонал	148	Система корпоративного управления	228	Дивидендная политика
8	Ключевые показатели	22	Обзор рынка металлов	64	Логистика и сбыт продукции	119	Безопасность производства	157	Общее собрание акционеров	231	Управление долговым портфелем
10	Факторы инвестиционной привлекательности	38	Стратегические инвестиционные проекты	74	Энергетические активы	127	Экология и климат	160	Совет директоров и комитеты	233	Взаимодействие с акционерами
12	Наша история			76	Инновации и цифровые технологии	139	Социальная политика	178	Исполнительные органы		
14	Бизнес-модель			84	Финансовый обзор (MD&A)			185	Система контроля		
								199	Отчет о вознаграждении		
								202	Риск-менеджмент		

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 2023 год. «Норникель» является российской вертикально интегрированной горно-металлургической компанией по производству цветных и драгоценных металлов.

В Отчете раскрываются все аспекты деятельности «Норникеля» с точки зрения как 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 беспрецедентную 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.

Стандарты

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

- «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (положение Банка России от 27 марта 2021 года № 714-п);
- «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» (письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № 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 рекомендациях 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 года № ИН-06-28/57);
- Правил листинга ПАО Московская Биржа.

Границы

Периметр раскрытия данных соответствует периметру консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО.

Финансовые показатели раскрыты также на основе консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2023 год, которая прошла проверку АО «Кэпт» в соответствии с международными стандартами аудита.

Отчеты «Норникеля» за 2023 год

-  [Интерактивная версия Годового отчета](#)
-  [Отчет об устойчивом развитии](#)
-  [Отчет по правам человека](#)
-  [Отчет об ответственной цепочке поставок](#)
-  [Отчет в области изменения климата](#)

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- 234 Финансовая отчетность
- 304 Глоссарий
- 306 Контакты

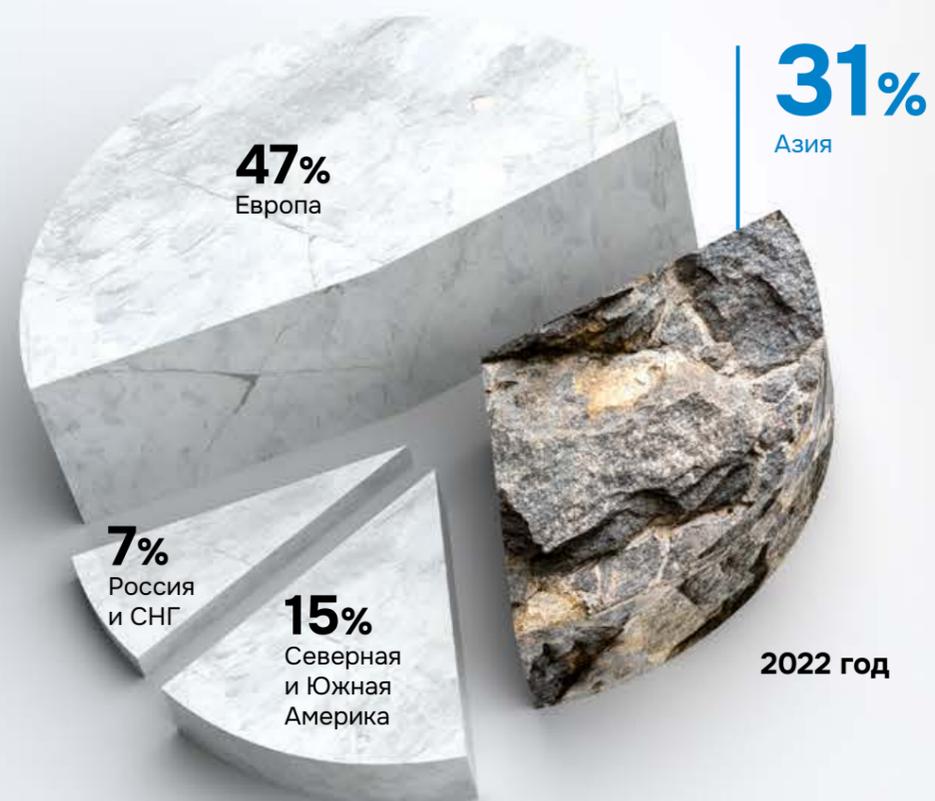
ПРИЛОЖЕНИЕ

- 308 №1 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- 344 №2 Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»




АДАПТИРУЕМСЯ К НОВОМУ

Географическая разбивка продаж металлопродукции:
успешная переориентация на рынки Азиатско-Тихоокеанского
региона и внутренний рынок, % ОТ ВЫРУЧКИ



О Компании

4

Краткий обзор

6

География деятельности

8

Ключевые показатели

10

Факторы инвестиционной привлекательности

12

Наша история

14

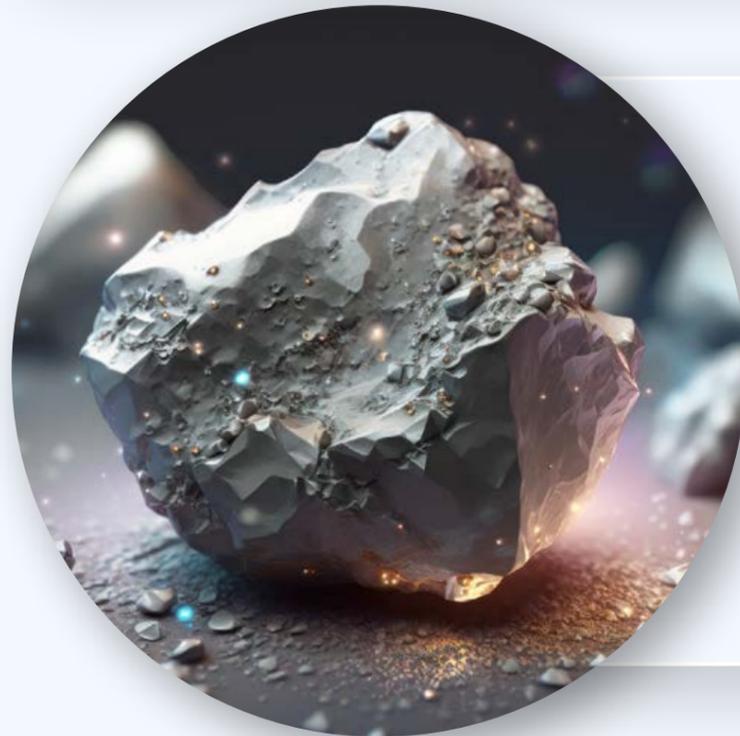
Бизнес-модель

Краткий обзор

Группа «Норникель» – лидер горно-металлургической промышленности России и крупнейший мировой производитель палладия и металлического никеля, а также один из самых крупных производителей платины и меди. Это основные металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики и экологически чистого транспорта.

Компания также производит:

Co · **Rh** · **Ag** · **Au** · **Ir** · **Ru** · **Se**
 кобальт · родий · серебро · золото · иридий · рутений · селен



Миссия и ценности

Эффективно используя природные ресурсы и акционерный капитал, мы обеспечиваем человечество цветными металлами, которые делают мир надежнее и помогают воплощать надежды людей на развитие и технологический прогресс.

ГЛАВНЫЙ КАПИТАЛ

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

>80 тыс.
сотрудников

184 тыс. руб.
ежемесячная средняя заработная плата

1,3 млрд руб.
инвестиции в развитие сотрудников в 2023 году

Надежность

Способность принимать любые вызовы, сохраняя успешность своей деятельности

Эффективность

Умение достигать нужных результатов в срок при оптимальных затратах

Профессионализм

Способность эффективно выполнять свою работу с высоким результатом

Ответственность

Готовность выполнять обязательства, принимать решения и отвечать за их результат

Развитие

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

Сотрудничество

Готовность и способность сотрудников Компании совместно достигать поставленных целей

География деятельности

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

Материнской компанией, осуществляющей управление и координацию деятельности Группы, является ПАО «ГМК «Норильский никель», зарегистрированное в Дудинке Красноярского края. Главный офис Компании расположен в Москве.



Основные дочерние организации и доля участия ПАО «ГМК «Норильский никель» в их капитале приведены в консолидированной отчетности по МСФО за 2023 год

Norilsk Nickel Harjavalta Oy в Финляндии (входит в Кольский дивизион)



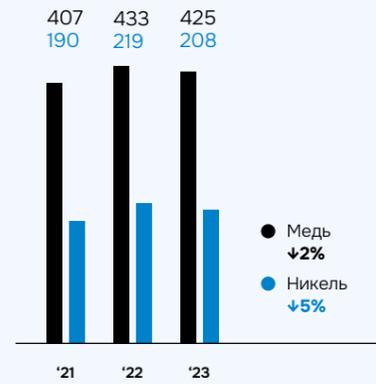
Основные производственные активы Группы расположены в России: на полуострове Таймыр (Норильский дивизион), на Кольском полуострове (Кольский дивизион) и в Забайкальском крае (Забайкальский дивизион). В производственную цепочку также включен никелерафинерочный завод в Финляндии (Norilsk Nickel Harjavalta Oy).

В Группу также входят исследовательское подразделение, расположенное в Санкт-Петербурге, с отделениями в Норильске и Мончегорске, а также геологические, топливно-энергетические предприятия, предприятия транспортной логистики с портовыми терминалами и уникальным арктическим морским флотом, а также рядом других вспомогательных подразделений. Группа имеет собственную международную сеть сбытовых компаний, через которую она реализует свою продукцию по всему миру.

Ключевые показатели

Операционные

Производство никеля и меди, ИЗ СОБСТВЕННОГО СЫРЬЯ, ТЫС. ТОНН

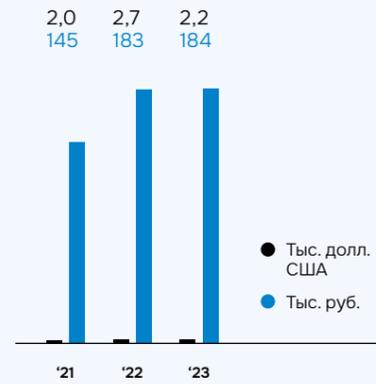


Производство палладия и платины, ИЗ СОБСТВЕННОГО СЫРЬЯ, ТЫС. ТР. УНЦИЙ



Устойчивое развитие

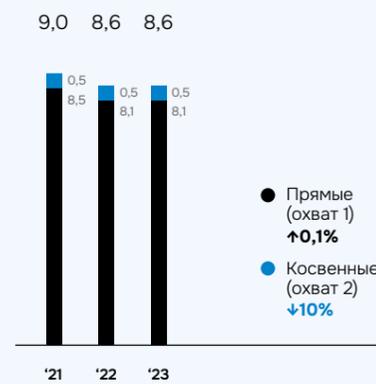
Среднемесячная оплата труда



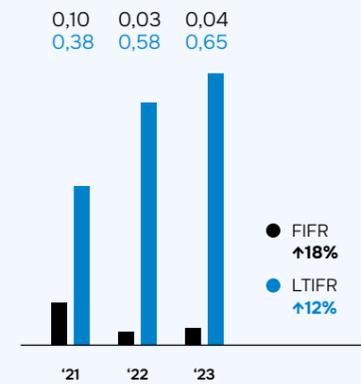
Социальные расходы на персонал, млн долл. США



Выбросы парниковых газов от производственной деятельности, млн тонн



Коэффициенты производственного травматизма, НА 1 МЛН ЧАСОВ

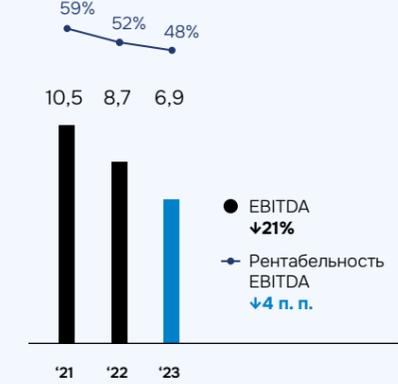


Финансовые

Выручка и чистая прибыль, млрд долл. США



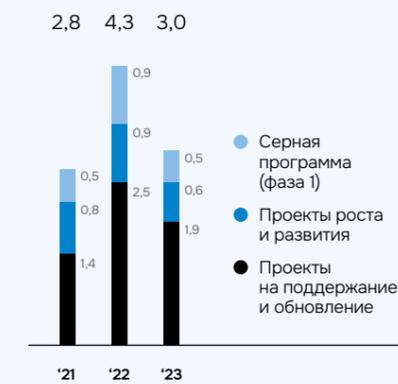
ЕВИТДА и ее рентабельность, млрд долл. США



Долговая нагрузка, млрд долл. США



Структура капитальных затрат, млрд долл. США



Факторы инвестиционной привлекательности

Уникальные ресурсы

Уникальная ресурсная база обеспечивает наиболее выгодное положение в мировой горнодобывающей отрасли.

Сульфидная медно-никелевая руда (Норильский и Кольский дивизионы)

7 рудников

Доказанные и вероятные запасы

1 267 млн тонн

Ni 9 млн тонн
Cu 16 млн тонн
6МПГ¹ 175 млн тр. унций

Оцененные и выявленные ресурсы

1 869 млн тонн

Ni 14 млн тонн
Cu 23 млн тонн
6МПГ 256 млн тр. унций

Срок отработки при текущем уровне добычи оценивается более чем в 70 лет

Золото-железо-медная руда (Забайкальский дивизион)

2 карьера

Доказанные и вероятные запасы

283 млн тонн

Cu 1,5 млн тонн
Au 6 млн тр. унций
Ag 25 млн тр. унций
Fe 53 млн тонн

Оцененные и выявленные ресурсы

303 млн тонн

Cu 1,8 млн тонн
Au 6 млн тр. унций
Ag 30 млн тр. унций
Fe 65 млн тонн

Срок отработки при текущем уровне добычи оценивается более чем в 20 лет

Ni

- Электрификация транспортных средств
- Увеличение спроса на нержавеющую сталь

Cu

- Глобальные программы развития инфраструктуры
- Электрификация транспортных средств, развитие зарядной инфраструктуры

- Увеличение количества транспортных средств по всему миру
- Гибридизация транспортных средств
- Введение тестов на уровень выбросов в режиме реального вождения
- Внедрение решений по хранению, транспортировке, очистке H₂

Pd

Незаменимые металлы для зеленой энергетики

«Норникель» является крупнейшим в мире производителем «зеленых» металлов, необходимых для декарбонизации глобальной экономики, реализации энергоперехода к возобновляемой энергетике и электротранспорту.

Pt

Водородная энергетика и автомобили на топливных ячейках



Co, Rh

Кобальт для аккумуляторов и родий для экологичных автомобилей с ДВС¹

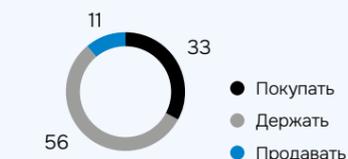
Ликвидные акции на рынке

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

Структура акционерного капитала на конец 2023 года, %



Рекомендации аналитиков по акциям Компании, %



Акции «Норникеля» входят в индексы Московской биржи²:

Индекс МосБиржи металлов и добычи – **14,32%**
Индекс голубых фишек – **9,63%**
Индекс МосБиржи 15 – **8,74%**
Индекс МосБиржи – **6,98%**

Ведущие позиции на мировых рынках

«Норникель» – мировой лидер в производстве палладия и металлического никеля.

Положение в горно-металлургической отрасли²



¹ Металлы платиновой группы.

² Данные на начало марта 2024 года. По рынку палладия, никеля, платины и родия данные приводятся по производству рафинированных металлов (с учетом толлинга), по рынку меди – по добыче.

Высокая степень вертикальной интеграции

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

Низкий углеродный след продукции

Низкий показатель углеродного следа от производства никеля.

Углеродный след от производства металлического никеля, рассчитанный в соответствии с международными стандартами, составил

8,5 кг
CO₂-эquiv. на 1 кг металла

¹ двигатель внутреннего сгорания.

Лучшая в отрасли корзина металлов

Естественная диверсификация и надежные долгосрочные фундаментальные показатели.

² На 29 декабря 2023 года.

Наша история

«Норникель» — лидер горно-металлургической промышленности России, надежный социальный партнер и одна из крупнейших в мире компаний по производству палладия и металлического никеля.

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:

- 35%** никеля,
- 12%** меди,
- 30%** кобальта,
- 90%** платиноидов от общего производства этих металлов в СССР.

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 ПАО «Норильский никель» и приватизация. В 2001 году была проведена реструктуризация, по итогам которой владельцы 96,9% акций ПАО «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 (ADR).

2021–2030

Стратегия экологического роста

Компания объявила о запуске нового инвестиционного цикла, нацеленного на комплексное развитие горнорудной базы и расширение перерабатывающих мощностей, а также о реализации стратегии экологического роста, которая включает в себя не только долгосрочные цели по производственной эффективности по объемам добычи руды и капитальным вложениям, но и конкретные планы по сокращению вредного воздействия на окружающую среду в регионах присутствия Компании.

2013–2020

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.

«Норникель» в 2023 году

- ✓ Производственная программа выполнена полностью в соответствии с прогнозом менеджмента.
- ✓ Получено право ООО «Полярный литий» (совместное предприятие «Норникеля» и ГК «Росатом») на разработку Колмозерского месторождения, расположенного в Мурманской области, что предполагает выпуск карбоната и гидроксида лития в объеме **45 тыс. тонн в год**.
- ✓ Размещен пятилетний выпуск биржевых облигаций на **60 млрд руб.**, с плавающей процентной ставкой, привязанной к [RUONIA](#).
- ✓ Запущена корпоративная программа «Цифровой инвестор» для сотрудников, которая предусматривает получение цифрового финансового актива, привязанного к рыночной стоимости акций «Норникеля».
- ✓ Запущена «Серная программа» на Надеждинском металлургическом заводе в Норильске. Это крупнейший экологический проект, задача которого – радикально сократить выбросы диоксида серы в Норильске и сделать воздух в городе чистым.
- ✓ Компания приступила к освоению самых глубоких рудных горизонтов в Евразии и начала добычу в шахте «Глубокая» рудника «Скалистый» на глубине **почти 2 км**. Это позволит увеличить добычу самой ценной богатой руды.
- ✓ Впервые выпущен отдельный Отчет в области изменения климата, в котором раскрыта информация об инициативах по борьбе с изменением климата и адаптации к климатическим изменениям с 2021 года до настоящего времени, о выстраивании системы управления рисками, а также об устойчивости стратегии «Норникеля» к трем климатическим сценариям.

Бизнес-модель



Вклад в достижения ЦУР ООН

Рост объемов производства основных металлов Компании на 20-25% к 2030 году

Снижение негативного экологического воздействия в регионах присутствия

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

Ресурсы

Минерально-сырьевая база

1 267 млн тонн
доказанные и вероятные запасы сульфидной медно-никелевой руды

283 млн тонн
доказанные и вероятные запасы золото-железо-медной руды

Персонал

>80 тыс. сотрудников

Производственные активы

- 9 рудников
- 4 обогатительные фабрики
- 4 металлургических завода

Вспомогательные активы

- Транспортные предприятия
- Энергетические предприятия
- Глобальная сбытовая сеть
- НИОКР – институт «Гипроникель»

Результаты

Добыча

Норильский дивизион

19,2 млн тонн
Ni Cu МПГ
1,14% 1,98% 6,48 г/т
руды

Кольский дивизион

7,2 млн тонн
Ni Cu МПГ
0,52% 0,22% 0,08 г/т
руды

Забайкальский дивизион

15,0 млн тонн
Cu
0,63%
руды

Энергетический дивизион

2 720 млн м³
природного газа

85 тыс. тонн
газового конденсата

Производство металлов Группой



Финансовые результаты

6,9 млрд долл. США EBITDA
2,9 млрд долл. США чистая прибыль
48% рентабельность EBITDA
x1,2 чистый долг / EBITDA

Структура выручки по рынкам сбыта, %



Экология и климат

8,6 млн тонн выбросы парниковых газов от производственной деятельности (охваты 1 + 2)
6,4 млн тонн выбросы парниковых газов (охват 3)
99% отходов производства являются неопасными
55% доля электроэнергии из ВИЭ
83% доля повторно и многократно используемой воды

Ценность для заинтересованных сторон

Акционеры

1 475 млн долл. США
было выплачено дивидендов за 2023 год

Сотрудники

193 млн долл. США потрачено на социальные программы для персонала
>2 тыс. долл. США средняя заработная плата
15 млн долл. США расходы на пенсионные программы

Поставщики

95% доля российских компаний в структуре поставщиков «Норникеля»

Потребители

в 28 странах поставляется продукция Компании

Государство

281 млрд руб. / **3,3** млрд долл. США налоговые и прочие платежи в бюджеты

Ni 209 тыс. тонн

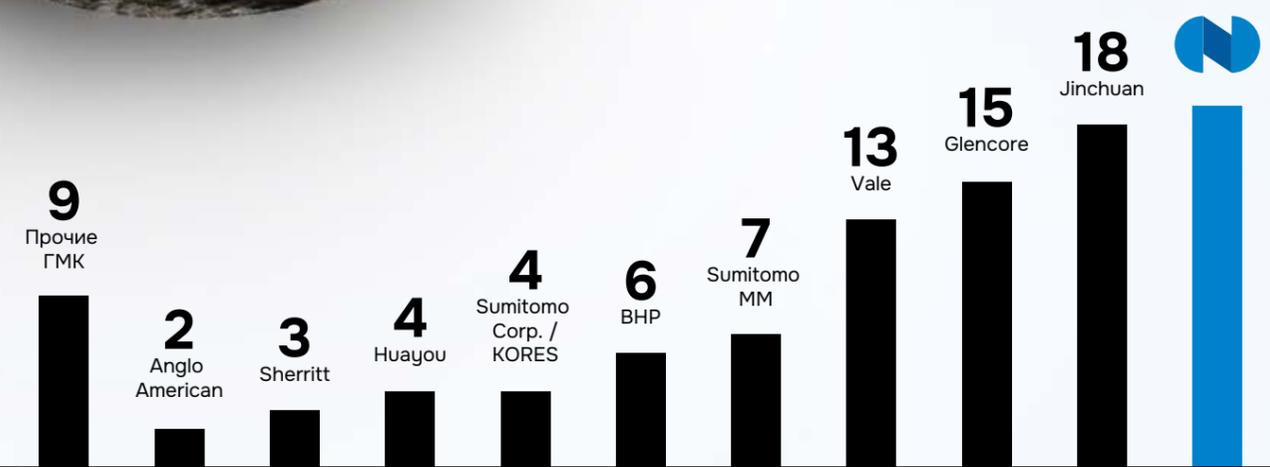
Cu 425 тыс. тонн

Pd 2 692 тыс. тр. унций

Pt 664 тыс. тр. унций

ОСТАЕМСЯ В ФОРМЕ

«Норникель» – № 1
по производству
металлического никеля
в 2023 году



**Стратегический
отчет**

18
Обращение Председателя
Совета директоров

20
Обращение Президента
Компании

22
Обзор рынка
металлов

38
Стратегические
инвестиционные проекты

Обращение Председателя Совета директоров



Руководству Компании удалось полностью выполнить производственный план за прошлый год и, что еще более важно, продать весь объем произведенных металлов, перенаправив сбытовые потоки в дружественные страны.

Уважаемые акционеры!

2023 год был отмечен резким снижением цен на наши основные металлы и продолжающимся внешнеполитическим давлением на российский бизнес, что не могло не отразиться на годовых финансовых результатах. Наша выручка снизилась на 15%, до 14,4 млрд долл. США, а показатель EBITDA сократился на 21%, до 6,9 млрд долл. США.

Вместе с этим руководству Компании удалось полностью выполнить производственный план за прошлый год и, что еще более важно, продать весь объем произведенных металлов, перенаправив сбытовые потоки в дружественные страны. В свою очередь, эффективный контроль за расходами при поддержке динамики обменного курса рубля позволил значительно снизить денежную себестоимость и удержать рентабельность EBITDA на высоком уровне – 48%.

Несмотря на сложную конъюнктуру на мировом финансовом и сырьевом рынках, а также отказ отдельных поставщиков оборудования работать с нами, мы продолжили реализацию инвестиционной программы, которая составила в прошлом году 3 млрд долл. США. Особо

48%

составила рентабельность EBITDA

3 млрд долл. США

составил общий объем инвестиций

НА 48%

планируется снизить выбросы загрязняющих веществ к 2026 году

хотелось бы отметить долгожданный запуск объектов по утилизации диоксида серы на Надеждинском металлургическом заводе, который стал крупнейшим экологическим проектом в России за последние годы. Выход проекта на технологические показатели позволит выполнить требования законодательства по снижению в 2024 году выбросов загрязняющих веществ в Норильске не менее чем на 20%, а в течение 2025 года – на 45% от уровня базового 2015 года.

При этом наши усилия в области экологии не ограничивались только Серной программой. Так, существенный прогресс был достигнут в очистке территории Норильского промышленного района от исторического загрязнения, сокращении сбросов сточных вод и повышении уровня утилизации отходов. Компания также провела беспрецедентное по охвату и глубине исследование биоразнообразия в регионах присутствия совместно с несколькими командами ученых Сибирского отделения РАН.

Что касается промышленной безопасности и охраны труда, мы продолжили реализацию программ по повышению уровня безопасности в рудниках за счет внедрения новых цифровых систем и совершенствования систем позиционирования техники и людей.

К сожалению, мы были вынуждены зафиксировать пять несчастных случаев со смертельным исходом против четырех случаев годом ранее. Все несчастные случаи тщательно расследовались с предоставлением отчета Совету директоров и подготовкой плана мероприятий по устранению причин происшествий. Компания продолжает повышать качество расследования происшествий с целью исключения их повторения, а также меняет формат коммуникации по безопасности производства с сотрудниками. Я как Председатель Совета директоров подтверждаю, что полное исключение смертельных несчастных случаев на производстве является основным стратегическим приоритетом «Норникеля».

Еще одним фокусом Компании в прошедшем году стали совместные проекты по диверсификации нашего бизнеса с точки зрения развития новых технологий. Наше совместное предприятие с ГК «Росатом», ООО «Полярный литий», получило право пользования крупнейшим в России месторождением лития – Колмозерским, освоение которого даст возможность создать первое в стране производство литийсодержащего сырья и в итоге – высокотехнологичной продукции в виде литиево-ионных батарей. Также «Норникель» вошел в число владельцев ООО «Русская

нержавеющая компания», которое реализует проект по производству плоского проката из нержавеющей стали в Волгоградской области. Участие в нем позволит «Норникелю» существенно увеличить продажи никеля на внутреннем рынке, а также интегрироваться в производство продукции глубоких переделов в секторе стали и сплавов.

Кроме того, «Норникель» был высоко оценен в области устойчивого развития и ответственной деловой практики и стал лауреатом I степени национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса».

И наконец, учитывая пожелания более 400 тыс. наших акционеров, мы приняли решение провести дробление акций, чтобы сделать их более ликвидными и доступными широкому кругу розничных инвесторов, а также выплатить дивиденды за девять месяцев 2023 года. Полагаем, что эти шаги будут способствовать дальнейшему развитию как акционерной базы «Норникеля», так и российского фондового рынка в целом.

Андрей Бугров

Председатель Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»

Обращение Президента Компании

Результаты 2023 года подтвердили способность «Норникеля» устойчиво работать даже в сложных экономических и геополитических условиях.



Уважаемые акционеры!

Подводя итоги 2023 года, я хотел бы сразу отметить, что его результаты подтвердили способность «Норникеля» устойчиво работать даже в сложных экономических и геополитических условиях. Как показывает этот Отчет, благодаря четкому следованию производственному плану, ответственному подходу к инвестициям и слаженной работе всех сотрудников мы смогли продемонстрировать готовность нашей общей Компании к самым серьезным вызовам.

В прошлом году российская экономика в целом и «Норникель» в частности столкнулись с сильнейшим давлением, что вкупе с инфляцией и волатильностью на глобальных сырьевых и финансовых рынках негативно отразилось на ключевых финансовых показателях Компании. Из-за снижения рыночных цен практически на все наши металлы сократились показатели выручки и EBITDA. При этом нам удалось переломить негативные тенденции 2022 года, связанные с вынужденным реформированием логистических и сбытовых цепочек. Мы продали весь объем производства 2023 года, а также часть остатка металлов, накопленного в 2022 году.

Компания максимально сфокусировалась на показателях, которые реально может контролировать. Мы достигли неплохих успехов, сумев существенно снизить операционные затраты и оборотный капитал.

По итогам 2023 года общий объем инвестиций составил около 3 млрд долл. США и остался на рекордно высоком уровне в рублевом выражении.

Наши долгосрочные инвестиционные планы в настоящий момент пересматриваются в связи с изменившимися

геополитическими обстоятельствами, добровольными санкциями ряда наших партнеров и более сложным макроэкономическим фоном. Проводится перепроектирование некоторых проектов, поиск альтернативных решений и изучаются возможности по импортозамещению.

В октябре 2023 года был запущен флагманский проект национального значения, считающийся крупнейшим экологическим проектом в России, – Серная программа на Надеждинском металлургическом заводе в Норильске.

Стройка длилась больше трех лет, и, несмотря на отказ некоторых зарубежных контрагентов поставлять критически важное оборудование для проекта, были найдены альтернативные поставщики и проект был запущен в срок. В результате в Норильске фактически построен еще один новый завод, создано около 500 новых рабочих мест. Самое главное – это то, что теперь качество воздуха в Норильске сильно улучшилось.

В прошлом году мы утвердили Стратегию устойчивого развития до 2030 года, которая охватывает четыре направления: производственную безопасность, управление талантами, развитие технологий,

социальный прогресс и улучшение качества жизни. Мы отлично осознаем, что крупный бизнес ответствен за развитие территорий и благополучие общества в целом, и подтверждаем наши обязательства перед заинтересованными сторонами.

В 2023 году была запущена инновационная корпоративная программа «Цифровой инвестор», в рамках которой уже более 60 тыс. сотрудников получили бесплатно цифровые финансовые активы, приравненные к цене акций «Норникеля», а также первые дивиденды.

В заключение хочу выразить уверенность в том, что вместе мы достигнем поставленных целей, раскроем полный потенциал нашего бизнеса в интересах сотрудников, инвесторов, всех заинтересованных в нашем успехе сторон.

Владимир Потанин
Президент,
Председатель Правления
ПАО «ГМК «Норильский никель»



Обзор рынка металлов

Применение металлов «Норникеля»

Область применения	Описание
МПГ	
Автомобильная промышленность	Палладий, платина и родий используются в качестве катализаторов в нейтрализаторах выхлопных газов, которые позволяют минимизировать негативное влияние автомобилей на окружающую среду
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
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 долговечностью
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 стекловолнока и оптического стекла	Платина и родий применяются при изготовлении стекольных питателей для производства стекловолнока и оптического стекла
Никель	
Машиностроение, химическая и нефтехимическая промышленность, строительство	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
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 энергоёмкости, позволяющей увеличить запас хода. Также аккумуляторы на основе никеля более пригодны к утилизации и вторичному использованию, чем другие типы аккумуляторных батарей
Авиакосмический комплекс	Жаропрочные сплавы на основе никеля обладают значительной устойчивостью к агрессивным средам и используются для производства компонентов авиационных двигателей
Возобновляемая энергетика	Сплавы на основе никеля применяются в ветровой, солнечной и геотермальной энергетике
Медь	
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
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 (ВИЭ)
Электроника и бытовая техника	Медь применяется в электронике и бытовой технике из-за превосходной электро- и теплопроводности
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

Рынок никеля

Основные тенденции на рынке

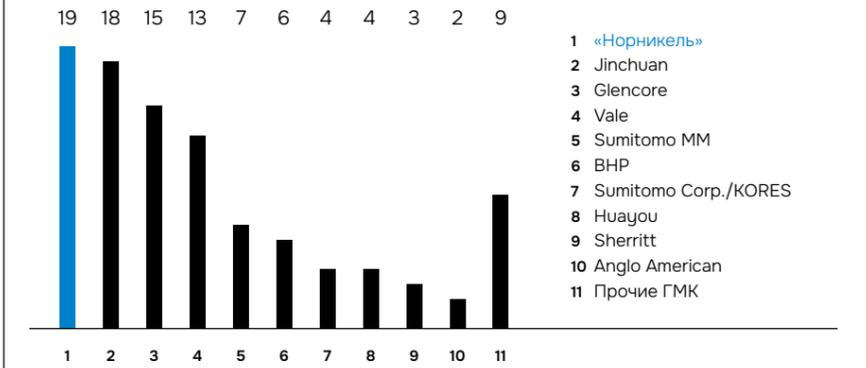
В 2023 году сохранился профицит никеля более чем в 200 тыс. тонн (по сравнению с профицитом в 113 тыс. тонн в 2022 году), преимущественно на рынке низкосортного никеля. При этом рынок биржевого высокосортного никеля остался сбалансированным: приток металла на биржевые склады был незначительным, а со стороны секторов сплавов и специальных сталей сохранился устойчивый спрос.

В 2023 году цена на никель показала наихудшую динамику среди всех цветных металлов на Лондонской бирже металлов (ЛБМ). Это было вызвано как значительным профицитом на рынке низкосортного никеля из-за перепроизводства черного ферроникеля (ЧФН) в Индонезии при запуске новых мощностей по выпуску никелевых катодов в Китае и Индонезии, так и коррекцией ценовых котировок после масштабного шорт-сквиза и возросшей спекулятивной активности в прошлом году.

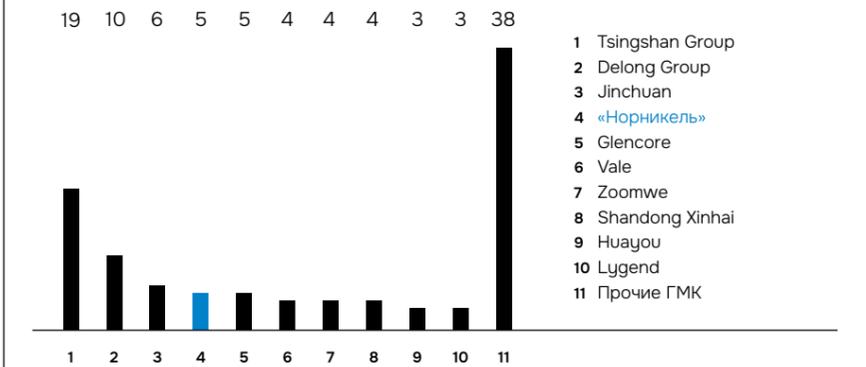
В начале года цена составляла более 31 тыс. долл. США / т, но в середине марта снизилась до отметки в 22 тыс. долл. США / т на фоне новостей о том, что некоторые китайские производители никеля рассматривают возможность запуска предприятий по выпуску никелевых катодов в Китае и Индонезии уже в 2023 году. Также причиной стал слабый внутренний спрос в Китае из-за ужесточения денежно-кредитной политики в США и Европе.

В апреле цена на никель вернулась к уровню выше 25 тыс. долл. США / т, чему способствовали закрытие коротких позиций спекулятивными игроками, сокращение биржевых

«Норникель» – № 1 по производству металлического никеля¹, %



«Норникель» – № 4 по производству первичного никеля¹, %



Потребление первичного никеля по регионам, %



Источник: данные Компании

¹ Источник: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2024 года.

запасов и ослабление доллара США. Однако рост сдерживался слабыми фундаментальными показателями рынка, вследствие чего цена снизилась до 20 тыс. – 21 тыс. долл. США / т в конце мая.

В июне – июле котировки никеля на ЛБМ колебались в диапазоне 20 тыс. – 23 тыс. долл. США / т, поскольку ожидаемое восстановление китайской экономики снизило темпы. В августе на цену никеля положительно повлияли новости об усилении мер по борьбе с нелегальной добычей полезных ископаемых

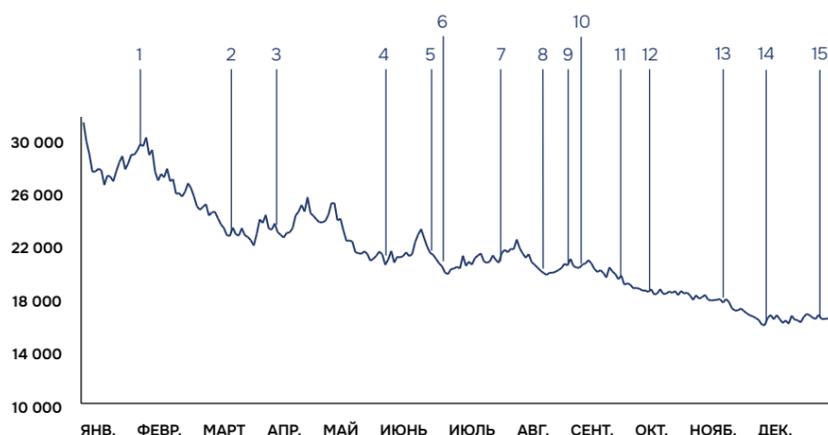
в Индонезии, за которыми последовали задержки в выдаче новых квот на добычу никелевой руды.

В четвертом квартале цена на никель упала ниже 20 тыс. долл. США / т из-за значительного роста предложения, слабого спроса со стороны сектора нержавеющей стали в Европе и США, а также рекордного количества коротких позиций инвестиционных фондов на ЛБМ в сочетании с инфляционным давлением и высокими процентными

ставками по всему миру. Несмотря на новости о том, что Индонезия не будет утверждать новые квоты на добычу никелевой руды в 2023 году, а запасы богатой руды в стране могут быть исчерпаны через шесть лет, котировки снизились до 16 тыс. долл. США / т в конце года.

В результате средняя цена на никель в 2023 году составила 21 474 долл. США / т, что на 16% ниже средней котировки 2022 года – 25 605 долл. США / т.

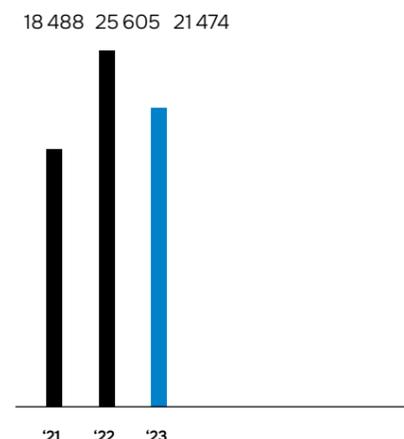
Динамика цены на никель на Лондонской бирже металлов в 2023 году, долл. США / т



1. Производители электромобилей начали снижать цены на фоне замедления роста спроса
2. Банковский кризис в США
3. ЛБМ объявила план действий по укреплению своих рынков
4. Индонезия отложила введение пошлин на экспорт никеля
5. Компания Huayou Cobalt запустила HPAL-проект Huafei в Индонезии
6. Китай продлил действие схемы налоговых льгот для электромобилей до 2027 года
7. Новый бренд никелевых катодов Huayou зарегистрирован на ЛБМ
8. В Индонезии по обвинению в незаконной добыче полезных ископаемых арестован бывший высокопоставленный чиновник
9. Компания Tsingshan начала производство никелевых катодов в Индонезии
10. Приостановка выдачи квот на добычу никелевой руды в Индонезии
11. Сообщение о том, что Индонезия не будет утверждать новые квоты на добычу никелевой руды в 2023 году
12. Компания Glencore объявила о прекращении финансирования ферроникелевого проекта Koniambo
13. ЛБМ одобрила листинг никелевых катодов компании GEM
14. Обсуждение возможности создания индонезийского индекса цен на никель
15. Германия отменила налоговые льготы для электромобилей

Источник: Лондонская биржа металлов, анализ Компании

Среднегодовые цены на никель, долл. США / т



Источник: Лондонская биржа металлов (cash settlement)



Баланс рынка

В 2023 году потребление первичного никеля увеличилось на 4% год к году, до 3,1 млн тонн, на фоне устойчивого спроса в секторе нержавеющей стали (+4% год к году). При этом в секторе аккумуляторных батарей потребление снизилось (-1% год к году) из-за продолжающегося дестокинга в батарейной цепочке, увеличения доли безникелевых литий-железо-фосфатных аккумуляторов (LFP) и частичной переориентации продаж с электромобилей на аккумуляторных батареях на подключаемые гибриды в Китае. Потребление в прочих отраслях (сплавы, спецстали, гальванопокрытия и пр.) выросло на 6% год к году благодаря устойчивой конъюнктуре в аэрокосмическом, нефтегазовом и промышленном секторах.

С другой стороны, мировое производство первичного никеля выросло на 9% год к году, до 3,4 млн тонн, за счет продолжающегося увеличения выпуска индонезийского ЧФН (+16% год к году) и химических соединений для сектора аккумуляторных батарей (+31% год к году). Это обусловлено вводом в эксплуатацию новых проектов по конвертации ЧФН в никелевый файнштейн и кислотному выщелачиванию под высоким давлением (HPAL). Производство металлического никеля выросло на 7% год к году в результате введения новых мощностей по выпуску никелевых катодов в Китае и Индонезии.

В результате в 2023 году на рынке никеля наблюдался профицит в размере более чем 200 тыс. тонн, который, как и в прошлом году, в основном пришелся на рынок низкосортного никеля, тогда как рынок высокосортного никеля остался относительно сбалансированным. При этом с учетом значительного роста оборотных производственных запасов в последние годы (по нашим расчетам, от 100 тыс. до 200 тыс. тонн никеля) реальный профицит на рынке (т. е. избыточный материал, доступный для немедленной поставки) может быть значительно меньше.

Потребление

Производство **нержавеющей стали** остается основной отраслью применения первичного никеля в 2023 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 2023 году мировая выплавка нержавеющей стали выросла на 3% год к году, до 58 млн тонн, на фоне ввода новых мощностей в Китае, где производство увеличилось на 10% год к году. В прочих странах Азии выплавка снизилась на 5% год к году, в основном за счет снижения производства в Индонезии, где наблюдались операционные проблемы на одном из сталеплавильных предприятий из-за акционерного конфликта, а также из-за слабых производственных результатов в Японии и на Тайване. В свою очередь, в Европе и Америке выплавка нержавеющей стали снизилась на 7% год к году по причине дестокинга, роста импорта из Азии, а также слабого потребительского спроса.

В результате потребление первичного никеля в секторе нержавеющей стали в 2023 году выросло на 4% и превысило 2 млн тонн.

3,1 млн тонн

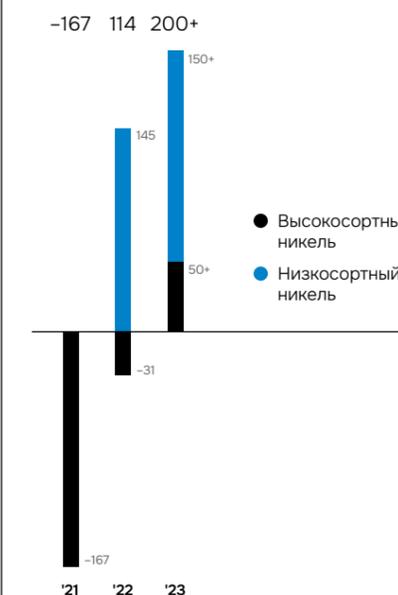
потребление первичного никеля в 2023 году

3,4 млн тонн

производство первичного никеля в 2023 году

Баланс производства и потребления никеля, тыс. тонн

(без учета изменения оборотных запасов)



Источник: оценка Компании на март 2024 года

В аккумуляторной промышленности никель является одним из основных компонентов при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. Несмотря на рекордные продажи электромобилей, в 2023 году потребление никеля в батарейном секторе снизилось на 1%, до 0,5 млн тонн. Причинами стали дестокинг в батарейной цепочке в Китае, увеличение доли безникелевых аккумуляторов LFP, а также частичная переориентация продаж в Китае с электромобилей с аккумуляторными батареями на подключаемые гибриды, которые имеют меньшую емкость аккумулятора и, соответственно, содержат меньше никеля.

В 2023 году мировые продажи электромобилей¹ выросли на 29% по сравнению с предыдущим годом. После нескольких лет стремительного роста рынок электромобилей, похоже, переходит в стадию зрелости и пытается преодолеть связанные с этим проблемы дальнейшего развития.

Темпы роста продаж в Китае снизились до 23% год к году после частичной отмены субсидий на покупку электромобилей в конце прошлого года. Тем не менее в абсолютных значениях продажи электромобилей стабильно растут: например, в 2023 году в Китае было продано 5,7 млн единиц BEV (традиционный электромобиль) по сравнению с 4,8 млн годом ранее (+19% год к году), а продажи PHEV (гибридный электромобиль с подзарядкой от электросети) выросли почти в два раза, до 2,7 млн единиц (+88% год к году). Кроме того, Китай обогнал Японию в качестве крупнейшего в мире экспортера автомобилей, среди которых основное место занимают электромобили.

Более того, власти Китая продолжают оказывать поддержку сектору электромобилей. Недавно с участием восьми различных государственных министерств был запущен национальный пилотный проект по замене транспортных средств с двигателями внутреннего сгорания на электромобили в общественном транспорте. Проект распространяется не только на автобусы, но и на такси, а также автомобили для государственных нужд. В сочетании с продолжающейся поддержкой расширения зарядной инфраструктуры в сельской местности это должно обеспечить дальнейший рост внутреннего китайского рынка темпами выше, чем в остальных регионах мира.

В Европе продажи выросли на 28% по сравнению с предыдущим годом, хотя отмена субсидий в ряде стран оказала на них негативное влияние. Кроме того, на европейском рынке наблюдается приток дешевых китайских электромобилей. В 2023 году доля китайских BEV удвоилась и составила порядка 10% от общего объема продаж BEV в Европе, а принадлежащий концерну SAIC бренд MG стал четвертым по объемам продаж после Tesla, Volkswagen и BMW. В сентябре Европейская комиссия начала расследование фактов неправомерного предоставления субсидий с целью введения дополнительных пошлин в отношении китайских электромобилей для защиты местных производителей. Это может замедлить темпы распространения электромобилей в Европе, особенно в сегменте бюджетных автомобилей.

В США продажи электромобилей выросли на 50% в 2023 году, что связано с введением закона о снижении инфляции (IRA).

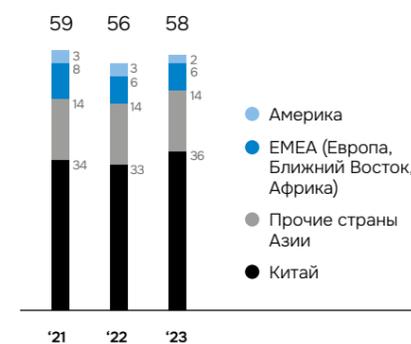
Потребление первичного никеля по отраслям, %



- Нержавеющая сталь
- Аккумуляторы
- Сплавы и суперсплавы
- Гальванопокрытия
- Спецстали
- Прочие отрасли

Источник: данные Компании

Производство нержавеющей стали, млн тонн

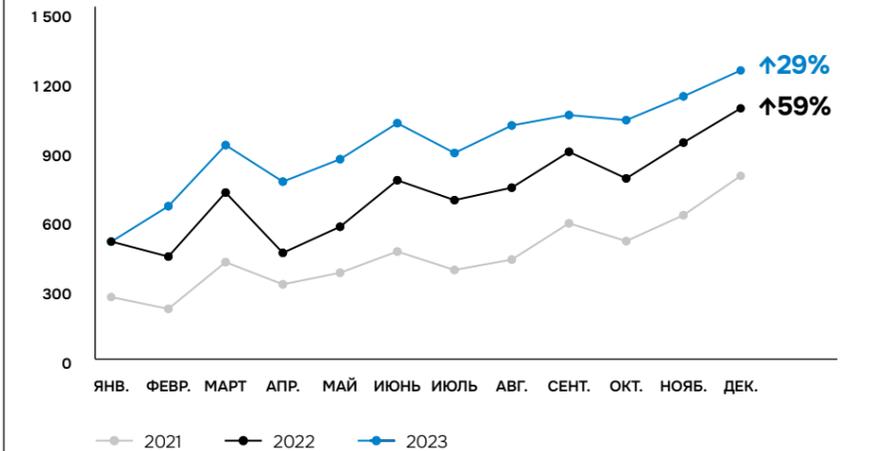


Источники: Eurofer, ISSF, USGS, SMR, METI, TSIIA, данные Компании

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 базовом сценарии Компании ожидается, что потребление никеля в аккумуляторах к 2030 году составит порядка 1,5 млн тонн, или 30% спроса на первичный никель (по сравнению с 15% в 2023 году). В то же время все более амбициозные цели по углеродной нейтральности, субсидирование электрификации транспорта и оптимизация затрат при производстве аккумуляторных элементов создают предпосылки, что данная цифра будет еще выше.

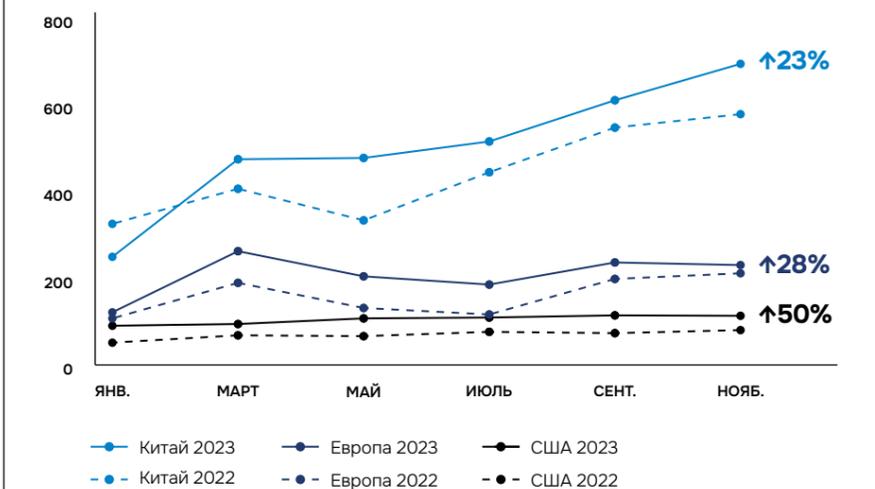
Потребление никеля в **прочих отраслях** (сплавы, спецстали, гальванопокрытия и др.) в 2023 году увеличилось на 6%, до 0,6 млн тонн, на фоне устойчивого постковидного восстановления промышленного спроса и сильной экономической конъюнктуры в аэрокосмической, нефтегазовой и промышленном секторах.

Мировые продажи электромобилей, тыс. шт.

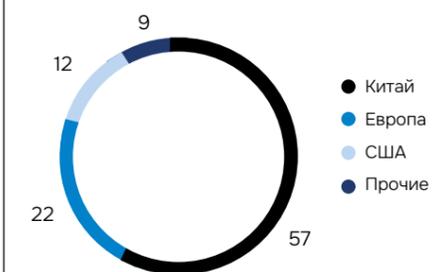


Источник: анализ Компании

Продажи электромобилей по регионам в 2023 году, тыс. шт.



Продажи электромобилей по регионам в 2023 году, %



¹ Гибридные автомобили (HEV) и подключаемые гибриды (PHEV) пересчитаны с учетом относительной мощности аккумуляторов: HEV 2 кВт · ч против PHEV 12 кВт · ч против BEV 55 кВт · ч.

Производство

Производство первичного никеля можно условно разделить на выпуск высокосортного и низкосортного никеля.

Высокосортный никель производится в форме никелевых катодов, брикетов, карбонильной дробы 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 2023 году были компании Jinchuan, «Норникель», Glencore, Vale, Zoomwe, Huayou 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 2023 году стали предприятия, выпускающие ЧФН в Индонезии и Китае, такие как Tsingshan и Delong, а также крупнейшие производители ферроникеля: Anglo American, Eramet, South 32, POSCO 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, а также начала производства никелевых катодов из низкосортного индонезийского сырья в 2023 году эти сектора стали взаимосвязаны.

В 2023 году на производителей никеля по всему миру влияли как высокие процентные ставки, инфляционное давление, логистические трудности и нарушения в операционной деятельности, так и отрицательная ценовая динамика на фоне перепроизводства

и сохраняющегося профицита рынка. Несмотря на это, выпуск первичного никеля увеличился на 0,3 млн тонн, или 9% год к году, и составил 3,4 млн тонн. Рост произошел благодаря наращиванию мощностей по производству ЧФН в Индонезии и продолжающемуся увеличению объемов выпуска химических соединений никеля для сектора аккумуляторных батарей, в основном за счет новых проектов HPAL и запуска линий по конвертации ЧФН в файнштейн. Также на него повлияло увеличение производства металлического никеля (Class 1) на новых рафинировочных производствах в Китае и Индонезии.

Производство высокосортного никеля в 2023 году увеличилось на 15% и достигло 1,4 млн тонн.

Выпуск металлического никеля вырос на 7% год к году и составил 0,9 млн тонн. В 2023 году его производство продемонстрировало устойчивый рост, в основном за счет запуска новых мощностей по выпуску никелевых катодов в Китае и Индонезии.

Помимо этого, производство никеля Class 1 выросло в Норвегии (благодаря выходу предприятия на проектные показатели после прошлогодних забастовок) и Японии (в результате роста экспорта никелевого файнштейна из Индонезии), но снизилось в Канаде и Австралии на фоне операционных трудностей и остановок на техническое обслуживание.

«Норникель» несколько снизил объемы производства никеля в 2023 году, что было связано с переходом на новое горное оборудование. После проведения тестирования и постепенного ввода в эксплуатацию горного оборудования от новых поставщиков рудники вышли на плановые показатели по добыче руды в четвертом квартале. Компания произвела никель в соответствии с годовыми прогнозами.

3,4 млн тонн

выпуск первичного никеля в 2023 году

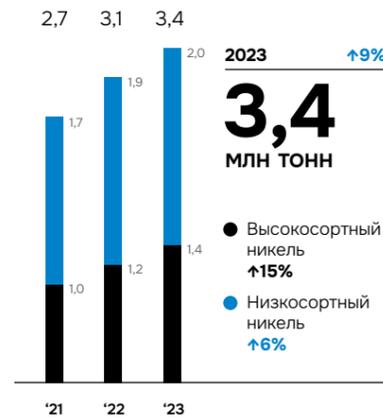
Производство первичного никеля по видам продукции, %



- Черновой ферроникель
- Металлический никель
- Химические соединения
- Ферроникель
- Оксид никеля и utility-никель

Источник: данные Компании

Производство первичного никеля, млн тонн



Источник: данные Компании

Производство химических соединений никеля, включая сульфат никеля из первичных источников сырья (за исключением сульфата, полученного путем растворения металлического никеля), в 2023 году выросло на 31% год к году и составило 0,5 млн тонн.

Сульфат никеля может быть произведен из различных видов сырья с использованием разных технологических процессов: напрямую из никелевых полупродуктов, таких как смешанный гидроксидный осадок (MHP), смешанный сульфидный осадок (MSP), никелевый файнштейн и неочищенный сульфат никеля (продукт медной цепочки), либо же путем растворения высокосортного металлического никеля (в виде никелевых брикетов и порошка) или с помощью переработки вторичного сырья.

Несмотря на скидки к биржевой цене ЛБМ, с которыми сульфат никеля торговался практически на протяжении всего года, его производство в 2023 году увеличилось. Рост произошел благодаря плановым запускам новых и наращиванию существующих мощностей по выпуску полупродуктов в Индонезии, причем как на проектах HPAL, так и на площадках по конвертации ЧФН в никелевый файнштейн. Крупнейшими производителями сульфата никеля в 2023 году стали китайские производители, такие как Zoomwe, Gem, Huayou и Jinchuan.

В то же время выпуск сульфата никеля путем растворения металлического никеля, которое считается одним из самых дорогих способов производства, по сравнению с предыдущим годом снизился в несколько раз из-за обилия доступных полупродуктов на рынке.

Производство низкосортного никеля выросло на 6% год к году и составило 2 млн тонн.

Индонезия продолжила наращивать мощности по производству чернового ферроникеля, что стало основным фактором увеличения предложения низкосортного никеля в 2023 году. Растущая выплавка нержавеющей стали в Китае значительно поддержала производство ЧФН в Индонезии, однако темпы роста несколько снизились год к году. Причинами стали перевод ряда печей на производство файнштейна и приостановка выдачи новых квот на добычу никелевой руды в конце года, что привело к росту стоимости руды в стране. По нашим оценкам, общий объем производства ЧФН в Индонезии в 2023 году составил 1,3 млн тонн (+16% год к году).

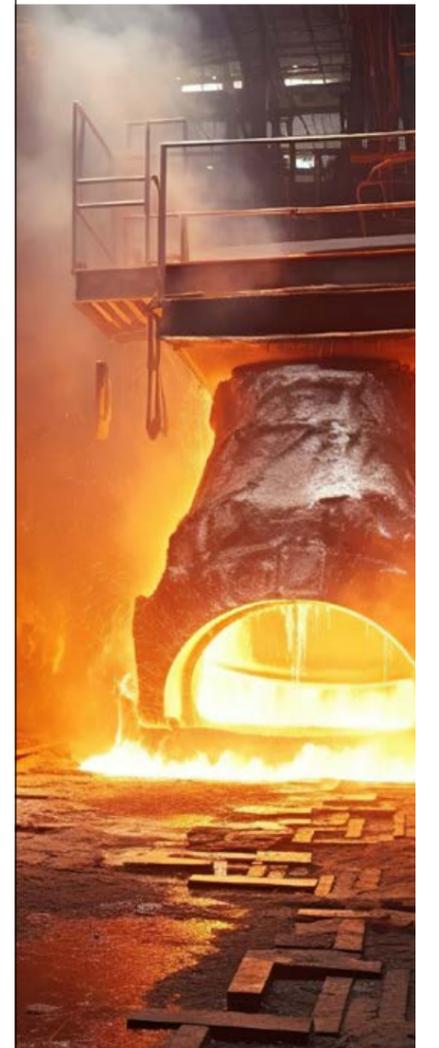
Производство чернового ферроникеля в Китае продолжило снижаться в 2023 году и сократилось на 5% год к году, до 0,4 млн тонн, из-за роста импорта чернового ферроникеля из Индонезии. Однако, несмотря на растущую конкуренцию с индонезийским ЧФН, объем выпуска китайского ЧФН был поддержан высокими показателями выплавки нержавеющей стали и показал более умеренное снижение, нежели ожидалось.

Производство ферроникеля в 2023 году продолжило снижаться – до 0,3 млн тонн никеля (падение на 13% год к году), что стало самым низким показателем более чем за десять лет. Основными факторами этого являются сохраняющаяся отрицательная ценовая динамика (ферроникель торгуется с дисконтом на цену ЛБМ на уровне, близком к ценам на ЧФН), высокие затраты на производство, проблемы с топливом и электроэнергией, а также низкий уровень загрузки мощностей ряда крупных производителей. Так, было остановлено производство на ряде площадок, включая предприятия в Гватемале, Сербии, Северной Македонии, Греции и на Украине. Технические, операционные или финансовые сложности также наблюдались на проектах в Доминиканской Республике, Мьянме, Японии и Новой Каледонии.

Производство ЧФН, тыс. тонн¹



Источник: данные Компании



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

Рынок меди

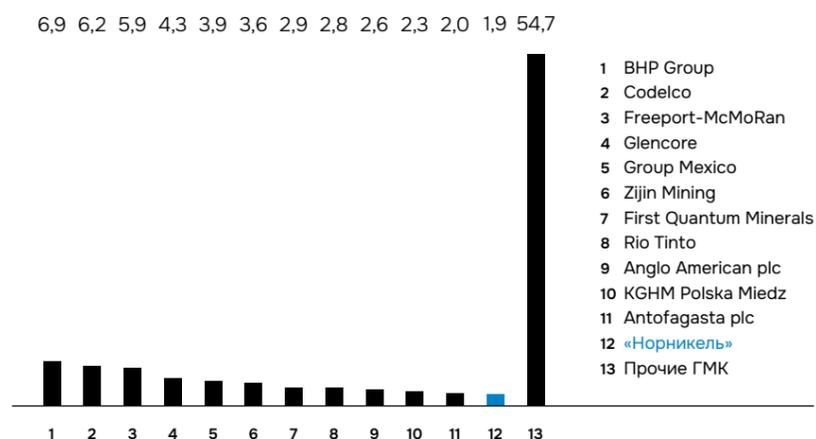
Основные тенденции

В 2023 году на рынок меди повлияли более слабый, чем ожидалось, рост потребления в Китае ввиду строительного кризиса, слабые макроэкономические показатели основных экономик мира, ужесточение денежно-кредитной политики, низкие объемы мировых биржевых и бондовых запасов в Китае, забастовки и социальные волнения в Латинской Америке, рост установленных мощностей в возобновляемой энергетике, а также увеличение электрификации транспорта.

В течение года цена меди имела разнонаправленную динамику, она торговалась в диапазоне 7,9 тыс. – 9,4 тыс. долл. США / т. Пиковые значения были зафиксированы в январе на фоне снятия Китаем ограничений, связанных с эпидемией COVID-19, и низких биржевых запасов. Затем из-за увеличения процентных ставок в основных экономиках мира, опасений инвесторов из-за потолка государственного долга США и более слабого, чем ожидалось, спроса в Китае цена скорректировалась и к концу первого полугодия опустилась до уровня 7,9 тыс. долл. США / т. После урегулирования вопроса касательно государственного долга США цена на медь поднялась до уровня 8,7 тыс. долл. США / т в начале августа. Но макроэкономические проблемы, особенно в Китае, продолжили негативно влиять на рынок, и в начале октября цена опустилась ниже 8 тыс. долл. США / т. В конце года протесты в Панаме, которые привели к закрытию шахты Cobre Panama, положительно повлияли на цену на медь, выросшую до уровня 8,6 тыс. долл. США / т.

Общие биржевые запасы на Лондонской бирже металлов, Шанхайской фьючерсной бирже и Чикагской товарной бирже выросли на 13%, до 215 тыс. тонн, но все еще

«Норникель» – № 12 по добыче меди, %



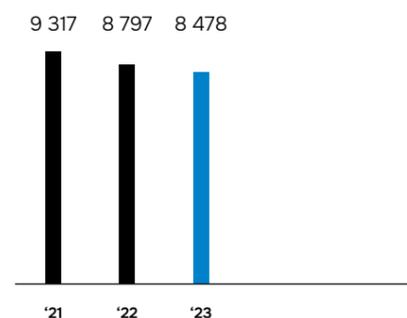
Источник: отчеты производителей, анализ Компании на конец марта 2024 года

Потребление рафинированной меди по регионам, %



- Китай
- Прочие страны Азии
- Европа
- Америка
- Прочие

Среднегодовые цены на медь, долл. США / т



Источник: Лондонская биржа металлов (cash settlement)



находятся на исторически низком уровне. Бондовые запасы на складах в Китае сократились на 86% с начала года, до 8 тыс. тонн.

Среднегодовая котировка меди на ЛБМ в 2023 году составила 8 478 долл. США / т по сравнению с 8 797 долл. США / т в 2022 году (-4%).

Баланс рынка

В 2023 году добыча меди увеличилась на 2%, до 22,3 млн тонн, производство рафинированной меди также увеличилось – на 4%, до 25,6 млн тонн. Мировое потребление рафинированной меди составило 25,4 млн тонн, увеличившись на 2%. По итогу 2023 года рынок находился в сбалансированном состоянии, статистический профицит в размере 130 тыс. тонн составляет менее 1% от годового потребления.

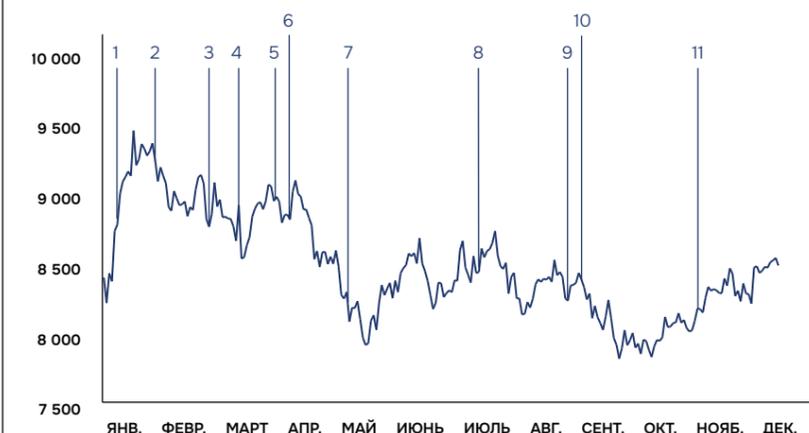
Потребление

В 2023 году мировое потребление рафинированной меди составило 25,4 млн тонн, что на 2% больше, чем в 2022 году.

Китай, несмотря на более слабое, чем ожидалось, восстановление спроса из-за строительного кризиса, увеличил внутреннее потребление до 14,5 млн тонн, или на 6% год к году. Импорт рафинированной меди в Китай сократился на 4% год к году и составил 3,5 млн тонн, в то время как импорт ломов и концентратов увеличился на 12 и 9%, до 2 млн и 27,6 млн тонн соответственно.

В Европе и Северной Америке потребление снизилось до 3,1 млн (-5% год к году) и 2,1 млн тонн (-4% год к году) соответственно, в Азии (за исключением Китая) был зафиксирован рост на 1%, до 5,2 млн тонн. Видимое потребление первичной меди в России оценивается в 450 тыс. тонн.

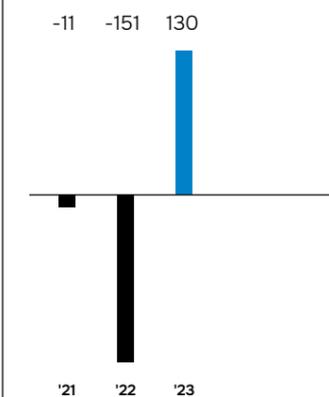
Динамика цены меди на Лондонской бирже металлов в 2023 году, долл. США / т



1. Китай снимает ограничения, связанные с COVID-19
2. Шахта Las Bambas объявляет о приостановке добычи
3. США повышают импортную пошлину на металлы из России
4. Начало банковского кризиса в США
5. Компания Teck Resources отказалась от предложения Glencore о выкупе активов на сумму 22,5 млрд долл. США
6. Компания BHP купила компанию OZ Minerals за 6,6 млрд долл. США
7. Сенат Чили одобрил законопроект о прогрессивном налогообложении на добычу металлов
8. США ввели санкции против УГМК
9. ООО «Удоканская медь» запустило производство медного концентрата
10. Запасы на Лондонской бирже металлов достигли двухлетнего максимума
11. Из-за протестов местного населения шахта Cobre Panama останавливает добычу

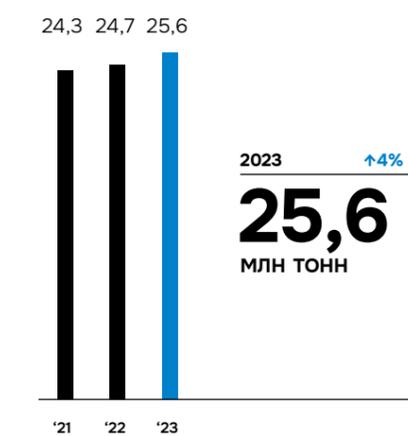
Источник: Лондонская биржа металлов, анализ Компании

Баланс рынка меди, тыс. тонн



Источники: данные Компании на март 2024 года

Производство рафинированной меди, млн тонн



Источник: данные Компании

2023 ↑4%
25,6
МЛН ТОНН

Производство

В результате ввода новых и расширения существующих проектов мировая добыча меди увеличилась на 2%, до 22,3 млн тонн.

Чили, мировой лидер добычи меди, незначительно сократила добычу в 2023 году, на 1%, до 5,3 млн тонн, ввиду технических и операционных проблем у крупнейшего производителя меди Codelco. В то же время Перу увеличила добычу на 9% год к году, до 2,7 млн тонн.

Африка сумела увеличить добычу на 9%, до 3,6 млн тонн, а основной прирост добычи показала Демократическая Республика Конго благодаря проекту Kamoa Kakula компании Ivanhoe.

Китай увеличил добычу на 2%, до 1,9 млн тонн, в то время как в Индонезии добыча меди сократилась на 5%, до 0,9 млн тонн.

В Северной Америке наблюдался спад добычи металла, за исключением Канады, где прирост составил 4%, до 0,4 млн тонн. В США падение составило 8%, до 1,2 млн тонн, а в Мексике уменьшение составило 2%, до 0,7 млн тонн.

Производство рафинированной меди выросло на 4% год к году и составило 25,6 млн тонн на фоне запуска новых мощностей в Китае. В Южной и Центральной Америке производство снизилось на 4%, до 2,5 млн тонн, из-за макроэкономического давления в течение всего года. В Африке наблюдался рост производства на 16%, до 2,2 млн тонн, а Азия (включая Китай) нарастила его на 5%, до 15,6 млн тонн. При этом производство рафинированной меди в Китае увеличилось на 9%, до 11,5 млн тонн, в то время как в Японии снизилось на 1%, до 1,5 млн тонн. Производство в Европе уменьшилось до 3,5 млн тонн, или на 2%, а выпуск меди в Северной Америке снизился на 4%, до 1,5 млн тонн.



Отраслевая структура потребления рафинированной меди

Первый передел, %



- Трубы
- Прокат
- Катанка
- Прочее

Источники: данные Компании

Конечное пользование по отраслям, %

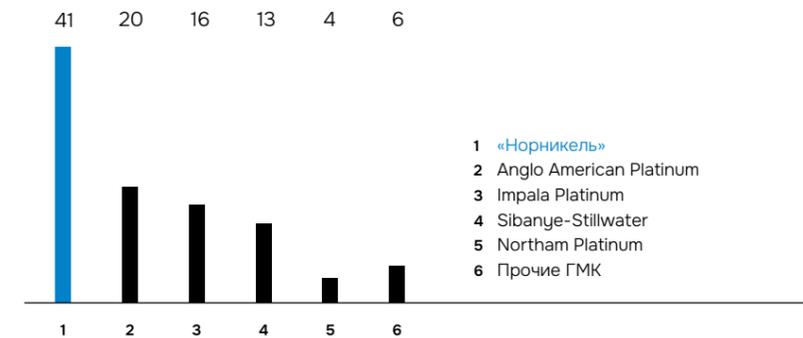


- Строительство
- Электрические сети
- Тяжелое машиностроение
- Транспорт
- Потребительские товары
- Кондиционирование и охлаждение
- Прочее

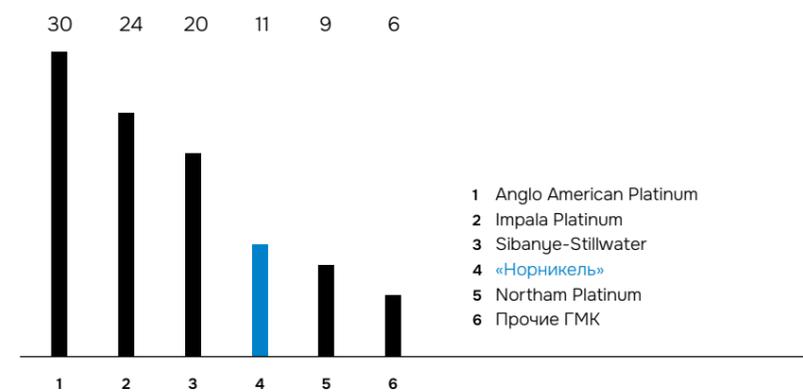
Источники: данные Компании

Рынок металлов платиновой группы

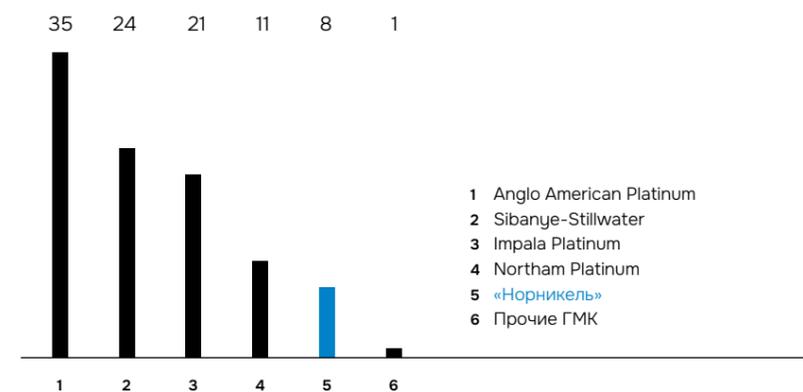
«Норникель» – № 1 по производству палладия, %¹



«Норникель» – № 4 по производству платины, %¹



«Норникель» – № 5 по производству родия, %¹



Источники: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2024 года.

¹ Аффинированное производство с учетом покупного сырья и толлинга собственного сырья на мощностях третьих лиц.

Основные тенденции на рынке

Палладий

Из-за низких продаж автомобилей с ДВС в первые два месяца 2023 года цена палладия падала и приближалась к значимому уровню поддержки в 1,3 тыс. долл. США / тр. унц. вплоть до середины марта, когда котировки перешли в горизонтальный тренд, двигаясь в диапазоне между 1,3 тыс. и 1,6 тыс. долл. США / тр. унц. Изменение тренда было спровоцировано банковским кризисом в США, который положительно повлиял на цены драгоценных металлов, так как рынок снизил ожидания касательно уровня терминальной процентной ставки.

Цена продолжила падать в мае и к концу июня нашла следующий уровень поддержки на уровне 1 225 долл. США / тр. унц. После она перешла в боковой тренд, колеблясь в диапазоне между 1 225 и 1,3 тыс. долл. США / тр. унц. на фоне стабилизации инфляционных ожиданий. Горизонтальное движение продолжалось до начала октября, когда цена опустилась в более низкий коридор, достигнув дна на уровне 1 125 долл. США / тр. унц. Последнее произошло на фоне заявлений представителей Федеральной резервной системы США (ФРС) о более продолжительном периоде высоких процентных ставок.

Цена держалась на уровне 1 125 долл. США / тр. унц. вплоть до 7 ноября, а затем упала на 4%, до 1 080 долл. США / тр. унц. «Ястребиные» заявления Федеральной резервной системы в очередной раз оказали давление на все драгоценные металлы. После этого цена на палладий опустилась ниже психологического

уровня в 1,1 тыс. долл. США / тр. унц., что вызвало рекордный за три года дневной рост открытых позиций на бирже NYMEX, опустив палладий до 965 долл. США / тр. унц. Тем не менее сразу после этого палладий стабилизировался выше уровня 1 050 долл. США / тр. унц.

В конце года наблюдалась повышенная волатильность цены палладия: чрезмерно большой объем коротких позиций привел к шорт-сквизу в декабре, поднявшему цены до 1 225 долл. США / тр. унц., после чего котировки вновь опустились до уровня 1 050 долл. США / тр. унц.

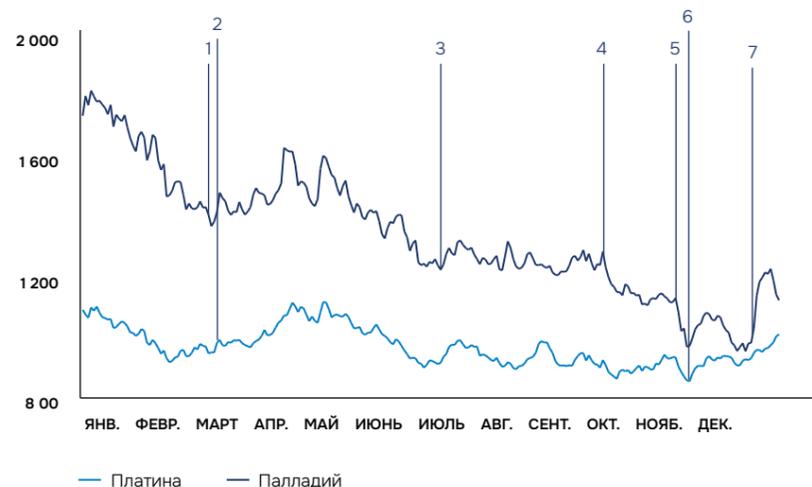
Платина

Цена на платину в начале января поднялась чуть выше 1,1 тыс. долл. США / тр. унц., но к середине месяца начала снижаться на фоне слабых продаж автомобилей. С началом восстановления автомобильного рынка роль макроэкономических факторов в формировании цен на платину стала усиливаться, в результате чего с конца февраля котировки платины стали расти, следуя за золотом.

Рост цен продолжился, и следующий значимый уровень сопротивления в 1 050 долл. США / тр. унц. был пробит 13 апреля, когда южноафриканская энергетическая компания Eskom объявила о возобновлении ограниченного энергоснабжения шестого уровня, что привело к росту цены выше 1,1 тыс. долл. США / тр. унц. Однако в середине мая цена на платину начала резко падать, достигнув дна на уровне 900 долл. США / тр. унц. к концу июня. Причинами стали, в частности, устойчивость южноафриканских производителей к перебоям в электроснабжении, слабые макроэкономические данные в Китае и «ястребиные» заявления Европейского центрального банка, которые оказали заметное давление на цены на драгоценные металлы.

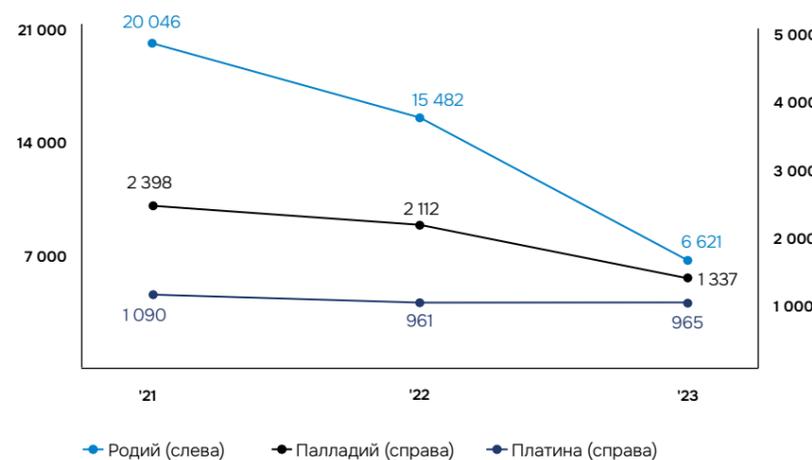
До конца октября цена колебалась в диапазоне между 900 и 1 тыс. долл. США / тр. унц., после

Динамика цен на палладий и платину в 2023 году, LPPM



1. Банковский кризис в США и Европе развернул ценовой тренд на рынке платиноидов
2. Усугубление энергетического кризиса в ЮАР
3. Стабилизация инфляционных ожиданий
4. «Ястребиные» заявления ФРС
5. Заявления представителей ФРС о сохранении высоких процентных ставок на более длительный срок, резкий скачок коротких спекулятивных позиций на палладий
6. Крупнейшие зарубежные производители МПГ объявляют о снижении планов производства на фоне оптимизации затрат
7. Шорт-сквиз на рынке палладия

Среднегодовые цены на МПГ, долл. США / тр. унция



Источник: анализ Компании

чего общая коррекция цен на драгоценные металлы привела цену на платину к уровню поддержки в 875 долл. США / тр. унц.

В декабре цена на платину значительно выросла и преодолела отметку в 1 тыс. долл. США / тр. унц. на фоне заявлений южноамериканских производителей МПГ о сокращении производства из-за снижения цен на корзину этих металлов.

Баланс рынка

В 2023 году на рынке палладия сохранялся значительный дефицит, оцениваемый в 30 тонн без учета инвестиционного спроса и движения запасов потребителей. При этом реализация запасов автоконцернами и производителями автокатализаторов обеспечила дополнительную ликвидность, что сбалансировало рынок. На фоне стабильного спроса снижение производства стало главной причиной увеличения дефицита. Предложение палладия в 2023 году упало из-за уменьшения вторичной переработки и снижения производства в России, что было связано с переходом на новое горное оборудование и плановыми ремонтными работами в Норильском дивизионе на Надеждинском металлургическом заводе и Талнахской обогатительной фабрике.

Рынок платины перешел в состояние дефицита в 12 тонн в 2023 году. Мировое потребление платины в 2023 году росло на фоне остаточного замещения палладия в автомобильных катализаторах, а также открытия новых мощностей в стекольной отрасли Китая. В то же время мировое производство платины стагнировало, так как снижение вторичной переработки было компенсировано восстановлением первичного производства в ЮАР после нехватки плавильных мощностей и масштабных перебоев в электроснабжении в 2022 году.

На рынке родия в 2023 году сохранился умеренный дефицит в 3 тонны, который, как и в случае с палладием, был сбалансирован за счет

реализации запасов участников рынка. Производство родия осталось на уровне 2022 года: падение вторичной переработки было компенсировано восстановлением первичного производства в ЮАР, а умеренный рост потребления был вызван увеличением спроса со стороны химической и автомобильной отраслей.

Потребление

В 2023 году потребление палладия в промышленности по сравнению с предыдущим годом снизилось на 2 тонны (-1%), до 293 тонн, в то время как промышленное потребление платины и родия выросло на 16 (+7%) и 1 тонну (+4%), до 236 и 33 тонн, соответственно.

Автомобильная промышленность

Основной объем потребления металлов платиновой группы приходится на системы очистки выхлопных газов автомобилей. В этой области палладий, платину и родий используют для изготовления каталитических нейтрализаторов выбросов, установка которых на автотранспорте является обязательной и регламентируется на законодательном уровне в подавляющем большинстве стран мира. Благодаря этим системам 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 данной области применения.

Из-за особенностей каталитической реакции палладий и родий преимущественно используются в системах утилизации выбросов бензиновых автомобилей, в то время как платина в основном применяется для дизельных двигателей. В последние годы палладий частично замещается платиной в катализаторах бензиновых автомобилей, что вызвано значительным ценовым спредом между металлами. Однако пик замещения был достигнут в 2023 году, так как сужение ценового спреда между палладием и платиной

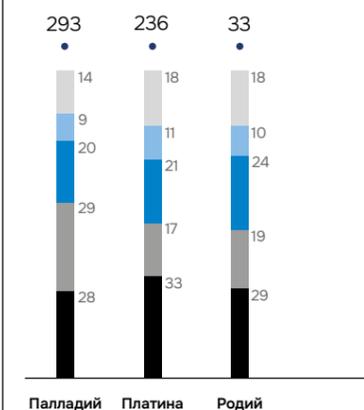
30 тонн
составил дефицит палладия в 2023 году

12 тонн
составил дефицит платины в 2023 году

3 тонны
составил дефицит родия в 2023 году

Источник: оценка баланса МПГ дана на март 2024 года

Потребление МПГ по регионам, %



- Всего, тонн
- Прочие
- Япония
- Европа
- Северная Америка
- Китай

не оставляет стимулов для продолжения этого процесса в краткосрочной перспективе.

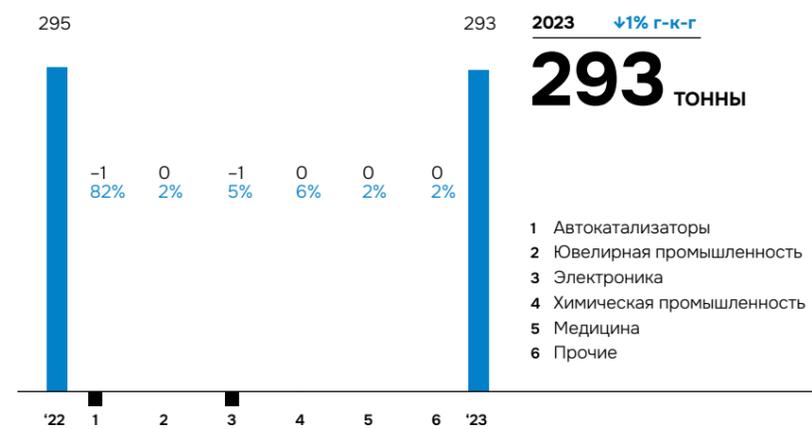
В отчетном периоде западные регуляторы приняли решения о введении новых экологических стандартов в США и Европе, что окажет позитивное влияние на потребление МПГ в автомобильной отрасли в долгосрочной перспективе. Более того, в конце 2023 года на мировом рынке наметилась тенденция замедления спроса на электромобили в пользу гибридов (содержание МПГ в которых даже выше, чем в традиционных автомобилях с ДВС), что заставляет автопроизводителей менять свои стратегии в отношении электрификации транспорта.

Потребление палладия в автомобильной промышленности в 2023 году снизилось на 1 тонну, до 240 тонн. Стагнация спроса на металл в автомобильной отрасли обусловлена тем, что незначительный рост производства автомобилей с ДВС был компенсирован остаточным замещением палладия платиной в автокатализаторах.

В то же время потребление палладия в автопроме поддерживает снижение доли легковых дизельных автомобилей. Они замещаются бензиновыми и гибридными, в которых в большей степени используются системы нейтрализации выбросов выхлопных газов на основе палладия. Доля дизельных автомобилей на рынке Европы (27 стран, а также Великобритания и Европейская ассоциация свободной торговли) сократилась за год с 16 до 13%. Несмотря на сокращение доли дизельных автомобилей, глобальный спрос на платину со стороны автопрома увеличился на 12 тонн в 2023 году на фоне восстановления производства грузовых автомобилей и остаточного замещения палладия на платину в бензиновых автомобилях.

Потребление родия в данной отрасли выросло на 1 тонну на фоне незначительного роста производства автомобилей.

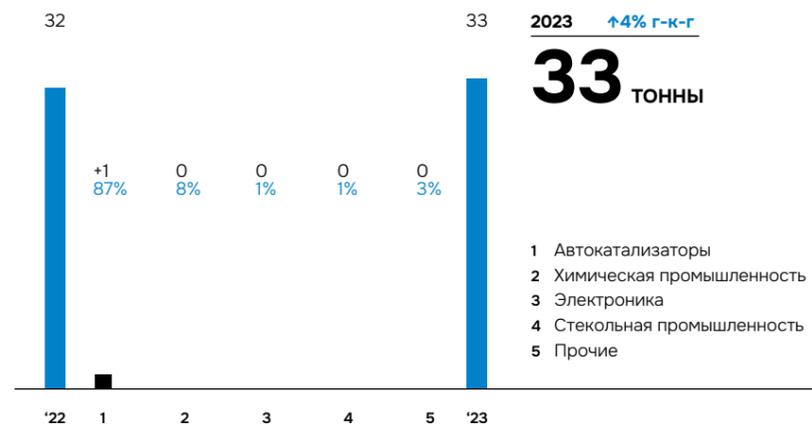
Палладий: отраслевая структура, % и динамика потребления по областям применения, тонн в 2023 году



Платина: отраслевая структура, % и динамика потребления по областям применения, тонн в 2023 году



Родий: отраслевая структура, % и динамика потребления по областям применения, тонн в 2023 году



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 2023 году объем потребления палладия в электронной промышленности снизился на 1 тонну, до 16 тонн, на фоне спада продаж бытовой техники. Потребление платины в этой отрасли осталось на уровне 5 тонн.

Химическая промышленность. Использование платины в катализаторах химических процессов в 2023 году выросло на 1 тонну, до 21 тонны, на фоне расширения производственных мощностей в Китае. Потребление палладия в этой отрасли осталось на уровне 19 тонн.

Здравоохранение. Потребление палладия в этой сфере незначительно сократилось – на 0,2 тонны, до 6 тонн, вследствие долгосрочной тенденции замещения, в то время как потребление платины стагнировало на уровне 8 тонн.

Ювелирное производство. Применение палладия и платины в ювелирном деле осталось на уровне 5 и 54 тонны соответственно. Несмотря на то что макроэкономическая неопределенность продолжает оказывать давление на спрос на предметы роскоши в Европе и США, рост продаж ювелирных изделий в Индии компенсирует его падение в экономически развитых странах.

Стекольная промышленность. Изделия из платины используются при производстве стекловолокна и оптического стекла. Спрос на металл в данной отрасли в 2023 году вырос на 3 тонны на фоне расширения производственных мощностей в Китае.

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 2023 год увеличились

на 2,1 тонны, до 16,0 тонны, в то время как запасы платины уменьшились на 2,4 тонны, до 91,7 тонны.

Производство

В 2023 году первичное производство аффинированного палладия снизилось на 1%, до 198 тонн, по сравнению с предыдущим годом, в то время как производство платины и родия выросло на 3 и 4%, до 184 и 24 тонн соответственно.

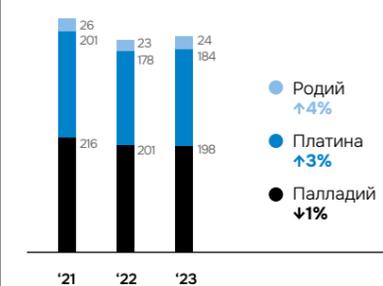
В России, ключевой стране – производителе палладия, зафиксировано падение выпуска металла (–3 тонны) из-за перехода на новое горное оборудование и плановых ремонтных работ в Норильском дивизионе на Надеждинском металлургическом заводе и Талнахской обогатительной фабрике. Производство платины осталось на уровне 20,5 тонны.

В ЮАР, ключевой стране – производителе платины и родия, в 2023 году производство палладия, платины и родия выросло на 1, 5 и 1 тонну – до 75, 133 и 20 тонн соответственно – в первую очередь из-за устранения проблем с нехваткой плавильных мощностей.

Выпуск первичного палладия и платины в Зимбабве увеличился на 1 тонну, до 14 и 17 тонн соответственно, в то время как производство родия осталось на уровне 1,5 тонны. Производство палладия в Северной Америке снизилось на 1 тонну до 25 тонн, в то время как производство платины осталось на уровне 9 тонн.

Основными источниками вторичного предложения МПГ являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов. В 2023 году производство палладия, платины и родия из вторсырья снизилось на 11, 7 и 1 тонну – до 65, 40 и 7 тонн соответственно. Такое заметное снижение объемов вторичной переработки произошло из-за падения цен на МПГ, жесткой монетарной политики, а также введения более строгих процедур проверки контрагентов в США и ужесточения государственного регулирования отрасли в Китае.

Первичное производство МПГ, тонн



Источник: данные Компании

НА 2,1 ТОННЫ

увеличились запасы палладия в ETF за 2023 год

НА 2,4 ТОННЫ

уменьшились запасы платины в ETF за 2023 год

Стратегические инвестиционные проекты

Структура инвестиционной программы Компании

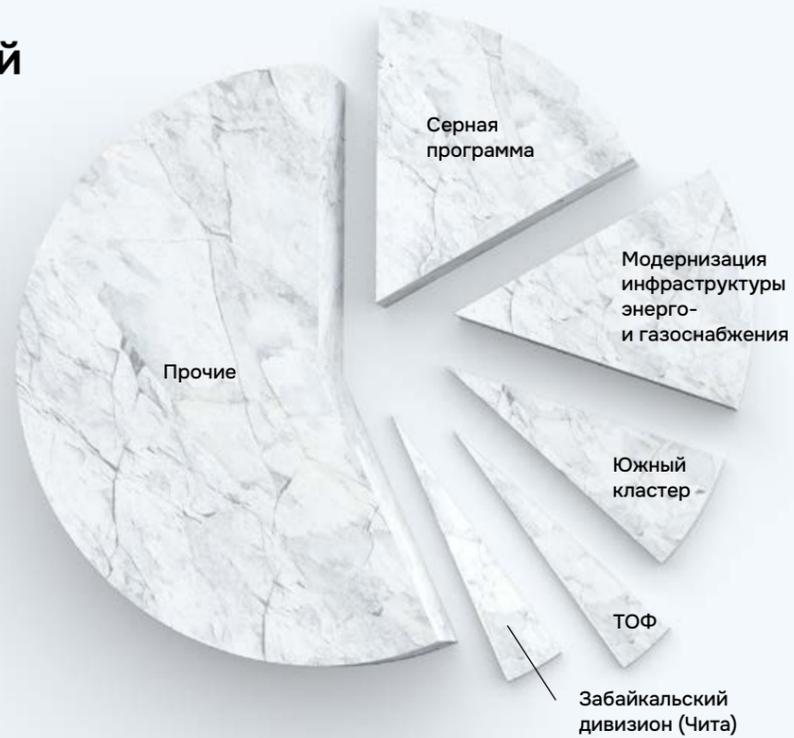
в 2023–2024 годах

2023 год

3,0
млрд долл. США

2024 год (план)

3,0–3,2
млрд долл. США



Серная программа Медного завода

Обеспечение снижения выбросов загрязняющих веществ в соответствии с регламентирующими документами

ТОФ-3

Увеличение мощности Талнахской обогатительной фабрики до 18 млн тонн, повышение извлечения никеля



Серная программа Надеждинского металлургического завода

Строительство объектов утилизации диоксида серы из печных газов (технологические линии по производству и нейтрализации серной кислоты) и сопутствующей инфраструктуры

Рафинирование никеля на Кольской ГМК

Проработка долгосрочных решений по повышению эффективности и оптимизации продуктового портфеля

- Реализация
- Перепроектирование
- Предпроектная проработка

«Серная программа 2.0»: экологическая дорожная карта



2020

Оптимизация плавильных мощностей для сокращения выбросов SO₂ в районе российско-норвежской границы

В декабре 2020 года закрыт устаревший плавильный цех в п. г. т. Никель

50%¹ снижение выбросов SO₂ в п. г. т. Никель и г. Заполярном

2x

2021

Полное закрытие устаревшей медной цепочки рафинировочного передела на Кольском полуострове

Металлургический цех закрыт 20 марта 2021 года

90%¹ снижение общего объема выбросов SO₂ на предприятиях Кольского дивизиона

7x

2023–2024 Стадия реализации

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

45%¹ снижение выбросов SO₂ Норильского дивизиона после выхода на проектные показатели

~2x

Стадия перепроектирования, уточнения проектных решений

Запуск «Серной программы 2.0» на Медном заводе

до 90%¹ снижение объема выбросов SO₂ Норильского дивизиона

10x

«Серная программа 2.0»: Норильский дивизион

Надеждинский металлургический завод

Реализация Серной программы на Надеждинском металлургическом заводе предусматривает внедрение технологических решений, обеспечивающих утилизацию SO₂ из отходящих газов основных плавильных агрегатов (печей взвешенной плавки) путем производства серной кислоты и дальнейшей ее нейтрализации известняком с получением практически неопасных гипсовых отходов, размещение которых предусмотрено в специализированном гипсохранилище.

- В 2023 году:**
- выполнялись работы по строительству основных и инфраструктурных объектов Серной программы на НМЗ;
 - осуществлялся монтаж технологического оборудования, проводились пусконаладочные работы;
 - в октябре 2023 года начались мероприятия по комплексному опробованию первой технологической линии, утилизированы первые объемы диоксида серы.

Медный завод

Реализация Серной программы на Медном заводе предусматривает разработку и внедрение технологических решений, обеспечивающих снижение выбросов SO₂ от источников Медного завода до уровня, установленного регламентирующими документами, и включает в себя несколько взаимосвязанных проектов. В связи с внешними ограничительными мерами выполняется комплекс работ по уточнению проектных решений с учетом импортозамещения технологий и оборудования.

- В 2023 году:**
- выполнялись проектно-исследовательские работы, уточнение проектных решений с учетом необходимости импортозамещения технологических решений и оборудования по основным объектам;
 - по результатам экспертизы проектной документации на часть объектов получены положительные заключения государственной экспертизы (ГЭЭ) и государственной экологической экспертизы (ГЭЭ);
 - в рамках работ по техническому перевооружению объекта мокрой газоочистки выполнялся комплекс первоочередных работ по модернизации.

До конца 2024 года планируется выход объектов «Серной программы 2.0» на проектные показатели



¹ По сравнению с базовым 2015 годом.

«Южный кластер»: наращивание объемов производства

Резюме проекта

Крупное действующее месторождение с запасами и ресурсами в более 20 лет и в нижнем квартиле кривой себестоимости производителей МПГ.

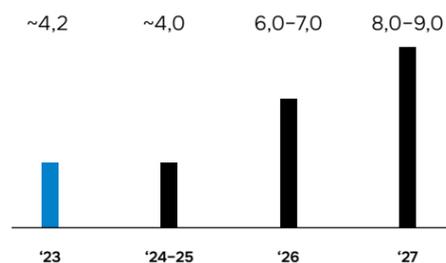
137 млн тонн¹

Запасы руды

Статус проекта

- В 2023 году получено положительное заключение ГГЭ.
- Завершено внедрение автоматизированной системы управления (АСУ) рудника по объектам инфраструктуры.
- По объектам энергетической инфраструктуры ведутся строительные и пусконаладочные работы.
- Продолжаются горно-капитальные работы и строительство объектов подземного рудника и сопутствующей инфраструктуры.

График выхода на проектную мощность на 2023–2027 годы, млн тонн



Целевая годовая производительность к 2027–2028 годам

Руда	9 млн тонн
Ni	>13 тыс. тонн
Cu	>20 тыс. тонн
МПГ	750–850 тыс. тр. унций

¹ В соответствии с JORC по состоянию на 1 января 2024 года.

Забайкальский дивизион

Резюме проекта

Один из крупнейших новых проектов в горнодобывающей отрасли России. 50,01% принадлежит «Норникелю». Срок отработки месторождения – 27 лет.

Статус проекта

- В 2023 году начата реализация нового крупного стратегического проекта – «Модернизация участка измельчения обогатительной фабрики»; разработаны и утверждены ОТП по проекту «Строительство ЗИФ».
- В 2024 году планируются к вводу первые проекты роста долгосрочной стратегии: увеличение фронта магнитной сепарации, обезвоживание золото-содержащего концентрата.

283 млн тонн¹

запасы руды при содержании:

Cu ~0,53% **Fe** ~18,67% **Au** ~0,66 г/т

963 млн долл. США

EBITDA за 2023 год

15 млн тонн

добыто в 2023 году с содержанием

Cu – 0,63%

Объемы производства	2023	2024 план
Cu в концентрате	тыс. тонн	тыс. тонн
	69	64-68

Модернизация Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ): третья очередь

Резюме 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 2023 году по объектам рудо-подготовки и рудоподдачи на 90% завершено монтаж металлокаркаса, начат монтаж опорных элементов технологического оборудования.
- Выполнялись работы по монтажу железобетонных и металлических конструкций. Завершены фундаменты под технологическое оборудование.
- На объектах энергоснабжения и оборотного водоснабжения завершены нулевые циклы.
- В 2024 году на объектах рудоподготовки и рудоподдачи планируется завершить работы по монтажу металлокаркаса и ограждающих конструкций, а также выполнить основной объем монтажа технологического оборудования.

Прогнозные сроки реализации проекта¹

Ввод в эксплуатацию уточняется в увязке с прогнозным графиком добычи руды

¹ При условии импортозамещения флотационного оборудования и соблюдения целевого графика поставки.

8 млн тонн в год
дополнительные мощности

4–7%
ожидаемое повышение извлечения металлов



Программа модернизации объектов 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

- ✓ Бурение пяти скважин на Пеляткинском газоконденсатном месторождении.
- ✓ В 2023 году завершены основные строительно-монтажные работы (СМР) по техническому перевооружению подводного перехода газопровода через реку Большую Хету.
- ✓ В 2023 году завершён первый этап проекта технического перевооружения метаноопровода Тухард – Мессояха – Южно-Соленинское – Северо-Соленинское.
- ✓ В 2023 году завершены СМР дожимной компрессорной станции на Северо-Соленинском газоконденсатном месторождении, ведется подготовка к пуску.

Энергетическая инфраструктура



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.

Теплоэлектроцентрали

Реконструкция энергоблоков № 1 и № 2 ТЭЦ-2 АО «НТЭК». Новый энергоблок № 1 введен в эксплуатацию.

В 2023 году завершён монтаж основного оборудования энергоблока № 2 ТЭЦ-2, пуск планируется в 2024 году.

Также в 2023 году завершён монтаж трех резервуаров на ТЭЦ-1 и ТЭЦ-2, завершается монтаж резервуара на ТЭЦ-3.

Программа развития логистической инфраструктуры

Обоснование программы

Увеличение объемов перевозки строительного оборудования и сырья по мере перехода инвестиционной программы в активную фазу в восточном направлении и объема перевозки полупродуктов по завершении инвестиционной фазы проектов в западном направлении.

Ускорение темпов обновления производственного оборудования.

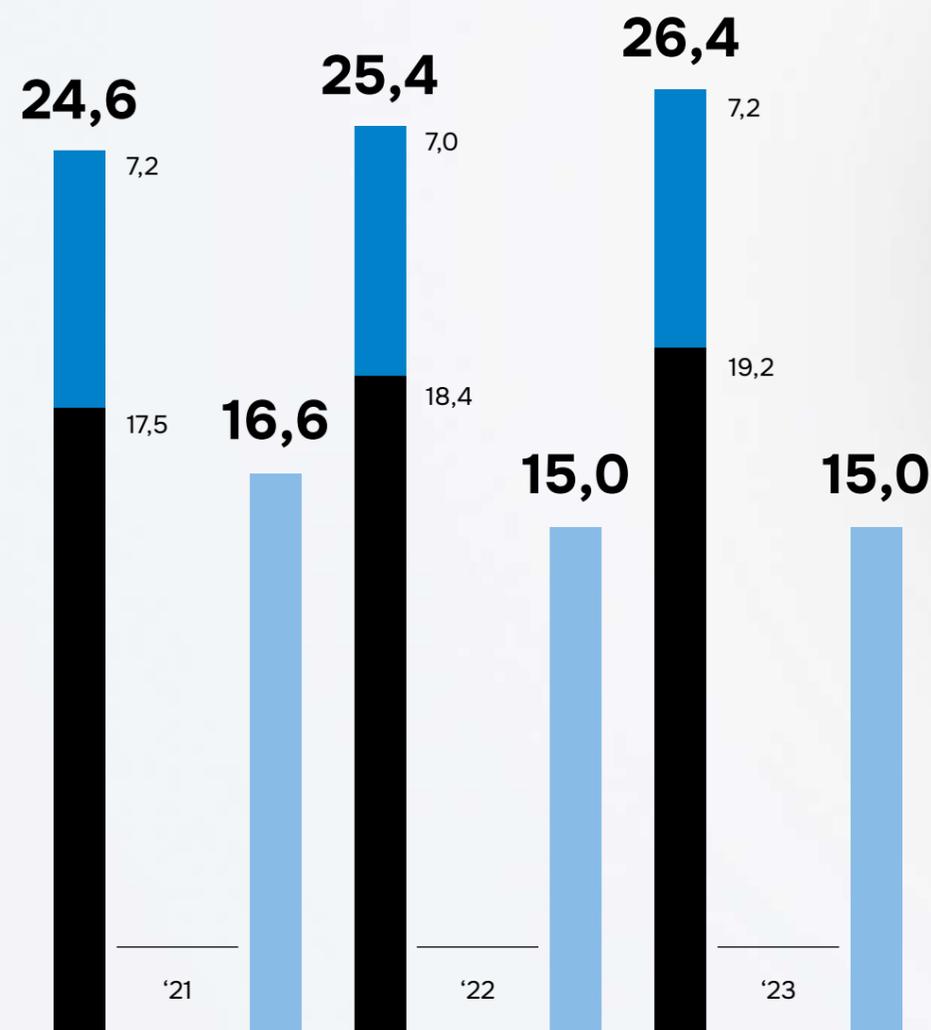
Расширение Северного морского пути и увеличение объема грузоперевозок по крупным инвестиционным проектам прочих участников Северного морского пути в арктических районах Российской Федерации.

Компания владеет портом Дудинка, который является основными грузовыми воротами Таймыра, не имеющими альтернативы.



ДЕРЖИМ ПЛАНКУ

Добыча руды по Группе, млн тонн



- **Норильский дивизион**
сульфидные медно-никелевые руды
- **Кольский дивизион**
сульфидные медно-никелевые руды
- **Забайкальский дивизион**
золото-железо-медные руды

Обзор бизнеса

48
Минерально-сырьевая база

57
Операционная деятельность

64
Логистика и сбыт продукции

74
Энергетические активы

76
Инновации и цифровые технологии

84
Финансовый обзор (MD&A)

Минерально-сырьевая база

Минеральные ресурсы и рудные запасы Группы на 1 января 2024 года

Норильский и Кольский дивизионы ¹ (сульфидные медно-никелевые руды)	Сульфидно-никелевая руда, млн т	Содержание металла в руде						Объем металла в руде					
		Ni, (%)	Cu, (%)	Pd (г/т)	Pt (г/т)	Au (г/т)	6МПГ ² (г/т)	Ni (тыс. т)	Cu (тыс. т)	Pd (тыс.тр. ун.)	Pt (тыс. тр. ун.)	Au (тыс. тр. ун.)	6 МПГ ² (тыс. тр. ун.)
ИТОГО ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ	1 267	0,70	1,26	3,26	0,88	0,18	4,30	8 918	15 946	132 756	35 955	7 236	175 044
ИТОГО ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ³	1 869	0,74	1,22	3,22	0,89	0,18	4,26	13 890	22 875	193 341	53 345	11 001	256 067
ИТОГО ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ	888	0,68	1,14	2,87	0,76	0,17	3,76	6 033	10 157	81 997	21 796	4 814	107 284
Норильский дивизион													
Доказанные и вероятные запасы	1 203	0,71	1,31	3,43	0,93	0,19	4,52	8 511	15 740	132 697	35 917	7 217	174 945
Доказанные запасы	709	0,65	1,28	3,25	0,87	0,19	4,26	4 628	9 081	73 995	19 828	4 217	97 050
Талнахский рудный узел:	676	0,67	1,33	3,25	0,85	0,19	4,25	4 547	8 975	70 751	18 571	4 083	92 291
• богатая	71	2,66	3,26	6,19	1,27	0,19	8,00	1 886	2 313	14 138	2 888	439	18 273
• медистая	76	0,70	2,36	5,96	1,53	0,37	7,59	530	1 786	14 495	3 727	902	18 457
• вкрапленная	529	0,40	0,92	2,47	0,70	0,16	3,26	2 131	4 876	42 118	11 955	2 741	55 561
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	32	0,25	0,33	3,11	1,20	0,13	4,56	81	106	3 244	1 257	134	4 759
Вероятные запасы	494	0,79	1,35	3,69	1,01	0,19	4,90	3 883	6 658	58 701	16 089	3 000	77 895
Талнахский рудный узел:	389	0,94	1,64	3,98	1,01	0,21	5,17	3 649	6 386	49 802	12 594	2 617	64 775
• богатая	75	2,84	3,80	7,37	1,49	0,28	9,38	2 120	2 836	17 660	3 576	681	22 489
• медистая	63	0,63	2,18	5,18	1,34	0,32	6,59	399	1 382	10 549	2 720	652	13 433
• вкрапленная	252	0,45	0,86	2,67	0,78	0,16	3,57	1 131	2 168	21 593	6 298	1 284	28 853
Месторождение Норильск-1 (вкрапленная руда)	105	0,22	0,26	2,64	1,04	0,11	3,89	233	272	8 900	3 495	383	13 121
Оцененные и выявленные ресурсы	1 569	0,75	1,39	3,82	1,05	0,21	5,06	11 822	21 866	192 869	53 044	10 829	255 236
Талнахский рудный узел:	1 429	0,80	1,50	3,87	1,02	0,22	5,07	11 431	21 391	177 601	47 077	10 179	232 754
• богатая	124	3,46	4,46	8,79	1,81	0,32	11,28	4 308	5 541	35 124	7 254	1 272	45 111
• медистая	136	0,83	2,74	7,03	1,85	0,43	9,00	1 131	3 725	30 757	8 087	1 870	39 389
• вкрапленная	1 169	0,51	1,04	2,97	0,84	0,19	3,95	5 991	12 126	111 720	31 736	7 036	148 253
Месторождение Норильск-1 (вкрапленная руда)	140	0,28	0,34	3,39	1,33	0,14	5,00	392	474	15 268	5 967	650	22 482
Предполагаемые ресурсы	750	0,69	1,30	3,40	0,90	0,20	4,44	5 160	9 727	81 839	21 692	4 762	107 007
Талнахский рудный узел:	741	0,69	1,31	3,39	0,89	0,20	4,43	5 138	9 697	80 826	21 272	4 720	105 491
• богатая	43	3,19	5,31	10,32	2,15	0,56	13,08	1 358	2 265	14 137	2 953	766	17 931
• медистая	55	0,78	2,37	6,08	1,55	0,37	7,79	427	1 292	10 652	2 713	653	13 658
• вкрапленная	644	0,52	0,95	2,71	0,75	0,16	3,57	3 353	6 139	56 036	15 606	3 301	73 902
Месторождение «Норильск-1»	9	0,25	0,34	3,62	1,50	0,148	5,41	22	30	1 013	420	41	1 516
Кольский дивизион (вкрапленная руда)													
Доказанные и вероятные запасы	64	0,63	0,32	0,03	0,02	0,01	0,05	407	206	59	39	18	99
Доказанные запасы	33	0,59	0,25	0,03	0,02	0,01	0,05	192	82	30	22	9	53
Вероятные запасы	32	0,68	0,39	0,03	0,02	0,01	0,05	215	124	29	17	9	46
Оцененные и выявленные ресурсы	300	0,69	0,34	0,05	0,03	0,02	0,09	2 068	1 010	472	302	172	831
Предполагаемые ресурсы	138	0,63	0,31	0,04	0,02	0,01	0,06	873	430	158	104	52	277

¹ Согласно Кодексу JORC. В 2021 году была проведена оценка минеральных ресурсов и рудных запасов по методикам SRK Consulting (Россия).

² Шесть металлов платиновой группы (6 МПГ) включают в себя платину, палладий, родий, рутений, осмий и иридий.

³ Доказанные и вероятные запасы включены в оцененные и выявленные ресурсы.

Забайкальский дивизион ¹ (золото-железо-медные руды)	Руда (млн т)	Содержание металла в руде				Объем металла в руде			
		Cu (%)	Au (г/т)	Ag (г/т)	Fe (%)	Cu (тыс. т)	Au (тыс. тр. ун.)	Ag (тыс. тр. ун.)	Fe (тыс. т)
Доказанные и вероятные запасы	283	0,53	0,66	2,75	18,67	1 505	6 028	25 074	52 874
Оцененные и выявленные ресурсы	303	0,59	0,65	3,08	21,54	1 801	6 328	30 020	65 268
Предполагаемые ресурсы	44	0,6	0,4	3,34	4,29	262	563	44 741	1 891

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».

Обеспеченность ресурсами при текущем уровне добычи:

>70 ЛЕТ

по сульфидным медно-никелевым рудам

>20 ЛЕТ

по золото-железо-медным рудам

Действующие рудные месторождения

Месторождения: Талнахское и Октябрьское

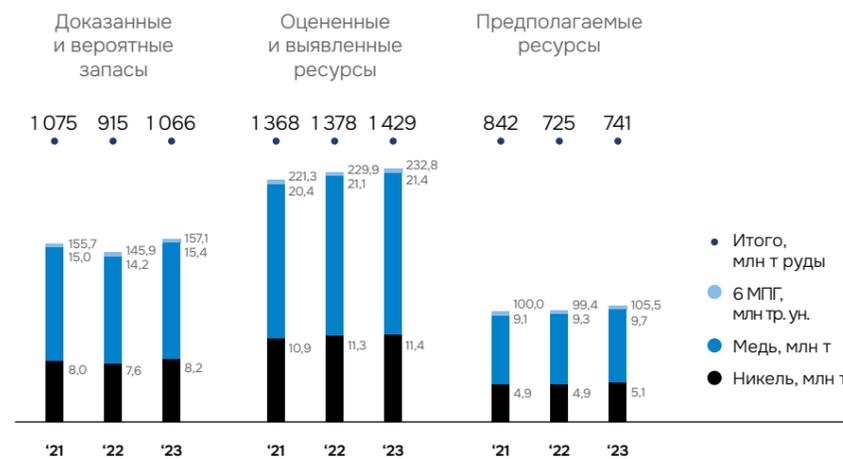
Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

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



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 Талнахского и Октябрьского месторождений



¹ Согласно Кодексу JORC. В 2021 году была проведена оценка минеральных ресурсов и рудных запасов по методикам SRK Consulting (Россия).

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.



Месторождения: Котсельваара-Каммикиви, Семилетка, Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник, Верхнее

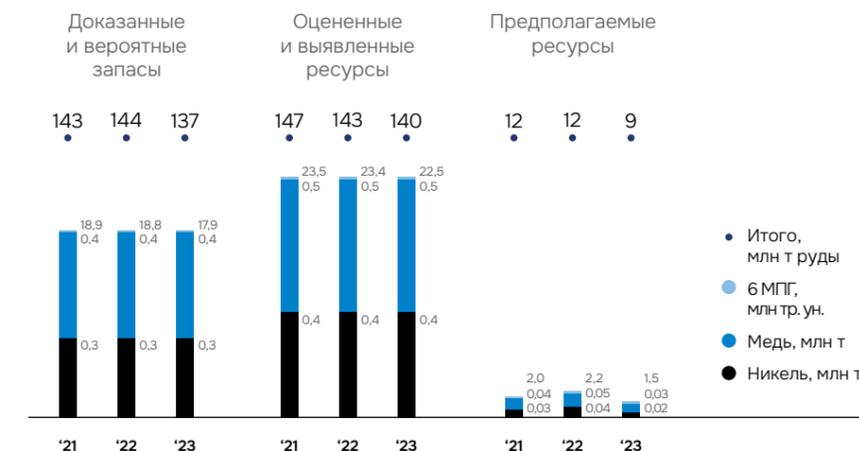
Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Мурманская область, Печенгский район.

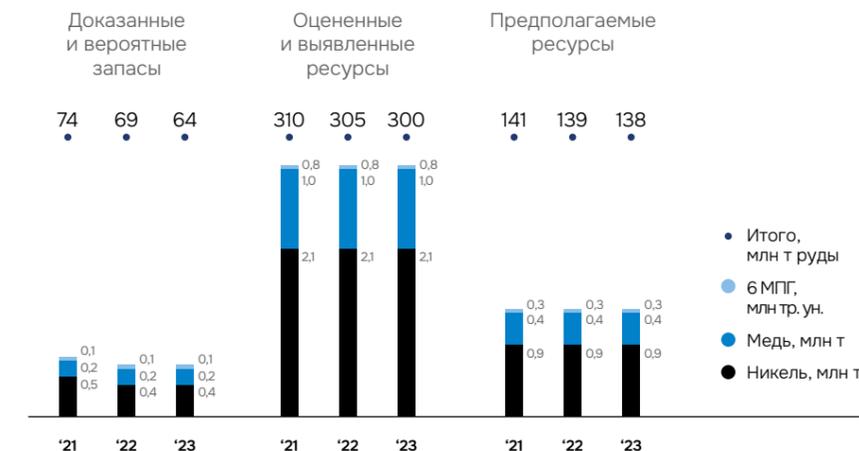
Месторождения расположены в 25-километровой полосе, протягивающейся между п. г. т. Никель и г. Заполярным, и сгруппированы в два рудных узла: Западный (месторождения Котсельваара-Каммикиви и Семилетка) и Восточный (месторождения Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник и Верхнее). Разработка месторождений Западного узла ведется с 1930-х годов, Восточного – с 1960 года.

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



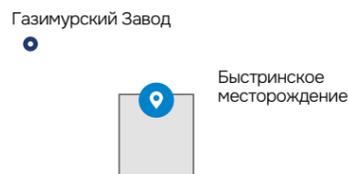
Запасы и ресурсы месторождений Кольского дивизиона



Месторождение:
Быстринское

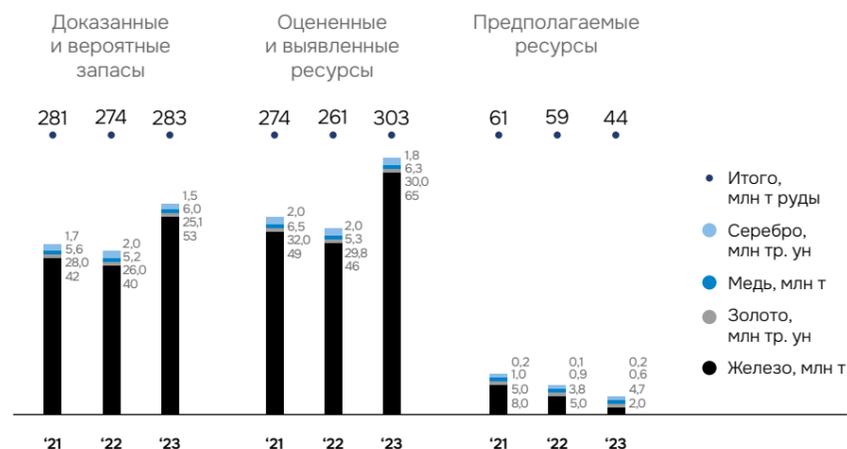
Полезные ископаемые:
золото-железо-медные руды.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской муниципальный район.



Месторождение Быстринское разрабатывается с 2017 года. Оработка 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 месторождения¹



Действующие нерудные месторождения

Месторождение:
Мокулаевское

Полезное ископаемое: известняк.

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

Месторождение находится в 10 км к северо-западу от промышленных площадок рудников «Октябрьский» и «Таймырский». Лицензия на пользование недрами для разведки и добычи известняков Мокулаевского месторождения получена в 2017 году по факту его открытия. 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 известняков, использование которых возможно для производства цемента и извести, а также для нейтрализации серной кислоты. Оработка месторождения предусмотрена открытым способом.

В 2022 году проведена разведка вскрышных пород доломитов в границах Мокулаевского месторождения известняков. Утверждены запасы Верхне-Мокулаевского месторождения доломитов в количестве 1,2 млн м³, необходимые для строительства дорог при разработке месторождения известняков.

В 2023 году начата добыча известняков Мокулаевского месторождения.

Балансовые запасы известняка на 1 января 2024 года по категориям В + С₁ + С₂ – 135 млн тонн.

135 млн тонн

балансовые запасы известняка на Мокулаевском месторождении

Месторождение:
Озеро Лесное

Полезное ископаемое: 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 м³. В 2023 году составлен технический проект для дальнейшей отработки запасов двух участков единым фронтом карьера с целью обеспечения непрерывности производства.

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. Начиная 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 предприятий Заполярного филиала Компании в сырье для технологических добавок в обогатительно-металлургических процессах на металлургических заводах и для строительных работ.

Осуществляется разработка месторождения.

¹ 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.

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 право пользования 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 В + C₁ + C₂ – 206,8 млн тонн.

Месторождение: Колмозерское

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

Расположение: Мурманская область, Ловозерский район.

Совместным предприятием «Норникеля» и ГК «Росатом» ООО «Полярный литий» в 2023 году получена лицензия 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 2023 году на месторождении начата доразведка с целью подтверждения качественных и количественных характеристик полезных ископаемых. Работы планируется продолжить в 2024–2025 годах.

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 В + 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 2023 году в рамках экспертизы были получены рекомендации по продолжению геолого-разведочных работ на флангах и глубоких горизонтах месторождения в связи с высокой сложностью строения рудных залежей. По результатам геолого-разведочных работ 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.

206,8
МЛН ТОНН

запасы медно-никелевых руд по категориям В + C₁ + C₂ в Масловском месторождении

Балансовые запасы Колмозерского месторождения

75 МЛН ТОНН

руды

844,2

ТЫС. ТОНН

оксида лития

813 МЛН ТОНН

запасы руды по категориям В + C₁ + C₂ в Бугдаинском месторождении, из которых

600 ТЫС. ТОНН

приходится на молибден

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. Ожидаемый прирост запасов: богатые руды – 500 тыс. тонн, медистые руды – 2 140 тыс. тонн, вкрапленные руды – 546 тыс. тонн. В 2024 году планируется выполнение камеральных работ по составлению итогового отчета с дальнейшим проведением государственной экспертизы и утверждением запасов.

Месторождение: фланги Быстринского месторождения

Полезные ископаемые: коренное золото, руда железная, руда медная.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской муниципальный район.

Участок недр примыкает к границам участка, предоставленного в пользование для разведки и добычи на Быстринском месторождении, в 2021 году получена лицензия для геологического изучения. В 2022–2023 годах с целью оценки возможности расширения минерально-сырьевой базы за счет выявления золото-железо-меднорудных и золоторудных объектов проведены геолого-разведочные работы поисковой стадии, не выявившие перспектив на флангах Быстринского месторождения.

Ожидаемый прирост запасов на Западном фланге Октябрьского месторождения

500 ТЫС. ТОНН

богатых руд

2 140 ТЫС. ТОНН

медистых руд

546 ТЫС. ТОНН

вкрапленных руд

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 лицензию 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. Выполняется работа по предварительной оценке ресурсного потенциала. В 2023 году получена лицензия на пользование недрами на смежном участке «Междуреченский», в границах которого планируется продолжение поисковых работ.

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 планируется оценка эффективности отработки выявленного вкрапленного медно-никелевого оруденения и дальнейшего продолжения работ.

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. Выполняются камеральные работы, по завершении которых в 2024 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.

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. Выполняются камеральные работы, по завершении которых в 2024 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.

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. Выполняются камеральные работы, по завершении которых в 2024 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.

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. Выполняются камеральные работы, по завершении которых в 2024 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.

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 2024 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.



Операционная деятельность

Компания не ведет добычу и производство своей продукции в зонах конфликтов и (или) для их финансирования. Добыча и производство осуществляются в соответствии с требованиями политик по защите прав человека.

Группа владеет тремя производственными активами: Норильским и Кольским дивизионами, добывающими сульфидные медно-никелевые руды, а также Забайкальским дивизионом, добывающим золото-железо-медные руды.

Норильский дивизион является ключевым производственным активом Группы, в состав которого входят два основных производственных актива — Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» (100%-ное владение), а также ряд обеспечивающих предприятий. Активы Норильского дивизиона расположены в России, на полуострове Таймыр — на севере Красноярского края, за полярным кругом, в Норильском промышленном районе. Транспортное сообщение с другими регионами страны осуществляется по р. Енисей и Северному морскому пути, а также по воздуху.

Кольский дивизион расположен на Кольском полуострове, в Мурманской области. В Кольский дивизион входят производственная компания АО «Кольская ГМК» и Norilsk Nickel Harjavalta — дочерние предприятия «Норникеля» со 100%-ной долей владения. Norilsk Nickel Harjavalta находится в Финляндии, в г. Харьявалта. Завод был построен в 1959 году и на сегодняшний день является единственным никелерафинировочным заводом в Финляндии и одним из крупнейших в Европе с мощностью по выпуску никелевой продукции до 65 тыс. тонн в год.

Забайкальский дивизион расположен в Забайкальском крае России, в 350 км от г. Читы. В него входит Быстринский ГОК (ООО «ГРК «Быстринское» — 50,01%), строительство которого «Норникель» начал в 2013 году и ввел его в промышленную эксплуатацию в 2019 году. Этот актив включает в себя добычу руды открытым способом и горно-обогатительный комбинат с полной инфраструктурой, включая линию электропередач, железную дорогу Борзя — Газимурский Завод протяженностью 227 км (доля «Норникеля» — 25%, доля государства — 75%), а также вахтовый поселок.

Группа также владеет **ООО «Полярный литий»** с 50%-ной долей, которое реализует проект по освоению Колмозерского месторождения лития, расположенного в Мурманской области. В Колмозерском месторождении сосредоточено около 24% балансовых запасов лития в России. Продукцией ООО «Полярный литий» будут являться карбонат и (или) гидроксид лития, используемые в растущей сфере производства литиево-ионных аккумуляторов. В настоящее время на площадке месторождения ведутся геолого-разведочные работы с целью подготовки ТЭО постоянных кондиций месторождения, а также разрабатывается технология для будущего горно-обогатительного комбината и химико-металлургического завода.

Норильский дивизион

- Заполярный филиал
- ООО «Медвежий ручей»



Таймырский полуостров

Кольский дивизион

- АО «Кольская ГМК»



Кольский полуостров, Мурманская область

- Norilsk Nickel Harjavalta



Финляндия, г. Харьявалта

Забайкальский дивизион

- Быстринский ГОК



Забайкальский край, 350 км от г. Читы

ООО «Полярный литий»

- Колмозерское месторождение лития



Мурманская область

Схема производства металлов



Добыча



Обогащение



Металлургия



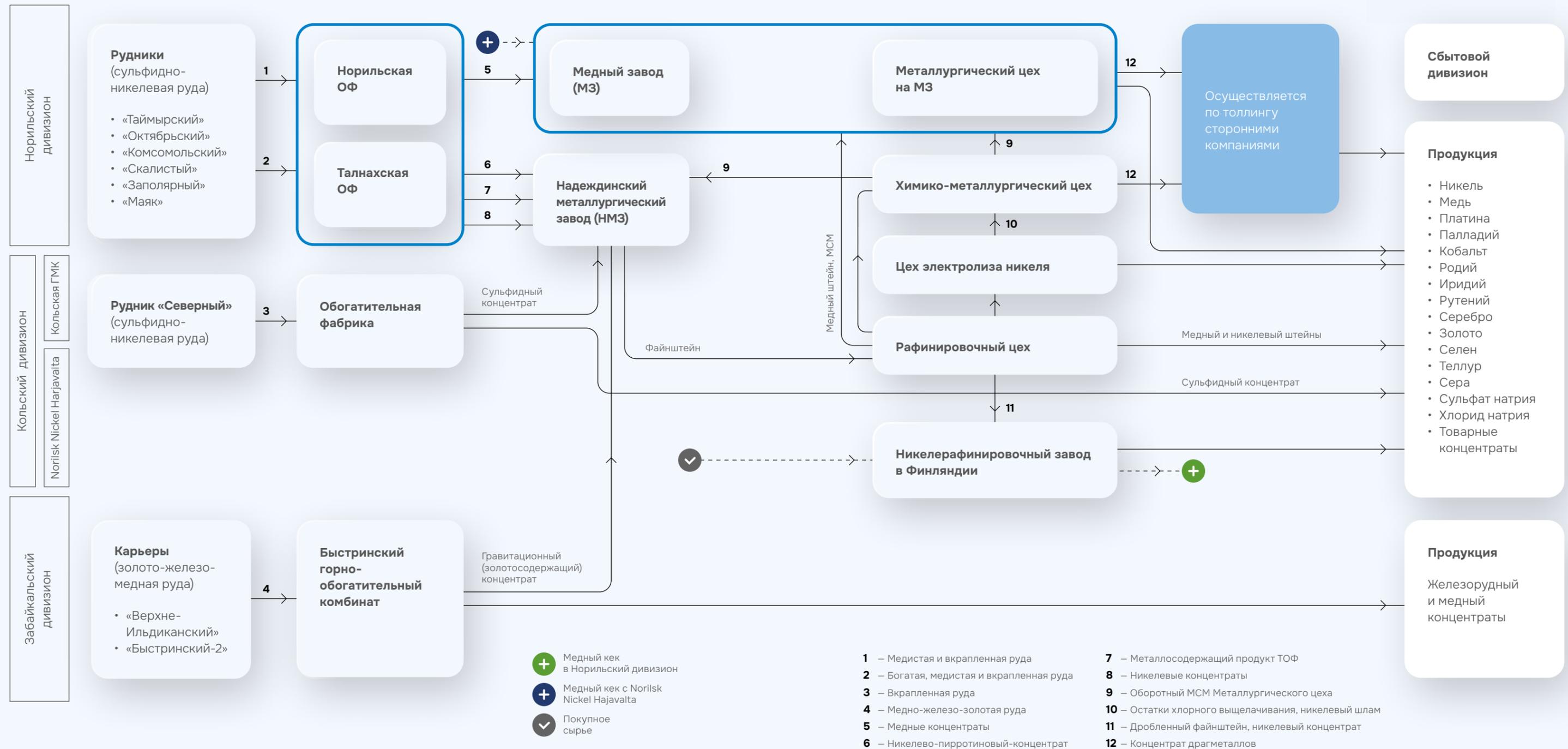
Рафинирование



Аффинаж



Сбыт



Добыча

Среднее содержание металлов в добытой руде



Ознакомиться с подробной информацией о добыче руды, содержании в ней металлов, а также проценте извлечения металлов в обогатительном и металлургическом циклах вы можете на сайте Компании в разделе Data Book

Норильский и Кольский дивизионы добывают сульфидные медно-никелевые руды, которые делятся на три категории: богатые – с повышенным содержанием цветных и драгоценных металлов; медистые – с повышенным содержанием меди по отношению к никелю; вкрапленные – с относительно более низким содержанием всех металлов. Забайкальский дивизион разрабатывает золото-железо-медные руды Быстринского месторождения.

Норильский дивизион 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 Норильский дивизион разрабатывает месторождение Норильск-1 рудником «Заполярный» открытым и подземным способами. Подземная отработка месторождения ведется системой подэтажного принудительного обрушения с торцевым выпуском с применением самоходного оборудования.

В 2023 году суммарный объем добычи руды в Норильском дивизионе составил 19,2 млн тонн, что на 0,74 млн тонн больше, чем в 2022 году (+4%). Объем добычи богатых руд уменьшился на 9% (-0,6 млн тонн), медистых руд уменьшился на 11,0% (-0,6 млн тонн). Изменение объемов добычи связано с аварийностью

самоходно-дизельного оборудования, отсутствием запчастей к нему и недопоставками новой горной техники. Объем добычи вкрапленных руд увеличился на 34% (+1,9 млн тонн). Рост добычи вкрапленных руд относительно прошлого года связан с увеличением добычи руды на карьере рудника «Заполярный», где добывается только вкрапленная руда, и это было предусмотрено планом развития горных работ.

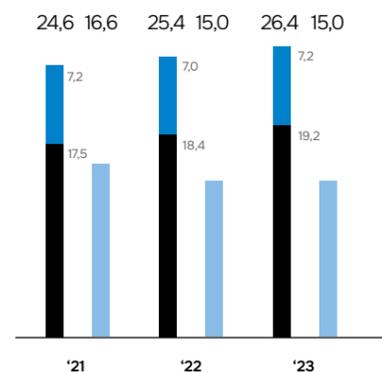
Кольский дивизион добывает вкрапленные руды Кольской ГМК на четырех месторождениях: Ждановское, Заполярное, Котсельваара-Каммикиви и Семилетка. При добыче применяются различные системы разработки. На Ждановском и Заполярном месторождениях используют три системы разработки: с обрушением и торцевым выпуском руды, подэтажного обрушения с камерно-целиковым порядком выемки и камерно-целиковую. На месторождениях Котсельваара-Каммикиви и Семилетка в основном используют систему с отбойкой руды из подэтажных штреков и систему с подэтажным обрушением. Также в минимальном объеме применяется камерно-столбовая система разработки с мелкошпуровой и скважинной отбойкой.

В 2023 году на Кольской ГМК было добыто 7,2 млн тонн руды (+3%). Увеличение добычи руды (+0,2 млн тонн) связано с вовлечением в переработку забалансовой руды на обогатительной фабрике и частичным замещением объемов добычи с шахты «Каула-Котсельваара» в связи с подготовкой ее к консервации в 2024 году.

Забайкальский дивизион разрабатывает золото-железо-медные руды Быстринского месторождения открытым способом карьерами «Верхне-Ильдиканский» и «Быстринский-2».

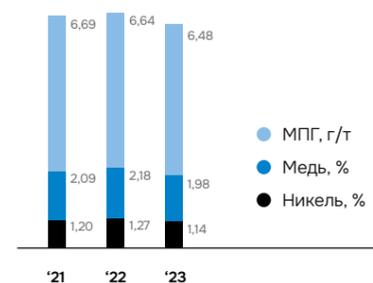
Суммарный объем добычи руды в Забайкальском дивизионе в 2023 году составил 15,0 млн тонн, что практически соответствует уровню 2022 года.

Добыча руды по Группе, МЛН ТОНН

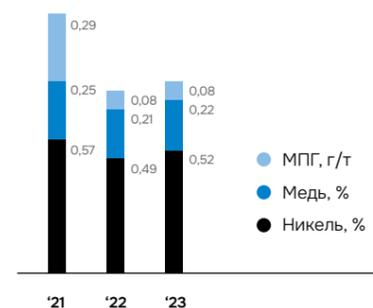


- Кольский дивизион (сульфидные медно-никелевые руды)
- Норильский дивизион (сульфидные медно-никелевые руды)
- Забайкальский дивизион (золото-железо-медные руды)

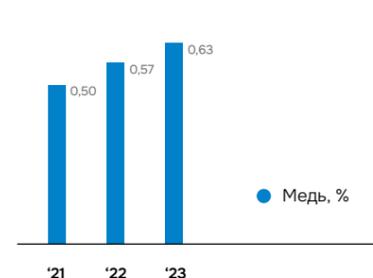
Норильский дивизион



Кольский дивизион



Забайкальский дивизион



Обогащение

Активы по обогащению

- Талнахская обогатительная фабрика, Норильский дивизион
- Норильская обогатительная фабрика, Норильский дивизион
- Обогатительная фабрика в г. Заполярном, Кольский дивизион
- Быстринский ГОК, Забайкальский дивизион

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 2023 году сохранила объем переработки руды на уровне 10,7 млн тонн руды.

НОФ перерабатывает весь объем добываемых вкрапленных руд месторождения Норильск-1, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений, а также часть металлосодержащего продукта с ТОФ с получением никелевого и медного концентратов. Основные технологические операции – дробление, измельчение, флотация и гравитационное обогащение, сгущение. НОФ в 2023 году увеличила объем переработки руд до 8,4 млн тонн, что на 0,7 млн тонн больше, чем в 2022 году.

Извлечение металлов в обогатительном цикле, %

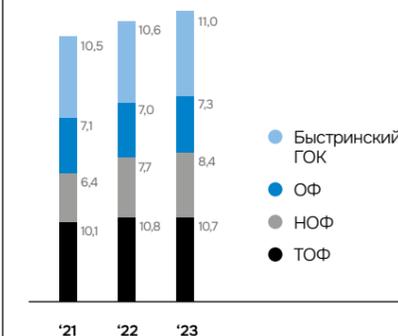
Наименование	2021	2022	2023
Никель			
Норильский дивизион	84,3	85,3	84,7
Кольский дивизион (Кольская ГМК)	67,7	67,4	66,5
Медь			
Норильский дивизион	95,5	96,3	96,2
Кольский дивизион (Кольская ГМК)	76,8	73,7	73,1
Забайкальский дивизион	86,9	88,1	88,8
Мпг			
Норильский дивизион	85,6	85,8	85,3

Сгущенные концентраты ТОФ и НОФ по гидротранспорту передаются для дальнейшей переработки на металлургические предприятия Норильского дивизиона.

Обогатительная фабрика в г. Заполярном перерабатывает вкрапленные руды месторождений Кольской ГМК. Итоговый продукт фабрики – сульфидный никелевый концентрат, который направляется на реализацию третьим лицам и частично для дальнейшей переработки в Норильский дивизион. Обогатительная фабрика в отчетном году переработала 7,3 млн тонн руды, это на 0,3 млн тонн больше, чем в 2022 году, что произошло за счет увеличения добычи руды открытым способом.

Быстринский ГОК 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 в Норильский дивизион. Быстринский ГОК в отчетном году переработал 11,0 млн тонн руды, что на 0,4 млн тонн больше, чем в 2022 году.

Переработка руды на обогатительных фабриках, МЛН Т



10,7 МЛН ТОНН

объем переработки руды на ТОФ в 2023 году

на 0,7 МЛН ТОНН

НОФ увеличила объем переработки руд в 2023 году

на 0,3 МЛН ТОНН

Обогатительная фабрика в г. Заполярном увеличила объем переработки руды в 2023 году

на 0,4 МЛН ТОНН

руды больше, чем в 2022 году переработал Быстринский ГОК

Металлургия и рафинирование

Металлургические активы

- Надеждинский металлургический завод, Норильский дивизион
- Медный завод, Норильский дивизион
- Металлургический цех в составе МЗ, Норильский дивизион
- Химико-металлургический цех, Кольский дивизион
- Рафинировочный цех, Кольский дивизион
- Цех электролиза никеля, Кольский дивизион
- Рафинировочный завод, Кольский дивизион, г. Харьявалта

Технологическая цепочка производства

Норильский дивизион

Никелевые концентраты обогатительных фабрик, автоклавный сульфидный концентрат¹, техногенный материал и металлосодержащее сырье Кольской ГМК поступают в печи взвешенной плавки **НМЗ**. Из печей взвешенной плавки полученный штейн подвергается конвертированию для получения фанштейна, который отгружается в Кольскую ГМК.

Медный завод перерабатывает весь объем медных концентратов с обогатительных фабрик Норильского дивизиона, металлосодержащее сырье Кольской ГМК, а также медный кек с Norilsk Nickel Harjavalta с получением катодной меди, элементарной серы и серной кислоты для технологических

нужд Норильского дивизиона. Металлургический цех, являющийся подразделением МЗ, перерабатывает шламы цеха электролиза меди с получением концентратов драгоценных металлов и технического селена.

Кольский дивизион (Кольская ГМК)

Рафинировочные мощности Кольской ГМК в Мончегорске перерабатывают фанштейн Норильского дивизиона¹. Фанштейн попадает в отделение разделения фанштейна и подвергается дроблению, измельчению и флотационному разделению на медный и никелевый концентраты, при этом часть фанштейна после дробления сразу отправляется на переработку в Norilsk Nickel Harjavalta, а полученный медный концентрат направляется в Норильский дивизион на МЗ. Поток никелевого концентрата разделяется. Часть после магнитной сепарации с удалением драгоценных металлов направляется для дальнейшей переработки в Norilsk Nickel Harjavalta. 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 ЦЭН-1 с получением катодов. ПНТП перерабатывается в ЦЭН-2 по новой технологии «выщелачивание – электроэкстракция», с получением катодов. Грансплав перерабатывается в отделении карбонильного никеля с получением карбонильных порошков и дробы.

При производстве никелевых катодов в ЦЭН-1 и ЦЭН-2 образуются полуфабрикаты с высоким содержанием драгоценных металлов. Эти полуфабрикаты перерабатываются в химико-металлургическом цехе с получением концентратов драгоценных металлов. Также при производстве никелевых катодов ЦЭН-1 и ЦЭН-2 образуется первичный кобальтовый кек, из которого в кобальтовом отделении получают товарный кобальтовый концентрат и катодный кобальт.

Кольский дивизион (NN Harjavalta)

На заводе Norilsk Nickel Harjavalta применяется технология сернокислотного выщелачивания, которая позволяет достигать высоких показателей по извлечению металла – свыше 98%. На заводе перерабатывается никелевое сырье (штейн, дробленый и обездраженный фанштейн), поставляемое с Кольской ГМК и покупное сырье (никелевые соли) от третьих лиц. После выщелачивания медный кек направляется в Норильский дивизион и на продажу третьим лицам, 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	2021	2022	2023
Никель			
Норильский дивизион ¹	94,4	95,1	94,9
Кольский дивизион (Кольская ГМК) ¹	98,3	98,4	98,5
Кольский дивизион (Norilsk Nickel Harjavalta) ²	98,1	97,8	98,3

¹ Продукт гидрометаллургического производства НМЗ, осуществляющего переработку металлосодержащего продукта ТОФ.
² Выпуск и переработка собственного фанштейна прекращены в связи с закрытием плавильного цеха в декабре 2020 года.

Наименование	2021	2022	2023
Медь			
Норильский дивизион ¹	95,1	95,4	95,6
Кольский дивизион (Кольская ГМК) ²	99,5	99,6	99,2
Кольский дивизион (Norilsk Nickel Harjavalta) ²	99,8	99,8	99,8
МПГ			
Норильский дивизион ¹	96,5	96,6	96,7
Кольский дивизион (Кольская ГМК) ²	92,9	97,8	98,1
Кольский дивизион (Norilsk Nickel Harjavalta) ²	99,9	99,9	99,9

Продукция

Объемы производства Забайкальского дивизиона

Наименование	2021	2022	2023
Переработка руды, млн тонн	10,47	10,60	11,02
Медь (в медном концентрате), тонн	67 798	67 240	68 958
Содержание меди в концентрате, %	22,87	22,97	22,96
Железородный концентрат, тыс. тонн	2 582	2 545	2 892
Содержание железа в концентрате, %	63,72	64,68	65,09

Производство готовой продукции по Группе

Наименование	2021	2022	2023
Никель, тыс. тонн	193,0	219,0	208,6
В том числе из собственного сырья	189,9	218,7	208,2
Медь, тыс. тонн	406,8	433,0	425,4
Палладий, тыс. тр. ун.	2 616	2 790	2 692
Платина, тыс. тр. ун.	641	651	664

Товарная продукция Группы

Норильский дивизион:

- медь катодная;
- техническая сера;
- селен;
- драгоценные металлы.

Кольский дивизион:

- никель катодный, карбонильный;
- никелевый сульфидный концентрат;
- никелевый штейн;
- медный штейн;

- кобальт катодный, кобальтовый концентрат;
- драгоценные металлы;
- серная кислота.

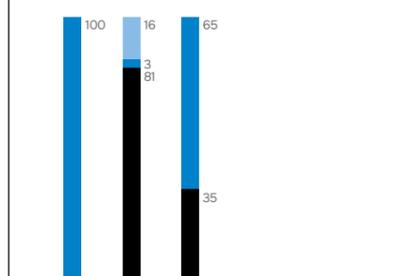
Norilsk Nickel Harjavalta:

- никелевые соли, брикеты, катоды, порошки и растворы;
- медный кек;
- сульфат кобальта, кобальт в растворе.

Забайкальский дивизион:

- железородный концентрат;
- медный концентрат.

Доля готовой продукции по дивизионам в 2023 году, %



Норильский дивизион
 Кольский дивизион
 Забайкальский дивизион

¹ От сырья до готовой продукции.
² В рафинировочном производстве от фанштейна до готовой продукции.

Логистика и сбыт продукции

Транспортно-логистический комплекс Компании включает:

Морской флот

- Шесть судов усиленного ледового класса
- Портовый дизельный ледокол морского класса

Речной флот

- 622 ед. (из них 188 самоходных судов и 434 несамоходных), в том числе активное ядро флота – 406 ед.
- Портовый дизельный ледокол речного класса;

Железнодорожный парк

- 142 фитинговые платформы
- Два маневровых локомотива
- Один маневровый локотрактор;

Авиаактивы

- 17 вертолетов
- Один самолет
- Аэропорт «Норильск»

Заполярный транспортный филиал

Аэропорт Норильск
АО «Норильск-Авиа»

Norilsk Nickel
Harjavalta

Мурманский
транспортный филиал

г. Мурманск

Архангельский
транспортный филиал
г. Архангельск

г. Норильск
г. Дудинка

Красноярский
транспортный узел

Быстринский
транспортный филиал

АО «ЕРП»

АО «Лесосибирский порт»
г. Лесосибирск

АО «КРП»
г. Красноярск

- ➔ Производственные грузопотоки (внутренние)
- ➔ Готовая продукция на экспорт и внутренний рынок
- ➔ Грузопотоки снабжения

Архангельский транспортный филиал 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.

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

ООО «Норникель-ЕРП» создано в 2019 году. 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.

АО «ЕРП» 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.

АО «КРП» — 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 Песчанка.

АО «Лесосибирский порт» расположено на 40 км ниже впадения Ангары в Енисей и ниже порогов (сложного для прохода судов участка). Это позволяет гарантированно доставлять грузы «Норникеля»

в случае маловодности р. Енисей и большой загрузки судов. Порт обладает следующими уникальными преимуществами:

- является единственным 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);

- доступ к Енисейскому тракту дает выход на федеральную трассу «Байкал» (М-53);
- железнодорожная ветка на г. Ачинск связывает г. Лесосибирск с Транссибирской магистралью.

В 2023 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 высоколедового 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 привлекаются ледокольные мощности на Енисее, в Енисейском заливе и Карском море (три ледокола).

Для гарантированного покрытия стратегической потребности Компании в ледокольном обеспечении с ГК «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.

Компания владеет портом Дудинка, который расположен на Таймырском полуострове, а также портовым флотом: буксирами, катерами, бункеровщиком и плавкраном. Дудинский порт является основными грузовыми воротами Таймыра, не имеющими альтернативы. Также этот 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 — июне порт затопляется и прием судов прекращается. В мае порт затопляется, прием судов у причалов прекращается. А в июне, после ледохода и спада воды, обработка судов возобновляется как на морских, так и на речных причалах.

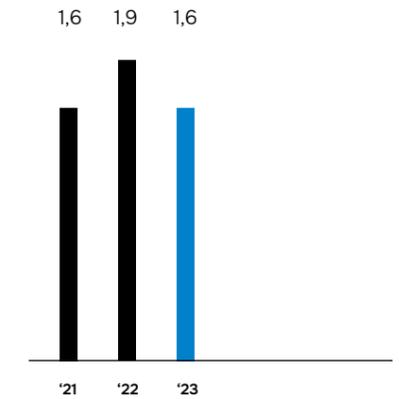
Порт осуществляет перевалку грузов для Норильского дивизиона и населения Таймырского полуострова. В летний период речные суда доставляют из Красноярска и Лесосибирска оборудование и необходимые грузы для производства (песок, круглый лес, клинкер, технологические материалы и т. д.). Круглый год из Дудинки морскими судами отправляются фанштейн и металлопродукция.

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

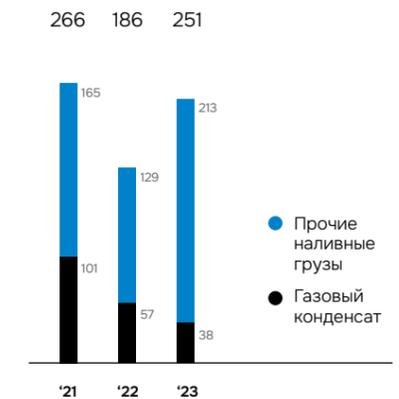
«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом, технические возможности которого позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов. Благодаря этому Компания обеспечивает круглогодичные сухогрузные перевозки и перевозки наливных грузов между морскими портами.



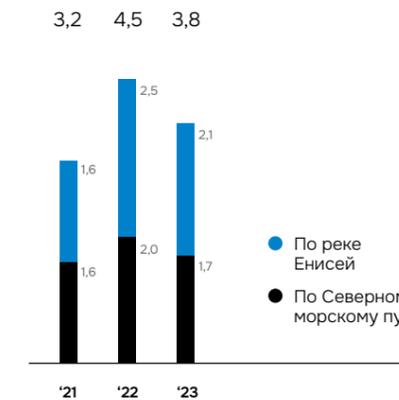
Сухогрузные перевозки флотом, млн т¹



Перевозки наливных грузов, тыс. т¹



Грузооборот порта Дудинка, млн т



¹ С учетом перевозок сторонним флотом.

Через собственный терминал в Мурманске круглогодично обес- печивается перевалка готовой металлопродукции «Норникеля» на экспорт, прием файнштейна из Дудинки и его отправка по железной дороге в Кольский дивизион, отправка в Дудинку производственных полуфабрика- тов для дальнейшей переработки на мощностях Норильского дивизи- она, а также грузов для обеспече- ния жизнедеятельности Норильского региона. Помимо морских пере- возок, в Мурманске Компания осуществляет транспортно-экспеди- ционное обслуживание, перевалку и хранение грузов, а также желез- нодорожные перевозки на участке Мурманск – Мончегорск.

Сбыт продукции

Продукция «Норникеля» зареги- стрирована на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже.

В 2023 году продукция Компании поставлялась в 28 стран, при этом Азия стала ведущем потребите- лем в общем портфеле, Европа продолжает сохранять значи- тельную долю по некоторым продуктам. Доля поставок на российский рынок также увеличилась.

Сбытовая стратегия

«Норникель», являясь крупней- шим мировым производителем ряда металлов, рассматривает сбыт как одно из основных направлений своей деятельности наряду с произ- водством. Ключевой задачей сбыта является обеспечение ликвидно- сти всей производимой продукции в текущем периоде и на перспективу.

«Норникель» придает значение пози- ционированию на рынках потреб- ления своей основной продукции. Группа располагает собственной глобальной сетью сбытовых офисов в России, Китае и Швейцарии¹.

Компания также владеет авиа- компанией АО «Норильск-Авиа» и аэропортом Норильск, благодаря которым обслуживает население городов и поселков Таймырского полуострова. Авиакомпания имеет 17 вертолетов и один самолет и обе- спечивает перевозки для производ- ственной деятельности предприятий Компании, выполняет срочные сани- тарные полеты и спасательные операции, перевозит пассажиров на местных воздушных линиях.

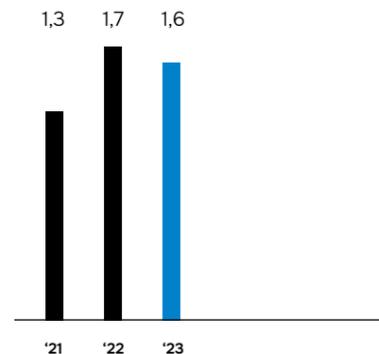
Аэропорт Норильск является един- ственным объектом транспортной инфраструктуры, обеспечивающим круглогодичное транспортное сооб- щение Норильского промышленного района с другими регионами России.

Присутствие на рынках позволяет Компании оперативно реагировать на их потребности в качестве про- дукции и услугах, а также на изме- нения рыночной конъюнктуры и иных внешних условий, влияющих на сбыт. Компания отдает предпочтение прямым продажам промышленным потребителям, но также взаимодей- ствует с другими профессиональ- ными участниками рынка, готовыми к сотрудничеству в целях продвиже- ния продукции.

«Норникель» традиционно пози- ционирует себя в качестве ответственного поставщика, заинте- ресованного в устойчивом развитии рынков потребления своей основной продукции и не пытающегося извле- кать выгоду из своего положения на рынке в ущерб другим его участ- никам. При любых внешних условиях потребители могут рассчитывать на устойчивое предложение и сво- бодный доступ к продукции стабиль- ного качества в требуемых рынку объемах.

Структура сбыта никелевой про- дукции соответствует структуре мирового потребления никеля, основными сегментами которого

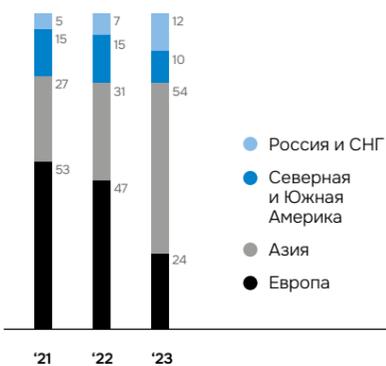
Грузооборот терминала в Мурманске, млн т



В 28 СТРАН

поставлялась продукция Компании в 2023 году

Географическая разбивка продаж металлопродукции, %



являются выпуск нержавеющей и специальных сталей, сплавов, а также гальваническое производ- ство. Растущее значение приобре- тает сектор аккумуляторов.

На фоне прогнозируемого в сред- несрочной и долгосрочной пер- спективе роста спроса на никель для аккумуляторов «Норникель» про- должает реализацию ряда инициатив по развитию и расширению суще- ствующего ассортимента продукции для цепочки поставок производителей аккумуляторов.

Значительный рост производства никеля в Индонезии может стать ограничивающим фактором в реали- зации данных планов. Тем не менее такие конкурентные преимущества никелевой продукции «Норникеля», как ее низкий углеродный след и полное соответствие всем обще- принятым международным эколо- гическим стандартам позволяют рассчитывать на определенную долю рынка, традиционно прида- ющего значение таким характери- стикам металла при производстве электромобилей.

Стратегия сбыта никелевой про- дукции нацелена на достижение сбалансированного соотношения между поставками производителям нержавеющей стали и поставками в другие отрасли, тем самым обеспе- чивая устойчивое позиционирование на рынке.

В структуре потребления никеля приоритетным является сегмент электромобилей и аккумулято- ров. Темпы его роста указывают на то, что в долгосрочной пер- спективе он может стать основным источником спроса на высокосорт- ный никель. «Норникель» видит себя ключевым элементом в разви- тии рынка электромобилей и свя- занных с ним цепочек создания стоимости благодаря широкому ассортименту никелевой продукции с низким углеродным следом, высо- кой надежности поставок, наличию

собственной глобальной платформы продаж и долгосрочному опыту вза- имодействия с автопроизводителе- ями и химическими компаниями. «Норникель» уделяет большое вни- мание построению долгосрочных отношений с ключевыми участни- ками рынка и рассматривает различ- ные формы кооперации с игроками в секторе аккумуляторов. Помимо этого, Компания ведет исследова- ния в сфере вторичной переработки аккумуляторов и стремится к форми- рованию интегрированных решений для цепочки поставок аккумуляторов в будущем.

В секторах сплавов, спецста- лей и гальванопокрытий Компания нацелена на максимальное исполь- зование возможностей своего про- дуктового портфеля и улучшение качества продукции для расширения присутствия в сегментах с высокими требованиями к качеству.

Основными сегментами рынка для **продукции металлов платино- вой группы** традиционно остаются автомобилестроение и производ- ство катализаторов процессов, а также ювелирная промышленность и изготовление медицинских изделий.

При этом «Норникель» участвует в различных инициативах, направ- ленных на дальнейшее стимулиро- вание использования палладия в тех или иных областях промышленного применения в будущем.

В области сбыта МПГ Компания, как крупнейший мировой произво- дитель палладия, продолжает ориен- тироваться на развитие отношений с крупными конечными потребите- лями и ключевыми участниками рынка в целях сохранения долгосрочного и устойчивого спроса. «Норникель» ведет активную разработку приме- нения палладия в новых потенциаль- ных технологиях, включая водородную энергетику, новую химию, солнечную энергетику и прочие направления, что в перспективе позволит расши- рить сферы применения.

Продажи продукции

В 2023 году «Норникель» в очеред- ной раз подтвердил свою репутацию надежного поставщика высокока- чественной продукции. Компания придает первостепенное значение выпуску высококачественной про- дукции и предоставлению сопут- ствующих услуг для обеспечения наиболее полной удовлетворенно- сти потребителей. На производствен- ных площадках действуют процедуры управления продукцией несоответ- ствующего качества, целью кото- рых является исключение поставок потребителю некачественного товара. Работа с такой продукцией, претензи- ями потребителей, корректирующими действиями проводится на основании документированных процедур, соот- ветствующих стандарту ISO 9001:2015. В отношении порядка приема продук- ции потребителями Компания руко- водствуется инструкцией о порядке приемки продукции по количе- ству и качеству, а также договором поставки продукции.

Компания ежегодно проводит ана- лиз удовлетворенности потребите- лей в соответствии с требованиями ISO 9001, целью которого является получение обратной связи от поку- пателей. Полученная информа- ция анализируется и учитывается при формировании мероприятий по улучшению качества продук- ции и услуг. Работа по улучшению ведется Компанией на постоянной основе. Достигнутый в 2023 году интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг полно- стью отвечает целевому уровню.

Несмотря на геополитические вызовы и связанные с ними логи- стические сложности, Компания успешно реализовала все свои обязательства перед покупате- лями в 2023 году. Срывов выпол- нения обязательств не допущено. Этому результату в значитель- ной степени способствовала мно- голетняя политика «Норникеля»

¹ Сбытовая компания в США в 2023 году была продана независимому владельцу.

по самостоятельному позиционированию на рынке и развитию прямых взаимоотношений с его участниками.

В течение 2023 года были разработаны и внедрены резервные маршруты поставок продукции потребителям. Также в отчетном периоде «Норникель» сохранил взаимоотношения с большинством своих покупателей и установил отношения с новыми на новых рынках, которыми оперативно пополнялся клиентский портфель Компании.

Закупки и ответственная цепочка поставок

Подход к управлению

«Норникель» ответственно подходит к поиску поставщиков или потребителей и поддерживает сотрудничество с теми партнерами, которые соблюдают применимые законы и нормы, создают безопасные условия труда для сотрудников, а также уделяют первоочередное внимание охране окружающей среды. Компания ожидает от своих поставщиков следования лучшим международным практикам и стандартам в области устойчивого развития и рационального использования природных ресурсов.

С целью минимизации операционных и финансовых рисков и затрат, а также снижения оборотного капитала и повышения надежности и ритмичности поставок в Компании для закупок применяются закупочные политики. На конец 2023 года действует 48 закупочных политик по категориям, в том числе по четырем политикам проведены работы по актуализации. Также в 2023 году в Компании была утверждена

Защита персональных данных потребителей

В Компании защита персональных данных (ПД) регламентируется Положением о защите ПД и Политикой в области обработки

ПД, разработанными согласно требованиям законодательства. Документы, предоставляемые потребителями, содержащие в том числе ПД, хранятся в информационной системе в соответствии с необходимыми требованиями по их защите.

Инцидентов, связанных с нарушением в области защиты ПД потребителей, в 2023 году зафиксировано не было.

программа по повышению эффективности закупок, целью которой являются:

- оптимизация затрат на материально-технические ресурсы, работ 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.

При управлении своей цепочкой поставок и закупок «Норникель» руководствуется следующими основными документами:

- ✓ Кодексом деловой этики;
- ✓ Политикой по правам человека;
- ✓ Кодексом корпоративного поведения поставщика;
- ✓ Политикой по ответственному выбору поставщиков;
- ✓ внутренними корпоративными стандартами по закупкам.

Закупочный процесс

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям международных 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 2023 года общая сумма закупок, проведенных в рамках компетенции закупочных коллегиальных органов Главного офиса (тендерный комитет, тендерные комиссии), составила около 99 млрд руб.

Компания заинтересована в сотрудничестве с надежными поставщиками, которые будут соблюдать взятые

В «Норникеле» действует горячая линия, на которую могут обратиться любые заинтересованные стороны и сообщить обо всех нарушениях.

на себя обязательства по срокам поставки, 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.

С целью повышения информированности рынка и привлечения новых поставщиков была проведена интеграция автоматизированной системы управления (SAP SRM) с электронной торговой площадкой «ТЭК-Торг». Закупки, проводимые российскими дочерними компаниями, также публикуются на площадке «ТЭК-Торг».

Регистрация в системе управления закупками SRM «Норникель» бесплатна и не накладывает на пользователей дополнительных обязательств.

Для повышения эффективности и удобства взаимодействия с поставщиками в Компании используется система управления закупками SRM «Норникель».

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 Компании. На конец 2023 года в системе аккредитовано более 11 тыс. потенциальных поставщиков. Дополнительно ведется работа с прямыми изготовителями на предмет их аккредитации на данной электронной платформе.

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 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.

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)

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 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 2021 году в Компании была утверждена Политика по ответственному выбору поставщиков, которая охватывает всю деятельность «Норникеля», связанную с выбором поставщиков в цепочке поставок сырья, товаров и услуг. Целью политики является определение подхода к ответственному выбору поставщиков, декларирование норм и принципов, которым должны следовать Компания и ее поставщики.

Вместе с политикой был утвержден Кодекс корпоративного поведения поставщика, мотивирующий Компанию и ее бизнес-партнеров внедрять процедуры ответственного выбора поставщиков в соответствии с ESG-требованиями во всех цепочках поставок «Норникеля».

Политика и Кодекс включаются в договоры с поставщиками: пункт о ESG-комплаенс добавлен в типовые формы договоров, он также включает в себя возможность взаимодействия со Службой корпоративного доверия «Норникеля» для обратной связи.

В 2021 году была разработана система управления комплексной проверкой цепочки поставок для поставщиков

металлосодержащего минерального сырья (далее – система проверки). Внедрение системы проверки проходило поэтапно, в отчетном периоде она была внедрена 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, коррупции и предоставления недостоверной информации о минеральном сырье, а также рисков по незаконному контролю рудников и поддержке негосударственных вооруженных группировок.

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, и районов повышенного риска, а также пятиэтапная модель ОЭСР для проведения комплексной рискориентированной проверки цепочек поставок.

В основу системы проверки цепочки поставок положены требования и рекомендации:

- Лондонской биржи металлов по ответственному выбору поставщиков;
- стандартов и принципов ведущих отраслевых инициатив в области устойчивого развития: ICMM, IRMA, RMI и JDDS, а также руководства Китайской торговой палаты импортеров и экспортеров металлов, минералов и химических веществ в отношении

комплексной проверки участников ответственных цепочек поставок полезных ископаемых (СССМС);

- клиентов Компании.

Результаты работы и планы Компании по выстраиванию ответственной цепочки поставок раскрыты в Отчете об ответственной цепочке поставок, который был выпущен в 2023 году впервые и охватывал 2021–2022 годы, в 2024 году Отчет в области ответственной цепочки поставок раскрывает данные за 2023 год.

В 2023 году «Норникель» расширил охват ESG-оценки поставщиков и включил в нее все категории поставщиков, в том числе не связанные с поставкой минерального сырья. Для оценки использовалась Анкета самооценки поставщика, включающая разделы по экологическим, социальным вопросам и вопросам корпоративного управления (ESG). Компания провела пилотное ESG-анкетирование выборки крупнейших поставщиков товаров, работ и услуг. Цель анкетирования – определить степень их соответствия требованиям Кодекса корпоративного поведения поставщика.

По итогам анкетирования средняя степень соответствия поставщиков требованиям анкеты составила 68%. Специфика выборки контрагентов заключалась в том, что 90% компаний – непубличные, с учетом чего соответствие на уровне 68% отражает достаточно высокий уровень ESG-практик. В 2024 году Компания планирует расширение количества анкетизируемых контрагентов.

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.

Энергетические активы

«Норникель» владеет собственным топливно-энергетическим комплексом, который управляется Энергетическим дивизионом. Он включает четыре месторождения по добыче природного газа, три тепло- и две гидроэлектростанции (Усть-Хантайская ГЭС и Курейская ГЭС), а также газопроводы и линии электропередачи. Электроэнергия вырабатывается с использованием возобновляемых (гидрогенерация) и невозобновляемых (природный газ) источников энергии.

АО «Норильскгазпром» входит в Энергетический дивизион и добывает газ и газовый конденсат на Пеляткинском, Южно-Соленинском и Северо-Соленинском газоконденсатных и Мессояхском газовом месторождениях.

АО «Норильсктрансгаз» обеспечивает транспортировку природного газа и конденсата от месторождений до потребителей. Длина газопроводов и конденсатопроводов в единичном исчислении составляет 1 653 км.

АО «ТТК» – стратегический поставщик светлых и темных нефтепродуктов в районы Крайнего Севера. Компания выполняет важные коммерческие и социальные функции и осуществляет экспорт газового конденсата потребителям. Ее деятельность охватывает большую территорию Российской Федерации, в том числе Норильский промышленный район, города Красноярск и Дудинку, Мурманскую область

и Забайкальский край. АО «ТТК» поставляет нефтепродукты добывающим, геолого-разведочным, транспортным компаниям и муниципальным предприятиям, при этом ключевыми потребителями являются предприятия Группы.

АО «НТЭК» осуществляет производство и передачу электрической и тепловой энергии, а также снабжает ею потребителей. АО «НТЭК» обеспечивает электроэнергией, теплом и водой жителей Норильска, а также все предприятия Норильского промышленного района. Энергосистема территориально и технологически изолирована от Единой энергетической системы России, что предъявляет повышенные требования к ее надежности. В состав актива входят пять генерирующих предприятий: три тепловые электростанции с совокупной электрической мощностью 1 154 МВт и две гидроэлектростанции с установленной совокупной мощностью 1 102 МВт. Общая электрическая мощность энергосистемы составляет 2 256 МВт.

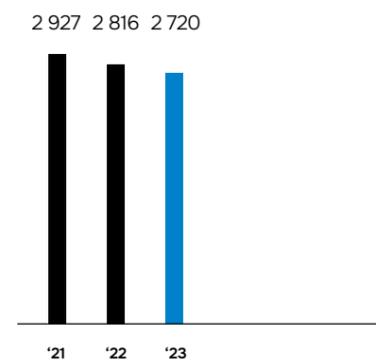
Объем добычи природного газа
2 720 млн м³

Объем добычи газового конденсата
85 тыс. тонн

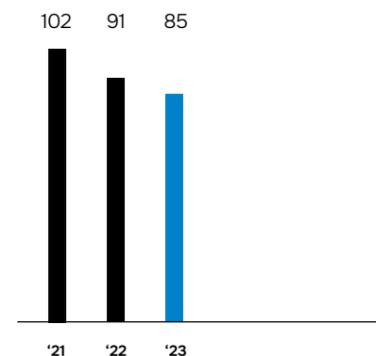
Доля электроэнергии из ВИЭ по Группе
55%

Объем добычи¹

Природный газ, млн м³



Газовый конденсат, тыс. т



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

Электрическую энергию с использованием ВИЭ Компания производит на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС. В 2023 году доля электроэнергии, полученной из ВИЭ, составила 55% по Группе и 58% по Норильскому промышленному району.

Для Кольского и Забайкальского дивизионов электроэнергия закупается на оптовом рынке электрической энергии и мощности (ОРЭМ). Потребление Norilsk Nickel Harjavalta обеспечивается рынком электроэнергии в Финляндии.

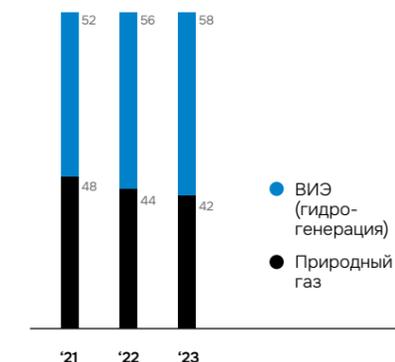
В рамках инвестиционной программы Компания предусматривает реализацию нескольких проектов для увеличения эффективности использования гидрогенерации, а также в целях экономии топливно-энергетических ресурсов и повышения надежности энерго- и газоснабжения.

Начало добычи
1969 год

Запасы газа
245,4 млрд м³

Запасы конденсата
4 527 тыс. тонн

Структура выработки электроэнергии в Норильском промышленном районе в 2023 году, %



Среди наиболее существенных проектов, которые Компания реализует для повышения надежности эксплуатации оборудования, увеличения энергоэффективности и обеспечения, можно выделить следующие:

- ✓ Завершены конкурсные процедуры по выбору подрядчика на бурение пяти скважин на кустовой площадке №4 Пеляткинского ГКМ.
- ✓ Завершены строительно-монтажные работы, ведется наладка оборудования и подготовка к пуску дожимной компрессорной станции на Северо-Соленинском ГКМ.
- ✓ Завершены основные строительно-монтажные работы по техническому перевооружению подводного перехода газопровода через р. Большая Хета; завершен первый этап проекта «Техническое перевооружение метаноопровода «Тухард – Мессояха – Южно-Соленинское – Северо-Соленинское».
- ✓ Завершен монтаж основного генерирующего оборудования энергоблока №2 ТЭЦ-2 АО «НТЭК». Новый энергоблок №1 введен в эксплуатацию.
- ✓ В рамках реализации проекта «Реконструкция хозяйств аварийного дизельного топлива АО «НТЭК», завершен монтаж трех резервуаров на ТЭЦ-1 и ТЭЦ-2, а также завершается монтаж резервуара на ТЭЦ-3.
- ✓ В рамках реализации проекта «Реконструкция Норильской, Кайерканской, Дудинской нефтебаз АО «ТТК», завершен конкурс по выбору подрядчика на строительно-монтажные работы на Норильской и Кайерканской нефтебазах.
- ✓ В рамках реализации программы строительства локальных очистных сооружений сточных вод введен в работу ЛОС №94.

Инновации и цифровые технологии

На всех этапах производства, от геологоразведки до выплавки металлов, «Норникель» применяет инновационные технологии, включая искусственный интеллект 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 — входящий в Группу институт «Гипроникель», один из крупнейших в России

проектных и научно-исследовательских институтов в области технологии горных работ, обогащения и металлургии.

Разработанная им технология непрерывного конвертирования в 2023 году получила патентную защиту в ЮАР, а технология «обжиг — выщелачивание — электроэкстракция» — в Казахстане и Китае.

Вклад в достижения ЦУР ООН



В 2023 году на реализацию проектов по направлению ИТ, инноваций и цифровизации было потрачено

7,6 млрд руб.

Технологии для промышленной безопасности

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. После того как по факту нарушения принято административное решение, руководитель проводит с сотрудником поведенческий аудит безопасности.

В 2022 году в систему были добавлены новые модели распознавания инцидентов в области безопасности (нарушение опасных зон, фиксация открытого огня и др.), проведена интеграция с модулями позиционирования персонала и распознавания лиц. Тогда же были запущены пилотные испытания видеоаналитики на промышленных объектах Норильского дивизиона. В 2023 году «Норникель» запустил систему контроля использования СИЗ на Быстринском ГОКе.

Контроль за аварийными ситуациями

В 2023 году был успешно внедрен прототип системы контроля зоны под козовыми кранами. Система проецирует опасную зону на подкрановое пространство с помощью лазерного луча. Это повышает безопасность производства и позволяет контролировать присутствие людей в зонах перемещения грузов. В дальнейшем планируется масштабирование системы на 15 кранов в Забайкальском дивизионе.

Система видеоаналитики выявляет

>89%

нарушений использования средств индивидуальной защиты и обеспечивает точность идентификации нарушителей

>70%

Технологии для охраны окружающей среды

Снижение выбросов

С 2023 года «Норникель» и дочерняя ИТ-компания «Норсофт» запустили совместный проект по созданию автоматизированной системы учета выбросов на основе цифровых двойников технологических процессов. Он включен в перечень одобренных проектов по замещению зарубежного программного обеспечения российскими аналогами и в дорожную карту развития высокотехнологичного направления «Новое промышленное обеспечение». Кроме того, проект относится к приоритетным и имеет большое экологическое значение.

В 2023 году в рамках Серной программы на Надеждинском металлургическом заводе был запущен проект по улучшению экологической обстановки и снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух. Он предусматривает утилизацию диоксида серы с образованием серной кислоты, ее последующей нейтрализацией известняком, получением гипсового кека и складированием его в гипсохранилище.

Компания продолжает исследования по получению из гипса искусственного ангидрита для использования в приготовлении твердеющих

закладочных смесей на рудниках. Это позволит исключить складирование с постоянным расширением гипсохранилища и отказаться от добычи природного ангидрита.

Для увеличения производительности передела фильтрации пульпы отделения мокрой газоочистки на Медном заводе рассматривается запуск проекта «Техническое перевооружение ОМГО¹». Сейчас отходящие газы печей Ванюкова проходят последовательную мокрую очистку от пыли и охлаждение, а пульпа фильтруется с возвратом кека на плавку.

Технологии в строительстве

Платформа для управления строительством

Компания тестирует цифровую платформу, которая позволяет создавать среду общих данных для конкретных строительных проектов на основе дополняемых цифровых моделей зданий и сооружений. Для пилотного использования платформы выбраны объекты реновации Норильска.

Хотя строительство не основное направление деятельности Компании, инвестиционная программа «Норникеля» включает строительство производственных, жилых и социальных объектов. Использование цифровых технологий позволяет контролировать использование бюджетных средств на эти цели, ускорить обмен данными между участниками работ, выявлять ошибки проектирования и отклонения от проектной документации.

Аналитика на базе лазерного сканирования

Это одна из наиболее перспективных технологий для цифрового контроля строительно-монтажных работ. Сканирование с помощью наземных LiDAR-сканеров проводится на каждом этапе строительства и позволяет автоматически выявлять отклонения строящегося объекта от исходной 3D-модели.

Технология используется в рамках программы реновации Норильска, а также на объектах минерально-сырьевого комплекса Заполярного филиала.



¹ ОМГО – отделение мокрой газоочистки.

Технологии на производстве

Анализ геологических данных

Компания работает над созданием единой цифровой платформы, обеспечивающей сквозную автоматизацию основных бизнес-процессов горнодобывающих предприятий: геологоразведки, бурения, опробования, добычи полезных ископаемых, крепления горных выработок и т. д. Внедрение такой платформы позволит обеспечить качество, достоверность и доступность производственных показателей на всех уровнях управления Компанией, повысить своевременность и эффективность управленческих решений.

ИТ-продукт проекта был представлен на XIX Горном форуме и выставке «МАЙНЕКС Россия 2023» и получил диплом финалиста в номинации MineDigital.

Технологии при производстве МПГ

Компания разработала схему обездраживания фанштейна, направляемого на никелерафинировочный завод в Харьявалте. При этом дробленый фанштейн заменяется немагнитной фракцией первой стадии измельчения, что позволяет снизить объем незавершенного производства МПГ на 1,8 тонны.

Также разработаны технологии получения аффинированных платины, палладия, золота и серебра. В Кольском дивизионе планируется пилотный запуск участка технологий аффинажа драгоценных металлов, что позволит Компании приобрести собственные компетенции в этой области, актуализировать параметры основных операций схемы и качества продуктов и полупродуктов на реальных концентратах для последующего запуска собственных аффинажных проектов.

Технологии предполагают ежегодную переработку концентрата в объеме 36 тонн и получение не менее 3 тонн платины и не менее 12 тонн палладия в порошке.

Центр палладиевых технологий

На сегодняшний день в портфеле Центра более 20 новых продуктов с применением палладия на разных стадиях готовности:

Водородная энергетика. Целый ряд разрабатываемых «Норникелем» продуктов относится к водородной энергетике, где палладий применим на каждом этапе производственной цепочки: при выделении водорода из воды, газе, транспортировке и непосредственно в топливных ячейках. Компанией получены образцы катализаторов для электролизеров с замещением 30% иридия на палладий, которые показывают трехкратный прирост активности относительно существующих коммерческих аналогов. Также синтезированы образцы катализаторов для топливных ячеек с замещением 25% платины на палладий, которые показывают прирост активности относительно существующих коммерческих аналогов более чем в два раза (в планах обеспечить замещение до 80%). Образцы катализаторов проходят испытания у авторитетных зарубежных партнеров, после чего отправятся конечным потребителям.

Новая химия. Ряд продуктов разрабатывается для технологий новой химии: катализаторы для синтеза гликолевой кислоты для косметологии, FDCA-кислоты для био-разлагаемой упаковки и элементы для обеззараживания воды. В 2024 году также ожидается тестирование образцов у заказчиков.

Схема обездраживания фанштейна позволяет снизить объем незавершенного производства МПГ

на **1,8** тонны

+40 тонн

дополнительного спроса на палладий ожидается к 2030 году за счет вывода на рынок новых продуктов Центра палладиевых технологий

в **3** раза

выросла активность катализаторов для электролизеров с замещением 30% иридия на палладий относительно существующих коммерческих аналогов

Солнечная энергетика. Здесь ожидается получить прототип нового тонкопленочного фотоэлемента солнечной панели на базе халькогенида палладия, который позволит повысить КПД и снизить себестоимость по сравнению с существующими на базе кремния, теллура или меди.

Также совместно с научными институтами Компания проводит фундаментальные исследования для раскрытия потенциала палладия в более долгосрочных применениях – сверхпроводниках, суперконденсаторах, устройствах микроэлектроники и спинтроники, батарейных технологиях, а также изделиях для медицины.

«Норникель» активно выстраивает партнерскую сеть экспертов и заказчиков, ведет разработки и исследования совместно с российскими и зарубежными институтами и лабораториями, а также плотно взаимодействует с потенциальными заказчиками на азиатском рынке для ускоренной коммерциализации новых продуктов.

В ближайшие 5–10 лет планируется разработать более 100 новых палладийсодержащих материалов. По оценкам Компании, новые способы применения палладия к 2030 году добавят не менее 40 тонн спроса на металл.

Оптимизация управления в производстве

В рамках диагностики текущего производственного процесса и формирования портфеля проектов было принято решение стабилизировать характеристики подаваемого сырья в «голове» процесса плавки. Для этого были разработаны цифровые советчики, которые формируют рекомендации по ведению технологического процесса.

В 2023 году Компания запустила проект по оптимизации управления шихтовкой концентратов в цехе обезвоживания и складирования концентратов (ЦОиСК) и печью взвешенной плавки (ПВП). Это позволит оптимизировать процесс пирометаллургического передела за счет стабилизации подаваемой смеси никель-сульфидного концентрата и снижения среднеквадратического отклонения суммы цветных металлов в штейне ПВП от целевого уровня.

На сегодняшний день проведены опытно-промышленные испытания (ОПИ), подтвердившие эффективность такого подхода. Ожидания по улучшению технологических показателей планируется включить в программу повышения эффективности. Технический эффект преобразований будет отслеживаться в течение первого полугодия 2024 года, а затем решения будут переведены в промышленную эксплуатацию при сопровождении компаний-подрядчиков.

Видеоконтроль техники

В 2023 году был разработан программный комплекс для мониторинга работы горнодобывающей техники, включая шахтные автосамосвалы, погрузочно-доставочные машины, вагонетки, опрокидыватели и самоходные буровые установки. Комплекс позволяет точно отслеживать активность и загруженность техники на основании видео и включает в себя в том числе инструменты для разметки видеоданных, позволяющие ускорить процесс сбора дата-сетов и повысить точность благодаря вовлечению экспертов рудника. На момент подготовки отчета комплекс находился в стадии испытаний. Уже разработаны четыре прототипа, которые планируется опробовать в рудниках Норильского дивизиона в 2024 году.

Проект «Рудопоток»

Проект «Рудопоток» на базе компьютерного зрения, запущенный в Кольском дивизионе, открывает новые возможности для улучшения управления внутришахтным транспортом и логистикой руды. Система отслеживает недогрузку, налипания, проводит анализ фракций и влажности руды. Качество руды может оцениваться в инфракрасном диапазоне, что позволяет анализировать видеоданные даже в условиях запыленности. Система также идентифицирует местоположение техники в руднике, контролируя места забора, выгрузки и маршруты транспорта.

Все созданные модели детекций объединены в рамках комплексного решения и на момент подготовки Отчета проходят опытные испытания на руднике «Северный». В дальнейшем запланировано тиражирование системы на рудники Норильского дивизиона.

Повышение качества бурения

В 2023 году Компания продолжила автоматизацию подготовки к бурению за счет внедрения решения на базе визуальной навигации и цифровых маяков. На первом этапе программа выводит подсказки для оператора с помощью лазерной проекции, что позволяет повысить качество буровых работ и снизить количество брака на проходке. В перспективе планируется создать независимую разработку с возможностью автоматизации и тиражирования на весь парк самоходных буровых установок (СБУ) независимо от производителя.

Испытания системы подтвердили высокую точность позиционирования машины. Затем были разработаны макеты оборудования, проведено обследование СБУ

для подключения и корректной работы оборудования создано техническое задание на разработку прототипа программно-аппаратного комплекса.

До апреля 2024 года планируется завершить разработку прототипа и двух комплектов оборудования, а в апреле – мае провести ОПИ. Решение о переходе к промышленной эксплуатации будет принято по результатам тестового периода.

Моделирование подземных взрывных работ

В 2023 году стартовал проект по моделированию подземных буровых работ, цель которого – снизить долю разубоживания пустой породой и бетоном на проходческих и очистных работах и сократить удельные расходы на буровзрывные работы.

Компьютерное моделирование, учитывающее параметры горных пород, позволяет с высокой точностью прогнозировать результаты взрыва и оптимизировать целевые параметры паспортов бурения и взрыва. На момент подготовки отчета выбрано оптимальное программное решение, выполнена оценка технического и экономического эффекта от его применения и собраны данные для моделирования и проведения полномасштабных ОПИ, которые запланированы на первую половину 2024 года.

До конца года планируется подтвердить достижение плановых технических и экономических показателей модели и запустить ее масштабирование на все рудники Заполярного филиала.

Моделирование взрывных работ в карьере

В 2022 году Компания запустила проект по моделированию развала горной массы при взрывных работах в карьере. Это позволит более

точно определять смещение руды при взрыве и снизить потери металла при выемке горной массы.

На сегодняшний день разработанная модель позволяет прогнозировать смещение руды как по фактическим данным о пробуренных скважинах и заряженной взрывчатке, так и по плановым значениям и подбирать оптимальный дизайн взрываемого блока. В 2023 году по данным моделирования проведено шесть взрывов, технический эффект подтвержден.

Уже запущен процесс закупки ПО для полноценного внедрения решения на Быстринском ГОКе. В течение 2024 года планируется провести обучение персонала новому функционалу.

Оптимизация обогащения

Проведены исследования и ведется подготовка к внедрению мокрой магнитной сепарации для доизвлечения магнитного пирротина из хвостов обогатительных фабрик Компании. На момент подготовки Отчета подтверждена экономическая обоснованность инициативы, ожидаемый эффект – увеличение выпуска никеля на 1,5 тыс. тонн и МПГ на 602 кг за три года.

На НОФ проведены опытно-промышленные испытания пилотной флотационной установки для внедрения эжекторных флотомашин, что позволит увеличить производительность приблизительно на 100–150 тыс. тонн руды в год.

Проведены исследования по ионометрическому картографированию и оптимизации ионного состава пульп при флотации медно-никелевых руд на обогатительных фабриках Компании. Установлено, что расход реагентов можно эффективно контролировать с помощью ионоселективных электродов. Испытания будут

продолжены для подтверждения результата на пульпах зимнего периода; в случае успеха ожидается прирост извлечения никеля, меди и МПГ в коллективный концентрат ТОФ на 0,5%.

На медистой цепочке НОФ заработал умный помощник флотаторов. Система использует алгоритмы построения модели с применением методов интеллектуального анализа и предлагает рекомендации на основе статистических данных и опыта работы инженеров-флотаторов, однако окончательные решения принимают сотрудники на местах. Внедрение системы началось в 2020 году. Совместно с разработчиками программы специалисты фабрики проработали все возможные варианты развития событий, что позволило практически полностью исключить ошибки в работе помощника. По завершении ОПИ планируется переход системы в полностью автоматический режим, а в дальнейшем рассматривается возможность подключения видеоаналитики.

В 2023 году Компания запустила проект оптимизации шихтования, который позволит стабилизировать технологические процессы на обогатительной фабрике. Испытания показали, что прогнозирование на основе фактических данных о входящем сырье, текущем состоянии технологического процесса и эффективности работы фабрики на разных типах руд позволяет снизить потери извлечения и производительности. На данный момент разработана предварительная предиктивная модель, в первой половине 2024 года запланированы комплексная диагностика обогатительного передела и разработка полноценной предиктивной модели для проведения ОПИ в реальных условиях.

Аддитивные технологии

Компания делает большие успехи в области аддитивных решений с использованием 3D-технологий.

В 2023 году «Норникель» использовал 3D-печать для создания и установки большой износостойкой чугунной спиральной камеры на насосную установку Надеждинского металлургического завода. Эта деталь имеет решающее значение для подъема концентрата из рудоотстойника. Ее замена обычно занимает около года, включая время на создание подробных чертежей детали. Аддитивные технологии позволили исключить первый этап за счет сканирования детали и создания ее 3D-модели.

Аддитивные технологии позволяют сократить время изготовления и поставки оборудования и компонентов на 50%, быстро вносить изменения и создавать объекты любой формы. Это позволяет предотвращать незапланированные простои на производстве и в перспективе способно помочь в частичном замещении импортных компонентов.

Мутномер

На Медном заводе внедрено новое решение собственной разработки – система видеоанализа мутности воды после обработки руды, или мутномер.

С обогатительной фабрики смесь руды и воды по трубопроводам поступает на металлургическое производство, где вода отделяется от медного концентрата в сгустителях сушильного цеха. Сброшенная из сгустителей вода должна быть чистой, без следов концентрата, и контролировать ее качество позволяет мутномер.

За процессом следят видеокамеры, данные с которых обрабатывает система видеоаналитики на базе искусственного интеллекта. Если слив слишком мутный, система оповещает оператора и фиксирует нарушение. Это позволяет сократить потерю медного концентрата.

Порошковая металлургия

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.

Спрос на порошковые материалы растет в связи с интенсивным развитием технологий 3D-печати, литья металлов под давлением, горячего изостатического прессования и нанесения покрытий. Они также могут использоваться для создания инновационных разработок – от новых жаропрочных сплавов на основе никеля и кобальта до каталитических материалов.

Первые прототипы порошков из никелевых сплавов для использования в технологиях 3D-печати и горячего прессования «Норникель» получил еще в 2022 году. В 2023 году были проведены сравнительные исследования, ведется их промышленная апробация с использованием 3D-принтера.

Ожидаемый эффект внедрения мокрой магнитной сепарации – увеличение выпуска никеля

на **1,5** тыс. тонн

и МПГ

на **602** кг

Аддитивные технологии позволяют сократить время изготовления и поставки оборудования и компонентов

на **50%**



Цифровые проекты

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

В 2023 году была обновлена ИТ-стратегия Компании. Ключевыми стратегическими ориентирами стали надежность и доступность, адаптивность и достижение технологического суверенитета, а стратегическими задачами – повышение скорости принятия решений, привлечение необходимых компетенций и обеспечение бесперебойной работы ИТ-ландшафта в процессе трансформации.

Мониторинг ИТ-инфраструктуры

Благодаря непрерывному наблюдению за ключевыми показателями службы поддержки могут своевременно выявлять проблемные зоны, предотвращать простои в работе информационных систем и выявлять возможности для повышения производительности ИТ-ландшафта.

В 2023 году продолжалось развитие корпоративной службы ИТ-мониторинга. За последний год количество ИТ-объектов под наблюдением увеличилось на 20% и превысило отметку в 20 тыс. На сегодняшний день круглосуточно собирается и анализируется более 3 млн метрик поведения. Это позволяет Компании действовать более проактивно и своевременно принимать взвешенные решения по управлению ИТ-сервисами.

Экосистема «Озеро данных»

Одним из базовых элементов корпоративного цифрового пространства является «Озеро данных» – масштабируемая платформа цифровизации технологических и бизнес-процессов, которая в перспективе позволит хранить и анализировать данные всей Группы и обеспечивать синергетический эффект 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.

В 2023 году был успешно развернут PROD-ландшафт Data Platform на базе российского ПО Arenadata, что обеспечивает мультиландшафтность экосистемы. На 2024 год запланировано развертывание гео-распределенной инфраструктуры «Озера данных» на производственных площадках.

на 20%
увеличилось количество ИТ-объектов под наблюдением за последний год

>3 млн
метрик поведения круглосуточно собирается и анализируется

Развитие корпоративных бизнес-процессов

На электронный документооборот переведены 38 предприятий Группы. За счет алгоритмизации и роботизации функций бухгалтерской службы эффективность отдельных процессов повышена в 13 раз. В рамках внедрения кадрового электронного документооборота было проведено перепроектирование системы на отечественную платформу Directum RX.

Реализован пилотный проект перевода договоров в электронный вид, по итогам которого зафиксировано лучшее время подписания документов – 30 минут.

Продолжается развитие цифрового казначейства. В 2023 году запущены инструменты динамического дисконтирования, с помощью которых до конца года проведено 14 торгов на общую сумму более 300 млн руб. Активно развивается контрольно-аналитическая среда, что способствует повышению зрелости процессов. Созданы необходимые предпосылки для внедрения и развертывания цифровой платформы полного цикла управления, включая контроль и прогнозирование.

К концу 2023 года в рамках расширенной функциональности личного кабинета поставщика в процессах согласования и исполнения договоров обеспечена возможность динамического дисконтирования, охват ключевых поставщиков расширен на более чем 1 тыс. компаний, работающих по всей стране, – это более 30% от общего объема поставщиков «Норникеля».

В 2023 году Компания перешла на платформу системного налогового мониторинга, которая способствует разрешению споров между Компанией и налоговыми органами. На момент подготовки отчета более 97% оборота Группы отслеживается налоговыми органами в реальном времени. Платформа продолжает наращивать охват предприятий Группы, совершенствовать интерфейс, повышать качество данных и оперативность обмена информацией, а также развивать интеграцию с информационными системами государственных органов.

«Норникель» выступает одним из передовых контрагентов, обеспечивающих максимальный уровень раскрытия и взаимодействия с Федеральной налоговой службой Российской Федерации, за счет чего уже сегодня получает преференции от регулирующих органов.

38 ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУППЫ

переведены на электронный документооборот

14 ТОРГОВ

проведено с помощью запущенных в 2023 году инструментов цифрового казначейства

>97%

оборота Группы отслеживается налоговыми органами в реальном времени с помощью платформы системного налогового мониторинга



Финансовый обзор (MD&A)

Ключевые факты 2023 года

- Консолидированная выручка составила 14,4 млрд долл. США, сократившись на 15% год к году вследствие снижения цен реализации на никель, палладий, родий и медь. При этом Компания продала весь объем производства 2023 года, а также часть остатка металлов, накопленного в 2022 году.
- Показатель EBITDA снизился на 21% год к году, до 6,9 млрд долл. США, вследствие сокращения выручки, при этом рентабельность EBITDA осталась на высоком уровне, составив 48%.
- Денежные операционные затраты уменьшились на 19% год к году, до 5,3 млрд долл. США, прежде всего за счет ослабления рубля, прекращения покупки металлов для перепродажи, а также реализации программы операционной эффективности, позволившей минимизировать инфляционное

- давление на издержки, несмотря на введение экспортных пошлин в октябре 2023 года.
- Объем капитальных вложений снизился на 29% год к году, до 3 млрд долл. США, за счет ослабления рубля и оптимизации расчетов с подрядчиками, а также пересмотра графиков ряда инвестиционных проектов, обусловленного добровольными санкциями ряда иностранных поставщиков на поставку импортного оборудования и технологий.
- Чистый оборотный капитал снизился с начала года на 23%, до 3,1 млрд долл. США, в основном за счет ослабления рубля, частичной продажи металлов, накопленных в 2022 году, перехода на новые условия расчетов по существенным контрактам с подрядчиками и поставщиками.
- Чистый долг снизился на 18% год к году, до 8,1 млрд долл. США, при этом соотношение чистого долга к показателю EBITDA по состоянию на 31 декабря 2023 года составило 1,2х.

Ключевые показатели, млн долл. США, если не указано иное

Показатель	2022	2023	Изменение
Выручка	16 876	14 409	-15%
EBITDA ¹	8 697	6 884	-21%
Рентабельность EBITDA, %	52	48	-4 п. п.
Чистая прибыль	5 854	2 870	-51%
Капитальные затраты	4 298	3 038	-29%
Чистый оборотный капитал ²	4 003	3 092	-23%
Чистый долг ²	9 835	8 093	-18%
Чистый долг / 12M EBITDA	1,1х	1,2х	0,1х
Выплаченные дивиденды на акцию, долл. США ³	40,5	–	-100%
Свободный денежный поток ²	437	2 686	6х
Проценты уплаченные ⁴	599	791	32%
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей ⁴	73	503	7х

¹ Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.

² Показатель не МСФО, расчет приведен в аналитическом документе – Data Book.

³ Выплаченные в течение периода.

⁴ Регулярные финансовые оттоки денежных средств, финансируемые из свободного денежного потока.

14,4

МЛРД ДОЛЛ. США

составила консолидированная выручка за 2023 год

48%

составила рентабельность EBITDA в 2023 году

НА 19%

уменьшились денежные операционные затраты

НА 18%

снизился чистый долг по состоянию на 31 декабря 2023 года

- Компания продолжила оптимизацию долгового портфеля, адаптируясь к изменению долгового рынка, при этом обслуживая весь действующий долг и сохраняя на балансе комфортный уровень ликвидности и резервных кредитных линий.
- 7 декабря 2023 года состоялось внеочередное Общее собрание акционеров, на котором было принято решение о дроблении обыкновенных акций Компании

с коэффициентом 100 с целью повышения их привлекательности для розничных инвесторов.

События после отчетной даты

- В январе 2024 года «Норникель» выплатил дивиденды по итогам девяти месяцев 2023 года в размере 915,33 руб. на одну обыкновенную акцию.

915,33 РУБ.

на одну обыкновенную акцию – размер выплаченных в январе 2024 года дивидендов

до 1 066

МЛН ДОЛЛ. США

выросла выручка сегмента «Южный кластер»

НА 8%

увеличился показатель EBITDA сегмента «Южный кластер»

до 1 340

МЛН ДОЛЛ. США

выросла выручка сегмента «ГРК Быстринское»

НА 3%

вырос показатель EBITDA сегмента «ГРК Быстринское»

Ключевые показатели по сегментам¹,

млн долл. США, если не указано иное

Показатель	2022	2023	Изменение
Консолидированная выручка	16 876	14 409	-15%
Группа ГМК	12 242	10 488	-14%
Южный кластер	972	1 066	10%
Кольский дивизион	10 889	8 396	-23%
«ГРК Быстринское»	1 325	1 340	1%
Прочие добывающие	1	–	-100%
Прочие неметаллургические	1 556	1 064	-32%
Исключено	-10 109	-7 945	-21%

Показатель	2022	2023	Изменение
Консолидированная EBITDA	8 697	6 884	-21%
Группа ГМК	4 316	3 641	-16%
Южный кластер	450	484	8%
Кольский дивизион	4 071	2 254	-45%
«ГРК Быстринское»	934	963	3%
Прочие добывающие	-11	-12	9%
Прочие неметаллургические	8	-13	Н. п.
Исключено	-7	343	Н. п.
Нераспределенные	-1 064	-776	-27%

Показатель	2022	2023	Изменение
Рентабельность EBITDA	52%	48%	-4 п. п.
Группа ГМК	35%	35%	0 п. п.
Южный кластер	46%	45%	-1 п. п.
Кольский дивизион	37%	27%	-10 п. п.
«ГРК Быстринское»	70%	72%	2 п. п.
Прочие добывающие	Н. п.	Н. п.	Н. п.
Прочие неметаллургические	1%	Н. п.	Н. п.

¹ Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.

В 2023 году выручка сегмента «Группа ГМК» снизилась на 14%, составив 10 488 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения цен на металлы и снижения выручки от реализации файнштейна на Кольский дивизион, что было частично компенсировано ростом объема продаж рафинированных металлов.

Выручка сегмента «Южный кластер» выросла на 10% и составила 1 066 млн долл. США, в первую очередь в связи с ростом объема реализации полупродуктов на Группу ГМК, что было частично компенсировано снижением цен на полупродукты.

Выручка сегмента «Кольский дивизион» снизилась на 23% и составила 8 396 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения цен реализации на металлы, что было частично компенсировано ростом объема продаж рафинированных металлов.

Выручка сегмента «ГРК Быстринское» выросла на 1% и составила 1 340 млн долл. США.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» снизилась на 32% и составила 1 064 млн долл. США, в первую очередь за счет прекращения перепродажи металлов.

В 2023 году показатель EBITDA сегмента «Группа ГМК» снизился на 16%, составив 3 641 млн долл. США в связи со снижением выручки, что было частично компенсировано снижением денежных операционных расходов, в первую очередь налога на добычу полезных ископаемых, расходов на персонал и ремонты и сравнительным эффектом расходов по экологическим резервам.

Показатель EBITDA сегмента «Южный кластер» увеличился на 8% и составил 484 млн долл. США, в первую очередь за счет роста выручки, что было частично компенсировано ростом денежных операционных расходов, в основном на налог на добычу полезных ископаемых и на добычу руды.

Показатель EBITDA сегмента «Кольский дивизион» снизился на 45%, до 2 254 млн долл. США, в первую очередь в связи со снижением выручки.

Показатель EBITDA сегмента «ГРК Быстринское» вырос на 3% и составил 963 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения денежных операционных расходов в связи с ослаблением рубля.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие добывающие» уменьшился на 1 млн долл. США и составил отрицательные 12 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» снизился на 21 млн долл. США и составил отрицательные 13 млн долл. США.

Нераспределенный показатель EBITDA увеличился на 288 млн долл. США и составил отрицательные 776 млн долл. США, в первую очередь в связи со снижением расходов социального характера и ослаблением рубля.

(+1 392 млн долл. США) было обусловлено частичной реализацией запасов металлопродукции, накопленных в 2022 году, что было отчасти компенсировано снижением объема производства в 2023 году.

Выручка от реализации металлов

В 2023 году выручка от реализации металлов снизилась на 15% (-2 371 млн долл. США) и составила 13 702 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения цен реализации (-3 378 млн долл. США)

на палладий, никель, родий и медь, а также из-за снижения продаж металлов, приобретенных у третьих сторон (-385 млн долл. США). При этом увеличение объема реализации собственных металлов

Выручка от прочей реализации

В 2023 году выручка от прочей реализации снизилась на 12% (-96 млн долл. США) и составила 707 млн долл. США, в первую очередь в связи с ослаблением рубля,

что было частично компенсировано увеличением выручки от перепродажи услуг по ледокольному обеспечению и морским перевозкам.

Себестоимость реализации

Себестоимость реализованных металлов

Себестоимость реализованных металлов в 2023 году составила 6 322 млн долл. США, увеличившись на 4%, или 232 млн долл. США, при этом:

- денежные операционные расходы снизились на 19%, или 1 234 млн долл. США;
- износ и амортизация снизились на 7%, или 76 млн долл. США;
- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции привел к увеличению себестоимости реализованных металлов на 1 542 млн долл. США.

Денежные операционные расходы

Денежные операционные расходы в 2023 году снизились на 1 234 млн долл. США, или на 19%, и составили 5 289 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения расходов на приобретение металлов для перепродажи (-432 млн долл. США), снижения налога на добычу полезных ископаемых и иных обязательных платежей (-319 млн долл. США), снижения расходов на материалы и запчастей (-98 млн долл. США), расходов на персонал

(-266 млн долл. США), что было частично компенсировано введением экспортных таможенных пошлин с 1 октября 2023 года (+121 млн долл. США).

При этом инфляционный рост расходов составил 428 млн долл. США, эффект от ослабления рубля -889 млн долл. США.

Себестоимость реализованных металлов, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Расходы на персонал	2 123	1 857	-13%
Материалы и запчастей	1 069	971	-9%
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	1 192	873	-27%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	784	659	-16%
Транспортные расходы	257	216	-16%
Топливо	166	157	-5%
Экспортные таможенные пошлины	-	121	100%
Электричество и теплоснабжение	136	115	-15%
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	33	33	0%
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	437	5	-99%
Прочие	326	282	-13%
Итого денежные операционные расходы	6 523	5 289	-19%
Износ и амортизация	1 015	939	-7%
Уменьшение / увеличение (с минусом) запасов металлопродукции	-1 448	94	Н. п.
ИТОГО	6 090	6 322	4%

Расходы на персонал

В 2023 году расходы на персонал снизились на 13% (-266 млн долл. США) и составили 1 857 млн долл. США, что соответствует 35% в общей структуре денежных операционных затрат Компании. Основными факторами изменения стали:

- 409 млн долл. США – эффект ослабления рубля;

- +86 млн долл. США – рост среднесписочной численности персонала в Норильском промышленном районе;
- 77 млн долл. США – разовые стимулирующие выплаты заработной платы персоналу в первом полугодии 2022 года;

- +45 млн долл. США – рост расходов в рамках программы «Цифровой инвестор»;
- +89 млн долл. США – прочий рост, связанный в первую очередь с индексацией заработной платы.

Материалы и запчасти

Расходы на материалы и запасные части в 2023 году снизились на 9% (–98 млн долл. США), до 971 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +219 млн долл. США – инфляционный рост расходов на материалы и запчасти;
- –133 млн долл. США – снижение расходов на материалы и запчасти, в первую очередь на ремонты в связи с оптимизационными мероприятиями по повышению эффективности на производстве;
- –184 млн долл. США – эффект ослабления рубля.

Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в 2023 году снизились на 27% (–319 млн долл. США) и составили 873 млн долл. США за счет снижения рыночных цен на металлопродукцию и снижения объемов добытой руды

Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2023 году расходы на оплату услуг сторонних организаций снизились на 16% (–125 млн долл. США) и составили 659 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- –61 млн долл. США – в первую очередь снижение расходов на ремонты в рамках оптимизационных мероприятий по повышению эффективности на производстве;

- +79 млн долл. США – инфляционный рост затрат;
- –143 млн долл. США – эффект ослабления рубля.

Транспортные расходы

В 2023 году транспортные расходы снизились на 16% (–41 млн долл. США) и составили 216 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- –23 млн долл. США – в первую очередь снижение объемов перевозки металлопродукции;
- +20 млн долл. США – инфляционный рост затрат;
- –38 млн долл. США – эффект ослабления рубля.

Топливо

Расходы на топливо в 2023 году снизились на 5% (–9 млн долл. США) и составили 157 млн долл. США, в первую очередь за счет ослабления рубля, что было частично компенсировано увеличением расходов на топливо в Норильском промышленном районе за счет инфляции.

Электричество и теплоснабжение

В 2023 году расходы на электричество и теплоснабжение снизились на 15% (–21 млн долл. США) и составили 115 млн долл. США, в первую очередь за счет ослабления рубля.

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов в 2023 году остались на уровне 2022 года и составили 33 млн долл. США.

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи в 2023 году снизились на 432 млн долл. США (–99%) и составили 5 млн долл. США в связи с прекращением приобретения рафинированных металлов.

Прочие

Сумма прочих расходов в 2023 году снизилась на 13% (–44 млн долл. США) и составила 282 млн долл. США, в первую очередь в связи с ослаблением рубля, что было частично компенсировано инфляционным ростом расходов.

Износ и амортизация

В 2023 году износ и амортизация снизились на 7% (–76 млн долл. США) и составили 939 млн долл. США, в первую очередь за счет ослабления рубля, что было частично компенсировано увеличением основных средств.

Уменьшение/увеличение запасов металлопродукции

Сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции составил +1 542 млн долл. США, что привело к соответствующему увеличению себестоимости реализации. Данное изменение было главным образом обусловлено накоплением запасов металлопродукции в 2022 году из-за удлинения логистики и переориентации продаж на новые рынки сбыта.

Коммерческие расходы

Коммерческие расходы, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Транспортные расходы	118	132	12%
Экспортные таможенные пошлины	–	43	100%
Расходы на маркетинг	52	29	–44%
Расходы на персонал	29	27	–7%
Прочие	56	54	–4%
ИТОГО	255	285	12%

Коммерческие расходы выросли на 12% (+30 млн долл. США) и составили 285 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +43 млн долл. США – экспортные таможенные пошлины, введенные с 1 октября 2023 года;

- +14 млн долл. США – рост транспортных расходов, в первую очередь за счет удлинения логистических маршрутов;
- –23 млн долл. США – снижение расходов на маркетинг.

Административные расходы

Административные расходы, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Расходы на персонал	833	684	–18%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	230	147	–36%
Износ и амортизация	107	110	3%
Налог на имущество и прочие налоги	94	75	–20%
Транспортные расходы	9	6	–33%
Прочие	80	71	–11%
ИТОГО	1 353	1 093	–19%

В 2023 году административные расходы уменьшились на 19% (–260 млн долл. США), до 1 093 млн долл. США. Положительный эффект ослабления рубля составил 242 млн долл. США.

Основными факторами изменения административных расходов в абсолютном выражении стали:

- –42 млн долл. США – снижение расходов на оплату услуг сторонних организаций, в первую очередь на консультационные услуги;

- +22 млн долл. США – рост расходов на амортизацию за счет увеличения основных средств.

Себестоимость прочей реализации

В 2023 году себестоимость прочей реализации снизилась на 108 млн долл. США и составила 721 млн долл. США, в первую очередь в связи с ослаблением рубля,

что было частично компенсировано ростом перепродажи услуг по ледокольному сопровождению и морским перевозкам.

Прочие операционные расходы

Прочие операционные расходы, нетто, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Расходы социального характера	407	205	-50%
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	12	53	4x
Изменение прочих резервов	43	40	-7%
Убыток от выбытия основных средств	70	36	-49%
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	35	10	-71%
Изменение обязательства под закрытие производственных и горнодобывающих мощностей	14	-1	Н. п.
Изменение экологических обязательств	93	-32	Н. п.
Прочие, нетто	4	-42	Н. п.
ИТОГО	678	269	-60%

В 2023 году прочие операционные расходы, нетто составили 269 млн долл. США, уменьшившись на 409 млн долл. США. Основные факторы изменения:

- -202 млн долл. США – снижение расходов социального характера;
- -125 млн долл. США – уменьшение начисленных расходов по экологическим резервам, связанным с компенсацией ущерба окружающей среде;

- +26 млн долл. США – сравнительный эффект изменения обязательств под закрытие производственных и горнодобывающих мощностей и по выводу основных средств из эксплуатации;
- -34 млн долл. США – снижение убытков, связанных с выбытием основных средств;
- -25 млн долл. США – снижение расходов на ликвидацию производственных инцидентов в 2023 году.

Финансовые расходы

Финансовые расходы, нетто, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	330	337	2%
Амортизация дисконта по оценочным обязательствам	185	147	-21%
Расход / доход (-), связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	18	60	3x
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	16	35	2x
Доход, полученный в результате досрочного погашения кредитов и займов	-172	-	100%
Доход (-) / расход от операций купли-продажи валюты	111	-5	Н. п.
Прочие, нетто	5	-7	Н. п.
ИТОГО	493	567	15%

В 2023 году финансовые расходы нетто увеличились на 15% и составили 567 млн долл. США. Без учета дохода от досрочного погашения кредитов и займов в 2022 году финансовые расходы нетто в 2023 году снизились на 98 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- -116 млн долл. США – снижение расходов от операций купли-продажи валюты за счет снижения внутрисуточного волатильности рыночного курса;

- -38 млн долл. США – снижение расходов, связанных с амортизацией дисконта по оценочным обязательствам в связи с существенной волатильностью ставок дисконтирования в течение 2023 года, а также изменением оценочных обязательств;
- +42 млн долл. США – увеличение расходов, связанных с переоценкой по справедливой стоимости валютно-процентных свопов, что вызвано в первую очередь

ослаблением рубля к доллару США в 2023 году. При этом в 2022 году отрицательный эффект переоценки инструментов в период высокой волатильности курса был частично компенсирован укреплением рубля.

Налог на прибыль

Расходы по налогу на прибыль, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Расход по текущему налогу на прибыль	1 306	966	-26%
Доход (-) / расход по отложенному налогу на прибыль	219	-302	Н. п.
ИТОГО РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	1 525	664	-56%

В 2023 году расходы по налогу на прибыль уменьшились на 861 млн долл. США,

преимущественно вследствие уменьшения прибыли до налогообложения.

ЕБИТДА

ЕБИТДА, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Прибыль от операционной деятельности	7 581	5 540	-27%
Износ и амортизация	1 026	1 165	14%
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	90	179	99%
ЕБИТДА	8 697	6 884	-21%
Рентабельность ЕБИТДА	52%	48%	-4 п. п.

ЕБИТДА снизилась на 21% (-1 813 млн долл. США) и составила 6 884 млн долл. США, в первую

очередь за счет снижения выручки, что было частично компенсировано ослаблением рубля в 2023 году.

Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль	8 897	7 121	-20%
Изменения в оборотном капитале	-3 184	-229	-93%
Налог на прибыль уплаченный	-1 127	-1 164	3%
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	4 586	5 728	25%
Капитальные вложения	-4 298	-3 038	-29%
Прочая инвестиционная деятельность	149	-4	Н. п.
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	-4 149	-3 042	-27%
Свободный денежный поток	437	2 686	6x
Проценты уплаченные	-599	-791	32%
Погашение обязательств по аренде	-50	-45	-10%
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	-73	-503	7x
Прочая финансовая деятельность	-4 342	-1 065	-75%
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	-5 064	-2 404	-53%
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	962	-25	Н. п.
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	-3 665	257	Н. п.

В 2023 году денежный поток, полученный от операционной деятельности, увеличился на 25% и составил 5 728 млн долл. США благодаря стабилизации оборотного капитала после значительного роста в 2022 году, что было частично компенсировано снижением EBITDA.

В 2023 году денежный поток, направленный на инвестиционную деятельность, уменьшился на 27%

и составил 3 042 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения капитальных вложений.

В 2023 году свободный денежный поток увеличился в шесть раз и составил 2 686 млн долл. США вследствие увеличения денежного потока от операционной деятельности и уменьшения денежного потока, направленного на инвестиционную деятельность.

В 2023 году свободный денежный поток за вычетом регулярных финансовых оттоков денежных средств (процентных платежей, погашения обязательств по аренде, выплаты дивидендов держателям неконтролирующих долей Быстринского ГОКа) увеличился на 1 632 млн долл. США и составил 1 347 млн долл. США в связи с ростом свободного денежного потока.

Зависимость изменения оборотного капитала в балансе с эффектом в отчете о движении денежных средств, млн долл. США

Показатель	2022	2023
Изменение чистого оборотного капитала в балансе	-2 734	911
Курсовые разницы	-218	-780
Изменение задолженности по налогу на прибыль	-165	208
Изменение оценочных обязательств, резервов и долгосрочных составляющих чистого оборотного капитала в ОДДС ¹	-225	-412
Прочие изменения	158	-156
ИЗМЕНЕНИЕ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА В ОДДС	-3 184	-3 184

¹ отчет о движении денежных средств.

Капитальные вложения по основным объектам инвестиций, млн долл. США

Показатель	2022	2023	Изменение
Заполярный филиал, в том числе основные проекты:	1 543	1 223	-21%
• Рудник «Скалистый»	90	90	0%
• Рудник «Таймырский»	83	73	-12%
• Рудник «Комсомольский»	40	41	3%
• Рудник «Октябрьский»	14	5	-64%
• Талнахская обогатительная фабрика	194	123	-37%
• Капитализируемые ремонты	222	93	-58%
• Приобретение оборудования	322	219	-32%
• Прочие проекты Заполярного филиала	578	579	0%
Кольская ГМК	350	233	-33%
Серная программа (фаза 1)	893	454	-49%
Южный кластер	298	248	-17%
Модернизация инфраструктуры энерго- и газоснабжения	465	408	-12%
ООО «ГРК «Быстринское» (Чита)	72	65	-10%
Прочие производственные проекты	607	355	-42%
Прочие непроизводственные проекты	70	52	-6%
ИТОГО	4 298	3 038	-29%

В 2023 году объем капитальных вложений снизился на 29% (-1 260 млн долл. США), до 3 038 млн долл. США, за счет ослабления рубля, оптимизации

расчетов с подрядчиками, а также из-за пересмотра графиков инвестиционных проектов, обусловленного добровольными санкциями ряда иностранных

поставщиков на поставку импортного оборудования и технологий, и, как следствие, необходимостью их перепроектирования.

Управление задолженностью и ликвидностью

Задолженность и ликвидность, млн долл. США

Показатель	По состоянию на 31 декабря 2022 года	По состоянию на 31 декабря 2023 года	Изменение	
	млн долл. США	млн долл. США	млн долл. США	%
Долгосрочные кредиты и займы	7 189	5 377	-1 812	-25%
Краткосрочные кредиты и займы	4 295	4 335	40	1%
Обязательства по аренде	233	520	287	2x
Общий долг	11 717	10 232	-1 485	-13%
Денежные средства и эквиваленты	1 882	2 139	257	14%
Чистый долг	9 835	8 093	-1 742	-18%
Чистый долг / 12M EBITDA	1,1x	1,2x	0,1x	Н. п.

По состоянию на 31 декабря 2023 года общий долг Компании составил 10 232 млн долл. США, уменьшившись на 13% по сравнению с 31 декабря 2022 года, в том числе по причине ослабления рубля в течение 2023 года.

Чистый долг Компании по состоянию на 31 декабря 2023 года снизился на 1 742 млн долл. США за счет снижения общего долга.

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

В ноябре 2023 года национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг Компании на высшем инвестиционном уровне «ruAAA».

НАЦЕЛЕННЫ НА РЕЗУЛЬТАТ

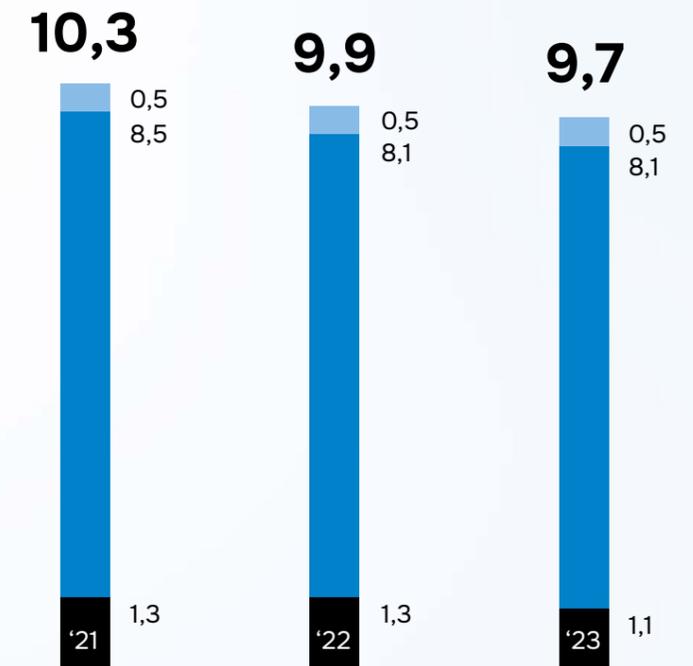
Компания планомерно снижает прямые и косвенные выбросы парниковых газов (охват 1+ 2)



МИЛЛИОНОВ
СО₂-ЭКВ

Выбросы парниковых газов, охват 1 + 2, млн тонн CO₂-ЭКВ.

- Выбросы от производственных объектов (Охват 2)
- Выбросы от производственных объектов (Охват 1)
- Выбросы от населения и объектов инфраструктуры (Охват 1)



Устойчивое развитие

96
Стратегический подход

102
Персонал

119
Безопасность производства

127
Экология и климат

139
Социальная политика

Стратегический подход

С 2022 года Компания предоставляет отчет о прогрессе в сфере достижения десяти Целей устойчивого развития Глобального договора ООН.

Управление устойчивым развитием

Компания управляет устойчивым развитием на базе матричной структуры, в которой ответственность за отдельные ESG-аспекты распределена между всеми функциональными подразделениями «Норникеля». При этом по большинству вопросов контроль осуществляется на уровне Правления, Совета директоров и их комитетов.

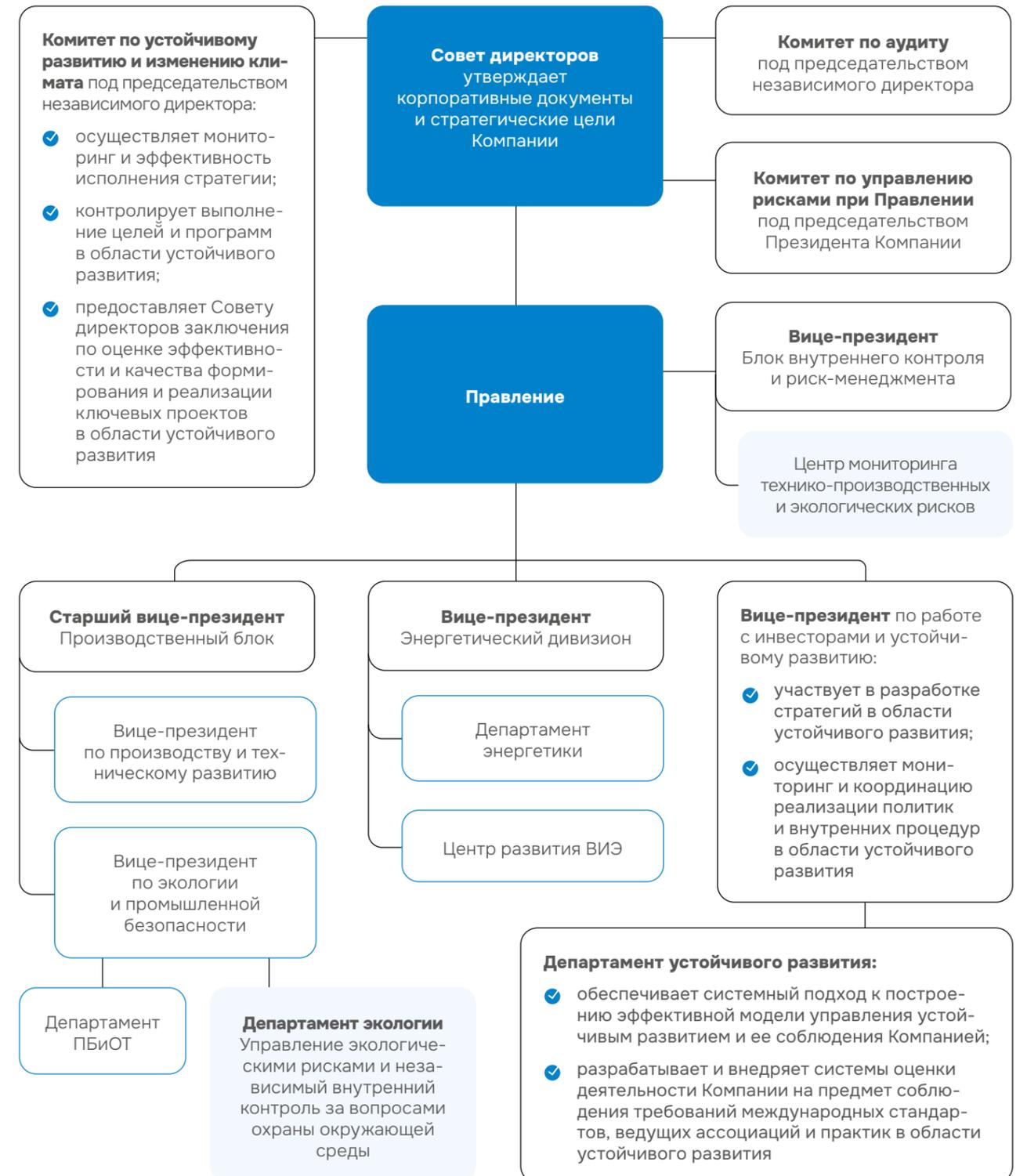
Координацию процессов, связанных с устойчивым развитием, осуществляет Департамент устойчивого развития, который курирует Вице-президент по работе с инвесторами и устойчивому развитию. На уровне Совета директоров контроль за развитием ESG-практик Компании лежит на Комитете по устойчивому развитию и изменению климата.

Вклад в достижения ЦУР ООН



Более подробная информация о проектах представлена в [Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2023 год](#)

Схема управления устойчивым развитием



В 2023 году наибольшее финансирование получили следующие ESG-проекты:

- Серная программа;
- программа «Чистый Норильск»;
- план «Реновация Норильска»;
- инвестиционные туристические проекты;
- комплекс мероприятий по охране труда и промышленной безопасности;
- программа «Корпоративная медицина»;
- программа «Цифровой инвестор»;
- комплекс мероприятий по управлению водными ресурсами, сбору, очистке и отведению сточных вод, обращению с отходами;

Работа более 70 тыс. сотрудников за полярным кругом, широкий спектр воздействий на окружающую среду, ответственность перед государством и обществом за реализацию масштабных инфраструктурных проектов являются вызовами, в ответ на которые «Норникель» последовательно проводит инициативы, связанные с устойчивым развитием.

и доверительные отношения со стейкхолдерами и прозрачное корпоративное управление. Принципы устойчивого развития лежат в основе ведения операционной деятельности и стратегического развития бизнеса и закреплены во [внутрикорпоративных документах «Норникеля»](#).

труда, сохранение и восстановление окружающей среды. Компания уделяет большое внимание достойной оплате труда, обеспечению условий для комфортной жизни и возможностям самореализации и рассматривает эти факторы в числе важнейших условий устойчивого развития. «Норникель» продолжает поддерживать партнерские отношения с коренными народами Таймырского и Кольского полуостровов и ответственно подходит к сохранению культуры и традиций Русского Севера.

Компания создает безопасные условия для проживания в Арктической зоне, вкладывается в социально-экономическое развитие регионов присутствия и общественное благополучие, предотвращение экологических, климатических рисков и потерь, строит открытые

В 2023 году Совет директоров принял [Стратегию социально-устойчивого развития](#), в рамках которой будут развиваться технологии и продукты, способствующие технологическому и социальному прогрессу. В частности, они направлены на обеспечение безопасных, справедливых и благоприятных условий

Также в начале 2024 года Совет директоров утвердил обновленную стратегию в области экологии и изменения климата.

Достижения и приоритеты

Основные достижения

E Экология и изменение климата

- Сокращение выбросов SO₂ на Кольском полуострове вследствие закрытия плавильных мощностей Компании (-90% по сравнению с 2015 годом)
- Самый низкий уровень выбросов CO₂ (Score 1, 2 и 3) среди сопоставимых международных ГМК
- Завершение пилотной оценки рисков связанных с изменением климата и выпуск первого отчета в области изменения климата

S Социальная ответственность

- Репутация социально ответственной Компании
- Всесторонняя поддержка регионов присутствия и национальных проектов
- Многолетний опыт поддержки коренного населения и внедрение процедуры по получению добровольного, предварительного и осознанного согласия представителей коренных народов на реализацию проектов
- Выпуск первого отчета по правам человека

G Управление

- Устойчивая структура корпоративного управления и система управления рисками
- Включение целевых ESG-показателей в краткосрочные и долгосрочные ключевые показатели эффективности (КПЭ)
- Сбалансированный состав и эффективная работа Совета директоров
- Выпуск первого отчета об ответственной цепочке поставок

Стратегические приоритеты

- Реализация основных этапов в части сокращения выбросов SO₂ 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 до 8% к 2026 году
- Соответствие бытовых условий труда запросам сотрудников
- Обеспечение прозрачной цепочки поставок в разрезе социальных критериев
- 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 инициативам в области устойчивого развития
- Развитие системы управления рисками и возможностями, связанными с изменением климата

Принципы устойчивого развития активно внедряются в корпоративную культуру Компании.

Так, в 2023 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;
- в дивизионах проведены обучающие мероприятия по ответственной цепочке поставок, в том числе по темам «ISO 19011:2018. Повышение эффективности внутренних аудиторов» и «Проведение аудитов поставщиков в соответствии с международными стандартами, ESG-принципами».

Компания сохраняет статус активного участника российских и международных событий по повестке устойчивого развития. В 2023 году представители «Норникеля» выступили на 28-й Конференции ООН по изменению климата (COP28), форуме Европейской экономической комиссии ООН в Женеве по вопросам устойчивого развития, прав человека и изменения климата, а также Компания участвовала в Международном форуме по устойчивой цепочке поставок полезных ископаемых (Китай, Чэнду).

В отчетном периоде в Красноярске прошел третий саммит «Сибирская перспектива», организованный «Норникелем» при поддержке Национального совета по корпоративному волонтерству, Ассоциации менеджеров России и благотворительного фонда «Заповедное посольство». Темой саммита было выбрано «Ответственное потребление и цепочки поставок», более 200 представителей бизнеса, органов власти,

экспертов и волонтеров, в том числе поставщиков Компании, обсудили проблемы, а также роли и связь бизнеса и потребителя в этих сферах.

В 2023 году Компания выпустила Отчет об устойчивом развитии за 2022 год и специализированные отчеты по правам человека, об ответственной цепочке поставок и в области изменения климата.



Отчет об устойчивом развитии за 2022 год



Отчет по правам человека



Отчет об ответственной цепочке поставок



Отчет в области изменения климата

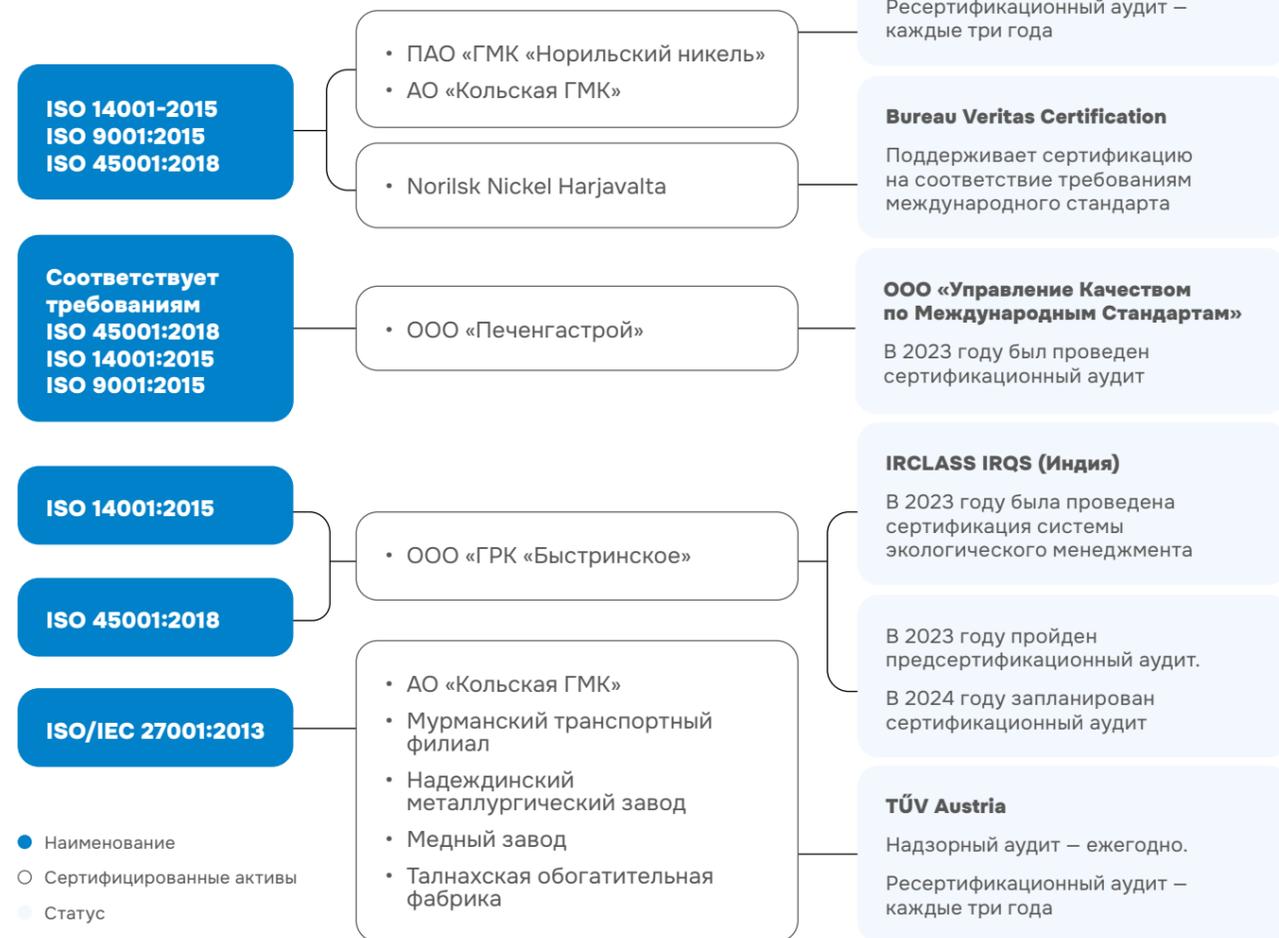
В 2024 году «Норникель» продолжит реализацию мероприятий, направленных на гармонизацию деятельности в соответствии с требованиями ведущих международных стандартов и руководств, в том числе планируются:

- дальнейшая интеграция ESG-принципов в процедуры стратегического планирования, риск-менеджмента и отчетности;
- сближение с требованиями стандарта IRMA Responsible Mining;
- завершение проведения процедуры самооценки по Глобальному стандарту управления хвостохранилищами (GISTM);
- каскадирование и имплементация принятых политик в дочерние организации;
- постановка дополнительных КПЭ по ESG и оценка результатов;
- внедрение системы должной осмотрительности в области прав человека;
- расширение охвата ESG-оценки поставщиков.

КПЭ менеджмента в области устойчивого развития



Международные стандарты в области устойчивого развития



Международные инициативы в области устойчивого развития

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

Инициатива по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых (IRMA)

В 2022 году IRMA приостановила сотрудничество с российскими компаниями. В 2022 году «Норникель» провел независимую оценку соответствия и готовности добывающих активов Компании к сертификации, разработана дорожная карта.

Глобальный договор ООН

Участник с 2016 года



Принципы горнодобывающей промышленности (ICMM)

В 2022 году ICMM приостановила сотрудничество с российскими компаниями. В Компании реализуется дорожная карта по соответствию требованиям инициативы (выполнено 60% мероприятий на конец 2023 года).



Responsible Minerals Initiative (RMI)

В 2022 году RMI приостановила сотрудничество с российскими активными Компании.



Международный альянс производителей аккумуляторных батарей (GBA)

Участник с 2021 года.



Лондонская биржа металлов (ЛБМ)

В 2023 году Лондонская биржа металлов приняла RFA-отчеты Компании за 2022 год. Принято решение продолжать подтверждать соответствие требованиям ЛБМ посредством предоставления ежегодных RFA-отчетов по Треку С.

ESG-рейтинги

Эковадис	ESG-балл – 58
MSCI ¹	ESG-рейтинг – «B» , оценка – 3,1 (из 10)
Corporate Human Rights Benchmark	Балл – 21,0 (из 100,0)
АКРА	ESG-рейтинг – «B» , уровень ESG-2 , что соответствует очень высокой оценке в области экологии, социальной ответственности и управления
ESG-индекс (от НКР и РБК)	ESG уровень I (высокий)
RAEX	ESG-рейтинг – «A» , высокий уровень ESG
«Да-Стратегия»	ESG-рейтинг – «A» , «Лучшая корпоративная ESG-практика Российской Федерации»
Sustainalytics	Оценка ESG-риска – 44,0 (из 100), где 1 – низкий риск, 100 – высокий риск
«Эксперт РА»	ESG-рейтинг – III (a) , высокий уровень соблюдения интересов в области устойчивого развития при принятии ключевых решений. Прогноз по рейтингу – стабильный

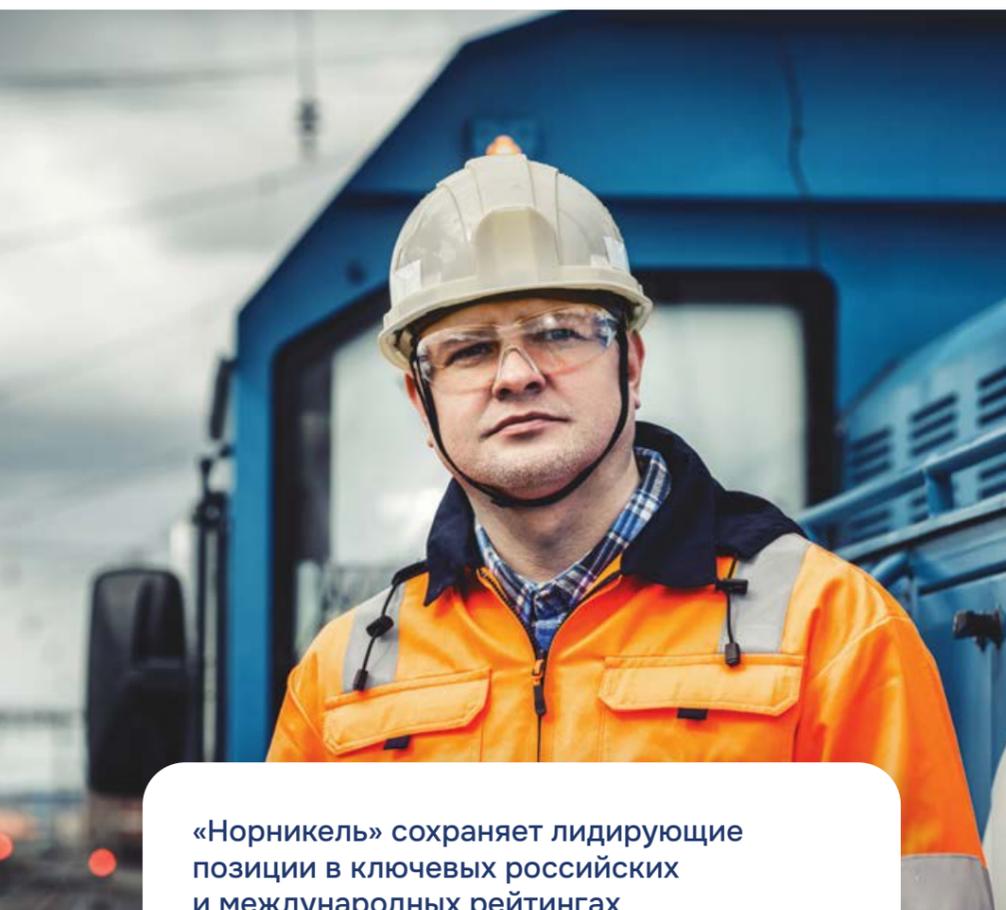
¹ В августе 2023 года MSCI приостановила присваивание рейтингов российским компаниям.

Персонал

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.

Кадровая политика: инвестиции в человеческий капитал

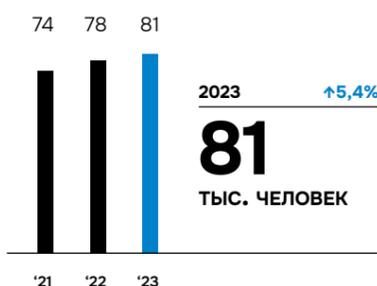


«Норникель» сохраняет лидирующие позиции в ключевых российских и международных рейтингах привлекательных работодателей

Вклад в достижения ЦУР ООН



Увеличение численности персонала по мере расширения мощностей и реализации экологических и производственных проектов, тыс. человек



184,1 тыс. руб.

средняя месячная зарплата сотрудников «Норникеля» в 2023 году

6%

доля соц.пакета в компенсационном пакете

Кодекс деловой этики

В Компании принят Кодекс деловой этики – основополагающий документ, который играет большую роль в соблюдении профессиональных стандартов и следовании основным ценностям «Норникеля».

Каждый сотрудник полностью осведомлен о содержании и значимости Кодекса деловой этики. Чтобы поощрять следование закрепленным в нем принципам, в Компании создана система наград и поощрений.

Для урегулирования возможных нарушений Кодекса разработаны процедуры, которые позволяют сотрудникам безопасно и конфиденциально сообщать о таких ситуациях. Все обращения впоследствии 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.

Права человека и условия труда

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. «Норникель» соблюдает законодательство стран, в которых ведет деятельность.

Компания 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.

Компания стремится сформировать инклюзивную рабочую среду, не допускающую каких-либо форм дискриминации. Мы работаем над обеспечением равных возможностей при приеме на работу, продвижении по службе, обучении и вознаграждении для всех сотрудников, 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 принимает на работу сотрудников, в том числе с ограниченными возможностями здоровья. Квоты по приему сотрудников с ограниченными возможностями составляют 2% от среднесписочной численности сотрудников (без учета занятых на работах с вредными или опасными условиями труда). Для этой категории граждан «Норникель» обеспечивает необходимые условия труда, в том числе режим рабочего времени и отдыха, продолжительность ежегодного отпуска, предоставляет дополнительные дни отдыха и дополнительно оказывает материальную помощь.

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.

В Компании приняты правила трудового распорядка, которые утверждаются с учетом мнения профсоюзной организации и учитывают режим рабочего времени сотрудников. Нормальная продолжительность рабочего времени установлена в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации 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 36 часов, если меньшая продолжительность рабочей недели не предусмотрена для них нормативными правовыми актами Российской Федерации. Компания обеспечивает точный учет продолжительности работы каждого сотрудника.

Работа в выходные дни и сверхурочно оплачивается в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Наши награды

По итогам 2023 года «Норникель» вошел в следующие рейтинги лучших работодателей:

- ✓ топ-30 рейтинга лучших работодателей HeadHunter;
- ✓ золото Рейтинга работодателей Forbes с наивысшими оценками в номинациях «Сотрудники и общество» и «Корпоративное управление»;
- ✓ № 1 среди металлургических компаний в рейтинге лучших работодателей Best Company Award компании Changellenge среди молодой аудитории;
- ✓ № 8 в рейтинге лучших работодателей Future Today по выбору студенческой аудитории;

- ✓ Гран-при премии HR brand года от компании Headhunter в номинации «Федерация Гранд» с проектом «Настоящее для будущего: развиваем инженерный потенциал»;
- ✓ Гран-при премии АКМР «Дело в людях», премия «Проект года» за проект «Настоящее для будущего: развиваем инженерный потенциал отрасли и компании»;
- ✓ три награды международной премии EMBRAS в номинациях «Имидж работодателя», «Добрые дела» и «Бизнес-результат»;
- ✓ премия «Хрустальная пирамида» за лучший бренд работодателя в области металлургии;
- ✓ две высшие награды Международной бизнес-премии WOW HR в номинациях HR Hero и Workplace.

Кадровый состав

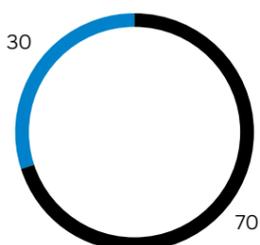
Среднесписочная численность персонала Группы в 2023 году составила 80,6 тыс. сотрудников, из которых 99,5% приходилось на российские предприятия Группы. В 2023 году коэффициент текучести кадров составил 11,4%. Компания – один из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (15% сотрудников). При этом доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения, составляет 99,7%. Рост среднесписочной численности в 2023 году был связан с реализацией инвестиционной стратегии Компании и организационно-техническими изменениями.

Доля сотрудников, трудоустроенных по бессрочным трудовым договорам, составляет 94%.

«Норникель» является производственной компанией, поэтому в структуре персонала существенно преобладает доля мужчин.

80,6 тыс.

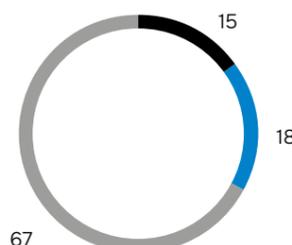
среднесписочная численность сотрудников «Норникеля» в 2023 году



● Мужчины
● Женщины

99,7 %

доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения

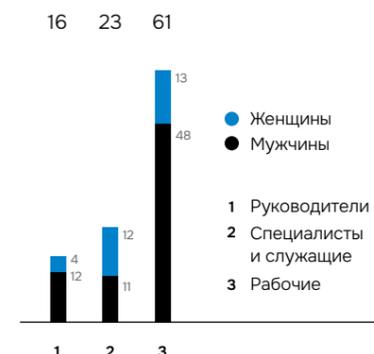


● Другие регионы
● Мурманская область
● Норильский промышленный район

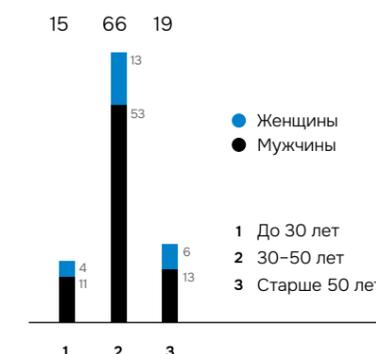
Среднесписочная численность сотрудников

Месторасположение	2021	2022	2023
Россия	73 061	77 980	80 166
Африка	151	38	47
Европа	317	331	322
Азия	15	15	22
США	10	10	5
Австралия	3	0	0
ВСЕГО	73 557	78 374	80 562

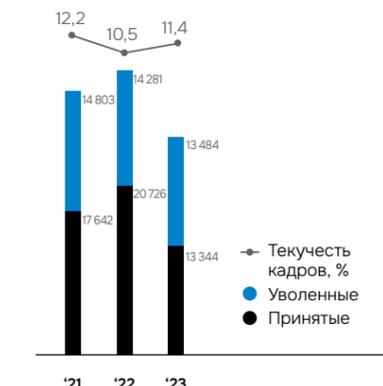
Структура персонала по категориям и полу¹, %



Структура персонала по возрасту и полу¹, %



Текучесть персонала, ЧЕЛОВЕК²



Подбор персонала

Штат Компании увеличивается каждый год. «Норникель» видит свою задачу в том, чтобы предоставлять сотрудникам равные возможности для найма, привлекает специалистов со всей России и обучает их в соответствии с потребностями производства. Корпоративный университет «Норникеля» предлагает большое количество программ повышения квалификации и получения новых профессий. При этом предпочтение отдается внутренним кандидатам. Только в 2023 году более 4 тыс. сотрудников добились карьерного роста внутри Группы.

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. Кроме того, центры привлечения персонала открыты в торговых центрах городов Норильска, Уфы, Орска, Иркутска. Обратную связь получает каждый кандидат.

Для личного приема кандидатов был также открыт брендированный Центр кадрового сопровождения с комфортной зоной ожидания,

электронной очередью и сервисом карьерного консультирования в Норильске.

Запущена программа повторного найма сотрудников, ранее покинувших Компанию. В 2023 году в рамках программы был проведен обзвон 3,5 тыс. бывших сотрудников. Более 3,3 тыс. из них проявили интерес к вакансиям, 880 были повторно трудоустроены.

В восьми подразделениях Норильского дивизиона принят вахтовый режим работы. В 2023 году вахтами работали 1 919 сотрудников – в основном машинисты кранов, электромонтеры, водители, слесари.

Профорентация

Компания уделяет значительное внимание профорентации 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.

3 155

звонков кандидатов принял контакт-центр в 2023 году

> 4 тыс.

сотрудников добились карьерного роста внутри Группы

880

сотрудников были трудоустроены в рамках программы повторного найма сотрудников, ранее покинувших Компанию

1 919

сотрудников работали вахтами

¹ По российским предприятиям Группы.

² Отношение количества уволенных по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и по соглашению сторон к среднесписочной численности на конец года.

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.

Для студентов, обучающихся востребованным Компанией специальностям по всей стране, действует четырехнедельная образовательная онлайн-программа «Покорители Севера». В 2023 году заявки на участие подали 2090 студентов, 336 прошли программу до конца и были рекомендованы для дальнейшей работы и прохождения стажировки в «Норникеле».

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

Действует также программа «Профессиональный старт», привлекающая на практику в Компанию начинающих специалистов. В 2023 году практику прошли 516 студентов из 20 вузов страны и 200 студентов из пяти ссузов в рамках программы «Полярный колледж».

На производственную и преддипломную практику были приняты 626 студентов, в том числе 360 студентов на временные работы в рамках строительных отрядов. 454 студентам была назначена корпоративная стипендия.

Кроме того, «Норникель» поддерживает федеральные программы по работе с молодежью, такие как чемпионат «Твой ход» и олимпиада «Я – профессионал».

Подбор персонала для «Серной программы»

В октябре 2023 года Компания запустила крупнейший экологический проект в России – Серную программу на Надеждинском металлургическом заводе. Всего в цех по производству и нейтрализации серной кислоты предстоит набрать более 500 человек. Из них более 70 вакансий займут специалисты и руководители, более 400 – обладатели рабочих профессий. На конец 2023 года уже трудоустроено 418 человек, в том числе 64 руководителя и специалиста, 354 сотрудника с рабочей специальностью.

Кроме массовых и имеющихся в смежных предприятиях профессий, таких как слесарь-ремонтник, электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, электрогазосварщик, бункеровщик, дробильщик и многие другие, на предприятии есть необходимость в специалистах новых профессий, например аппаратчиках нейтрализации и аппаратчиках окисления. Таких специалистов готовили в Омске по учебным программам, разработанным Омским политехническим колледжем, теорию студенты изучали в режиме самоподготовки, а практику проходили на Омском каучуковом заводе.

Кадры для нового цеха Надеждинского металлургического завода готовили опытные наставники на трех площадках Норильского дивизиона – Медном и Надеждинском заводах, а также на Талнахской обогатительной фабрике.

Персонал для проекта привлекается как на внутреннем рынке труда, так и за пределами Норильска, в соотношении 50/50: это и сотрудники других предприятий Заполярного филиала, и приглашенные специалисты из других регионов Российской Федерации. География обширна: Владикавказ, Башкирия, Челябинская область, Забайкальский и Красноярский края и др.

2 090

студентов подали заявки на участие в онлайн-программе «Покорители Севера»

323

кандидата прошли оценку в рамках программы для выпускников вузов «Первая Арктическая»

516

студентов вузов прошли практику по программе «Профессиональный старт»

200

студентов ссузов прошли практику в рамках программы «Полярный колледж»

454

студентам была назначена корпоративная стипендия

Трудоустройство при закрытии актива

В конце 2023 года Компания приступила к консервации шахты «Каула-Котсельваара» на Кольском полуострове. Для высвобождающихся сотрудников шахты был разработан комплекс мероприятий как для тех, кто решил закончить трудовую деятельность в Компании, так и для тех, кто принял решение перейти работать в другие подразделения Компании. Для первых были предоставлены 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 была согласована с социально-трудовым советом и первичными профсоюзными организациями.

Программа «Преемственность» предусматривает обучение высвобождаемого сотрудника другим сотрудником Компании пенсионного возраста с выплатой выходного пособия наставнику по окончании обучения.

«Норникель» полностью обеспечил программу социальных гарантий высвобождаемому персоналу: комфортные условия для перехода сотрудников на другие производства Компании, программу переобучения, пенсионную программу. Организована работа специально созданного Центра трудоустройства «Норникеля», задачи которого – всесторонняя поддержка сотрудников, высвобождаемых при закрытии шахты (информирование, консультации, профориентационная работа), сотрудничество

с другими подразделениями Группы, по вопросам трудоустройства высвобождаемых сотрудников. Все мероприятия по персоналу проведены с соблюдением требований трудового законодательства, законодательства о занятости населения и Программой социальной поддержки.

190 сотрудников шахты «Каула-Котсельваара» и 36 сотрудников других подразделений Компании выразили личное желание прекратить трудовые отношения в рамках реализации Программы социальной поддержки, 299 сотрудников были трудоустроены внутри Группы.

При трудоустройстве сотрудника в другие компании Группы «Норникель» предоставляет:

- ✓ компенсацию расходов на аренду жилья при трудоустройстве в другом городе;
- ✓ сохранение достигнутого уровня заработной платы сроком на один календарный год;
- ✓ компенсацию расходов на переезд сотрудника и членов его семьи;
- ✓ компенсацию стоимости провоза багажа;
- ✓ приоритетное право на участие в корпоративных программах льготного кредитования для приобретения жилья по новому месту работы;
- ✓ обучение/переобучение/аттестация по новой профессии/должности за счет Компании.

При увольнении сотруднику предоставляется:

- ✓ выходное пособие в размере от шести среднемесячных заработных плат (а также дополнительные выплаты для пенсионеров, социально незащищенных категорий сотрудников и участников программы «Преемственность»);
- ✓ досрочное назначение корпоративной пенсии участникам корпоративных пенсионных программ при наличии пенсии по старости, инвалидности, за выслугу лет;
- ✓ компенсация расходов на переезд сотрудника и членов его семьи;
- ✓ компенсация стоимости провоза багажа;
- ✓ право на досрочное прекращение участия по жилищным программам в пользу сотрудника;
- ✓ сохранение полиса добровольного медицинского страхования (ДМС) на один календарный год с даты увольнения.

Обучение и карьера

«Норникель» предоставляет широкие возможности для развития сотрудников, руководствуясь принципами доступности, инновационности и актуальности.

В 2023 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 2023 году сохранилась тенденция увеличения доли сотрудников, прошедших обучение, – до 6% сотрудников, или на 94%, при этом сокращается доля очного обучения. На развитие критических компетенций было направлено 42% от общего объема обучения, а на развитие профессиональных компетенций – 50%.

Кроме того, был впервые проведен карьерный марафон, в котором приняли участие более 1,8 тыс. сотрудников Компании. Более 30% из них уже получили повышение в 2023 году.

Развитие профессиональных компетенций

В 2023 году Компания изменила формат развития профессиональных компетенций, внедрив дистанционное обучение и модульный подход, который позволил сократить сроки и повысить качество обучения. Пилотный проект показал положительные результаты и дал старт изменению всего подхода к организации профессионального обучения.

В 2023 году были разработаны и согласованы с заказчиком десять программ группового обучения по основным профессиям

Компании, в которые наряду с дистанционными модулями были встроены модули по работе с различными видами техники. В частности, в такой формат были переведены самые сложные программы с обучением на тренажерах-симуляторах и учебном подземном полигоне – по профессиям машиниста ПДМ/ПСМ и бурильщика шпуров.

Программа «Управление на 360°»

Помимо уровневых программ развития руководителей, Компания предлагает широкие возможности для развития управленческих и корпоративных компетенций сотрудникам, прошедшим оценку 360°. В 2023 году программа «Управление на 360°» предусматривала очное обучение, включающее тренинги, деловые игры и проработку реальных управленческих кейсов. Участники самостоятельно выбирали темы с учетом результатов оценки, диалога с руководителем и индивидуального плана развития.

Очные тренинги программы сгруппированы в три тематических блока, направленных на развитие дисциплины, системного мышления и навыков работы с людьми.

В 2023 году в рамках программы было проведено 59 очных тренингов, в которых приняли участие более 1 тыс. сотрудников, и девять мастер-классов онлайн, собравших 3,5 тыс. просмотров.

Обучение в цифрах:

- ✓ Сокращается продолжительность одного учебного мероприятия
- ✓ Сохраняется структура очного (30%) и онлайн-обучения (70%)
- ✓ Кроме того, растет объем обучения внутренними силами (86% от среднесписочной численности) на базе «Академии «Норникель».

НА **45%**

увеличился объем обучения год к году

4,1 ед.

человеко-мероприятий в расчете на одного человека

> **1,8** тыс.

сотрудников Компании приняли участие в карьерном марафоне

> **1** тыс.

сотрудников приняли участие в очных тренингах в рамках программы «Управление на 360°»

Школа лидерства

В 2023 году для менеджеров среднего звена была запущена 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 отработывают полученные знания. Программа фокусируется на изменении привычных подходов к мышлению, действию и взаимодействию с коллегами.

Одной из актуальных задач отчетного года стало создание программы развития для линейных руководителей, направленной в первую очередь на понимание их управленческой роли и развитие навыков менеджмента. В силу большого охвата (в «Норникеле» работает более 6 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.

Обучение молодых руководителей

В рамках проекта «В хорошей компании» молодым руководителям в возрасте до 35 лет на конкурсной основе была предложена возможность пройти обучение в одной из самых известных бизнес-школ России – Высшей школе менеджмента СПбГУ. В 2023 году обучение прошли более 65 молодых руководителей. Лучшие выпускники освоили передовые практики управления людьми и стали образцом для сотрудников Компании.

Развитие практических навыков

Инфраструктура для обучения сотрудников с каждым годом все более ориентирована на освоение практических навыков. В 2023 году «Норникель» оборудовал две лаборатории бережливого производства, в Норильске и Мончегорске, и запустил самый современный тренажер навыков работы на высоте в Талнахе. Тренажер разработан специально для «Норникеля», по индивидуальному проекту, с учетом конкретных условий производства и требований Компании. Он позволяет отработать более 25 базовых навыков работы на высоте. За четыре месяца обучение на нем прошли более 2 тыс. сотрудников.

В 2023 году подземный полигон корпоративного университета «Норникеля» на базе шахты «Ангидрит» рудника «Кайерканский» вошел в топ-15 предприятий промышленного туризма. Он готовит профессиональные кадры для сложных горных работ.

Большое внимание Компания уделяет и созданию комфортной среды для обучения. Так, отремонтированный корпус корпоративного университета в Мончегорске стал ключевой локацией не только для обучения и проведения конкурсов профессионального мастерства, но и для корпоративных мероприятий. На очереди масштабный ремонт здания корпоративного университета в Норильске.

Для 80% 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. Совместно с издательством «Альпина Паблишер» развивается электронный читальный зал: сейчас в нем бесплатно доступны более 10 тыс. книг. В 2023 году сотрудники Компании прошли более 221 тыс. курсов.

356

руководителей прошли обучение в рамках программы «Школа лидерства» в 2023 году

> **65**

молодых руководителей (до 35 лет) прошли обучение в Высшей школе менеджмента СПбГУ

> **2** тыс.

сотрудников прошли обучение на тренажере навыков работы на высоте

> **221** тыс.

курсов прошли сотрудники Компании на платформе «Академия «Норникель» в 2023 году

> **10** тыс.

книг доступны в электронном читальном зале «Академии «Норникель»

Программа «Содействие»

Вследствие географической удаленности промышленных площадок Компания активно привлекает персонал из других регионов России. Для того чтобы помочь им 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.

Сегодня в программе участвуют более 4,5 тыс. сотрудников «Норникеля», 1,6 тыс. из них впервые присоединились к Компании в 2023 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 является 61 сотрудник «Норникеля», 27 из них присоединились в 2023 году.

Корпоративная культура

«Норникель» развивает корпоративную культуру для объединения инициативных и неравнодушных сотрудников, повышения их вовлеченности в решение стратегических задач Компании, в производственную и социальную жизнь предприятий и регионов деятельности.

Во втором полугодии 2023 года Компания провела масштабную диагностику корпоративной культуры, охватывающую Главный офис и 16 производственных предприятий. Анализ текущего состояния и изменений корпоративной культуры с 2016 года позволяет сделать следующие ключевые выводы:

- Корпоративная культура «Норникеля» становится более крепкой и однородной. 64% респондентов считают, что сотрудники действуют в соответствии с корпоративными ценностями.
- Компания стала более сплоченной и успешно адаптировалась к текущим обстоятельствам. Были улучшены каналы коммуникации с сотрудниками, выросло понимание и принятие корпоративных ценностей. Сегодня внимание сфокусировано на безопасности производства, формировании экологического сознания, развитии социальной сферы, сотрудничества и инноваций.

- Развитие корпоративной культуры позволило существенно повысить вовлеченность сотрудников, улучшить взаимопонимание и вертикальные коммуникации внутри команды. Значимость этих достижений подтверждает четкая взаимосвязь между оценкой корпоративной культуры и уровнем доверия сотрудников к руководству Компании.
- Важная часть развития корпоративной культуры – системное информирование о ценностях Компании, интеграция их в процессы найма, оценки и карьерного планирования.
- Существует ряд предпосылок для пересмотра целей развития корпоративной культуры – это смена поколений, изменение внешней среды и бизнес-приоритетов. В перспективе это может привести к актуализации модели ценностей. Сегодня приоритетами становятся забота о людях, сотрудничество, эффективность, безопасность, прогресс и инициатива.

Менторство

В 2023 году в Компании была внедрена система менторства. Руководители уровня топ-100, получившие международную сертификацию CCE ICF, выступали в роли менторов для высокопотенциальных сотрудников. В отчетном году состоялось 40 менторских встреч.

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. Участникам программы предлагаются проекты для реализации в рамках четырех треков: профессиональная практика, рост, социальная практика, творчество.

Дополнительная задача программы – выявление талантливых студентов и молодых

специалистов вне Компании, привлечение их на работу и обеспечение максимально быстрой и эффективной адаптации.

Для общения участников программы было создано закрытое онлайн-приложение, в котором на конец 2023 года было зарегистрировано 6 725 сотрудников, или 20,3% целевой аудитории.

Корпоративное волонтерство

Значимым инструментом развития человеческого капитала выступает корпоративное волонтерство. Волонтерство стало неотъемлемой частью корпоративной культуры и социальной миссии «Норникеля», подтверждением чего является практически 4 тыс. участников в сообществе волонтеров в программе «Комбинат добра», которые ежегодно привлекают около 40 партнеров и проводят более 410 волонтерских мероприятий.

В 2023 году «Комбинат добра» стал победителем премии Employer Brand Award & Summit в номинации «Добрые дела», в которой представлены проекты социальной направленности.

В рамках программы осуществляется широкий спектр волонтерских и благотворительных проектов, в которых каждый может выбрать то, что ему подходит: образовательная программа «Ледокол», экомарафон «Понеслось», региональные экосмены «Твоя среда обитания». Более подробная информация о них приведена на сайте Компании и в [Отчете об устойчивом развитии](#).

Диалог с сотрудниками

Руководство «Норникеля» уделяет большое внимание взаимодействию с сотрудниками и продолжает развивать вертикальный диалог. В 2023 году были организованы:

- главная прямая линия «Норникель Live» с участием вице-президентов Компании;

- дивизиональные прямые линии «Норникель Live» с участием руководителей дивизионов и высшего менеджмента предприятий;
- корпоративные диалоги с участием генеральных директоров предприятий и ключевых руководителей.

Сотрудники активно используют возможность диалога с руководством и направляют значительное количество вопросов – более 7 тыс. в год. В 2023 году в прямых линиях приняли участие более 25 тыс. сотрудников, в корпоративных диалогах – около 3 тыс.

В число наиболее значимых тем обсуждения вошли система оплаты труда и премирования, социальная поддержка, культура безопасности. В 2023 году прошло семь крупных информационных кампаний, освещавших изменения в этих сферах: повышение заработной платы с 1 июля, премирование ко Дню Компании, по итогам года и за достижения в области ПБиОТ, реализация программы «Норникель поддержит» и пр.

Эффективность взаимодействия обеспечивается за счет мультиканальности и подготовки большого числа внутренних спикеров. Так, в 2023 году живой контакт и взаимодействие с сотрудниками обеспечивали более 1 тыс. внутренних спикеров, а общая аудитория информационных кампаний превысила 250 тыс. человек, т. е. на каждого сотрудника в среднем приходилось более трех контактов в год.

Открытый диалог с руководством помогает добиваться доверия сотрудников, снижает стресс и повышает их вовлеченность.

6 725

сотрудников было зарегистрировано в онлайн-приложении программы «В хорошей компании»

Проект корпоративного волонтерства «Комбинат добра» в 2023 году привлек

~ 4 тыс.
СОТРУДНИКОВ
40 ПАРТНЕРОВ

и позволил провести

> 410
МЕРОПРИЯТИЙ

> 25 тыс.

сотрудников приняли участие в прямых линиях в 2023 году

70% **↑5%**

уровень доверия сотрудников в 2023 году составил

> 250 тыс.

человек – аудитория информационных кампаний в 2023 году

Вовлеченность

«Норникель» регулярно проводит целевые опросы и исследования уровня вовлеченности персонала в рамках оценки эффективности социальных программ.

В 2023 году в исследовании вовлеченности приняли участие 57 145 сотрудников Компании, что на 6 563 человека больше, чем в 2022 году. Вовлеченность сотрудников выросла на 5 п. п. в сравнении с 2022 годом и теперь превышает отраслевой показатель на 6 п. п.

Ключевыми направлениями работы по повышению вовлеченности в 2023 году были увеличение объема и качества внутренних коммуникаций, усиление премиальной компоненты и разработка программ

вознаграждения, фокусировка на наиболее чувствительных аудиториях – молодежи и активных сотрудниках, развитии социального партнерства. Кроме того, Компания обеспечила улучшение условий труда и рабочих процессов, снабжение необходимым оборудованием и ресурсами, повысила доступность информации о вакансиях и внутренних продвижениях.

В цикл работы с вовлеченностью были интегрированы и бизнес-задачи Компании. В 2023 году было проведено более 500 мероприятий по увеличению вовлеченности, 53% их них прямо работали на достижение текущих целей предприятий: выполнение производственной программы, обеспечение бесперебойной работы оборудования, привлечение специалистов на отдаленные территории и т. д.

Оплата труда

Ключевые показатели эффективности

Система премирования руководителей и специалистов «Норникеля» опирается на достижение КПЭ, включая финансовые показатели, показатели социальной ответственности, безопасности труда, экологической безопасности, операционной эффективности, эффективности управления капиталом. В 2023 году в оценке результативности по КПЭ участвовали 18 390 сотрудников Группы.

Постановка КПЭ соответствует принципам сбалансированности, периодичности, обоснованности, декомпозиции, амбициозности и критериям SMART. При этом применяется каскадирование: руководитель разделяет свои КПЭ на составляющие, которые становятся КПЭ для его подчиненных. Таким образом, достижение КПЭ сотрудников обеспечивает достижение КПЭ вышестоящих руководителей.

Результативность сотрудников Главного офиса и руководителей Группы оценивается отдельно. С 2020 года для всех сотрудников проектных офисов внедрена новая система мотивации – проектное премирование и традиционный годовой бонус сменились премиями за реализацию проектов. Это обеспечивает мотивацию и удержание ключевых сотрудников проекта до момента его завершения. В 2023 году в оценке результативности проектного премирования участвовали 1 328 сотрудников Группы.

Кроме того, на 30 предприятиях Группы проводится автоматизированная оценка по компетенциям методом 360°. По результатам оценки сотрудники получают обратную связь от своих руководителей, обсуждают направления развития и формируют индивидуальный план развития на год. В 2023 году оценку прошли более 5 тыс. менеджеров всех уровней, включая топ-менеджеров, и 7 тыс. специалистов, из них 85% заполнили индивидуальные планы развития.

НА 5 п. п.
выросла вовлеченность сотрудников в сравнении с 2022 годом

>500
мероприятий по увеличению вовлеченности было проведено в 2023 году

18 390
сотрудников Группы участвовали в оценке результативности по КПЭ в 2023 году

>5 тыс. МЕНЕДЖЕРОВ, 7 тыс. СПЕЦИАЛИСТОВ
прошли автоматизированную оценку по компетенциям методом 360°

Зарботная плата и социальный пакет

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

Материальная мотивация сотрудников регламентируется компенсационной политикой Компании и включает заработную плату и социальный пакет. Зарботная плата, в свою очередь, включает постоянную и переменную части.

Переменная часть зависит от результатов деятельности Компании и достижения КПЭ, а также реализации инвестиционных проектов капитального строительства. Переменная часть вознаграждения включает единовременные премии, которые выплачиваются за выполнение разовых задач, имеющих экономический эффект.

НА 6,1%
Компания повысила заработную плату сотрудников с 1 июля 2023 года

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

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.

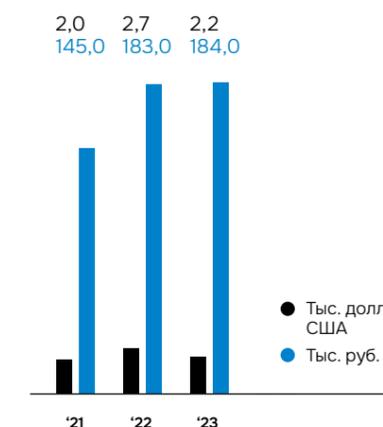
От грейда должности зависит размер постоянной заработной платы и годового бонуса, категория программы ДМС и другие составляющие компенсационного пакета.

В Компании разработаны и внедрены политики по определению уровня заработной платы, и по ставкам годовых бонусов. Используются

единый подход к премированию по итогам хозяйственной деятельности, проектное премирование, единые правила выплаты единовременных премий. В 2023 году завершилась автоматизация премирования по итогам работы за год для всех категорий персонала.

Компания регулярно анализирует размеры и динамику заработной платы и следит, чтобы она превышала минимальный прожиточный уровень, а также учитывает стоимость жизни в среднем по стране и по регионам присутствия. По результатам анализа проводится ежегодная индексация заработной платы. Так, с 1 июля 2023 года Компания повысила заработную плату сотрудников на 6,1%.

Среднемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля»¹



¹ Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю, который приведен в конце Годового отчета.

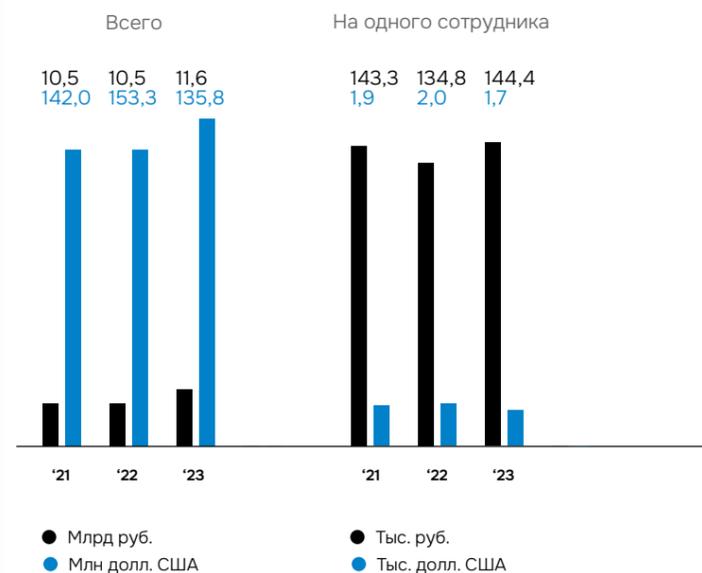
Величина МРОТ и заработная плата сотрудников по регионам

Наименование регионов	Установленная величина МРОТ		Среднемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля»	
	руб.	долл. США	руб.	долл. США
Норильский промышленный район	42 230	495	184 936	2 169
Мурманская область	37 357	438	127 778	1 499
Красноярский край (кроме Норильского промышленного региона)	25 987	305	95 596	1 121
Забайкальский край	24 363	286	154 470	1 812
Москва и прочие регионы России	17 054	200	316 722	3 715

В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

- ✓ ДМС и страховое покрытие от тяжелых несчастных случаев;
- ✓ льготные путевки на санаторно-курортное лечение и отдых сотрудникам и членам их семей;
- ✓ оплата сотрудникам предприятий, находящихся в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и членам их семей проезда и провоза багажа к месту отдыха и обратно;
- ✓ единовременная материальная помощь в сложных жизненных ситуациях;
- ✓ дополнительное пенсионное обеспечение;
- ✓ иные виды социальных гарантий согласно действующим коллективным договорам и локальным нормативным актам.

Расходы на социальный пакет российских предприятий «Норникеля»



Полис ДМС

Добровольным медицинским страхованием охвачены 100% сотрудников Группы. Кроме того, каждый сотрудник может застраховать одного близкого родственника по корпоративному тарифу.

Сотрудники, проживающие в районах Крайнего Севера, могут получить 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.

100%

сотрудников Группы охвачены добровольным медицинским страхованием

Дополнительное поощрение персонала

«Цифровой инвестор»

В 2023 году в «Норникеле» была реализована уникальная для российского рынка программа «Цифровой инвестор», формирующая новую модель взаимоотношений с сотрудниками. Компания на 100% спонсировала приобретение сотрудниками цифровых финансовых активов (ЦФА) – нового инвестиционного инструмента на основе технологий блокчейн. ЦФА предоставляют право на денежные выплаты и ценные бумаги, их выпуск и обращение происходят на специальных платформах под надзором Банка России.

ЦФА «Норникеля» называются Minetoken. Стоимость одного Minetoken приравнена к стоимости одной акции Компании в момент выпуска и погашения. Количество предоставляемых сотруднику ЦФА определяется его стажем работы в Группе на 1 января 2023 года.

В 2023 году проект был реализован в Норильском промышленном районе, Москве, Санкт-Петербурге, Сочи, Саратове, Архангельске и Красноярском крае, а в первом квартале 2024 года был масштабирован также на Мурманскую область и Забайкальский край. На момент подготовки отчета владельцами ЦФА стали уже более 60 тыс. сотрудников Компании.

По условиям программы владельцы могут продать Minetoken через год после получения инвестором, зарегистрированным на специальной платформе. Через пять лет ЦФА будут погашены автоматически, а владельцы получают на свой счет сумму, эквивалентную стоимости соответствующего количества акций «Норникеля» на момент погашения.

Таким образом, вознаграждение владельцев ЦФА «Норникеля» напрямую зависит от капитализации Компании,

а значит, они дополнительно мотивированы на эффективную работу и успех команды.

Одновременно со стартом проекта была запущена информационная кампания, разъясняющая сотрудникам все особенности инструмента. Создана специальная программа обучения и образовательный онлайн-модуль, проведена серия вебинаров с ведущими экспертами на тему финансовой грамотности и инвестиций. В том числе были обучены более 200 HR-специалистов, которые стали амбассадорами программы на всех предприятиях Компании. Кроме того, ответы на все вопросы о цифровых активах можно получить, позвонив на горячую линию, на сайте или с помощью иных информационных материалов.

Наградная политика

Наградная политика «Норникеля» напрямую связана с ценностями и стратегическими приоритетами Компании. Сотрудники получают вознаграждения за выдающиеся достижения в труде и профессиональной деятельности, внедрение инноваций, способствующих развитию Компании и получению дополнительного экономического эффекта, за действия, расширяющие рамки формальных договоренностей с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом. Решение о корпоративном поощрении принимает Президент Компании.

Также сотрудники могут получить поощрения по инициативе предприятий.

Компания приветствует признание заслуг своих сотрудников со стороны государства, региональных и муниципальных органов власти и представляет к наградам тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

Количество предоставляемых сотруднику ЦФА в зависимости от стажа работы

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

> 60 тыс.

сотрудников Компании стали владельцами ЦФА на момент подготовки отчета

Награды сотрудников в 2023 году, шт.



- Государственные награды и награды Президента России
- Награды министерств и ведомств
- Награды региональных и муниципальных органов власти
- Корпоративные награды
- Внутренние награды

Социальное партнерство

Система социального партнерства регулирует трудовые отношения внутри Компании и является основным механизмом взаимодействия с сотрудниками. Наряду с ней взаимодействие может осуществляться через приемные по социально-трудовым вопросам, ситуационный центр и штабы в филиалах.

Профсоюзные организации

В Компании действует 58 профсоюзных организаций, которые объединены в территориальные профсоюзы и входят в состав Межрегиональной общественной организации – профсоюза сотрудников ПАО «ГМК «Норильский никель».

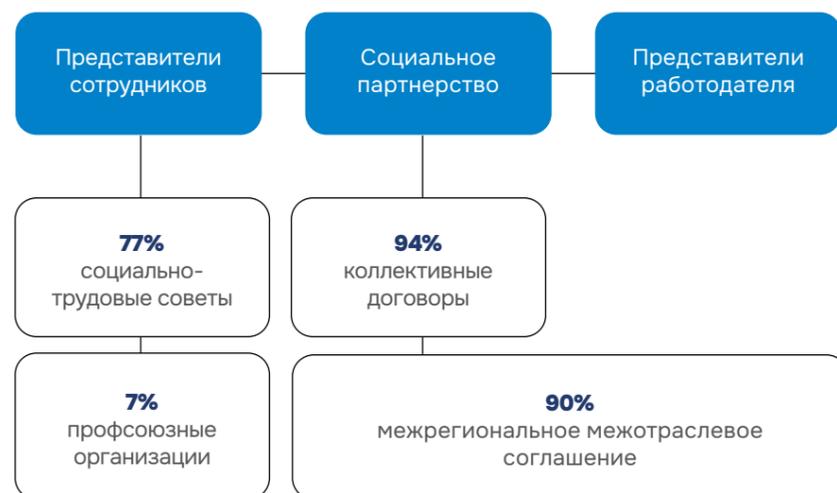
Профсоюзные организации предприятий транспортно-логистического комплекса Красноярского региона входят в Енисейскую бассейновую профсоюзную организацию сотрудников водного транспорта России, расположенную в Красноярске.

В 2023 году профсоюзы участвовали в переговорах по продлению на три года срока действия коллективных договоров на восьми предприятиях Группы, в проверках качества общественного и лечебно-профилактического питания и в специальной оценке условий труда сотрудников.

Социально-трудовые советы

Социально-трудовые советы действуют с 2006 года и представляют интересы всех сотрудников на локальном уровне. Они могут инициировать обсуждение вопросов, возникающих при реализации программ санаторно-курортного оздоровления, отдыха и досуга сотрудников, профилактики заболеваний, обеспечения средствами индивидуальной защиты, организации рабочего места и питания и др.

Схема социального партнерства в «Норникеле»



Приемные по производственным и социально-трудовым вопросам

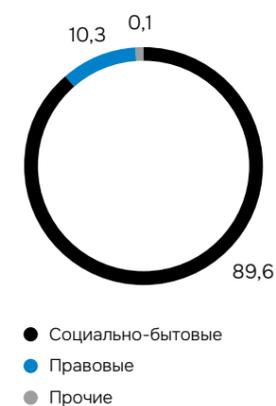
Наряду со Службой корпоративного доверия в Группе с 2003 года действуют приемные по производственным и социально-трудовым вопросам. Их основные функции – реагирование на обращения, контроль их рассмотрения, регулярный мониторинг социальной ситуации в трудовых коллективах и оперативное разрешение конфликтных ситуаций.

Специалисты приемных рассматривают поступившие обращения либо перенаправляют их в функциональные или производственные подразделения и контролируют сроки и качество подготовки ответов. Жалобы никогда не направляются на рассмотрение руководителям, чьи действия ставятся под сомнение.

В 2023 году на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района действовали 26 приемных, в которые поступило свыше 49 тыс. обращений, из них 82,5% от сотрудников, 17% – от бывших сотрудников, 0,5% – от иных граждан.

> 49 тыс. обращений поступило в приемные на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района

Основные темы обращений, %



Коллективные договоры

Коллективные договоры российских предприятий Группы соответствуют требованиям действующего законодательства и в достаточной мере отвечают ожиданиям сотрудников.

В 2023 году на предприятиях Группы были продлены на три года восемь коллективных договоров, которые традиционно предлагают один из лучших социальных пакетов в отрасли. Сегодня все коллективные договоры российских предприятий

Группы предусматривают единый подход к регулированию социально-трудовых отношений.

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

Межрегиональное межотраслевое соглашение

Межрегиональное межотраслевое соглашение наряду с коллективными договорами регулирует

социально-трудовые отношения на предприятиях Группы. Участники соглашения устанавливают единые корпоративные подходы к оплате труда, режиму труда и отдыха, порядку предоставления сотрудникам гарантий, компенсаций и льгот, охране труда и здоровья и другим вопросам. Это позволяет проводить единую социальную политику на предприятиях Группы, относящихся к разным отраслям.

В декабре 2021 года соглашение было скорректировано и продлено на 2022-2025 годы. Сегодня в него входит 21 предприятие.

Социальные программы для персонала

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 2023 году в ведомственном санаторно-курортных учреждениях – 7,1 тыс. сотрудников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях – 1,6 тыс. детей сотрудников. Компания возмещает сотрудникам в среднем 86% от стоимости путевки.

Спортивные программы

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.

Компания регулярно проводит спортивные мероприятия, особое место среди которых занимают корпоративные соревнования, в том числе ежегодные спартакиады. Среди сотрудников особенно популярны такие виды спорта, как хоккей, мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд, плавание, а также семейные спортивные состязания. Для развития любительского хоккея в Компании была создана Ночная хоккейная лига.

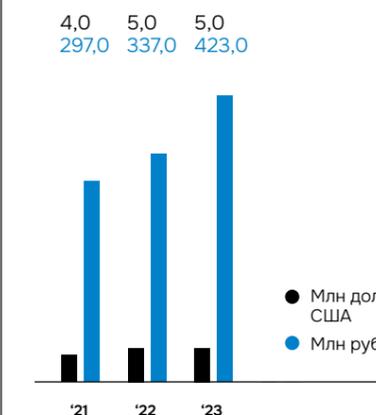
В 2023 году был запущен масштабный проект «Норникель на спорте», цель которого – помочь каждому сотруднику поддерживать физическую активность, правильно питаться, эффективно справляться со стрессом и чувствовать удовлетворение от жизни и работы. Для участников проекта разработано мобильное приложение. На территории Норильского и Кольского дивизионов совместно с АНО «Гонка Героев» был организован забег «Норникеля», привлечший большое количество участников.

По итогам года спортивно-оздоровительные мероприятия охватили 27 тыс. сотрудников Компании, прямые трансляции корпоративных соревнований собрали более 55 тыс. просмотров.

Расходы на социальные программы для персонала, млн долл. США



Расходы на спортивные мероприятия



Жилищные программы

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

«Норникель» самостоятельно приобретает жилье и передает его сотрудникам на условиях софинансирования: до половины стоимости, но не более 3 млн руб. (35 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 работника сразу, но с залоговым обременением. Обременение снимается после полного расчета сотрудника с продавцом.

В 2014–2023 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 6 118 квартир.

Кроме того, в Компании действует социальная программа льготного кредитования, в рамках которой сотрудникам предоставляется беспроцентный заем на оплату

первоначального взноса и компенсации определенной доли банковских процентов по ипотечному кредиту. Льготным кредитованием уже воспользовались более 1,6 тыс. сотрудников.

Корпоративные пенсионные программы

«Норникель» предоставляет сотрудникам возможность принять участие в программах негосударственного пенсионного обеспечения. Накопительная долевая пенсия формируется за счет паритетных взносов Компании и сотрудника. Это позволяет поощрить завершающих трудовую деятельность сотрудников, которые имеют значительный стаж работы на предприятиях «Норникеля» и трудовые заслуги перед Компанией.

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.

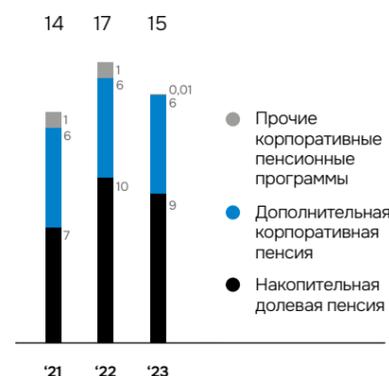
Компания также оказывает адресную помощь бывшим сотрудникам и членам их семей в трудных жизненных ситуациях, финансирует оздоровление и покупку медикаментов, а также оказание ритуальных услуг.

>1,6 тыс.

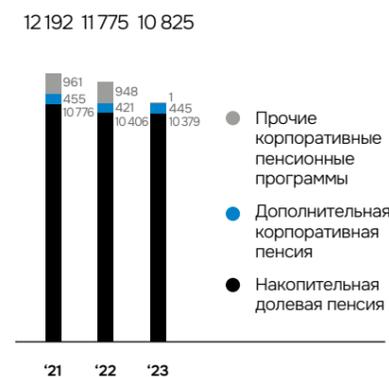
сотрудников уже воспользовались льготными кредитованием по ипотеке

Финансирование и участие в корпоративных пенсионных программах

Объем финансирования, млн долл. США



Количество участников



Безопасность производства

Система управления

Стратегические цели



Ключевые показатели эффективности



Вклад в достижения ЦУР ООН

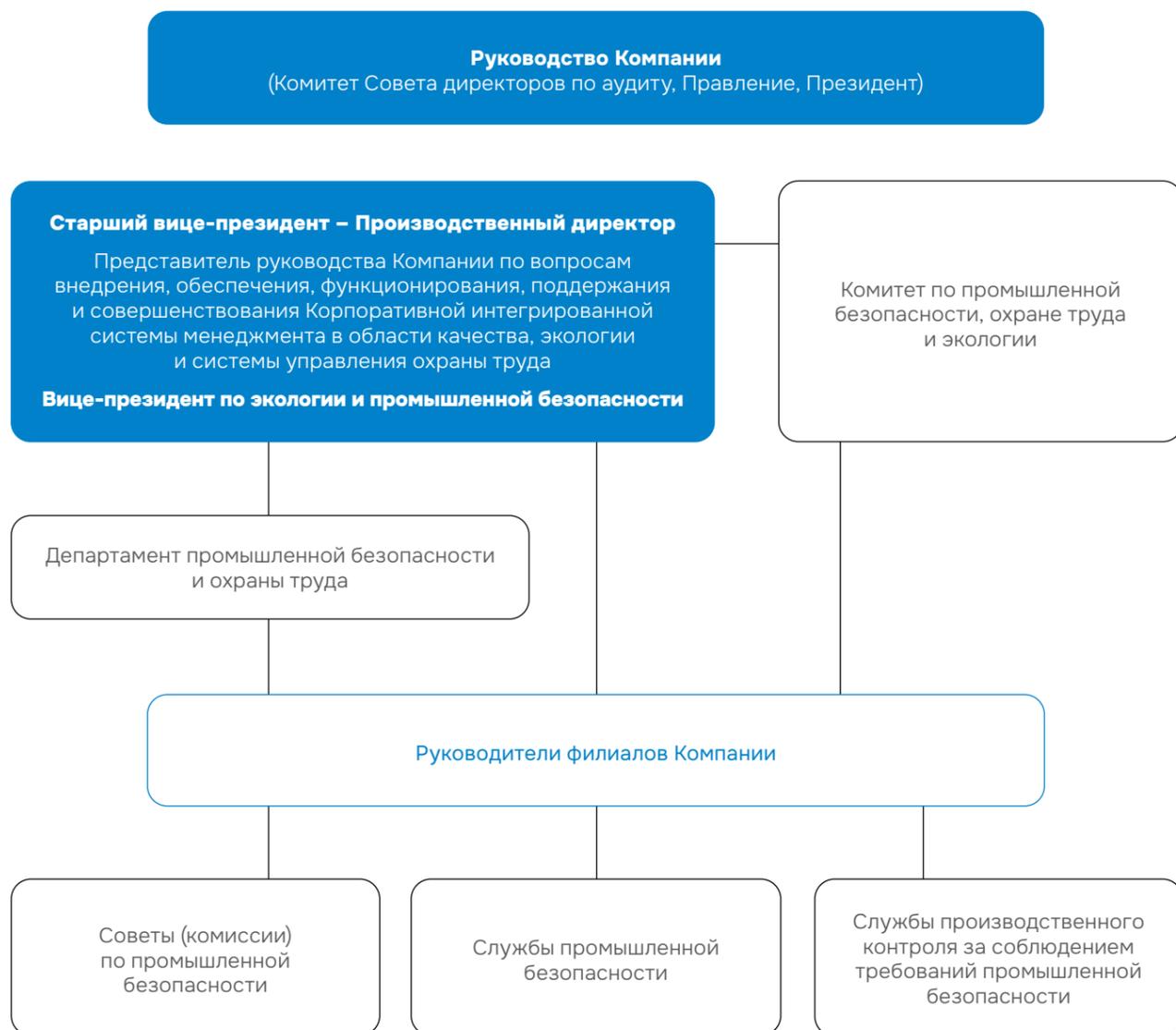


В 2022 году были пересмотрены основные стратегические направления в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) на 2023–2025 годы. Они направлены в первую очередь на достижение среднего показателя травматизма по отрасли и отсутствие смертельных случаев.

Руководители производственных площадок несут персональную ответственность за жизнь и здоровье каждого подчиненного сотрудника, от 10 до 35% веса их индивидуальных КПЭ составляют показатели травматизма и промышленной безопасности. Допущение смертельных случаев является блок-фактором для выплаты премий. Кроме того, командные КПЭ всех сотрудников включают показатель снижения уровня травматизма и снижение FIFR1 на 20% и более с весом 10–25%.

¹ Fatal Injury Frequency Rate – количество смертей на 1 млн рабочих часов.

Схема контроля



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 – Производственного 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.

Сертификация и аудит

В 2023 году «Норникель» успешно прошел аудит системы менеджмента в области безопасности труда и обновил сертификат соответствия.

Сертифицирующая организация Bureau Veritas Certification отметила высокий уровень зрелости и развития системы управления охраной труда 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 2023 года 49%¹ компаний Группы было сертифицировано по вопросам охраны труда и промышленной безопасности.

В 2023 году прошло 53 аудита, в которых приняли участие первые руководители производственных активов Группы и их заместители. В ходе аудитов была выполнена комплексная проверка безопасности проведения работ, состояния, содержания и эксплуатации оборудования.

49,1%

компаний Группы было сертифицировано по вопросам охраны труда и промышленной безопасности на конец 2023 года по ISO 45001:2018

53 АУДИТА

прошло в 2023 году

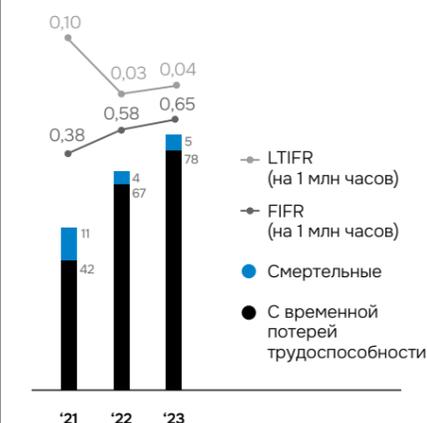
Производственные травмы

В 2023 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.

Показатель частоты травм с потерей рабочего времени (LTIFR) по итогам 2023 года незначительно вырос, с 0,58 до 0,65, но остается ниже среднего показателя по отрасли. «Норникель» продолжил повышать безопасность в рудниках за счет внедрения внутренней системы «Антинаезд» и совершенствования систем позиционирования техники и людей.

Статистика травматизма по Группе, ЧЕЛОВЕК



¹ По среднесписочной численности.

Причины смертельных случаев

Показатель	2021	2022	2023
Падение сотрудника	1	1	0
Падение предметов	0	0	0
Перемещение предметов / движущихся частей	3	0	0
Обрушение горной массы	2	2	0
Подземный транспорт	0	0	3
Поражение энергией/электроэнергией	1	0	0
Разрушение сооружений	0	0	2
Взрыв	0	0	0
Прочие	4	1	0
ИТОГО	11	4	5

К сожалению, в 2023 году было зафиксировано пять производственных смертельных случаев. В каждом случае все обстоятельства происшествия были тщательно расследованы с предоставлением отчета Совету директоров, подготовлены планы устранения причин происшествий. Компания продолжает повышать качество исследований и меняет формат коммуникаций с сотрудниками по вопросам безопасности производства. Основным стратегическим

приоритетом Группы является полное исключение смертельных случаев.

По результатам расследования разрушения сооружений в Кольском и Норильском дивизионах был регламентирован порядок технического обслуживания и ремонта оборудования тракторов выдачи руды с учетом результатов инструментального неразрушающего контроля, создан технический совет для оценки качества ремонтов, принято решение

перейти к возведению бетонных перекрытий вертикальных выработок вместо деревянных.

Для устранения причин наезда самоходного дизельного оборудования (СДО) на сотрудников подземная техника оборудуется системой «Антинаезд», останавливающей СДО при нахождении пешехода в опасной зоне, устраиваются пешеходные дорожки, светофоры и сферические зеркала, разработаны единые требования к схемам движения транспортных средств и пешеходов в подземных выработках, для машинистов погрузочно-доставочных машин организованы «зоны безопасности» при работе в режиме дистанционного управления.

Итогом расследования падения самоходной буровой установки с высоты стали разработка типового проекта ограждения вертикальных горных выработок с перепадом высот, визуализация опасных зон, обеспечение машинистов подземной техники актуальными схемами движения и проведение пилотных навигационных испытаний в подземных условиях.

Культура безопасности

Компания регулярно совершенствует элементы системы ПБиОТ. Изменения охватывают все производственные подразделения Компании – от добычи руды до производства металлов.

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.

Культура безопасности начинается с осознанного поведения и лидерства каждого сотрудника. На всех рудниках Компании продолжается реализация проекта «Развитие

рискориентированного мышления», развивается институт внутренних тренеров. С 2023 года на 20 предприятиях Группы действует программа, стимулирующая участие сотрудников в повышении безопасности на рабочем месте. На ее базе запущена программа премирования, которая предлагает сотрудникам выполнять работу безопаснее и получать дополнительное вознаграждение за инициативность и ответственность. Премии также получают сотрудники, которые проходят обучение безопасному поведению на рабочем месте с участием внутренних тренеров и в дальнейшем успешно выявляют новые риски и предлагают меры по их устранению. Размер премии зависит от степени участия сотрудника в минимизации выявленных рисков и может составлять от 5 до 10 тыс. руб. После введения таких премий большая часть

выявленных рисков была устранена, сотрудники начали более ответственно и осознанно подходить к соблюдению требований охраны труда, что повышает общую культуру производства и вовлеченности персонала. В 2023 году 449 сотрудников получили премии на общую сумму 3,5 млн руб. за выявление рисков на рабочих местах.

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.

Безопасность в подрядных организациях

Статистика травматизма в подрядных организациях

Нормативно-методические документы Компании в области промышленной безопасности – положения, политики, корпоративные стандарты, Кардинальные правила безопасности – распространяются также на подрядные организации.

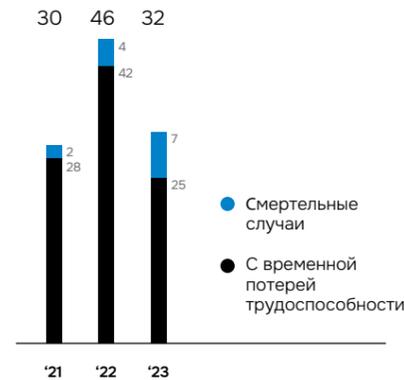
В 2022 году «Норникель» пересмотрел общие условия договоров с подрядными организациями в области охраны труда. В соответствии с целями Компании основной акцент был сделан на исключении смертельных случаев и нарушений правил промышленной безопасности.

Все работы, выполняемые подрядными организациями в условиях повышенной опасности, проводятся

в соответствии с требованиями корпоративных стандартов. В нарядах-допусках 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.

Статистика травматизма в подрядных организациях



Готовность к чрезвычайным ситуациям

В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации «Норникель» поддерживает постоянную готовность своих подразделений к аварийным ситуациям, а также к локализации и ликвидации последствий аварий, поскольку в структуру Компании входят более 300 опасных производственных объектов, применяющих в технологических процессах опасные вещества.

Система готовности к чрезвычайным ситуациям

- ✓ На каждом предприятии разработаны планы мероприятий по ликвидации последствий аварии на объектах
- ✓ Зарезервированы финансовые средства для ликвидации последствий аварий на опасных производственных объектах
- ✓ Созданы вспомогательные горноспасательные команды, регулярно тренирующиеся в условиях, максимально приближенных к реальным
- ✓ Персонал проходит обучение действиям в случае чрезвычайных ситуаций, проводятся регулярные учебные тревоги для сотрудников
- ✓ Зарезервированы финансовые средства для ликвидации последствий аварий на опасных производственных объектах
- ✓ Функционируют 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.

Ступени контроля

I ступень

контроль линейным руководителем, с участием сотрудников по охране труда проверяется рабочее место

II и далее ступени

контроль комиссиями по ПБиОТ с участием руководства и сотрудников

В 2022 году для повышения оперативности реагирования была изменена схема информирования об инцидентах, а также система классификации происшествий – для расширения возможностей дальнейшего анализа. Существенно изменился процесс расследования и поиска причин происшествий для их предотвращения в дальнейшем.

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, почти 8 тыс. нарушителей требований безопасности и охраны труда.

Обучение персонала

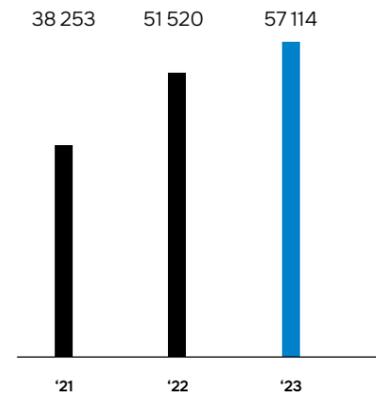
Компания уделяет особое внимание тому, чтобы сотрудники имели необходимые знания, умения и навыки для безопасного и ответственного выполнения своих обязанностей.

Обучение начинается сразу после приема сотрудника на работу с вводного инструктажа по безопасности труда и последующих инструктажей на рабочем месте. В дальнейшем регулярно проводятся повторные инструктажи в соответствии с действующими программами. Все сотрудники Группы регулярно проходят онлайн-обучение и итоговое тестирование по теме промышленной безопасности. Для обучения сотрудников основных профессий разработаны интерактивные курсы

подготовки. В 2023 году в таких обучениях и инструктажах приняли участие более 57 тыс. сотрудников Группы.

В 2023 году проект института внутренних тренеров по культуре безопасности перешел в активную фазу. По итогам года было проведено 3 111 тренингов «Динамическая оценка рисков», на которых обучено около 45 тыс. сотрудников, и 1 151 тренинг «Поведенческий аудит безопасности», на которых обучено более 13 тыс. сотрудников.

Сотрудники, прошедшие обучение



>57 тыс.

сотрудников Группы прошли онлайн-обучение и итоговое тестирование по промышленной безопасности

Профилактика профессиональных заболеваний

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, и пропагандирует здоровый образ жизни.

Ключевым элементом профилактики профессиональных заболеваний является регулярный контроль здоровья персонала. Все сотрудники за счет Компании проходят обязательные предварительные осмотры при поступлении на работу и периодические и внеочередные медицинские осмотры в течение срока работы. На производственных предприятиях действуют здравпункты, где проводятся предсменные осмотры и прием сотрудников по обращениям.

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, дополнительно направляются на специальное медицинское обследование в центры профессиональной патологии. Персонал, занятый на работах, связанных с загрязнением, бесплатно обеспечивается смывающими и обеззараживающими средствами. Сотрудники, работающие во вредных и особо вредных условиях труда, бесплатно получают лечебно-профилактическое питание, молоко или равноценные пищевые продукты.

Корпоративная медицина

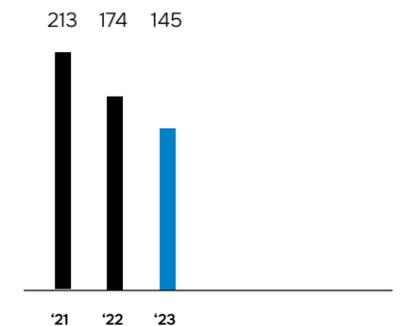
Компания заботится о доступности медицинских услуг для своих сотрудников и членов их семей.

Для оказания им качественной и своевременной медицинской помощи как в медицинских центрах, так и на предприятиях было создано ООО «КЦЗ «Норникель» (КЦЗ).

Схема организации медицинской помощи в «Норникеле»



Вновь выявленные профессиональные заболевания



30

медицинских объектов введено в эксплуатацию с 2021 года

В общей сложности реализовано

>2,2 млн медицинских осмотров



Первый корпоративный медицинский центр «Норникеля» открылся в Норильске в 2021 году и начал обслуживание пациентов по программе ДМС. Сегодня он предоставляет 249 видов медицинских услуг по 13 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 2023 году Компания продолжила расширять оказание медицинской помощи на промышленных площадках Норильского промышленного района и Кольского полуострова. Были запущены цеховые медицинские отделения для профилактики заболеваний и оказания качественной медицинской помощи сотрудникам прямо на производстве.

На территории санатория «Кольский» в Мончегорске был введен в эксплуатацию центр МРТ, где оказывают 86 медицинских услуг по пяти направлениям. В Дудинке начал работу медицинский центр «Дудинка». Сейчас он оказывает 174 медицинские услуги по девяти направлениям, в центре постоянно работают терапевт, физиотерапевт, медсестра по массажу

и средний медицинский персонал. Узкие специалисты еженедельно выезжают в центр из центральных амбулаторно-поликлинических отделений.

С 2021 года введено в эксплуатацию 30 медицинских объектов, в общей сложности реализовано более 2,2 млн медицинских осмотров и свыше 34 тыс. процедур. Запущена работа по подготовке медицинских центров в Талнахском и Кайерканском районах Норильска и в Мончегорске.

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.

249

видов медицинских услуг по 13 направлениям оказания первичной медико-санитарной помощи предоставляет медицинский центр «Норникеля»

86

медицинских услуг по пяти направлениям оказывает центр МРТ в Мончегорске

174

медицинские услуги по девяти направлениям оказывает медицинский центр «Дудинка»

Экология и климат

Экологическая стратегия

В 2020 году «Норникель» разработал комплексную Экологическую стратегию, в которой были поставлены четкие цели по основным направлениям: изменению климата, воздуху, воде, почве, отходам и биоразнообразию. В 2021 году стратегия была детализирована и утверждена Советом директоров, а в первом квартале 2024 года «Норникель» ее актуализировал.



Ознакомиться с подробной информацией об Экологической стратегии вы можете на сайте Компании

Теперь Стратегия разделена на обязательную и добровольную части. Обязательная часть нацелена на соблюдение требований законодательства и включает в себя целевые показатели по семи основным направлениям: количество чрезвычайных ситуаций, воздух, вода, хвостохранилища и отходы, почва, биоразнообразие, требования бирж.

Для достижения поставленных целей разработаны программы, включающие более 150 конкретных мероприятий.

Основные мероприятия включают снижение выбросов диоксида серы в Норильске и Мончегорске, рециркуляцию и повторное использование воды; введение в эксплуатацию и реконструкцию очистных сооружений на выпусках в водные объекты; проведение рекультивации земель, санитарной очистки, лесовосстановления; мониторинг компонентов окружающей среды и внедрение системы автоматического контроля выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух; проведение оценки воздействия на биоразнообразие на всех территориях, подверженных влиянию деятельности Компании.

Добровольная часть стратегии включает опциональные направления, такие как отходы в части повышения доли утилизации, почва, некоторые международные инициативы и стандарты, а также изменение климата. Добровольная часть стратегии охватывает 187 мероприятий.

Вклад в достижения ЦУР ООН



Для достижения поставленных целей разработаны программы, включающие

>150
МЕРОПРИЯТИЙ

Добровольная часть стратегии охватывает

187
МЕРОПРИЯТИЙ



Экологический менеджмент

В «Норникеле» с 2005 года существует система экологического менеджмента, которая функционирует в рамках корпоративной 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.

Аудит системы

Для подтверждения соответствия системы экологического менеджмента Компании требованиям международного стандарта ISO 14001:2015 аудиторы международного органа по сертификации 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 (многостороннее соглашение о признании Международного форума по аккредитации).

В 2023 году прошел седьмой ресертификационный аудит системы, в ходе которого Компания подтвердила соответствие требованиям стандарта и получила сертификат сроком до 12 января 2027 года.

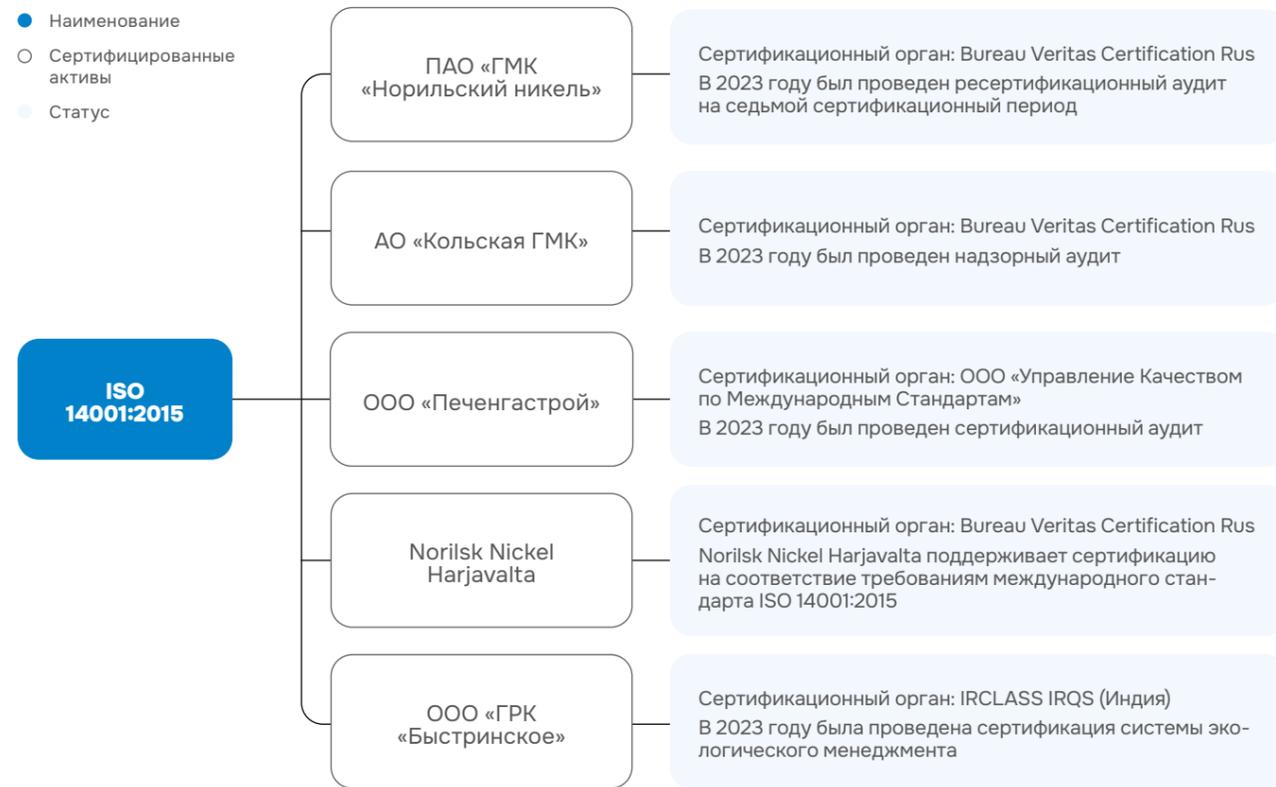
На конец 2023 года 53% активов Группы¹ были сертифицированы по международному экологическому стандарту.

53%

активов Группы¹ были сертифицированы по международному экологическому стандарту на конец 2023 года

Сертификат ISO 14001:2015

- Наименование
- Сертифицированные активы
- Статус



¹ По среднесписочной численности.

Климат

Наш подход

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 2050 года.

📌 Более подробное описание рисков и возможностей, связанных с изменением климата, представлено в настоящем Отчете в разделе «Риск-менеджмент»

В качестве базового был выбран 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 и, как результат, будет устойчивый долгосрочный спрос на палладий. Два других сценария Компания использует для стресс-тестирования рисков, связанных с изменением климата.



Мониторинг вечной мерзлоты

Изменение климата в Арктике создает проблемы глобального масштаба и представляет значительную угрозу безопасности полярной инфраструктуры.

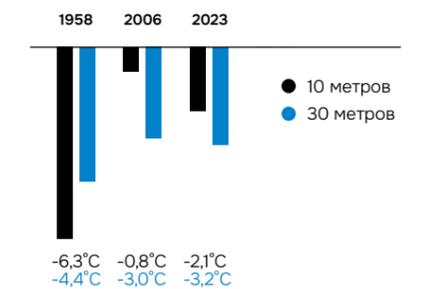
В 2022 году «Норникель» сосредоточился на выстраивании научно-практического базиса для управления эксплуатацией активов. В населенных пунктах Норильского промышленного района были пробурены глубокие наблюдательные скважины для изучения температурного режима многолетнемерзлых грунтов и оценки влияния глобального изменения климата. Скважина в центре Норильска, где измерения температурного режима начались еще в 1958 году, была восстановлена и оборудована термокосой.

¹ Изменение температуры к 2050 году.

Система мониторинга вечной мерзлоты и объектов на ней, разработанная «Норникелем», позволяет оценивать влияние деградации мерзлоты на Таймырском полуострове на устойчивость инженерных сооружений и управлять связанными с этим рисками.

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 4,2°C. Это подтверждает устойчивый тренд глобального потепления.

Динамика температур в скважине



В 2023 году Компания занялась разработкой научного подхода к мониторингу мерзлоты и использованию этих данных для создания математических моделей, которые позволяют оценить, как влияют на нее природные и техногенные факторы. Было налажено взаимодействие с Научно-исследовательским центром технологий строительства и мониторинга зданий и сооружений Арктики Заполярного государственного университета им. Н.М. Федоровского.

Чтобы снизить риск аварийных ситуаций, в Норильском промышленном районе ведется мониторинг технического состояния объектов, расположенных на вечной мерзлоте. На сегодняшний день на 218 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 систем тепло- и водоснабжения, контролировать относительную деформацию конструкций и пр.

Показания датчиков поступают в диспетчерский пункт в режиме реального времени. Помимо анализа данных автоматического мониторинга, специалисты центра проводят комплекс геотехнических исследований, включающий визуальные обследования, геодезический контроль, измерение уровня подземных вод и температурного режима грунтов оснований.

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. Больше всего изменение климата повлияет на здания,

грунты под которыми оставались в мерзлом состоянии как при строительстве, так и на протяжении всего времени эксплуатации. При этом одна из главных трудностей – отсутствие сведений о свойствах грунтов, которые существенно поменялись за время эксплуатации сооружений. Для решения этой проблемы выполнены инженерно-геологические изыскания и проведены лабораторные исследования мерзлых грунтов, которые позволяют получить необходимые данные.

Фоновый мониторинг

«Норникель» стал первой организацией в России, которая создала собственную региональную систему фоновый 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.

На сегодняшний день изучена территория от Норильского промышленного района до Дудинки протяженностью около 147 км и площадью около 8 тыс. км², выделены 11 полигонов, которые максимально характеризуют разнообразие ландшафтно-геокриологических условий. В 2023 году Компания заключила договоры на бурение на выделенных полигонах 24 скважин глубиной от 10 до 20 м и двух скважин глубиной 200 м для оценки характеристик мерзлоты и определения параметров глубинного теплопотока. Этот проект получил Национальную экологическую премию им. В.И. Вернадского.

Таким образом, сегодня в распоряжении Компании имеются данные геотехнического и фонового мониторинга, позволяющие принимать взвешенные и экономически обоснованные решения о дальнейшей эксплуатации активов.

Парниковые газы

В 2023 году прямые и косвенные выбросы парниковых газов (охваты 1 + 2) от производственных процессов составили 8,6 млн тонн¹, без потенциальной возможности процесса поглощения выбросов парниковых газов (охваты 1 + 2) в Компании. Снижение выбросов парниковых газов относительно прошлого года обусловлено:

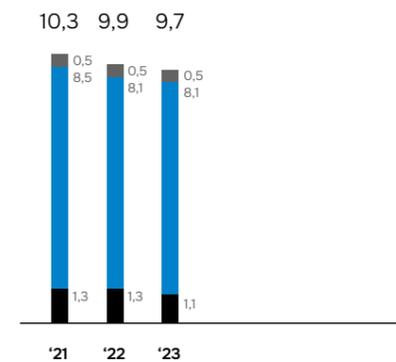
- уменьшением удельных расходов топлива на производство электроэнергии в результате оптимизации режимов работы оборудования на ТЭЦ;
- увеличением доли ГЭС в балансе производства электрической энергии (в рамках оптимизации работы энергосистемы в целом);
- снижением количества дизельного топлива, сожженного на ТЭЦ, в 2023 году по сравнению с 2022 годом.

Расчет косвенных энергетических выбросов (охват 2) производился региональным методом с учетом региональных коэффициентов. Также стоит отметить, что Забайкальский дивизион и ПАО «РусГидро» заключили двухсторонний договор купли-продажи электрической энергии, произведенной гидроэлектростанциями ПАО «РусГидро», в объеме 212,1 млн кВт • ч, что на 20% больше относительно предыдущего года. Данное мероприятия позволило в 2023 году снизить выбросы парниковых газов по охвату 2 более чем на 200 тыс. тонн CO₂-экв.

«Норникель» исследует возможности реализации климатических проектов для снижения влияния его деятельности на изменение климата. Для этого Компания заключила договор с Сибирским федеральным университетом на разработку концептуальных подходов к реализации комплексного природно-климатического проекта.

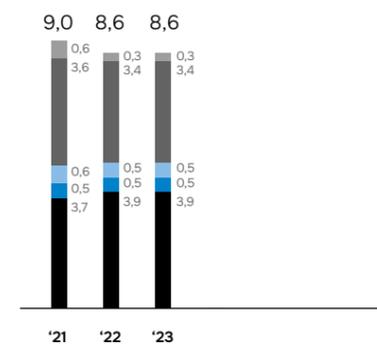
Также Компания разработала инновационный подход по применению отходов основного производства для поглощения парникового газа – диоксида углерода – CO₂. Высвобождая материал из рудников и доставляя его на поверхность, Компания уже создает условия для протекания естественного процесса поглощения углекислого газа – минерализации.

Выбросы парниковых газов, охваты 1 + 2, млн тонн CO₂-экв.¹



- Выбросы от производственных объектов (охват 2)
- Выбросы от производственных объектов (охват 1)
- Выбросы от населения и объектов инфраструктуры (охват 1)

Выбросы производственных парниковых газов по дивизионам, охваты 1 + 2, млн тонн CO₂-экв.



- Прочие
- Энергетический дивизион
- Забайкальский дивизион
- Кольский дивизион
- Норильский дивизион

На обогатительных фабриках происходит тонкое измельчение руды и отделение полезных элементов от пустой породы – хвостов. Затем хвосты проходят специальную подготовку и поступают на хвостохранилища, где распределяется по всей поверхности. Это создает условия для взаимодействия с углекислым газом из атмосферы. Минералы, входящие в руды «Норникеля», в процессе минерализации образуют с диоксидом углерода вторичные устойчивые карбонаты, которые остаются в хвостохранилище.

Хвосты процесса обогащения руды способны в естественных условиях химически связывать от 4,5 до 17,9 кг CO₂ на 1 тонну хвостов в зависимости от минералогического состава пустой породы.

На основании полученных данных исследования естественной минерализации рассчитано количество поглощенного CO₂ за 2022 и 2023 годы, которое составило порядка 300 тыс. тонн в год. На данный момент Компанией разрабатывается методика оценки и учета данной поглотительной способности хвостов, которая после прохождения аудита и верификации у внешнего аудитора будет учитываться в заявлениях Компании о выбросах и поглощении парниковых газов.

Дальнейшее исследование Компании направлено на разработку технологии ускоренной и искусственной минерализации. Разработка в данном направлении позволит значительно увеличить поглотительную способность хвостов по сравнению с естественной минерализацией и в перспективе, после реализации технологии на всех площадках Компании, снизить углеродный след продукции.

В 2023 году «Норникель» направил Отчет о выбросах парниковых газов в Министерство экономического развития Российской Федерации

для включения сведений в реестр выбросов парниковых газов¹. Расчет включает только прямые выбросы парниковых газов и осуществляется в соответствии с приказом от 27 мая 2022 года № 371 «Об утверждении методик количественного определения объемов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов».

Помимо этого, Совет директоров утвердил «Основные направления углеродной нейтральности Компании». В документе определены ключевые мероприятия по снижению валовых выбросов парниковых газов и уменьшению углеродного следа продукции в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Основные акценты сделаны на развитии низкоуглеродных источников энергии и климатических проектов, использовании энергоэффективных технологий и оборудования, искусственного интеллекта, перевода транспорта на альтернативные виды топлива. Также изучается возможность реализации проектов по улавливанию и утилизации CO₂, заключения свободных двухсторонних договоров купли-продажи электрической энергии.

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

¹ Расчет производился региональным методом и показатель включает резерв выбросов под Серную программу и не включает выбросы парниковых газов, образованных от отпуска тепло- и электроэнергии населению.
² Выбросы парниковых газов рассчитаны в соответствии с методологией GHG Protocol. При расчете выбросов парниковых газов по Группе учтены следующие парниковые газы: прямые выбросы оксида углерода (CO₂) – 9,5 млн тонн, оксида азота (N₂O) – 0,051 тыс. тонн, метана (CH₄) – 5,2 тыс. тонн, в большей своей части от подразделений транспортировки газа с учетом Серной программы и отпуска тепло- и электроэнергии населению.

¹ В соответствии с Федеральным законом от 2 июля 2021 года № ФЗ-296 «Об ограничении выбросов парниковых газов» начиная с 2023 года регулируемые организации с объемом выбросов парниковых газов 150 тыс. тонн углекислого газа в год и более обязаны ежегодно до 1 июля года, следующего за отчетным годом, предоставлять отчеты о выбросах парниковых газов.

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).

Динамика выбросов охвата 3 upstream связана в первую очередь со снижением использования дизельного топлива для генерации электроэнергии в Норильском промышленном регионе, а также в связи с продажей в 2022 году авиакомпании «Нордстар».

Выбросы downstream формируются в основном за счет транспортировки и переработки полупродуктов, которые реализуются за пределы Группы, – железорудного и медного концентратов, производимых

Забайкальским дивизионом, а также никелевых полупродуктов. Динамика выбросов охвата 3 downstream определяется изменением объемов реализации, структуры продуктового и клиентского портфеля Группы, а также географической структуры реализации продукции. Основным фактором роста выбросов по сравнению с 2022 годом стал рост объемов реализации полупродуктов.

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 CO₂-экв.

Выбросы по категориям	2021	2022	2023
Охват 3 (косвенные выбросы), итого	5,4	5,3	6,4
Восходящие потоки (upstream), в том числе¹:	1,4	1,4	1,3
Сырье и материалы	0,8	0,9	0,8
Оборудование	0,1	0,1	0,1
Энергия и топливо	0,4	0,3	0,3
Прочее	0,1	0,1	0,1
Нисходящие потоки (downstream), в том числе:	4,0	3,9	5,1
От переработки проданной продукции	3,8	3,7	4,9
От транспортировки	0,2	0,2	0,2

Источники энергии и энергоэффективность

Основным ВИЭ для Компании является гидроэнергия, которая вырабатывается на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС, входящих в Группу. В 2023 году доля электроэнергии, полученной из ВИЭ, составила 55% по Группе и 58% – по Норильскому промышленному району. Доля ВИЭ в общей выработке электроэнергии и топлива по Группе составила 12%.

Компания владеет собственными энергетическими активами, которые расположены в Норильском промышленном районе. Основным источником для производства энергии является ископаемое топливо с низким углеродным следом – природный газ, а также ВИЭ – гидроэнергия. Дизельное топливо, мазут, бензин и авиационное топливо используются на транспортных активах «Норникеля». Уголь применяется минимально, только в небольших объемах в некоторых производственных процессах.

55%

доля электроэнергии, полученной из ВИЭ в 2023 году, по Группе

58%

доля электроэнергии, полученной из ВИЭ в 2023 году, по Норильскому промышленному району

¹ В рамках унификации подхода к выделению источников выбросов парниковых газов была снижена неопределенность расчета выбросов Охвата 3 Upstream за счет исключения несущественных источников по категориям «Приобретенные товары и услуги» и «Капитальные вложения» из границ расчета. В связи с этим данные за 2021 и 2022 годы были пересчитаны с применением нового подхода.

Использование других ВИЭ, таких как солнечная и геотермальная энергия, невозможно из-за сложных климатических условий в регионе, где расположены основные производственные активы «Норникеля».

В целом по Группе собственные топливно-энергетические активы производят около 54% объема всей энергии и 90% объема электроэнергии, потребляемого Группой. При этом Компания также снабжает электроэнергией и теплом внешних потребителей, прежде всего социальную инфраструктуру и население в Норильском промышленном районе.

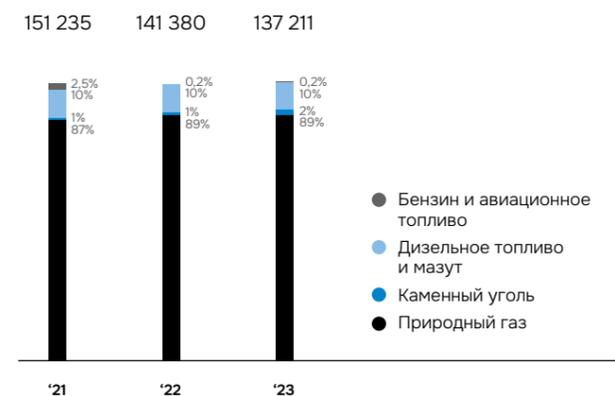
Из-за сложных климатических условий не все ВИЭ доступны для использования за Северным полярным кругом.



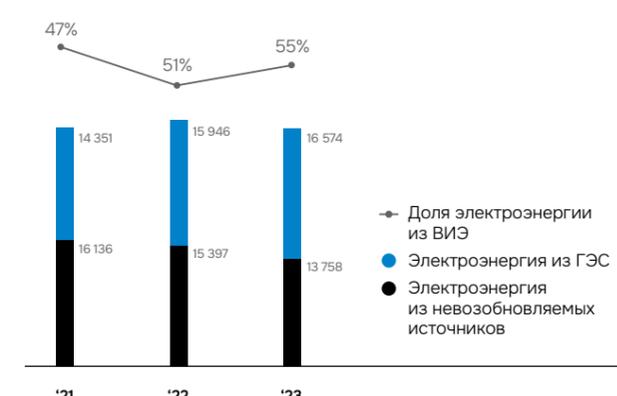
Выработка и потребление энергии по Группе¹, тДж

Показатель	2021	2022	2023
Собственное потребление топлива ²	151 235	141 380	137 211
• Природный газ	130 867	125 933	121 643
• Дизельное топливо и мазут	15 097	13 581	13 080
• Бензин и авиационное топливо	3 715	311	308
• Уголь ³	1 557	1 555	2 180
Электроэнергия и тепло из собственных ВИЭ (ГЭС)	14 586	16 152	16 800
Закупка электроэнергии и тепла у третьих лиц	10 891	11 005	8 700
Продажа электроэнергии и тепла третьим лицам	19 974	18 968	19 216
ОБЩЕЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И ТОПЛИВА⁴	156 383	149 274	143 146
Доля ВИЭ в общем потреблении электроэнергии и топлива	9%	11%	12%

Потребление топлива по Группе, тДж



Потребление электроэнергии по Группе, тДж



¹ Ознакомиться с более подробной разбивкой потребления энергетических ресурсов по предприятиям Компании вы можете в Отчете об устойчивом развитии за 2023 год.
² В том числе топливо, потребленное для выработки энергии на нужды Норильска.
³ Каменный уголь используется только в технологических процессах производства: 60% потребления приходится на Кольский дивизион, 20% – Забайкальский дивизион, 20% – Норильский дивизион.
⁴ С учетом потерь.

Группа придает большое значение повышению энергоэффективности строящихся и действующих производственных площадок. Приоритетной задачей является удержание выбросов парниковых газов в соответствии с заявленными целями комплексной экологической программы. В модернизацию энергетической инфраструктуры в 2023 году было направлено более

400 млн долл. США. Инвестиции включают множество проектов по замене оборудования на тепловых и гидроэлектростанциях, модернизации хранилищ топливных баков, а также электросетевых и газопроводных систем. В 2023 году было внедрено 45 мероприятий по экономии топливно-энергетических ресурсов.

Воздух

Одна из основных экологических проблем Компании – существенные выбросы диоксида серы при плавке сульфидных концентратов с высоким содержанием серы.

за счет реализации «Серной программы 2.0» в Норильском и Кольском дивизионах и сокращения выбросов диоксида серы в атмосферу.

Наши цели

Стратегический план развития предусматривает преобразование «Норникеля» в экологически чистое, безопасное предприятие

В 2023 году совокупные выбросы загрязняющих веществ по Группе составили 1,7 млн тонн – это на 6,1% ниже предыдущего года. Снижение произошло из-за меньшего содержания серы в составе металлосодержащего сырья.

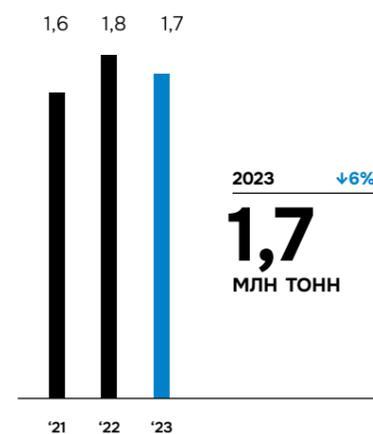
Выбросы загрязняющих веществ по Группе, тыс. тонн

Показатель	2021	2022	2023
Диоксид серы (SO ₂)	1 601	1 778	1 671
Оксид азота (NO _x)	11	10	6
Твердые вещества	9	11	11
Прочие вещества	25	21	20
ИТОГО	1 647	1 819	1 708

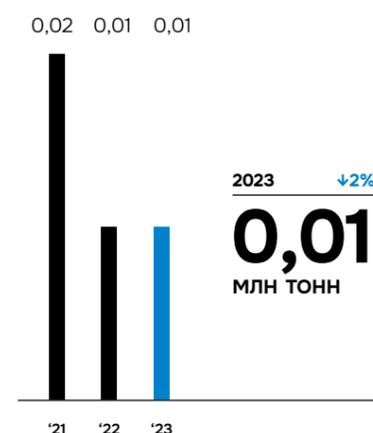
>400
млн долл. США

было направлено в модернизацию энергетической инфраструктуры в 2023 году

Выбросы диоксида серы в Норильском дивизионе, млн тонн



Выбросы диоксида серы в Кольском дивизионе, млн тонн



Вода

Активы «Норникеля» расположены в регионах с достаточным обеспечением водными ресурсами. Как и в предыдущие периоды, в 2023 году дефицита водных ресурсов не было отмечено, предприятия и население также были обеспечены водой в достаточном объеме.

«Норникель» стремится ответственно и рационально использовать водные ресурсы и предотвращать загрязнение водных объектов. Для этого Компания проводит регулярный мониторинг подземных вод на производственных объектах и проектирует системы сбора и очистки подтовальных вод.

Компания бережно относится к использованию чистой воды и производит забор воды на нужды производства строго в соответствии с установленными лимитами.

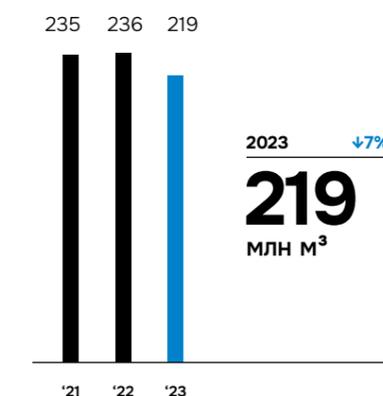
На ключевых производствах «Норникеля» создана система замкнутого водооборота, что позволяет поддерживать забор чистой воды на относительно низком уровне. Кроме того, Компания не осуществляет водозабор из охраняемых

природных объектов. В основном забор идет из поверхностных и подземных вод, а также из сточных вод других организаций и естественного водопритока. Объем забранной воды в 2023 году уменьшился по сравнению с 2022 годом на 38 млн м³, в том числе свежей – на 17 млн м³. Это связано с внедрением автоматизированных систем коммерческого учета энергоресурсов, экономией потребляемой воды, а также колебаниями объемов забора воды для охлаждения оборудования ТЭЦ. На естественный водоприток в 2023 году пришлось 16,3% от общего забора воды. На всех объектах, где используется вода, реализуются регулярные программы наблюдений за водными объектами и их водоохранными зонами.

В 2023 году объем воды, используемой в оборотном и повторном водоснабжении, составил 83% от общего объема, что соответствует стратегическим целям Компании.

Небольшое уменьшение объема используемой воды в 2023 году вызвано сокращением потребления воды для охлаждения оборудования ТЭЦ.

Объем забора свежей воды для производственной деятельности за исключением шахтных вод, млн м³



НА **38** млн м³

уменьшился объем забранной воды в 2023 году

Потребление и сброс воды в 2023 году



Сброс сточных вод в водные объекты преимущественно происходит в пределах допустимых лимитов и не оказывает существенного воздействия на биоразнообразие водных объектов и связанных с ними местообитаний животных. Объем сброса сточных вод в 2023 году был на 12,5% меньше, чем в 2022 году, объем неочищенных сточных вод не изменился. Масса сброса загрязняющих веществ в составе сточных вод также снизилась на 25% по сравнению с 2022 годом и составила 157 тыс. тонн.

Компания регулярно использует часть произведенных и шахтных вод для повторного применения в производстве, в частности на обогатительных фабриках, а также для нейтрализации серной кислоты в рамках Серной программы.

«Норникель» стремится соответствовать нормативным требованиям в части концентрации веществ в сточных водах. Все выпуски хозяйственно-бытовых сточных вод оборудованы сооружениями

биологической либо физико-химической очистки, обеспечивающими качество воды на уровне принятых нормативов. Все программы Компании предусматривают соответствующие мероприятия для реализации намеченных целей.

Компания регулярно оценивает свое воздействие на водные ресурсы. В рамках мероприятия 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;
- инвестиции в повышение эффективности систем водоочистки и строительство новых систем;
- контроль технологических процессов очистки сточных вод на очистных сооружениях и организационно-технические мероприятия для повышения эффективности очистки.

и укрепление дамб хвостохранилищ. В общей массе отходов на пустую породу приходится 80%, а на хвосты – 17%. На переработанные или повторно использованные отходы приходится 19%.

Общая масса образования отходов в 2023 году увеличилась вследствие разработки месторождения известняка «Мокулаевское».

Отходы

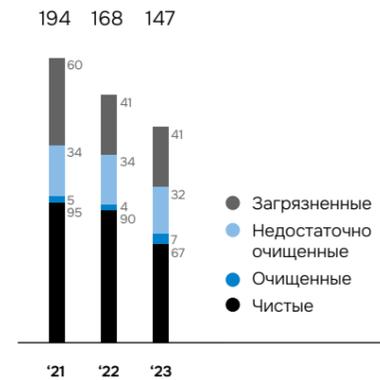
Более 99% образованных отходов в Компании являются минеральными и неопасными. Эти отходы включают в себя скальные и вскрышные породы, хвосты обогащения, металлургические шлаки и железистый кек.

Отходы при добыче рудных полезных ископаемых размещаются в отвалах и идут на закладку выработанного пространства рудников, засыпку карьеров, подсыпку автодорог

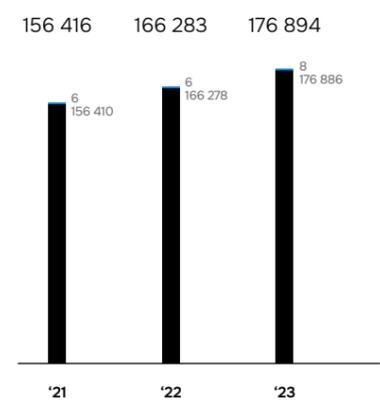
Использование воды по Группе, млн м³



Сброс сточных вод, млн м³



Образование отходов по классу опасности, тыс. тонн



- I–III классы
- IV–V классы (включая вскрышные породы и хвосты)

Хвостохранилища

Сегодня в Компании функционирует шесть хвостохранилищ: четыре в Норильском дивизионе, одно в Кольском и одно в Забайкальском.

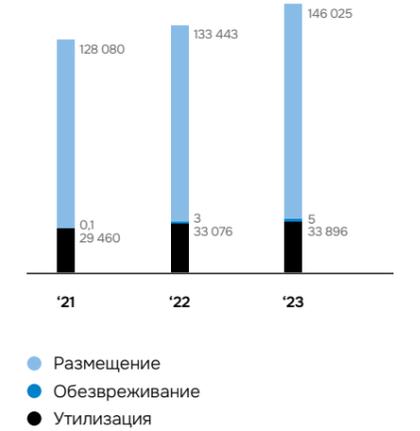
Все хвостохранилища, которые эксплуатирует Компания, располагаются на значительном расстоянии от производственных объектов и населенных пунктов. Однако «Норникель» признает, что хвостохранилища являются активами с повышенным риском и потенциально способны существенно воздействовать

на окружающую среду и социальную сферу. В связи с этим Компания разработала Политику в области управления хвостохранилищами, регулярно отслеживает состояние гидротехнических сооружений и обследует места сброса, а также прилегающие территории.



[Политика в области управления хвостохранилищами](#)

Обращение с отходами, тыс. тонн



Биоразнообразие

Поддержка особо охраняемых природных территорий в регионах присутствия Компании исторически является важным элементом деятельности «Норникеля». В 2022 году Компания поставила цель разработать систему управления воздействием на биоразнообразие. Это дало старт базовым исследованиям биоразнообразия, которыми продолжилась история партнерства «Норникеля» с научными организациями для сохранения биоразнообразия.



С результатами исследований, а также мерами по сохранению биоразнообразия можно ознакомиться на специальном сайте о сохранении биоразнообразия «Норникелем» life.nornickel.ru в описании каждого дивизиона



а также на официальном сайте Компании в разделе «Биоразнообразие»

Проект по базовым исследованиям известен как Большая научная экспедиция (БНЭ). В ходе экспедиции всесторонне изучаются экосистемы районов деятельности добычных, производственных и энергетических объектов Компании. Во второй этап БНЭ вошли три региона: Забайкалье, Мурманская область и Таймыр. Эти исследования биоразнообразия стали самыми масштабными работами по изучению экосистем со времен Советского Союза.

Сайт life.nornickel.ru был создан для того, чтобы через него понятным языком рассказывать о проектах «Норникеля» по сохранению биоразнообразия и об отдельно принимаемых мерах.

На основе исследований второго этапа БНЭ были уточнены условные пояса воздействия на биоразнообразие. Также полученные данные позволили уточнить методику определения интегрального показателя состояния экосистем (ИПСЭ), которая послужит средством оценки достижения цели по отсутствию чистых потерь биоразнообразия. По изменению ИПСЭ можно будет подтвердить и чистый прирост биоразнообразия, если он произойдет. Помимо уточнения границ и методики расчета ИПСЭ, исследования 2023 года определили, какие именно негативные

воздействия производственной деятельности влияют на состояние окружающих экосистем.

Для проведения исследований ученые применили новейшие научные методы – молекулярно-генетический и фитохимический, а результаты гармонично встроились в методику определения ИПСЭ. Кроме того, благодаря молекулярно-генетическому методу близ Норильска был обнаружен новый вид жука-долгоносика, которого норильчане нарекли путоранчиком, а в Забайкалье нашли целое множество новых видов миксомицетов.

Также была исследована миграция тяжелых металлов из отвалов горных пород. Ученые доказали, что миграция этих элементов не является фактором, лимитирующим растительное разнообразие, – отвалы изначально располагаются на территориях с повышенным природным содержанием в почвах тяжелых металлов, то есть их выщелачивание не оказывает негативного воздействия на растительность и почвенные сообщества, так как они приспособлены к повышенным концентрациям в почвах тяжелых металлов. Такая приспособленность является характерной особенностью тех мест, где рудные тела залегают очень близко к плодородным слоям почв.

Следующий шаг в разработке системы управления воздействием на биоразнообразие – это доработка по результатам базовых исследований проекта корпоративного Стандарта по сохранению и мониторингу биоразнообразия, а также дивизиональных программ сохранения и мониторинга биоразнообразия и их интеграция с краткосрочными планами действий (мерами) по сохранению биоразнообразия. Проект стандарта описывает, как осуществляется управление воздействиями на биоразнообразие, а программы по сохранению и мониторингу содержат информацию о характеристиках для дивизиона аспектах в области биоразнообразия. Исходя из этого определяются планы действий (мер) по сохранению биоразнообразия. Доработку и утверждение документов планируется провести в течение года после окончания последнего, третьего, этапа БНЭ.

В рамках отдельного проекта прошел второй год исследований по повышению биопродуктивности озера Пясино за счет применения экотехнологии «Гуанотрофикация».

Также «Норникель» заключил с Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации соглашение о сохранении популяции кречета в России, работы по которому начались в 2023 году.

Сотрудничество с заповедниками

Природные заповедники расположены в отдалении от зоны производственной деятельности «Норникеля». В Мурманской области заповедники «Пасвик» и «Лапландский» находятся в 10–15 км от производственных объектов Кольского дивизиона. В Красноярском крае буферная зона Путранского заповедника

начинается на расстоянии 80–100 км от производственных площадок Норильского дивизиона.

В 2023 году экологи «Норникеля», участники экспедиции Сибирского отделения Российской академии наук (СО РАН) и представители заповедников подвели итоги второго года БНЭ. Экспедиция охватила территории вокруг добычных и перерабатывающих предприятий «Норникеля». Главной ее особенностью стала совместная работа исследователей с научными сотрудниками заповедников, которые обладают наиболее полными статистическими данными по биоразнообразию на своих территориях за последние десятилетия.

В рамках долгосрочной стратегии по поддержанию биоразнообразия в регионах присутствия и для сохранения уникальной арктической природы Компания также регулярно организует волонтерские акции, оказывает поддержку заповедникам и финансирует исследования краснокнижных животных.



Социальная политика

«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 Компании и членам их семей широкие возможности для творчества и самореализации.

Для этого «Норникель» сотрудничает с территориями присутствия на условиях партнерства,

предусматривающего совместное участие всех заинтересованных сторон в разработке и реализации социальных программ.

Непростые климатические условия, в которых живут и работают сотрудники «Норникеля», географическая изолированность основных производственных комплексов, усиливающая конкуренция за трудовые ресурсы в отрасли – все это требует эффективной социальной политики, которая будет сфокусирована на человеке и повысит привлекательность Компании как работодателя.

Вклад в достижения ЦУР ООН



Поддержка коренных народов

«Норникель» комплексно подходит к взаимодействию с коренными народами и расширяет программы поддержки. На Таймырском полуострове это представители ненцев, долган, нганасан, эвенков и энцев, а в Мурманской области – саамы, ненцы и коми.

Компания способствует сохранению этнических общностей, традиционного образа жизни и традиционных видов хозяйственной деятельности. Взаимодействие с коренными народами, проживающими вблизи регионов присутствия, основано на уважении их прав, национальной культуры и исторического наследия. «Норникель» поддерживает с представителями коренных народов взаимовыгодный диалог, принимает на себя ответственность за обеспечение их благополучия и поддерживает бережное отношение к среде обитания.

Основные принципы взаимоотношений с коренными народами и обязательства Компании закреплены в Политике в отношении прав коренных народов, которая подтверждает в том числе готовность обеспечить реализацию принципа свободного предварительного и осознанного согласия (СПОС) коренных народов в применимых случаях, согласно стандартам и рекомендациям Международного совета по горному делу и металлам.

~1 млрд руб.

Компания направила на проекты поддержки коренных народов в 2023 году

Горно-металлургические активы «Норникеля» не расположены на традиционных территориях коренных народов. Компания принимает на себя добровольные обязательства перед коренными народами Таймыра и закрепляет их в соглашениях и протоколах встреч с представителями семейных общин.

Так, при содействии «Норникеля» архитектурное бюро Wowhaus и Агентство развития Норильска организовали обсуждение с жителями поселка Тухард (на Таймыре) генерального плана нового поселка и планировки домов. Это сделано в соответствии с разработанными ООН принципами СПОС на любые изменения, которые затрагивают интересы коренных народов. В ходе обсуждения были учтены замечания и предложения жителей поселка.

«Норникель» реализует программу поддержки и развития коренных народов Таймыра. Условия программы закреплены в четырехстороннем соглашении о взаимодействии и сотрудничестве на 2020–2024 годы с объемом финансирования более 2 млрд руб.

Совместно с представителями коренных народов Компания содействует их устойчивому развитию: повышению качества их жизни и сохранению исконной среды обитания, развитию инфраструктуры и традиционной хозяйственной деятельности, а также повышению доступности медицинской помощи, образования, культуры, спорта и туризма.

В 2023 году одним из ключевых мероприятий программы стал конкурс «Мир Таймыра», направленный на решение локальных проблем и создание условий для устойчивого развития территории традиционного проживания коренных народов. Участниками конкурса могли стать только представители коренных народов Таймыра и НКО, реализующие проекты в их интересах. Победители конкурса приступили к реализации проектов в июне 2023 года и завершат их в ноябре 2024 года. Всего было профинансировано 18 социальных проектов на сумму 52,8 млн. руб.

Для контроля реализации программы в Норильском дивизионе действует Координационный совет по взаимодействию с семейными (родовыми) общинами коренных народов, созданный по инициативе самих общин. В его состав входят

представители 58 общин, которые обсуждают вопросы взаимодействия, обеспечивают общественный контроль программы, а также голосуют за справедливое распределение дополнительных денежных средств на укрепление материально-технической базы общин, подготовку к осенне-зимнему охотничьему и рыболовному сезону, развитие культуры и традиционных видов хозяйственной деятельности (ежегодно – 100 млн руб.).

В целях решения организационных вопросов и обеспечения согласованных действий с коренными народами в Норильском дивизионе создан отдел по работе с коренными народами Таймыра, в котором работают представители коренных народов.

В 2021–2023 годах в поселках были организованы общественно полезные практики образовательных организаций для старшеклассников, издана игра «Пять охотников», разработаны не имеющие аналогов в России офлайн-переводчики на языки коренных народов. В поселках Попигай и Жданиха были утеплены фасады

75 жилых домов, для восьми поселков сельского поселения Хатанга доставлено 30 тыс. огнеупорных кирпичей для ремонта печного отопления, в Доме культуры поселка Хантайское Озеро выполнен ремонт помещений, для поселков Волочанка и Усть-Авам приобретены материалы для ремонта.

«Норникель» поддержал стартовавшее в 2022 году международное десятилетие языков коренных народов. В 2023 году Компания провела на Таймыре мероприятия, направленные на сохранение и популяризацию культуры коренных народов: праздник «Этническое стойбище», молодежные форумы, фольклорный фестиваль, проект по созданию языковых гнезд. Впервые был проведен литературный конкурс на языках коренных народов Таймыра «Голос Севера».

Эффективность сотрудничества «Норникеля» с коренными народами основывается на постоянном контакте с представителями общин и семей, регулярном обсуждении возникающих вопросов, что способствует взаимопониманию и соблюдению принципов инклюзивного взаимодействия.



Программы для молодежи

Проект «Добавь городу красок»

На протяжении десяти лет Компания ежегодно проводит художественный конкурс «Добавь городу красок» для детей и молодежи Норильска и Мончегорска. Главная идея проекта – вовлечение молодежи в творческое преобразование городов, формирование причастности 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 детей

Каждый год 1 сентября «Норникель» дарит всем первоклассникам, живущим в городах присутствия Компании, «Книгу о том, как металлы построили города» о горно-металлургических профессиях. Системная профориентационная работа формирует у детей чувство гордости и причастности деятельности Компании, приобщает их к культурному наследию, популяризирует научные знания и повышает привлекательность науки через знакомство с технологическими процессами Компании.

Онлайн-лагерь «Зеленая кисточка»

При поддержке «Норникеля» для школьников в даты каникул ежегодно организуется онлайн-лагерь «Зеленая кисточка». Его цель – профессиональная ориентация, формирование экологического сознания и культуры безопасности. Проект создает основу для подготовки будущих инженеров-экологов и специалистов по охране труда, прививает школьникам ответственное отношение к сохранению окружающей среды, учит

осознавать и ценить собственную безопасность и безопасность других людей.

В 2023 году в вебинарах, творческих мастер-классах, онлайн-квизах, которые проводились практикующими инженерами-экологами, геологами, специалистами по охране труда и экспертами в области образования, приняли участие более 600 школьников в возрасте от 8 до 14 лет. В вебинарах для учителей приняли участие порядка 80 человек.

Арт-фестиваль «Город бесконечного вдохновения»

В 2023 году в Норильске при поддержке «Норникеля» прошел второй паблик-арт-фестиваль «Город бесконечного вдохновения». Его главная цель – показать, что окружающую среду можно и нужно менять в лучшую сторону,

а отличный инструмент для этого – публичное искусство, такое как стрит-арт, вокально-музыкальное творчество, танец. Фестиваль помогает сплотить горожан вокруг идеи благоустройства города, улучшения экологии и сотворчества.

Лейтмотивом последнего фестиваля стало отражение. Отражение города – это люди, городское пространство и арт-объекты. На протяжении всего фестиваля горожане могли принять участие в интерактивных мероприятиях с эффектом погружения, которые подчеркивают богатство города и его жителей. Более 3 тыс. человек приняли участие в работе творческих лабораторий, посетили мастер-классы и воркшопы, самые активные участники получили призы. В преддверии фестиваля прошла акция по сбору металлолома и пластиковых крышечек, из которых в рамках фестиваля были созданы уникальные арт-объекты.



Благотворительные программы

Мир новых возможностей

Чтобы создать условия для устойчивого развития территорий деятельности, «Норникель» запустил благотворительную программу «Мир новых возможностей». Она

способствует развитию социальных компетенций местных жителей, демонстрирует и помогает внедрять новые социальные технологии, поддерживает и стимулирует общественные инициативы и межсекторальное партнерство.

Ключевые направления программы в 2023 году

Направление	Программы и проекты
Развивай!	Форум социальных технологий «Город – это мы!» Конкурс социальных проектов Конкурс проектов «Мир Таймыра» Социально-конструкторское бюро Образовательный проект «Перемена» Молодежный форум SVET ON
Создавай!	Инженерный марафон IMAKE
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»

В числе целей программы – развитие сервисной экономики в регионах, улучшение бизнес-климата и содействие развитию малого и среднего бизнеса, в том числе социального предпринимательства. С 2014 года для представителей бизнес-сообщества ежегодно проводятся обучающие программы, предоставляется поддержка тренеров и менторов. Кроме того, в 2023 году возможность получить знания в области предпринимательства и материальную поддержку на открытие бизнеса получили старшеклассники и студенты образовательных учреждений Норильска.

В 2023 году обучение по программам поддержки предпринимателей прошли более 80 участников, на итоговые инвестиционные сессии вышли 35 проектов. Размер беспроцентных займов составил 49 млн руб. (девять проектов) в Норильске и 20 млн руб. (восемь проектов) в Мурманской области.

Более подробно направления программы «Мир новых возможностей» описаны в Отчете об устойчивом развитии за 2023 год.

>32 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

приняли участие в мероприятиях программы «Мир новых возможностей» в 2023 году

>80 УЧАСТНИКОВ

прошли обучение по программам поддержки предпринимателей

35 ПРОЕКТОВ

вышли на итоговые инвестиционные сессии

Конкурс социальных проектов, направленный на поддержку общественных инициатив, – важный компонент программы «Мир новых возможностей». «Норникель» проводит его с 2014 года. За 10 лет на конкурс поступило более 3,6 тыс. заявок, было поддержано более 950 проектов на сумму 1,1 млрд руб.

Конкурс социальных проектов

В 2023 году в регионах деятельности Компании были реализованы 106 общественно полезных инициатив. Трендом 2022–2023 годов стала ориентация на межсекторальное партнерство и интеграционные проекты. В сентябре 2023 года был объявлен новый этап конкурса социальных проектов. География конкурса была расширена, поступила 371 заявка.

Кураторы конкурса отмечают позитивные тенденции: улучшаются качество и проработанность заявок, увеличивается количество партнерских проектов, расширяется спектр социальных сервисов, которые предлагают участники конкурса. В 2023 году увеличилось также число партнерских проектов и случаев объединения ресурсов для усиления социального эффекта.

Системная работа с участниками, образовательные программы и тренел-гранты дают свои результаты. Корпоративные волонтеры создают проекты совместно со школьниками и педагогами, мейкеры разрабатывают инновации для НКО

и детей с ограниченными возможностями, предприниматели предлагают свои ресурсы для монетизации и масштабирования социальных проектов – такие партнерства создают синергию и способствуют устойчивому развитию.

Образовательный проект «Перемена»

В 2023 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 начале года эксперты проекта провели серию очных образовательных модулей, таких как «Эффективные навыки современного педагога», «Мотивация и методы вовлечения школьников в игровую деятельность» и пр.

В июне для 50 школьников из регионов деятельности Компании была организована летняя образовательная академия «Перемена.Urban» в Санкт-Петербурге. Десять дней продуктивной работы помогли школьникам погрузиться в мир

урбанистики и социального проектирования. Также они посетили площадку Института «Гипроникель» и пообщались с корпоративными волонтерами.

В марте 2023 года более 700 подростков в возрасте от 14 до 18 лет из трех регионов деятельности приняли участие в Молодежном форуме SVET ON, чтобы попробовать себя в предпринимательстве, волонтерстве, инженерии и технологиях. Форум стал примером сотрудничества более 30 организаций – партнеров Компании.

Проект «Лига IMAKE»

Проект объединяет начинающих мейкеров, будущих инженеров и ученых. Его поддержка позволяет Компании организовать систему научно-образовательных мероприятий, популяризирующих научное творчество в среде детей и подростков.

Ключевыми мероприятиями проекта в 2023 году стали IMAKE Science Camp в Сколково, Skill Camp во Владивостоке и Инженерный марафон IMAKE, в рамках которого прошли интенсивы и семинары в разных городах, консультации мейкеров, защиты изобретений и прототипов. В 2023 году в проекте приняли участие более 5 тыс. школьников из регионов присутствия. Впервые мероприятия проекта прошли в поселке Снежногорск – здесь состоялись фестиваль семейного изобретательства, мейкерский субботник и интенсив для детей.

СОВЕРШЕНСТВУЕМ УПРАВЛЕНИЕ

Доля независимых директоров в составе Совета директоров соответствует Правилам листинга ПАО Московская Биржа и обеспечивает учет мнений всех заинтересованных сторон и объективность принимаемых решений

46,2%

Доля независимых директоров
в 2023 году



**Корпоративное
управление**

146

Обращение
Председателя
Совета директоров

148

Система
корпоративного
управления

157

Общее собрание
акционеров

160

Совет директоров
и комитеты

178

Исполнительные
органы

185

Система
контроля

199

Отчет
о вознаграждении

202

Риск-
менеджмент

Обращение Председателя Совета директоров



«Норникель» рассматривает совершенствование системы корпоративного управления в качестве безусловного и первостепенного приоритета.

Совет директоров считает соблюдение основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России необходимым условием повышения эффективности управления Компанией, нацеленным на обеспечение ее долгосрочного и устойчивого развития.

В 2023 году «Норникель» продолжил придерживаться принципов максимальной открытости, своевременно раскрывая финансовую и нефинансовую информацию.

В частности, в преддверии Конференции ООН по изменению климата вышел публичный климатический отчет «Норникеля». Несмотря на то что это первый специализированный отчет, Компания не первый год ведет работу в данном направлении и рассказывает о своей климатической деятельности начиная с 2016 года в ежегодных отчетах по устойчивому развитию. Также Компания в 2023 году впервые опубликовала отдельные отчеты по правам человека и об ответственной цепочке поставок.

«Норникель» продолжил расширять рабочее взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами. Так, в очередной раз доказали свою важность ставшие традицией открытые онлайн-диалоги сотрудников и менеджмента Компании. Сотрудники получили исчерпывающие ответы на свои вопросы от руководства «Норникеля», а Компания по результатам онлайн-опросов получила обратную связь от своих сотрудников по широкому кругу актуальных тем.

«Норникель» существенно активизировал взаимодействие с российскими инвесторами. В 2023 году число физических лиц, владеющих акциями «Норникеля», впервые превысило отметку 400 тыс. В 2019 году этот показатель составлял лишь около 62 тыс. Компания проводит

>400 тыс.

физических лиц владеют акциями «Норникеля»

46,2%

составила доля независимых директоров

AAA+++

Оценка «Норникеля» в антикоррупционном рейтинге российского бизнеса

роуд-шоу, обучающие мероприятия для частных инвесторов, а также организует поездки для инвесторов и аналитиков на свои производственные активы. И наконец, учитывая пожелания наших акционеров, мы приняли решение провести дробление акций, чтобы сделать их более ликвидными и доступными широкому кругу розничных инвесторов. Полагаем, что эти шаги будут способствовать дальнейшему развитию как акционерной базы «Норникеля», так и российского фондового рынка в целом.

«Норникель» вывел на новый качественный уровень свои давние партнерские отношения с представителями коренных народов, создав в Норильском дивизионе направление по работе с коренными народами. Также продолжается реализация мероприятий пятилетней программы поддержки коренных народов Таймыра с финансированием в размере 2 млрд руб.

В прошедшем году «Норникель» заключил ряд партнерских соглашений, в том числе с Ростехнадзором, компаниями из ИТ-сферы и ведущими научными учреждениями и вузами для усиления своих компетенций в промышленной и информационной безопасности, разработки инструментов управления большими данными и технологий искусственного интеллекта, реализации научно-исследовательских проектов, в том числе в области изучения природно-климатических изменений в Арктической

зоне, внедрения инновационных производственных технологий и цифровизации, подготовки квалифицированных кадров для Компании и др.

В 2023 году было проведено два Общих собрания акционеров с применением простого и надежного сервиса электронного голосования. Этот сервис позволяет акционерам принимать участие в голосовании вне зависимости от местонахождения, и в итоге число акционеров, реализующих свое право на участие в собрании, с каждым разом растет.

Состав Совета директоров «Норникеля» соответствует лучшим российским и мировым практикам корпоративного управления. Все 13 членов Совета директоров обладают признанной высокой профессиональной репутацией. Доля независимых директоров в Совете в 2023 году составила 46%, что соответствует Правилам листинга ПАО Московская Биржа, обеспечивает учет мнений всех заинтересованных сторон и объективность принимаемых решений.

Оценка соблюдения «Норникелем» принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России за 2023 год показала, что большинство из них широко используются в корпоративной практике Компании. В прошедшем году «Норникель» сделал акцент на повышении качества проведения комплексного анализа контрагентов

на предмет коррупционных рисков. Кроме обучения и информирования сотрудников об антикоррупционных мерах, Компания стремится получать обратную связь от своих сотрудников об эффективности принимаемых в Компании мер по противодействию коррупции. В 2023 году «Норникель» подтвердил свои лидерские позиции в сфере корпоративного управления, получив наивысший класс «AAA+++» в антикоррупционном рейтинге российского бизнеса, которой удостоиваются компании с максимальным уровнем противодействия коррупции.

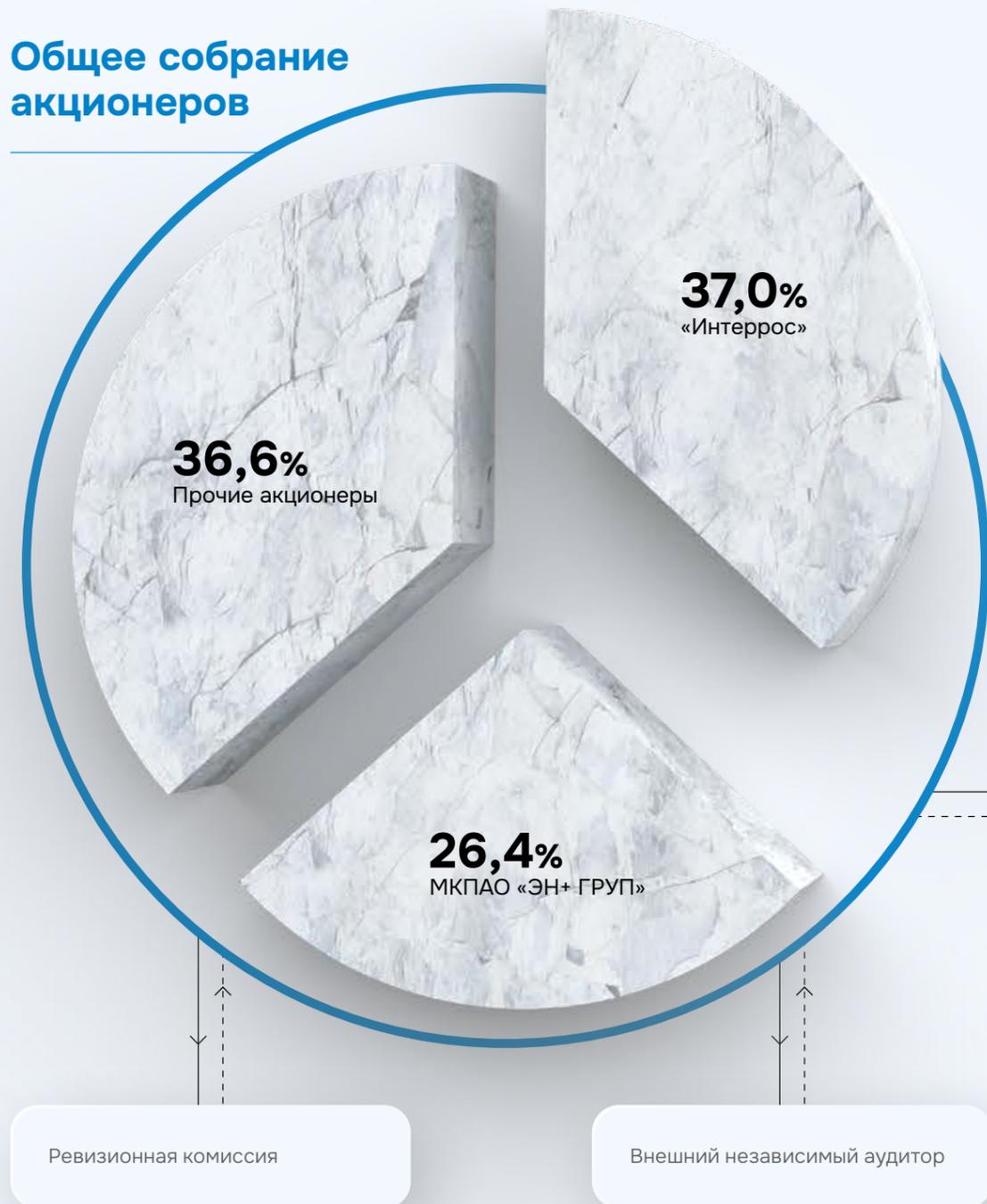
Задачи, поставленные «Норникелем» на 2023 год, успешно выполнены, а проведенные преобразования и мероприятия позволили сохранить лидирующие позиции на российском и мировом рынках и оставаться привлекательной компанией для инвестиционного сообщества. Понимая всю важность стоящих перед нами задач, «Норникель», как и прежде, будет прилагать максимальные усилия для их реализации, а опыт и квалификация сотрудников Компании, менеджмента и акционеров позволят обеспечивать высокие результаты и уверенно идти по пути развития корпоративной культуры и успешного продвижения в конкурентной среде.

Андрей Бугров
Председатель
Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»

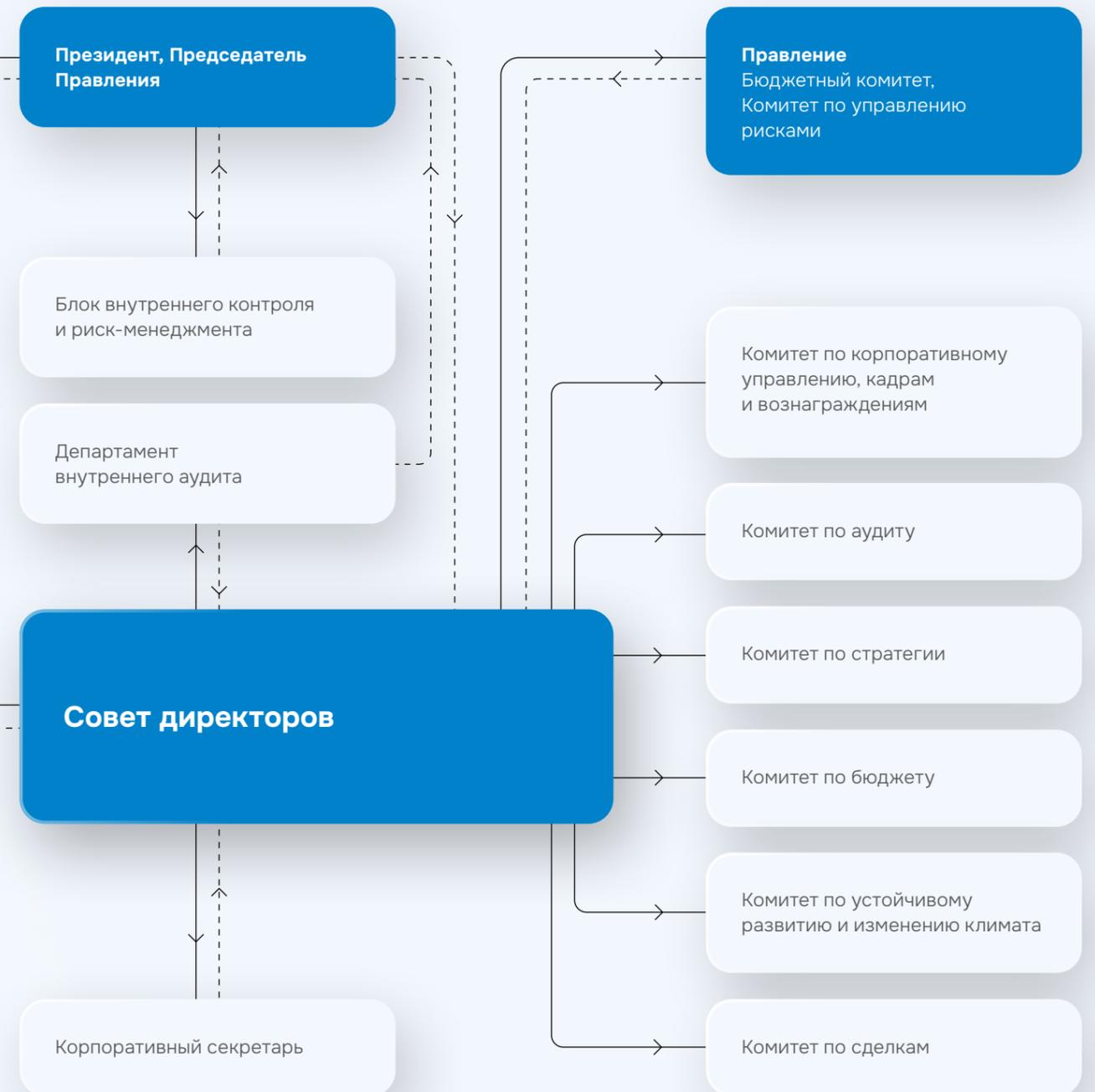
Система корпоративного управления

Система корпоративного управления

Общее собрание акционеров



→ Отчетность - - -> - - - Избрание/назначение



Ключевые принципы

В области корпоративного управления «Норникель» руководствуется требованиями действующего российского законодательства, Правилами листинга ПАО Московская Биржа и Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России¹ (далее – Кодекс корпоративного управления).

Система корпоративного управления «Норникеля» нацелена на обеспечение баланса интересов между акционерами, членами Совета директоров, менеджментом, а также сотрудниками Компании и иными заинтересованными сторонами.

Кроме того, было актуализировано Положение об обмене деловыми подарками в Главном офисе и разработана краткая памятка о требованиях по предоставлению и получению деловых подарков для сотрудников Компании.

В связи с внесением изменений в указание Банка России от 27 сентября 2021 года № 5946-У¹ был утвержден новый перечень инсайдерской информации Компании. Перечень дополнен новыми видами инсайдерской информации, а также изменен порядок

определения размера сделки, информация о согласии на совершение или последующее одобрение которой Советом директоров эмитента относится к инсайдерской информации.

В 2024 году Компания намерена продолжить работу по улучшению качества системы корпоративного управления и работу над реализацией и тестированием подхода по управлению коррупционными рисками, включая утверждение внутреннего документа по оценке коррупционных рисков.

Ключевые принципы корпоративного управления Компании

1. Равное и справедливое отношение ко всем акционерам
2. Предоставление акционерам возможности реализовывать свои права и законные интересы наиболее целесообразными и необременительными для них способами
3. Профессионализм и лидерство Совета директоров, привлечение независимых директоров к участию в управлении Компанией
4. Осуществление Советом директоров стратегического управления Компанией и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов Компании, обеспечение надзора за функционированием Системы управления рисками и внутреннего контроля
5. Разумное, добросовестное и эффективное руководство текущей деятельностью Компании со стороны ее исполнительных органов, их подотчетность Совету директоров и Общему собранию акционеров
6. Обеспечение высокого уровня деловой этики
7. Нетерпимость к коррупционному поведению
8. Полнота, прозрачность, достоверность и своевременность при раскрытии Компанией информации
9. Обеспечение эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками
10. Следование принципам устойчивого развития

Итоги деятельности в области корпоративного управления

В течение 2023 года в Компании был утвержден ряд внутренних документов в области корпоративного управления.

В связи с внесением изменений в Положение Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П² был актуализирован внутренний документ Компании, определяющий порядок взаимодействия ее подразделений при раскрытии информации.

В целях совершенствования антикоррупционной комплаенс-системы в отчетном году был разработан

и утвержден ряд документов, закрепляющих подходы к реализации антикоррупционных мероприятий в Компании. Так, в марте 2023 года утвержден порядок проведения мероприятий по изучению мнения сотрудников об эффективности принимаемых антикоррупционных мер и о состоянии коррупции в Компании. В октябре 2023 года был утвержден Порядок информирования сотрудников о принятых в Компании мерах в области противодействия коррупции, определяющий виды, формы, периодичность

проведения обучающих и информационных мероприятий. Для целей повышения эффективности проведения комплексного анализа контрагентов в марте 2023 года был утвержден Порядок взаимодействия заинтересованных подразделений Компании, участвующих в проверке контрагентов и в оценке коррупционных рисков, который закрепляет сроки, принципы, основные направления взаимодействия и механизмы выявления коррупционных элементов.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления

Компания в своей деятельности руководствуется принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления в качестве документа, определяющего стандарты корпоративного управления, и продолжает последовательно работать над их внедрением и реализацией.

Оценка соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2023 год проводилась по форме, рекомендованной к применению письмом Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102.

Большинство принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления нашли отражение в корпоративной практике Компании. В случае частичного несоблюдения Компания представляет соответствующие объяснения и описание

используемых Компанией механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются вместо рекомендованных Кодексом корпоративного управления.

📄 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса за 2023 год с комментариями приведен в текущем Отчете в разделе «Приложения».

Соответствие рекомендациям Кодекса корпоративного управления в 2023 году

Принципы корпоративного управления	Соблюдается			Частично соблюдается			Не соблюдается		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	9	10	10	4	3	3	–	–	–
Совет директоров	28	25	27	8	11	9	–	–	–
Корпоративный секретарь Компании	2	2	2	–	–	–	–	–	–
Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей Компании	6	7	7	4	3	3	–	–	–
Система управления рисками и внутреннего контроля	5	5	5	1	1	1	–	–	–
Раскрытие информации о Компании	4	4	4	3	3	3	–	–	–
Существенные корпоративные действия	3	3	3	2	2	2	–	–	–
ИТОГО	57	56	58	22	23	21	0	0	0

¹ Указание Банка России от 27 сентября 2021 года № 5946-У «О перечне инсайдерской информации юридических лиц, указанных в п. 1, 3, 4, 11 и 12 ст. 4 Федерального закона от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также о порядке и сроках ее раскрытия».

¹ Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».
² Положение Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Для обеспечения эффективности своей деятельности и в целях совершенствования корпоративного управления «Норникель» постоянно уделяет большое внимание процессу вовлечения заинтересованных сторон в корпоративное управление, учитывая их потребности при принятии значимых решений для Компании.

В конце отчетного года «Норникель» впервые выпустил отчет в области изменения климата. Компания раскрыла информацию об инициативах по борьбе с изменением климата и адаптации к климатическим изменениям с 2021 года до настоящего времени, о выстраивании системы управления рисками, а также об устойчивости стратегии Компании к трем климатическим сценариям. Отчет подготовлен в соответствии с рекомендациями TCFD¹ и прошел проверку профессиональной аудиторской организацией АО «Кепт». Данный отчет позволяет Компании максимально прозрачно рассказать всем заинтересованным сторонам, как Компания адаптируется к климатическим изменениям и какие меры принимает по снижению собственного воздействия на климат. Также в отчете раскрыто, как изменения в мировой экономике в трех климатических сценариях отразятся на спросе на продукцию Компании и финансовых показателях до 2050 года.

Правильно выстроенная понятная и прозрачная для российских и зарубежных акционеров и инвесторов система корпоративного управления и активное взаимодействие Компании со всеми заинтересованными сторонами непосредственно влияют на принимаемые инвестиционные решения и стоимость ценных бумаг Компании.

Диалог с инвесторами

Компания продолжает раскрывать необходимую информацию в соответствии с наилучшими международными практиками. Для наиболее полного и разностороннего раскрытия информации используются различные инструменты, такие как пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, отчеты эмитента, сообщения о существенных фактах, а также интерактивные инструменты. Компания осуществляет раскрытие всей существенной информации не только на русском, но и на английском языке.

Каждый квартал Компания публикует на корпоративном сайте производственные показатели и бухгалтерскую отчетность, подготовленную в соответствии с РСБУ. Консолидированная финансовая отчетность, подготовленная по МСФО, раскрывается каждые полгода. Для того чтобы обеспечить высокий уровень взаимодействия с инвесторами, Компания широко использует различные инструменты коммуникации: выступления на конференциях, роуд-шоу, поездки с инвесторами и аналитиками на производственные активы Компании и др.¹

🔗 **Более подробную информацию о взаимодействии с инвесторами читайте в текущем Отчете в разделе «Взаимодействие с акционерами».**

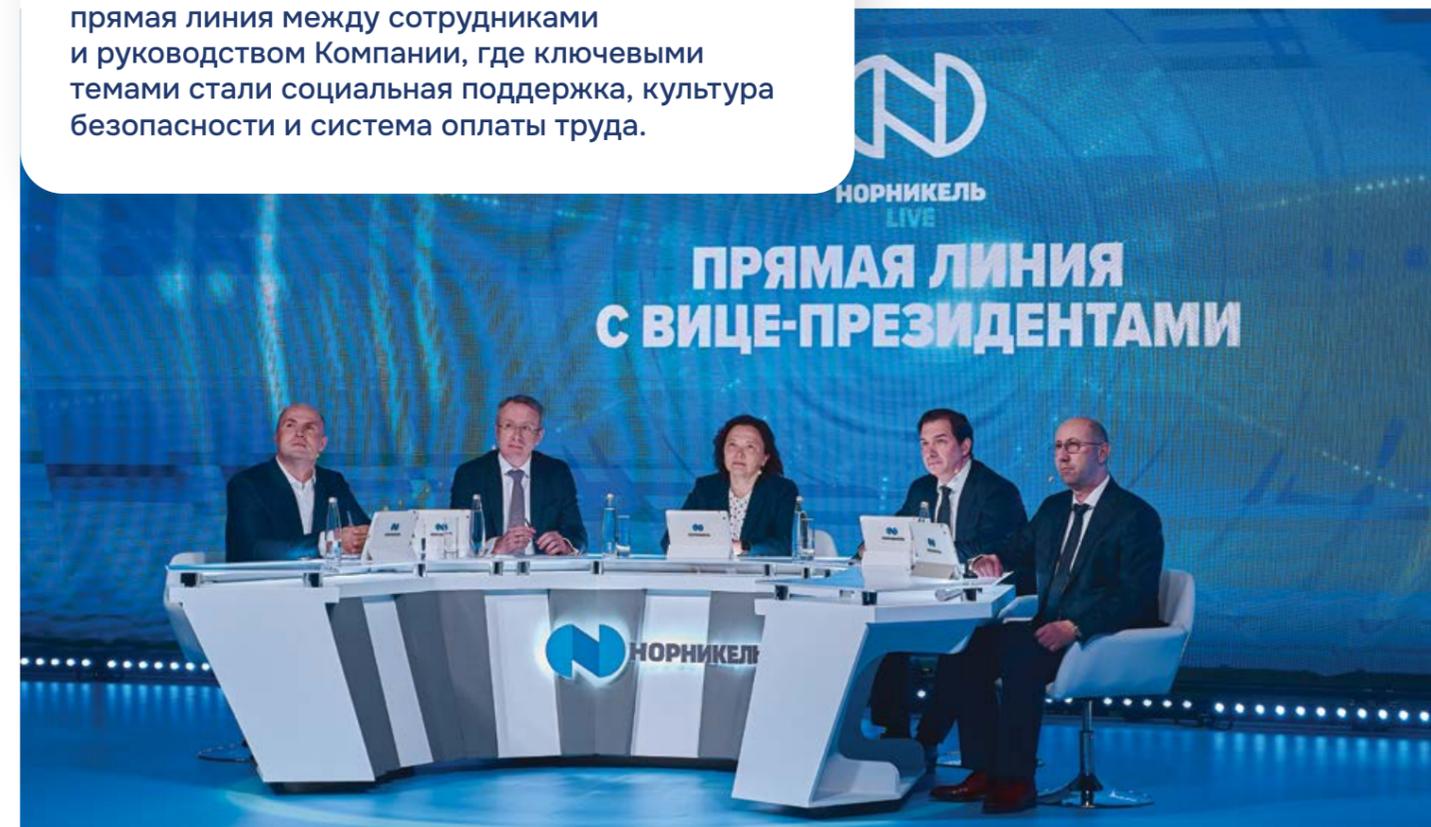
Диалог с сотрудниками

В Компании уже стали традиционными открытые онлайн-диалоги между сотрудниками и топ-менеджментом. Они помогают выявить сильные и слабые стороны во взаимодействии и улучшить корпоративное управление.

Модернизация производства и масштабные инвестиционные проекты – все это меняет подходы к работе, привычным процессам, вопросам устойчивого развития, безопасности и экологии. Чтобы Компания оставалась на лидирующих позициях, она должна находить ответы на вновь возникающие вызовы, а сделать это без участия сотрудников невозможно. Во время ежегодного эфира «Норникель Live» вице-президенты «Норникеля» ответили на вопросы сотрудников и рассказали о новостях и дальнейших планах Компании. 16 марта 2023 года состоялась очередная прямая линия между сотрудниками и руководством Компании, где ключевыми темами стали социальная поддержка, культура безопасности и система оплаты труда.

Наличие эффективных каналов коммуникации между руководством и сотрудниками и открытая информационная среда помогают формированию доверия, снижают стресс и повышают вовлеченность сотрудников.

16 марта 2023 года состоялась очередная прямая линия между сотрудниками и руководством Компании, где ключевыми темами стали социальная поддержка, культура безопасности и система оплаты труда.



Партнерство и сотрудничество

В феврале 2023 года ООО «Полярный литий», совместное предприятие «Норникеля» и ГК «Росатом», получило право пользования крупнейшим в России месторождением лития – Колмозерским, расположенным в Мурманской области. Партнеры планируют создать производство по выпуску карбоната и гидроксида лития в объеме 45 тыс. тонн в год, которое откроет новые рабочие места и позволит заместить импорт литиевого сырья. Производимая продукция будет использоваться в том числе в производстве

аккумуляторных батарей – отрасли, которая стремительно развивается как в России, так и за рубежом.

В июле 2023 года Компания и VK подписали соглашение о сотрудничестве в разработке ИТ-решений для металлургического бизнеса, в рамках которого предполагается сотрудничество в сферах облачных вычислений и виртуализации ИТ-инфраструктуры, разработки многофункциональных платформ и порталов, инструментов для управления большими данными и технологий искусственного интеллекта. Отдельным вектором партнерства

45 тыс. тонн в год

объем выпуска карбоната и гидроксида лития предполагает проект разработки Колмозерского месторождения

¹ The Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.

¹ Информация о событиях публикуется на сайте Компании в разделе «Календарь».

является работа с сервисами для взаимодействия сотрудников металлургической компании, защищенных корпоративных коммуникаций и развития карьеры. Компании планируют разрабатывать технологии интернета вещей и отраслевые геоинформационные сервисы.

В сентябре 2023 года «Норникель» и «Лаборатория Касперского» подписали соглашение о сотрудничестве. Это позволит «Норникелю» повысить информационную безопасность, защитить корпоративную и промышленную инфраструктуру.

Также в ноябре отчетного года Компания подписала соглашение о сотрудничестве с одним из крупнейших в России поставщиков решений в области информационной безопасности – Security Vision. Цель этого партнерства – усилить защиту промышленных информационных систем и данных для целостности и непрерывности производственных процессов в металлургическом производстве.

В своем стремлении к инновационному развитию и совершенствованию образовательной среды «Норникель», Сибирский федеральный университет (СФУ) и Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского (ЗГУ) в ноябре 2023 года заключили соглашение о сотрудничестве. Целью заключенного соглашения является объединение усилий в научной и образовательной деятельности для взаимовыгодных результатов. Основные направления

сотрудничества включают развитие научно-исследовательских проектов, особенно в области изучения вечной мерзлоты и климатических изменений в Арктической зоне, внедрение инновационных производственных технологий, а также исследования в сфере биотехнологий и искусственного интеллекта. Важным аспектом сотрудничества является развитие R&D¹-центра «Норникеля», где будет сосредоточена работа по цифровизации и оптимизации процессов в горнодобывающей промышленности. Также предусмотрена поддержка в образовательной сфере, включая проведение совместных мероприятий, полевых школ и стажировок для студентов и магистрантов СФУ и ЗГУ. Особое внимание уделено подготовке квалифицированных кадров для Компании. Это предполагает актуализацию программ специализации, бакалавриата и магистратуры, а также реализацию программ дополнительного профессионального образования, соответствующих актуальным потребностям «Норникеля».

В целях разработки программного обеспечения для нужд «Норникеля», поиска подходов к интеграции решений и сервисов, тестирования инноваций, а также популяризации перехода на российские технологии, проведения профильных форумов и конференций, в конце отчетного года Норникель и ИТ-разработчик «Астра» подписали меморандум о сотрудничестве.

В подтверждение своей приверженности долгосрочной стратегии выхода из зарубежных активов, не соответствующих критериям первоклассности, а также усиления фокуса на реализацию стратегии обеспечения надежности и развития уникальной минерально-ресурсной базы и перерабатывающих мощностей в Российской Федерации «Норникель» через входящую в группу компанию Norilsk Nickel Africa Proprietary Limited (NNAf) заключил соглашение о передаче 50%-ной доли в совместном предприятии Nkomati южноафриканскому партнеру, компании African Rainbow Minerals Limited (ARM).

Еще одним стратегически важным шагом 2023 года стало подписание «Норникелем» соглашения о партнерстве с одним из лидеров рынка информационной безопасности в России – компанией R-Vision, основной целью которого является вклад в развитие рынка информационной безопасности для промышленного сектора экономики. Стороны планируют совместно разрабатывать предложения по совершенствованию, тестированию и внедрению решений информационной безопасности (ИБ) в промышленных системах, в том числе отвечающих за непрерывность производственного цикла и целостность бизнес-процессов в Норникеле. Важными пунктами сотрудничества являются участие в продвижении решений, создающих платформу для взаимодействия бизнеса и государственного сектора, обмен опытом и экспертизой.

Диалог с коренными народами

Взаимодействие «Норникеля» с коренными народами, проживающими на Таймыре и в Мурманской области, основывается на признании права коренных народов самостоятельно определять приоритеты своего развития и уважительном отношении к обычаям, традициям и культуре коренного населения. Диалог осуществляется на регулярной основе, охватывает все сферы взаимных интересов и носит комплексный подход.

Несмотря на то что «Норникель» не является резидентом Арктической зоны, тем не менее Компания придерживается положений Стандарта ответственности резидентов Арктической зоны России.

«Норникель» соблюдает систему международных норм и стандартов в отношении коренных народов, признает их права на сохранение традиционного образа жизни и уклада хозяйственной деятельности. В целях системного диалога с коренными народами Таймыра:

- в Норильском дивизионе создан отдел по работе с коренными народами Таймыра, в котором работают представители коренных народов;
- по инициативе коренных народов сформирован Координационный совет общин коренных народов Таймыра. В него вошли представители 57 родовых общин.

Из международных практик «Норникель» применяет процедуру получения СПОС и проведение мероприятий должной осмотрительности (этноэкспертизы), для того чтобы определить, какие сообщества коренных народов и в какой мере будут затронуты в результате инвестиционной и производственной деятельности Компании.

В 2023 году продолжилась реализация Соглашения о взаимодействии и сотрудничестве в сфере поддержки коренных народов, заключенное между Федеральным агентством по делам национальностей (ФАДН) и Компанией. Медийное признание получил проект «Коренные малочисленные народы Российской Федерации: школа общественной дипломатии», направленный на повышение гражданского самосознания и компетенций коренных народов, поддержку потенциальных лидеров общественного мнения из их числа. В 2023 году для участия в программе зарегистрировались 278 человек – представителей более 30 коренных народов России.

Другим результатом Соглашения с ФАДН стал международный форум «Государственно-частное партнерство в сфере устойчивого развития коренных народов», прошедший в ноябре 2023 года в Москве при поддержке «Норникеля». В Форуме приняли участие более 200 делегатов из России и других стран. Среди участников были представители федеральных и региональных органов власти, муниципалитетов, организаций коренных народов России, Африки и Азии, оленеводы, главы семейных общин Таймыра, Ямала, Чукотки, экспертных органов ООН по вопросам прав человека и коренных народов и промышленных компаний. Трансляция форума осуществлялась в прямом эфире с синхронным переводом на английский и испанский языки. Участники обсудили вопросы ответственного государственного и корпоративного управления в сфере соблюдения прав коренных народов, стратегии и формы участия бизнеса в обеспечении их устойчивого развития через корпоративные программы, соглашения с органами власти и объединениями коренных народов, развитие инфраструктуры и охрану окружающей среды на традиционных землях и другие вопросы.

Основные принципы диалога Компании с коренными народами:

- ✓ «Ничего для нас без нашего участия»
- ✓ Осознанность и системность
- ✓ От патернализма к партнерству

Нормативным документом Компании, создающим условия для диалога с коренными народами, является Политика в отношении прав коренных народов, которая была впервые принята в 2018 году и основывается на следующих подходах:

- ✓ применение принципа Свободного предварительного осознанного согласия;
- ✓ поддержка и развитие традиционных промыслов;
- ✓ приверженность принципу добросовестных консультаций.



¹ Англ. Research and Development – исследования и разработки.

Взаимодействие с государством

Представители Компании также принимают участие в парламентских слушаниях и работе круглых столов, рабочих групп, организуемых Советом Федерации, Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, федеральными органами исполнительной власти, Общественной палатой Российской Федерации,

Торгово-промышленной палатой Российской Федерации, межрегиональной общественной организацией «Ассоциация менеджеров» и др.

Специалисты Компании участвуют в обсуждении проектов нормативных актов через процедуры антикоррупционной экспертизы и оценки регулирующего воздействия. Это позволяет выстраивать конструктивный диалог с властью, снижать административные барьеры, улучшать бизнес-климат в нашей стране.

В 2023 году «Норникель» подписал соглашение с Ростехнадзором. Документ предусматривает развитие информационного обмена, совместное проведение научно-практических семинаров и конференций, развитие научно-методической поддержки, мероприятия по совершенствованию законодательства Российской Федерации и определение наиболее эффективных подходов при управлении опасными производственными объектами.

Урегулирование конфликта интересов

В Компании разработаны меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров, членов Совета директоров и членов Правления, а также Президента.

Уставом Компании предусматривается особый порядок одобрения сделок, совершаемых Компанией с акционерами, владеющими более чем 5% голосующих акций и 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 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 2023 года уведомлений от членов Совета директоров о наличии у них конфликта интересов не поступало.

Общее собрание акционеров

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 общих собраний акционеров регламентирован в Положении об Общем собрании акционеров.

Виды общих собраний акционеров

- ✓ **По форме:**
 - очное
 - заочное
- ✓ **По периодичности**
 - годовое;
 - внеочередное

Ключевые компетенции Общего собрания акционеров Компании

1. Внесение изменений в Устав
2. Распределение прибыли, в том числе выплата (объявление) дивидендов
3. Утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности
4. Избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий
5. Избрание членов Ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий
6. Назначение аудиторской организации
7. Дробление и консолидация акций

Важные даты для акционеров

Мероприятия	Сроки
Годовое Общее собрание акционеров	Не ранее, чем через три, и не позднее, чем через шесть месяцев с даты окончания отчетного года
Внеочередное Общее собрание 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 на участие в Общем собрании акционеров	Не ранее, чем через 10 дней с даты принятия Советом директоров решения 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

¹ Для отдельных случаев Федеральным законом «Об акционерных обществах» установлены иные сроки публикации сообщения/составления списка лиц для участия в Общем собрании акционеров.

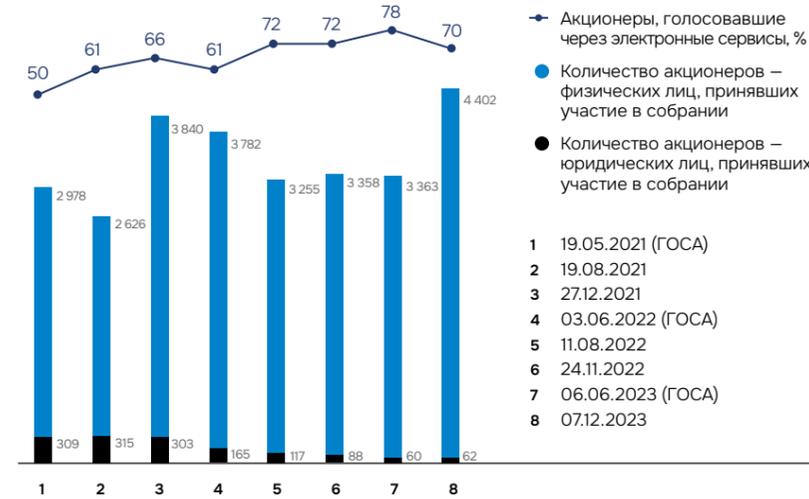
Общие собрания акционеров, состоявшиеся в 2023 году

Дата собрания	Рассмотренные вопросы
6 июня 2023 года – годовое Общее собрание акционеров (заочное)	<p>Утверждены Годовой отчет, годовая бухгалтерская и консолидированная финансовая отчетность за 2022 год.</p> <p>Принято решение прибыль по результатам 2022 года не распределять, дивиденды не выплачивать.</p> <p>Избраны в новом составе Совет директоров и Ревизионная комиссия, приняты решения о выплате им вознаграждения.</p> <p>Утверждена аудиторская организация для аудита российской бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2023 год, консолидированной финансовой отчетности за 2023 год и промежуточной консолидированной финансовой отчетности за первое полугодие 2023 года.</p> <p>Дано согласие на совершение по страхованию ответственности членов Совета директоров и Правления, а также сделок по возмещению членам Совета директоров и Правления убытков, которые указанные лица могут понести в связи с их назначением и исполнением обязанностей члена Совета директоров и члена Правления</p>
7 декабря 2023 года – внеочередное Общее собрание акционеров (заочное)	<p>Принято решение о выплате дивидендов по результатам девяти месяцев 2023 года, о дроблении акций и об одобрении участия Компании в Ассоциации развития корпоративного спорта</p>

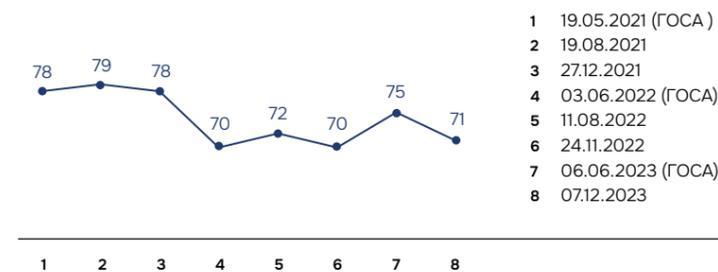
Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция – один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при избрании членов Совета директоров.

В 2023 году было проведено два Общих собрания акционеров. Все собрания были проведены по решению Совета директоров в заочной форме с применением простого и надежного сервиса электронного голосования. Сервис электронного голосования на общих собраниях акционеров обеспечивает регистратор Компании АО «НРК – Р.О.С.Т.» (страница сервиса: [Личный кабинет акционера](#)). Число акционеров, реализующих свое право на участие в Общем собрании акционеров посредством данного сервиса, растет с каждым разом и позволяет акционерам принимать участие в голосовании вне зависимости от места нахождения.

Динамика участия акционеров в собраниях



Кворум собраний акционеров, %



¹ ГОСА – годовое Общее собрание акционеров.

Дивиденды

Дивиденды за 2023 год

7 декабря 2023 года внеочередное Общее собрание акционеров приняло решение о выплате дивидендов за девять месяцев 2023 года в размере 915,33 руб. на одну обыкновенную акцию. Общий размер денежных средств, которые были направлены на выплату

дивидендов за этот период, составил около 130 млрд руб. (около 1,5 млрд долл. США).

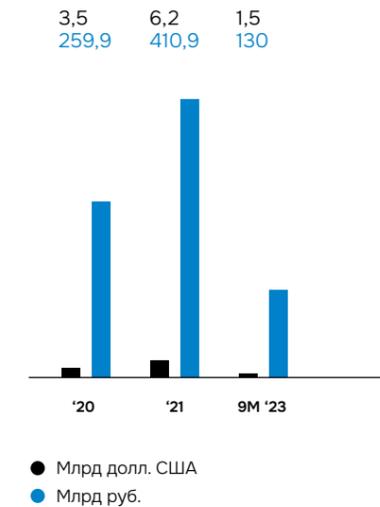
22 мая 2024 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров не выплачивать дивиденды по итогам 2023 года. Решение по этому вопросу будет приниматься на годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2024 года.

~130 МЛРД РУБ.

общий размер денежных средств, которые были направлены на выплату дивидендов за девять месяцев 2023 года



Выплаченные дивиденды за отчетные периоды¹



¹ 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.

Совет директоров и комитеты

Состав Совета директоров

Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров и осуществляет контроль деятельности исполнительных органов.

Порядок образования, компетенции членов Совета директоров, созыва и проведения заседаний Совета директоров определены Уставом и Положением о Совете директоров Компании.

По состоянию на 31 декабря 2023 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых:

- независимых – шесть: Александров Д.В., Волк С.В., Иванов А.С., Комарова И.В., Сычев А.Ю. и Шварц Е.А.;
- неисполнительных – пять: Батехин С.Л., Безденежных Е.С., Бугров А.Е., Захарова А.И. и Шейбак Е.М.;
- исполнительных – два: Захарова М.А. и Малышев С.Г.

Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров «Норникеля» возглавляет деятельность Совета директоров, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, обеспечивает конструктивное взаимодействие между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

С 2022 года должность Председателя Совета директоров занимает Бугров А.Е., который является неисполнительным директором и имеет многолетний опыт работы в Компании: работая до 2022 года в должности Старшего вице-президента по устойчивому развитию, Бугров А.Е. уделял особое внимание разработке стратегии развития Компании в части устойчивого развития, мониторингу внутренних процедур, политик, организационной структуры Компании на предмет соответствия требованиям международных ассоциаций и сертификаций в области устойчивого развития, а также формированию и совершенствованию отчетности об устойчивом развитии Компании в целях соответствия международным стандартам в области нефинансовой отчетности, координировал взаимодействие с инвестиционным сообществом.

Ключевые компетенции Совета директоров Компании

1. Определение приоритетных направлений деятельности, стратегии развития и бюджета
2. Созыв и проведение годового и внеочередного общих собраний акционеров
3. Приобретение размещенных Компанией акций, облигаций и иных ценных бумаг в рамках законодательства
4. Рекомендации по размеру дивиденда по акциям
5. Утверждение и изменение дивидендной политики
6. Утверждение ряда внутренних документов
7. Предварительное утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности
8. Создание филиалов и представительств Компании и утверждение положений о них
9. Согласие на совершение существенных сделок, указанных в Уставе
10. Определение принципов и подходов к организации Системы управления рисками и внутреннего контроля, обеспечение надзора за их функционированием

Согласно Уставу Компании, количественный состав Совета директоров насчитывает 13 человек. Данный количественный состав формируется таким образом, чтобы обеспечивать баланс профессионализма, знаний и опыта с целью надлежащего выполнения своих функций и оптимального соответствия целям и задачам Компании. Все члены Совета директоров обладают признанной высокой деловой репутацией (в том числе среди инвесторов) и не имеют конфликта интересов с «Норникелем». В действующий состав Совета директоров входят шесть независимых директоров.

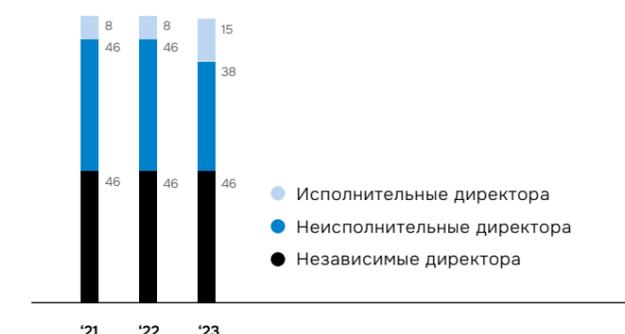
Объективность суждений независимых директоров и их конструктивная критика являются ценной составляющей в работе Совета директоров и функционировании Компании в целом. Вклад независимых директоров способствует выработке решений, учитывающих интересы различных групп заинтересованных сторон и повышению качества управленческих решений.

На 1 января 2023 года в состав Совета директоров входили Александров Д.В., Батехин С.Л., Башкиров А.В., Безденежных Е.С., Бугров А.Е., Волк С.Н.,

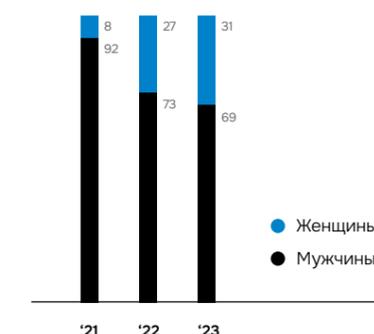
Германович А.А., Захарова А.И., Захарова М.А., Иванов А.С., Лучицкий С.Л., Шварц Е.А., Шейбак Е.М., избранные в состав Совета директоров на внеочередном Общем собрании акционеров в ноябре 2022 года.

По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 6 июня 2023 года, из состава Совета директоров выбыли Башкиров А.В., Германович А.А. Лучицкий С.Л., а новыми членами Совета директоров избраны Комарова И.В., Малышев С.Г., Сычев А.Ю.

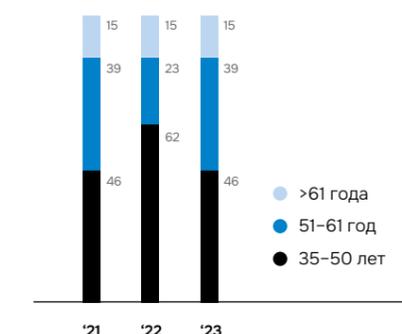
Статус членов Совета директоров, %



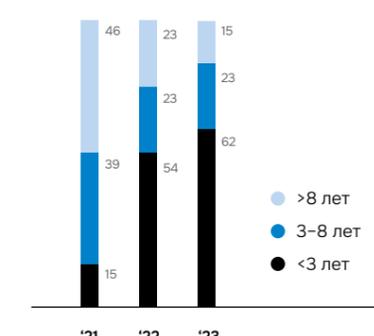
Состав Совета директоров по полу, %



Возраст членов Совета директоров, %



Продолжительность работы в составе Совета директоров, %



Бугров А.Е. хорошо разбирается в деятельности Компании, ее внутренних бизнес-процессах, что содействует их лучшему пониманию, оперативному, но качественному принятию решений на уровне Совета директоров. Также Бугров А.Е. имеет огромный опыт работы в экспертных советах по корпоративному управлению и устойчивому развитию, председательствует в комитете эмитентов при ПАО Московская Биржа.

В 2024 году Бугров А.Е. признан победителем Национальной премии «Директор года» в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления».

 Более подробно ознакомиться с биографией Бугрова А.Е. можно в текущем [Отчете](#) и на сайте Компании

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 общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.

В 2023 году, следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров Компании проводил регулярную оценку соответствия критериям независимости, установленным Уставом Компании и Правилами листинга ПАО Московская Биржа, кандидатов и избранных членов Совета директоров. При выявлении критериев связанности осуществлялась комплексная оценка характера такой связанности. В случае установления формального характера выявленной связанности решение о признании члена Совета директоров независимым принималось Советом директоров Компании по рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Так, 12 января 2023 года член Совета директоров Германович А.А. был признан независимым директором, несмотря на наличие у него формального критерия связанности

с контрагентом Компании, поскольку такая связанность не оказывает влияние на его способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения. Германовичем А.А. была подписана соответствующая декларация, включающая обязательства директора представлять интересы всех акционеров и Компании, несмотря на наличие формального критерия связанности, сообщать Совету директоров о возможном появлении иных 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 6 июня 2023 года, вошли шесть независимых директоров: Александров Д.В., Волк С.В., Иванов А.С., Комарова И.В., Сычев А.Ю. и Шварц Е.А. Таким образом, доля независимых директоров составила 46,2%.

Опыт и компетенции членов Совета директоров

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Совета директоров	Сфера деятельности					
		Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы и аудит	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения	Вопросы ESG
Состав Совета директоров на конец 2023 года							
Бугров А.Е. неисполнительный директор, Председатель Совета директоров	2002–2020 2022 – н. в.		●		●	●	●
Александров Д.В. независимый директор	2022 – н. в.	●		●			●
Батехин С.Л. неисполнительный директор	2020 – н. в.	●	●	●		●	
Безденежных Е.С. неисполнительный директор	2022 – н. в.	●	●		●		
Волк С.Н. независимый директор	2019 – н. в.		●	●			
Захарова М.А. исполнительный директор	2010 – н. в.		●		●		

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Совета директоров	Сфера деятельности					
		Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы и аудит	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения	Вопросы ESG
Захарова А.И. неисполнительный директор	2022 – н. в.			●	●		●
Иванов А.С. независимый директор	2022 – н. в.			●			
Комарова И.В. независимый директор	2023 – н. в.		●	●		●	
Малышев С.Г. исполнительный директор	2023 – н. в.			●	●		
Сычев А.Ю. независимый директор	2023 – н. в.	●	●	●			
Шварц Е.А. независимый директор	2019 – н. в.	●			●		●
Шейбак Е.М. неисполнительный директор	2022 – н. в.		●	●	●		
На 31.12.2023 средний срок работы в составе Совета директоров составлял 4,8 года		5	8	9	7	3	4
Члены Совета директоров, выбывшие в течение 2023 года							
Башкиров А.В. неисполнительный директор	2013–2023	●	●	●		●	
Германович А.А. независимый директор	2022–2023		●	●			●
Луцицкий С.Л. независимый директор	2021–2023	●	●		●		●

Критерии отбора и преемственность

Эффективность выполнения Советом директоров Компании своих функций во многом зависит от его совокупной 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:

- совокупной компетенции, в соответствии с которым Совет директоров работает как единая команда профессионалов, что способствует

коллективному принятию Советом директоров взвешенных профессиональных решений;

- сбалансированности, в соответствии с которым Совет директоров Компании сформирован таким образом, чтобы опыт, знания и сферы компетенции его членов дополняли друг друга и способствовали вынесению Советом директоров объективных и беспристрастных суждений, своевременному выявлению стратегических рисков и оценке их возможных последствий;
- диверсификации, в соответствии с которым Совет директоров имеет возможность рассматривать вопросы с разных точек зрения, привносить новые идеи в процесс обсуждения и принимать более сбалансированные решения;
- индивидуализации, в соответствии с которым Компания сама

определяет оптимальный состав Совета директоров и его комитетов и планирует их преемственность с учетом стоящих перед «Норникелем» задач, специфики его деятельности и других факторов;

- независимости, в соответствии с которым решения Советом директоров принимаются максимально объективно и независимо. Наличие независимых директоров в составе Совета директоров Компании играет важную роль в сохранении баланса интересов разных групп акционеров и выработке оптимальных решений;
- информационной прозрачности, в соответствии с которым акционеры имеют возможность заблаговременно получать информацию о кандидатах, их профессиональных качествах, опыте и компетенциях.

Обучение членов Совета директоров

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 разработан и размещен в «Академии «Норникель» дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей». Прохождение данного курса членами органов управления и топ-менеджментом Компании планируется в первом квартале 2024 года.

Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области устойчивого развития в сентябре отчетного года была организована поездка топ-менеджмента и членов Совета директоров на производственные площадки Кольской ГМК. В рамках этой поездки состоялся ряд неформальных обсуждений и встреч.

Итоги работы Совета директоров

В 2023 году было проведено 46 заседаний Совета директоров Компании, из них 12 – в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 95 вопросов.

взаимодействия с инвесторами, производственных показателей и финансовых результатов Компании.

В 2023 году посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%.

Основное внимание в отчетном году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для устойчивого развития Компании, стратегии

Количество заседаний Совета директоров, ЕД.



Структура рассмотренных вопросов в 2023 году, ЕД.



Участие в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2023 году¹

Ф. И. О.	Статус	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	
Бугров А.Е.	Неисполнительный / Председатель Совета директоров	46/46	12/12	34/34	5/6	5/7	8/16	4/13	5/8	-	
Александров Д.В.	Независимый / Председатель Комитета по стратегии	46/46	12/12	34/34	6/6	2/7	16/16	3/13	8/8	-	
Безденежных Е.С.	Неисполнительный	45/46	11/12	34/34	6/6	3/7	1/16	4/13	5/8	-	
Батехин С.Л.	Неисполнительный	46/46	12/12	34/34	6/6	7/7	1/16	13/13	2/8	-	
Волк С.Н.	Независимый	46/46	12/12	34/34	4/6	4/7	8/16	13/13	5/8	-	
Захарова М.А.	Исполнительный	46/46	12/12	34/34	3/6	4/7	3/16	4/13	3/8	7/7	
Захарова А.И.	Неисполнительный / Председатель Комитета по сделкам	46/46	12/12	34/34	6/6	7/7	16/16	5/13	8/8	7/7	
Иванов А.С.	Независимый / Председатель Комитета по аудиту	46/46	12/12	34/34	5/6	1/7	16/16	4/13	7/8	-	
Комарова И.В.	Независимый	20/46	5/12	15/34	4/6	5/7	8/16	8/13	3/8	-	
Малышев С.Г.	Исполнительный	20/46	5/12	15/34	6/6	5/7	7/16	3/13	4/8	1/7	
Сычев А.Ю.	Независимый / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	20/46	5/12	15/34	4/6	5/7	8/16	8/13	3/8	-	
Шварц Е.А.	Независимый / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	46/46	12/12	34/34	5/6	-	3/16	3/13	8/8	-	
Шейбак Е.М.	Неисполнительный	46/46	12/12	34/34	6/6	7/7	9/16	13/13	6/8	7/7	
До проведения годового Общего собрания акционеров 06.06.2023											
Башкиров А.В.	Неисполнительный	26/46	7/12	19/34	2/6	2/7	1/16	-	-	-	
Германович А.А.	Независимый	26/46	7/12	19/34	2/6	3/7	8/16	6/13	4/8	-	
Лучицкий С.Л.	Независимый / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	26/46	7/12	19/34	2/6	-	3/16	5/13	3/8	-	

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 деятельности 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 решением Совета директоров от 7 февраля 2024 года оценка деятельности Совета директоров за 2023 год была проведена в виде внутренней оценки (самооценка).

Оценка проводилась Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям по следующим категориям: деятельность Совета директоров как органа управления Компании, деятельность комитетов и деятельность Председателя Совета директоров. Также было уделено внимание оценке деятельности корпоративного секретаря.

В ходе оценки членам Совета директоров были разосланы подробные вопросники, в которых было предложено оценить работу Совета по следующим критериям: соответствие структуры Совета директоров его функциям; качественный состав; внутренняя динамика работы; деятельность корпоративного секретаря; участие Совета директоров в формировании акционерной стоимости; участие в стратегии развития Компании; взаимодействие в рамках системы управления рисками, внутреннего контроля и комплаенса; система корпоративного управления; наблюдательная функция;

проведение заседаний; деятельность Председателя Совета директоров; деятельность каждого из комитетов и общая оценка.

В опросе приняли участие все 13 членов Совета директоров.

Представленная по результатам опросов информация была проанализирована Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и вошла в состав подготовленного им отчета о внутренней оценке деятельности Совета директоров за 2023 год.

Комитет пришел к следующим выводам:

- действующий состав Совета директоров является сбалансированным с точки зрения профессиональной квалификации, опыта, деловых навыков его членов. Качественный и количественный состав Совета директоров соответствует масштабу и характеру, целям деятельности и профилю рисков Компании и отвечает текущим и ожидаемым потребностям Компании и интересам акционеров;
- состав комитетов Совета директоров соответствует задачам и целям деятельности Компании, необходимости в формировании дополнительных комитетов Совета директоров не выявлено;
- Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров и его взаимодействие с иными органами Компании, способствует оптимальному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

Также Комитетом были определены области для развития и даны рекомендации по функциям Совета директоров, требующим принятия мер для повышения эффективности деятельности данных направлений.

Результаты внутренней оценки деятельности Совета директоров за 2023 год, включая заключение Комитета по корпоративному

управлению, кадрам и вознаграждениям и его рекомендации, были рассмотрены на заседании Совета директоров. Было принято решение признать работу Совета директоров, Председателя Совета директоров, комитетов Совета директоров и корпоративного секретаря в отчетном году эффективной, рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям учесть в дальнейшей деятельности Совета директоров в 2024 году.

На протяжении отчетного года Совет директоров уделял особое внимание развитию областей, определенных по результатам предыдущей самооценки деятельности Совета директоров, а также закреплению уже достигнутого прогресса в приоритетных сферах.

Так, Советом директоров и топ-менеджментом была продолжена практика проработки вопросов, связанных с приоритетными направлениями деятельности и стратегии Компании, при помощи проведения очных встреч, в том числе и неформальных. Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области ESG в сентябре 2023 года была организована поездка топ-менеджмента и членов Совета директоров на Кольскую ГМК с посещением основных производственных площадок (рудник «Северный», скважина «Кольская сверхглубокая»), в ходе которой обсуждались вопросы, имеющие стратегически важное значение для Компании.

В 2023 году продолжено рассмотрение Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям вопросов, связанных с развитием человеческого капитала и мотивацией персонала: на заседаниях комитета рассматривались вопросы Программы развития человеческого капитала 2021–2023, карт КПЭ топ-10 и директоров дивизионов за 2022 и 2023 годы, а также вознаграждений членов Совета директоров и Ревизионной комиссии. В целях учета мнений и интересов заинтересованных сторон в процессе

принятия решений в 2023 году продолжена практика взаимодействия членов Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям с менеджментом при решении рассматриваемых комитетом вопросов.

Основной фокус работы Комитета по стратегии в 2023 году был направлен на рассмотрение вопросов, связанных с долгосрочной инвестиционной программой развития Компании, перспективной производственной программой,

а также статусом реализации ряда проектов (в том числе Серной программы) и статусом реализации функциональных стратегий.

Биографии членов Совета директоров¹



С биографией членов Совета директоров, не вошедших в его состав после Годового общего собрания акционеров можно ознакомиться в [Годовом отчете за 2022 год](#)

Бугров Андрей Евгеньевич

Неисполнительный директор, Председатель Совета директоров с 2022 года

Год рождения: 1952
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, специальность «международные экономические отношения», квалификация: экономист по внешней торговле, кандидат экономических наук.

Опыт работы за последние пять лет

с 2016 года – председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа;

с 2015 года – член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»;

Должности в «Норникеле»: Старший вице-президент (2016–2020), Старший вице-президент по устойчивому развитию (2020–2022)

¹ Должности указаны на конец 2023 года.

Александр Денис Владимирович

Независимый директор с 2022 года, Председатель Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту и Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1974
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Дальневосточный государственный университет, 1996 год, специальность «международные экономические отношения и менеджмент»;

Maryland University, 1995 год, специальность bachelor of science in business and management.

Опыт работы за последние пять лет

- С 2023 года – управляющий партнер ТОО «Лаурус Управление Капиталом»;
- 2022–2023 – член совета Союза золотопромышленников;
- 2022–2023 – член совета директоров ООО «Петропавловск-Авиа» – компании группы «Петропавловск»;
- 2021–2023 – член совета директоров АО «ПХМ Инжиниринг» – компании группы «Петропавловск»;
- 2021–2023 – член совета директоров АО «Покровский рудник» – компании группы «Петропавловск»;
- 2020–2023 – генеральный директор, ООО «Атлас Майнинг»;
- 2020–2023 – генеральный директор, Публичная золотодобывающая компания Petropavlovsk PLC (POG);
- 2016–2020 – генеральный директор ООО «Руссдрагмет»

Батехин Сергей Леонидович

Неисполнительный директор с 2020 года, член Комитета по бюджету, Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета по стратегии

Год рождения: 1965
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, 1998 год, специальность «финансы и кредит», квалификация: экономист;

Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», 1998 год, программа «Магистр делового администрирования», присвоена степень магистра управления;

Международная академия информационных технологий, 2002 год, присвоена ученая степень доктора философии.

Владеет французским, немецким, английским и итальянским языками.

Опыт работы за последние пять лет

- С 2019 года – председатель президиума некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;
- 2019–2022 – член совета директоров Jokerit Hockey Club Oy;
- с 2018 года – член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»;
- 2018–2020 – Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития ПАО «ГМК «Норильский никель»

Безденежных Елена Степановна

Неисполнительный директор с 2022 года, член Комитета по стратегии и Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1973
Владение акциями Компании: 0,001146%



Образование

Красноярский государственный университет, 1996 год, специальность «юриспруденция», квалификация: юрист.

Опыт работы за последние пять лет

- С 2023 – вице-президент АО «РУСАЛ Менеджмент» г. Москва;
- 2020–2022 – член совета директоров АО «Корпорация развития Енисейской Сибири»;
- с 2019 года – член Президиума Общероссийской общественной организации «Ассоциация юристов России»;
- 2019–2023 – вице-президент по региональной политике и взаимодействию с органами власти и управления АО «РУСАЛ Менеджмент» г. Москва;
- 2018–2019 – вице-президент по региональной политике и взаимодействию с органами власти и управления филиала закрытого акционерного общества «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.» г. Москва;
- с 2018 года – член Наблюдательного совета ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Волк Сергей Николаевич

Независимый директор с 2019 года, член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Университет Техаса (Остин, США), магистр по управлению бизнесом (финансовая специализация), 1998 год

Опыт работы за последние пять лет

- 2019–2022 – член совета директоров Fortenova Grupa d.d. (Загреб, Хорватия);
- 2018–2022 – член наблюдательного совета Mercator d.d. (Любляна, Словения)

Захарова Марианна Александровна

Исполнительный директор с 2010 года, член Правления с 2016 года, член Комитета по сделкам

Год рождения: 1976
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российский университет дружбы народов: бакалавр юриспруденции, 1998 год; магистр юриспруденции, 2000 год.

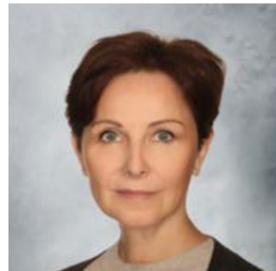
Опыт работы за последние пять лет

С 2015 года – Первый вице-президент – руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

Захарова Александра Ивановна

Неисполнительный директор с 2022 года, Председатель Комитета по сделкам, член Комитета по аудиту, член Комитета по бюджету и Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1973
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, 1996 год, специальность «экономика и социология труда», квалификация: экономист.

Опыт работы за последние пять лет

С 2020 года – директор направления АО «Русский алюминий Менеджмент»
2013-2023 – руководитель проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»

Иванов Алексей Сергеевич

Независимый директор с 2022 года, Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Ленинградский государственный университет, 1991 год, экономический факультет, кафедра экономической кибернетики; 1993 год, аспирантура кафедры международных экономических отношений;

Институт присяжных бухгалтеров Великобритании и Уэльса (квалификация АСА), 1997 год.

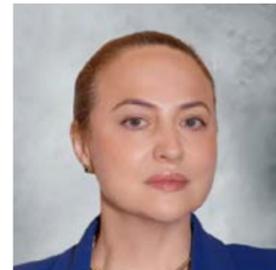
Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – член совета директоров компаний ООО «Аскона-Век», ООО «ТД «Аскона» и Halecroft Limited;
с 2022 года – член совета директоров компании QIWI plc;
с 2021 года – генеральный директор ООО «Грин Энерджи»;
2020–2023 – главный исполнительный директор ООО «Аксиома»;
2016–2020 – «ПрайсвотерхаусКуперс» (Москва): партнер по работе с ключевыми клиентами

Комарова Ирина Владимировна

Независимый директор с 2023 года, член Комитета по аудиту, Комитета по бюджету и Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Год рождения: 1970
Владение акциями Компании: 0%



Образование

НОУ ОВО «Российская академия адвокатуры и нотариата», квалификация – медиатор, 2020 год;

ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», EMBA – Управление правовыми ресурсами, 2012 год;

Московская государственная юридическая академия им. О.Е. Кутафина (МГЮА), специальность: юриспруденция, квалификация: юрист, 2001 год;

Московский институт международного бизнеса при Всероссийской академии внешней торговли, специальность: экономика внешнеэкономической деятельности, квалификация: экономист, 1995 год;

Московский инженерно-строительный институт им. В.В. Куйбышева (г. Москва), специальность: инженер-строитель, квалификация: конструкции промышленно-гражданского строительства, 1992 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2013 года – заместитель генерального директора – директор юридического департамента АО «Скоростные магистрали»;
с 2014 года – член правления АО «Скоростные магистрали»

Мальшев Сергей Геннадьевич

Исполнительный директор с 2023 года, Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, специальность – машины и аппараты текстильной и легкой промышленности, квалификация: инженер-механик;

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность – финансы и кредит, квалификация: экономист;

Высшие Богословские курсы Московской Православной Духовной академии, квалификация: специалист в сфере религиозного образования и духовного просвещения;

Профессиональная переподготовка в Институте повышения квалификации государственных служащих Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации по программе «Государственное и муниципальное управление»;

Профессиональная переподготовка в НИУ «Московский институт электронной техники» по программе «Информационная безопасность».

Опыт работы за последние пять лет

Должности в «Норникеле»: Заместитель Генерального директора – руководитель Блока экономики и финансов (2013–2015); Вице-президент – руководитель Блока экономики и финансов (2015–2016); Старший вице-президент – Финансовый директор (с 2016 года)

Сычев Антон Юрьевич

Независимый директор с 2023 года, Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по бюджету, Комитета по аудиту и Комитета по стратегии

Год рождения: 1978
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, специальность: «финансы и кредит», квалификация: экономист (диплом с отличием), 2000 год;

аспирантура Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, присвоена ученая степень кандидата экономических наук, 2004 год;

Association of Chartered Certified Accountants (FCCA), 2011 год

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – финансовый директор группы Litasco Middle East;
2021–2022 – член совета директоров ООО «Голдман Сакс Банк», соруководитель инвестиционно-банковского департамента, соруководитель российского офиса Goldman Sachs;
2011–2021 – управляющий директор инвестиционно-банковского департамента по сектору природных ресурсов России и СНГ Goldman Sachs

Шварц Евгений Аркадьевич

Независимый директор с 2019 года, Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1958
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 1982 год, специальность «зоология и ботаника», квалификация: биолог;

Институт географии АН СССР, 1987 год, кандидат географических наук (биогеография и география почв);

Институт географии РАН, 2003 год, доктор географических наук (геоэкология).

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – главный научный сотрудник отдела Физической географии и проблем природопользования Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института географии РАН;

с 2021 года – профессор факультета географии и геоинформационных технологий Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; руководитель Центра ответственного природопользования Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института географии РАН;

2020–2023 – ведущий научный сотрудник отдела физической географии и проблем природопользования Института географии РАН;

с 2020 года – член совета директоров МКПАО «ОК РУСАЛ»;

2007–2019 – директор по природоохранной политике Всемирного фонда природы;

с 1992 года – член совета благотворительного фонда «Центр охраны дикой природы»

Шейбак Егор Михайлович

Неисполнительный директор с 2022 года, Председатель Комитета по бюджету, член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета по сделкам

Год рождения: 1986
Владение акциями Компании: 0,00013%



Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2008 год, факультет государственного управления, степень: специалист, квалификация: менеджер.

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – Советник вице-президента – руководителя Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2013–2023 – руководитель проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»

Комитеты Совета директоров

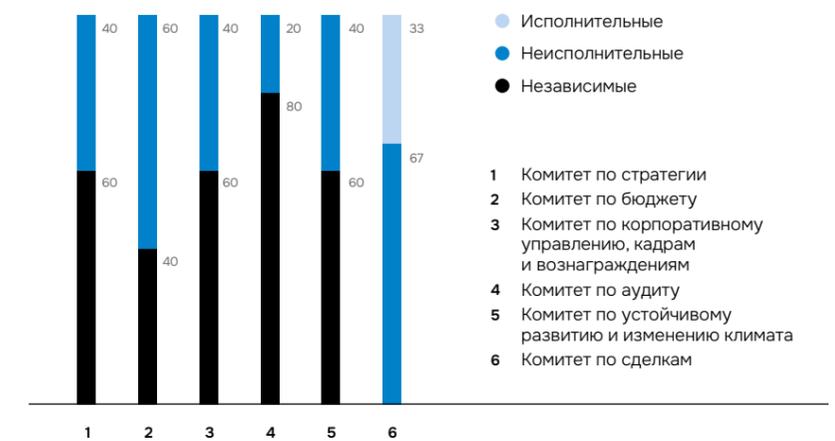
В целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по вопросам его компетенций в «Норникеле» по решению Совета директоров были созданы комитеты Совета директоров. Для эффективного исполнения функций комитеты наделены правом проводить консультации с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов.

С начала отчетного года при Совете директоров работали пять комитетов, каждый из которых состоял из пяти человек:

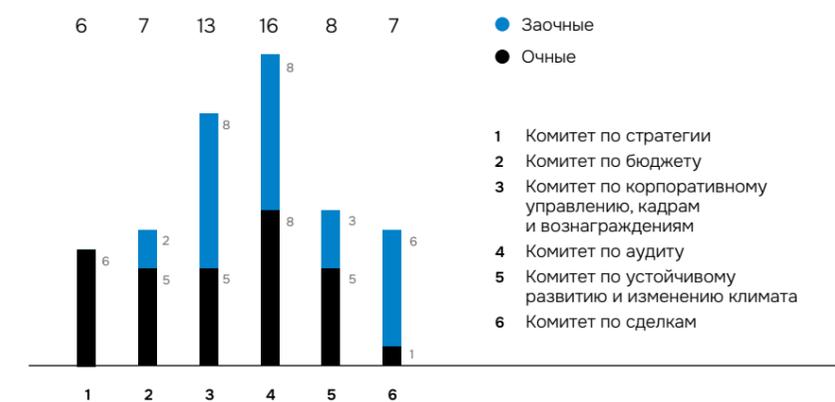
- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по устойчивому развитию и изменению климата.

Для предварительного рассмотрения сделок, требующих одобрения квалифицированным большинством членов Совета директоров и подготовки рекомендаций, касающихся принятия решений о согласии на их совершение, а также иных вопросов, связанных с реализацией сделок Компании, с июня 2023 года Советом директоров принято решение о создании Комитета Совета директоров по сделкам.

Статус директоров в Комитетах, %



Количество заседаний комитетов в 2023 году



Комитет по стратегии

Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе Председатель. В отчетном году было проведено шесть очных 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 2023 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, информация о стратегических инициативах и партнерствах в сегменте «даунстрим». Представлялись отчеты о производственных показателях Компании, отчет о системной работе по развитию вовлеченности персонала и корпоративных ценностей и отчет о промышленной безопасности и охране труда. Согласованы стратегия инноваций и НИОКР, а также принята к сведению информация о стратегии финансирования, стратегии развития топливно-энергетического комплекса и стратегии ГРР.

В 2024 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.

Состав комитета на конец 2023 года

Александр Д.В. (Председатель комитета, независимый директор)

Безденежных Е.С.

Батехин С.Л.

Волк С.Н. (независимый директор)

Сычев А.Ю. (независимый директор)

Комитет по бюджету

Действующий Комитет по бюджету «Норникеля» состоит из пяти членов Совета директоров, двое из которых являются независимыми директорами.

В отчетном году было проведено семь заседаний Комитета, из них два заочных.

Ключевая роль Комитета по бюджету в отчетном году заключалась в подготовке рекомендаций Совету директоров для принятия решений по размеру дивидендов по акциям Компании по результатам 2022 года и девяти месяцев 2023 года, а также предложению

Основные функции Комитета по бюджету

- ✓ организация и контроль процессов бюджетирования и бизнес-планирования Компании;
- ✓ 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

Основные функции Комитета по стратегии

- ✓ обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии;
- ✓ подготовка предложений по актуализации Стратегии

60%

доля независимых директоров в Комитете по стратегии

40%

доля независимых директоров в Комитете по бюджету

по установлению даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Также был представлен информационный обзор программы инициатив повышения эффективности и принята к сведению информация о прогнозе цен на металлы и курсы валют для целей подготовки бюджета Компании на 2024 год. Комитет по бюджету также одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2024 год.

Состав комитета на конец 2023 года

Шейбак Е.М. (Председатель комитета)

Батехин С.Л.

Захарова А.И.

Комарова И.В. (независимый директор)

Сычев А.Ю. (независимый директор)

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета.

В отчетном году было проведено 13 заседаний Комитета, из них семь — в заочной форме, четыре — в очной и два заседания проведено совместно с Комитетом Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата (одно очное и одно заочное).

Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового и внеочередного общих собраний 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.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям дал рекомендации Совету директоров по оценке деятельности членов Совета директоров за 2022 год, внесению изменений в состав Правления Компании, а также по утверждению ряда внутренних документов Компании. Комитетом принята к сведению информация о программе «Цифровой инвестор», информация о благотворительной политике, спонсорстве и прочих социальных программах Компании, о Программе развития человеческого капитала, о Программе работы с молодежью и представлены итоги выполнения командных КПЭ и индивидуальных КПЭ топ-10 и директоров дивизионов за 2022 год. Также была принята к сведению информация о результатах ежегодной оценки эффективности Совета директоров за 2022 год, в соответствии с которой работа Совета директоров и Корпоративного секретаря Компании была признана эффективной. Дана оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости.

Состав комитета на конец 2023 года

Сычев А.Ю (Председатель комитета, независимый директор)

Батехин С.Л.

Волк С.Н. (независимый директор)

Комарова И.В. (независимый директор)

Шейбак Е.М.

60%

доля независимых директоров в Комитете по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Основные функции Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

- ✓ оценка, контроль функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании;
- ✓ преемственность в деятельности Совета директоров и Правления Компании;
- ✓ мотивация, оценка деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря;
- ✓ надзор за формированием и реализацией информационной политики Компании

Комитет по аудиту

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 16 заседаний, из них семь в очной форме, семь – в заочной и два заседания проведено совместно с Комитетом Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата (одно очно и одно заочно).

В 2023 году Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании, промышленной безопасностью, охраной труда, утверждением новой редакции Политики в области внутреннего контроля и новой редакции Политики в области управления рисками, а также утверждением Положения о Корпоративной системе управления рисками в новой редакции. Комитетом 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 2023 год.

В течение 2023 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;

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.

- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков

Состав комитета на конец 2023 года

Иванов А.С. (Председатель комитета, независимый директор)

Александров Д.В. (независимый директор)

Захарова А.И.

Комарова И.В. (независимый директор)

Сычев А.Ю. (независимый директор)

Комитет по устойчивому развитию и изменению климата

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета. Согласно Положению, Комитет должен состоять из пяти членов, с возможным увеличением количественного состава по решению Совета директоров.

В отчетном году было проведено восемь заседаний, из них три в очной форме, одно – в заочной, два заседания проведено совместно с Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям (одно очно и одно заочно) и два заседания проведено совместно с Комитетом Совета директоров по аудиту (одно очно и одно заочно).

80%

доля независимых директоров в Комитете по аудиту

Основные функции Комитета по аудиту

- ✓ вопросы, связанные с финансовой отчетностью;
- ✓ вопросы, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда
- ✓ управление рисками и внутренним контролем;
- ✓ управление внешним и внутренним аудитом;
- ✓ недопущение недобросовестных действия сотрудников Компании и третьих лиц

60%

доля независимых директоров в Комитете устойчивому развитию и изменению климата

В отчетном году членам Комитета была представлена информация о вариантах развития собственных объектов энергогенерации на базе технологий, обеспечивающих минимальный углеродный след, по результатам обсуждения которой членами Комитета были приняты к сведению среднесрочные цели по снижению выбросов до 2031 года и принято решение о продолжении технологической проработки и рассмотрению вариантов развития собственных объектов энергогенерации в горизонте до 2050 года на базе технологий, обеспечивающих минимальный углеродный след. На совместном заседании Комитета по устойчивому развитию и изменению климата с Комитетом по аудиту были обсуждены Отчет об устойчивом развитии за 2022 год, Отчет по правам человека Группы за 2022 год и Отчет об ответственной цепочке поставок Группы за 2021–2022 годы.

В 2023 году Комитетом по устойчивому развитию и изменению климата были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решения по вопросу утверждения Стратегии социально устойчивого развития. Принят к сведению Отчет в области изменения климата, и членами Комитета отмечено высокое качество представленной информации.

Состав комитета на конец 2023 года

Шварц Е.А. (Председатель комитета, независимый директор)

Александров Д.В. (независимый директор)

Безденежных Е.С.

Захарова А.И.

Иванов А.С. (независимый директор)

Основные функции Комитета по устойчивому развитию и изменению климата

- ✓ интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании;
- ✓ формирование и реализация стратегии в области устойчивого развития и изменения климата;
- ✓ управление рисками и внутренним контролем 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

Комитет по сделкам

Комитет состоит из трех директоров. Согласно Положению, Комитет должен состоять из трех членов, с возможным увеличением количественного состава по решению Совета директоров.

В отчетном году было проведено семь заседаний, из них одно – в очной форме, шесть – в заочной.

В течение отчетного года Комитет рассмотрел и дал рекомендации Совету директоров по вопросам, связанным с привлечением финансирования; по сделкам Компании, совершаемым в процессе размещения облигаций.

Состав комитета на конец 2023 года

Захарова А.И. (Председатель комитета)

Захарова М.А.

Шейбак Е.М.

Основные функции Комитета по сделкам

- ✓ 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

Президент и Правление являются исполнительными органами Компании и руководят текущей деятельностью «Норникеля».

Президент

Президент является единоличным исполнительным органом Компании, руководящим ее текущей деятельностью. Президент избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок и осуществляет функции Председателя Правления Компании.

Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров. С 2015 года должность Президента Компании занимает Потанин В.О. (в 2012–2015 годах – Генеральный директор).

Президент и Правление обеспечивают:

- ✓ исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- ✓ реализацию основных планов и программ «Норникеля»;
- ✓ поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом, который руководит текущей деятельностью Компании в пределах своей компетенции, определенной Уставом, и обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. Совет директоров вправе в любой момент прекратить полномочия и расторгнуть договор с любым из членов Правления.

В 2023 году Правление Компании начало свою работу в составе из 10 членов, утвержденном Советом директоров 1 июня 2022 года. 16 октября 2023 года Советом директоров было принято решение избрать членом Правления Компании Кушнарева Дмитрия Сергеевича и, начиная с 16 октября 2023 года, образовать Правление Компании из 11 человек.

В 2023 году было проведено 34 заседания Правления Компании, все заседания в отчетном году проводились в заочной форме.

На протяжении 2023 года Правлением были приняты решения о внесении изменений в состав Норильского

дивизиона и создании нового Сбытового 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, даны рекомендации Совету директоров по утверждению Стратегии социально устойчивого развития, был одобрен запуск реализации Программы развития палладия, утвержден периметр самооценки системы внутреннего контроля на 2023 год и рассмотрены вопросы, связанные с ходом реализации Стратегии в области экологии и климатических изменений и основными направлениями Стратегии углеродной нейтральности.

Наряду с принятыми решениями в 2023 году Правление предварительно рассматривало и рекомендовало Совету директоров на утверждение Отчет об устойчивом развитии, Отчет в области изменения климата и Годовой отчет Компании. В 2023 году впервые Правление рассмотрело и рекомендовало Совету директоров на утверждение Отчет по правам человека и Отчет об ответственной цепочке поставок.

Количество заседаний Правления



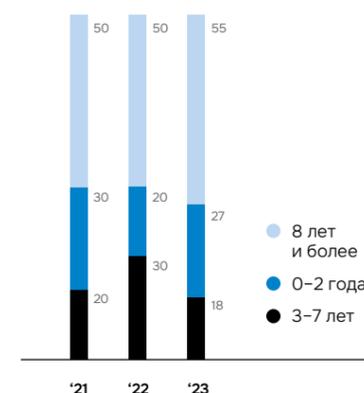
34 ЗАСЕДАНИЯ ПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

было проведено в 2023 году

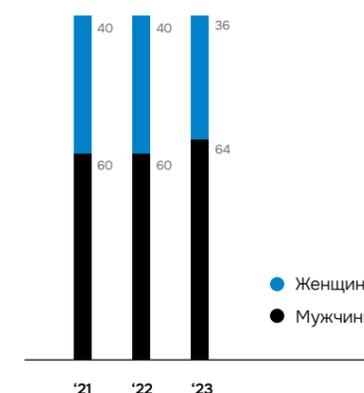
Участие в заседаниях в 2023 году

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Правления (лет)	Участие в заседаниях / общее количество заседаний
Потанин В.О.	12	34/34
Берлин А.В.	2	34/34
Дубовицкий С.А.	6	34/34
Захарова М.А.	8	34/34
Зелькова Л.Г.	11	34/34
Кушнарев Д.С. ¹	1	9/34
Малышев С.Г.	11	34/34
Пластинина Н.М.	11	34/34
Савицкая Е.А.	10	34/34
Степанов С.С.	3	34/34
Федоров Е.В.	3	34/34

Продолжительность работы в составе Правления, %



Состав Правления, %



¹ Вошел в состав Правления с 16 октября 2023 года в соответствии с решением Совета директоров.

Биографии членов Правления¹

Потанин Владимир Олегович

Председатель Правления с 2012 года,

Президент Компании с 2015 года (с 2012 по 2015 год – Генеральный директор)

Год рождения: 1961
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, квалификация: экономист-международник

Опыт работы за последние пять лет

С 2022 года – член правления Общероссийской общественной организации «Федерация хоккея России»;

с 2021 года – член попечительского совета Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз» (РФС);

2020–2022 – председатель попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;

с 2020 года – член попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»;

с 2018 года – член попечительского совета некоммерческой ассоциации юридических лиц «Российско-американский совет делового сотрудничества»; член попечительского совета Фонда по сохранению и развитию Соловецкого архипелага;

с 2017 года – председатель наблюдательного совета АНО «Агентство развития Норильска»;

с 2016 года – член совета фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры», а также председатель попечительского совета некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;

с 2011 года – член попечительского совета некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», а также Фонда поддержки строительства храмов города Москвы;

с 2010 года – член попечительского совета всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»;

с 2009 года – заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»;

с 2007 года – член попечительского совета Санкт-Петербургского государственного университета, заместитель председателя попечительского совета специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО (У) МИД России;

с 2006 года – заместитель председателя попечительского совета МГИМО (У) МИД России, член попечительского совета Высшей школы менеджмента СПбГУ;

с 2005 года – член попечительского совета, а также член совета некоммерческой благотворительной организации «Фонд поддержки олимпийцев России»;

с 2004 года – председатель, член президиума некоммерческого партнерства «Национальный Совет по корпоративному управлению»;

с 2003 года – председатель попечительского совета ФГБОУ «Государственный Эрмитаж»;

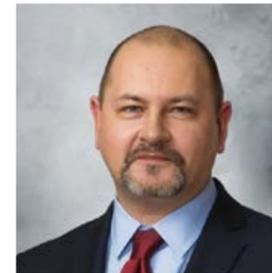
2001–2022 – член совета попечителей фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк);

с 1995 года – член президиума Международного общественного фонда единства православных народов

Берлин Антон Витальевич

Член Правления с 2022 года

Год рождения: 1973
Владение акциями Компании: 0,002%



Образование

Московский авиационный технологический институт – Российский государственный технологический университет (МАТИ-РГТУ) им. К.Э. Циолковского, 1996 год, факультет радиоэлектронной аппаратуры, инженер-системотехник – администратор производства;

Аспирантура МАТИ-РГТУ им. К.Э. Циолковского, 1999 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – член совета директоров АО «Холдинговая компания Быстра»;

с 2019 года – Вице-президент – руководитель Сбытового дивизиона ПАО «ГМК «Норильский никель»

Дубовицкий Сергей Александрович

Член Правления с 2018 года

Год рождения: 1978
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, специальность «связи с общественностью»; квалификация: специалист по связям с общественностью со знанием иностранного языка.

Опыт работы за последние пять лет

С 2021 года – член совета директоров MPI Nickel Pty Ltd, Norilsk Nickel Africa (PTY) Ltd, Norilsk Nickel Mauritius и член исполнительного комитета Nkomati.

Должности в «Норникеле»: Вице-президент по стратегическому планированию (2016–2019); Вице-президент – руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами (2019–2020), Старший вице-президент – руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами, логистики и ресурсного обеспечения (2020–2023); Старший вице-президент – руководитель Блока стратегии и развития бизнеса (с 2023 года)

Захарова Марианна Александровна

Член Правления с 2016 года, член Совета директоров с 2010 года

Год рождения: 1976
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российский университет дружбы народов;

бакалавр юриспруденции, 1998 год; магистр юриспруденции, 2000 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2015 года – Первый вице-президент – руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

¹ Должности указаны на конец 2023 года.

**Зелькова
Лариса Геннадьевна**
Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

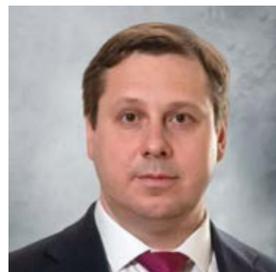
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 1991 год, специальность «журналистика», квалификация: журналист, литературный работник газеты.

Опыт работы за последние пять лет

- С 2023 года – член попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;
 - с 2020 года – председатель правления АНО «Центр социальных проектов Печенгского района «Вторая школа» и АНО «Агентство развития Мончегорска»;
 - с 2019 года – член совета по использованию целевого капитала «Пополнение коллекции Государственной Третьяковской галереи» и член совета по использованию целевого капитала «Поддержка малых музеев Третьяковской галереи» некоммерческой организации «Фонд поддержки Государственной Третьяковской галереи»;
 - с 2018 года – председатель попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития и поддержки Российского Международного Олимпийского Университета;
 - с 2017 года – председатель правления и член наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»;
 - с 2016 года – член попечительского совета фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры» (до 2021 – председатель);
 - 2015–2020 – член попечительского совета федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»;
 - 2015–2022 – член совета попечителей The Hermitage Foundation UK;
 - 2014–2023 – председатель совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;
 - 2011–2020 – член совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»;
 - с 2011 года – председатель правления некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа»;
 - с 2009 года – член попечительского совета негосударственной образовательной автономной некоммерческой организации «Павловская гимназия»;
 - с 2007 года – член президиума Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО
- Должности в «Норникеле»: Заместитель Генерального директора по социальной политике и связям с общественностью (2013–2015); Вице-президент - руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью (2015–2016); Старший вице-президент - руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью (с 2016 года)

**Кушнарев
Дмитрий Сергеевич**
Член Правления с 2023 года

Год рождения: 1979
Владение акциями Компании: 0,0000059%



Образование

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2008 год, специальность: «экономика»;

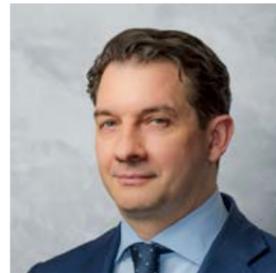
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2001 год, специальность – «механика, прикладная математика».

Опыт работы за последние пять лет

- С 2023 года – член совета директоров АО «Холдинговая компания Быстра»;
- Должности в «Норникеле»: Директор Экономического департамента (2013–2020); Вице-президент по экономике (2020–2023); Старший вице-президент – руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики с 2023 года)

**Малышев
Сергей Геннадьевич**
Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, специальность: «машины и аппараты текстильной, легкой промышленности и бытового обслуживания», квалификация: инженер-механик;

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность: «финансы и кредит»; квалификация: экономист;

Высшие Богословские курсы Московской Православной Духовной академии, квалификация: специалист в сфере религиозного образования и духовного просвещения;

Профессиональная переподготовка в Институте повышения квалификации государственных служащих Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, по программе «государственное и муниципальное управление».

Профессиональная переподготовка в НИУ «Московский институт электронной техники» по программе «Информационная безопасность»

Опыт работы за последние пять лет

Должности в «Норникеле»: Заместитель Генерального директора-руководитель Блока экономики и финансов (2013–2015); Вице-президент – руководитель Блока экономики и финансов (2015–2016); Старший вице-президент – Финансовый директор (с 2016 года)

**Пластинина
Нина Мануиловна**
Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1961
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский институт химического машиностроения, специальность: «химическое машиностроение и аппаратостроение», квалификация: инженер-механик;

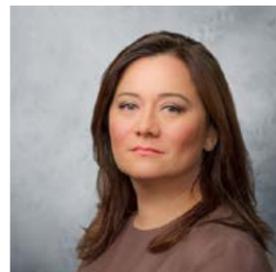
Московский технический институт им. Н.Э. Баумана, аспирантура, специальность: «экономика и организация производства».

Опыт работы за последние пять лет

Должности в «Норникеле»: Директор Департамента внутреннего контроля (2013–2015); Вице-президент - руководитель Блока внутреннего аудита (2015–2016); Вице-президент – руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента (с 2016 года)

**Савицкая
Елена Алексеевна**
Член Правления с 2014 года

Год рождения: 1972
Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский педагогический государственный университет, специальность: «психология», квалификация: психолог, преподаватель психологии.

Опыт работы за последние пять лет

Должности в «Норникеле»: руководитель Аппарата (2013–2015); Вице-президент – руководитель Аппарата (с 2015 года)

Степанов Сергей Станиславович

Член Правления с 2021 года

Год рождения: 1977

Владение акциями Компании: 0,001%



Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова: 1998 год – бакалавр экономики (диплом с отличием);

2000 год – магистр экономики (диплом с отличием).

Опыт работы за последние пять лет

С 2021 года – Старший вице-президент – Производственный директор ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2020–2021 – генеральный директор ПАО «ВСМПО-АВИСМА»;

2014–2020 – генеральный директор ПАО «Распадская»;

2012–2020 – вице-президент, руководитель дивизиона «Уголь ЕВРАЗ-Холдинг»;

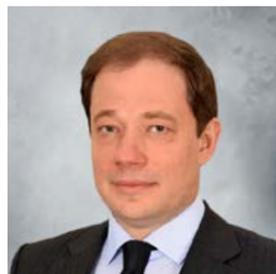
с 2022 года – председатель совета директоров ООО «Полярный литий»

Федоров Евгений Владимирович

Член Правления с 2021 года

Год рождения: 1978

Владение акциями Компании: 0%



Образование

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, 2001 год, специальность: «экономика и управление на предприятии», квалификация: экономист-менеджер;

ГОУ СПО «Московский энергетический институт (технический университет)», 2003 год, ученая степень: кандидат экономических наук.

Опыт работы за последние пять лет

С 2023 года – член Совета директоров ООО «Варейнефтегаз»;

с 2021 года – Вице-президент – руководитель Энергетического дивизиона ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2018–2020 – член совета директоров, советник генерального директора ООО «ТРАСТ СМ»;

с 2018 года – член совета директоров ООО «Юнитайл Холдинг»

Корпоративный секретарь

Платов Павел Евгеньевич

Корпоративный секретарь Компании с 2011 года

Год рождения: 1975

Владение акциями Компании: 0%



Образование

Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А. Добролюбова; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

Опыт работы за последние пять лет

С 2011 года – Корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель»

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.

В соответствии с Уставом Компании 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.

Корпоративный секретарь выполняет следующие основные функции:

- участие в подготовке и проведении Общего собрания акционеров;
- подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- руководство работой секретариата Компании;
- иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании.

В настоящее время должность Корпоративного секретаря занимает Платов П.Е. Решением Совета директоров в декабре 2021 года его полномочия на указанной должности были продлены сроком на три года.

Система контроля

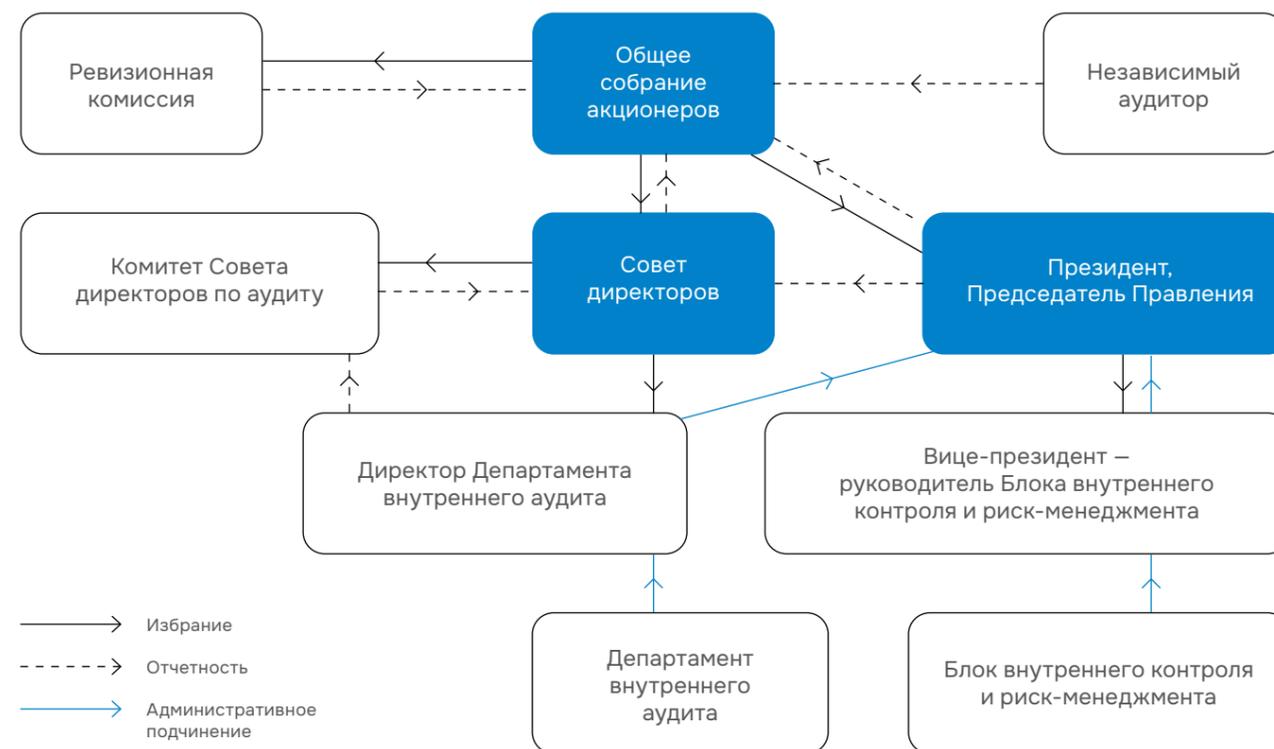
В Компании функционирует система внутреннего контроля (СВК), которая охватывает ключевые бизнес-процессы и все уровни управления Группы.

Система внутреннего контроля интегрирована в процессы корпоративного управления Компании и направлена на достижение целей достоверности финансовой отчетности, эффективности операционной деятельности и целей комплаенс.

Выделяют следующие органы контроля:

- ✓ Ревизионная комиссия;
- ✓ Комитет Совета директоров по аудиту;
- ✓ Департамент внутреннего аудита;
- ✓ Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента, в который входят Департамент внутреннего контроля, Служба риск-менеджмента и Центр мониторинга технико-производственных и экологических рисков.

Схема контроля



→ Избрание
 - - - - - Отчетность
 → Административное подчинение

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является постоянно действующим органом, который осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии в количестве пяти человек избираются ежегодно на годовом Общем собрании акционеров.

Результаты работы Ревизионной комиссии

В 2023 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2022 год. По итогам проверки подготовлено заключение,

представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию акционеров. Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2023 год будут представлены к годовому Общему собранию акционеров в 2024 году.

На годовом Общем собрании акционеров 6 июня 2023 года Ревизионная комиссия была избрана в следующем составе: Дзыбалов А.С., Масалова А.В., Сванидзе Г.Э., Горнин Э.Л., Яневич Е.А.

Внутренний аудит

В Компании функция внутреннего аудита осуществляется Департаментом внутреннего аудита, который создан в целях оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

Департамент внутреннего аудита проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых оценивает эффективность СВК и корпоративной системы управления рисками (КСУР). На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения топ-менеджменту по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании. В Компании действует Политика по внутреннему аудиту, утвержденная Советом директоров.

В 2023 году на заседаниях Комитета по аудиту рассматривались следующие вопросы:

- обновление Методики оценки эффективности КСУР;
- отчеты о работе департамента за 2022 год, шесть месяцев и девять месяцев 2023 года, включая итоги проведенных аудиторских проверок, выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков;
- итоги самооценки функции внутреннего аудита;
- рассмотрение годового плана работ Департамента внутреннего аудита;
- согласование карты КПЭ директора Департамента внутреннего аудита.

Комитетом по аудиту отмечена эффективность работы Департамента внутреннего аудита в отчетном периоде.

В 2023 году Департаментом внутреннего аудита были выполнены проверки по следующим направлениям:

- эксплуатация автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) на производственных объектах Компании;
- выполнение стратегических инвестиционных проектов Компании;
- морские и речные перевозки грузов Компании;
- процессы корпоративного управления;
- процедуры контроля за ИТ-активами и ИТ-проектами.

Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание развитию цифровых методов обработки данных. Так, в 2023 году с использованием инструментов data-аналитики был проведен аудит процесса закупок, применение современного метода позволило обработать значительные объемы данных и представить их в графическом виде.

Также была проведена годовая оценка эффективности КСУР и СВК Компании за 2023 год. Итогом оценки является вывод, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Результаты оценки рассмотрены на заседании Комитета по аудиту.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия. В течение 2023 года менеджментом выполнено 214 мероприятий, которые включают обновление нормативных документов, разработку новых либо изменение действующих контрольных процедур, информирование и обучение персонала, идентификацию и оценку рисков.

В программе SAP AM Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. Аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту.

Внутренний контроль

Единство подходов построения, функционирования и развития СВК, формирования контрольной среды, системы оценки рисков бизнес-процессов, внедрения контрольных процедур, разделения полномочий и прав доступа в информационных системах обеспечивает Департамент внутреннего контроля.

Департамент внутреннего контроля на основе рискориентированного подхода проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании:

- закупочная и инвестиционная деятельность;
- сделки по капитальному строительству и корпоративному страхованию;
- действующие системы учета металлосодержающих продуктов.

В Компании также осуществляется непрерывный контроль соблюдения нормативных требований в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма, финансированию распространения оружия массового уничтожения.

В рамках проведения самооценки системы внутреннего контроля и аудита финансовой отчетности, проводимого внешней компанией, ежегодно осуществляется оценка

эффективности и уровня зрелости СВК в «Норникеле». Отчеты с результатами оценки эффективности СВК рассматриваются менеджментом Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

Информация о СВК в Компании ведется в информационной системе SAP GRC PC, проводятся процедуры оценки ее эффективности, готовятся отчеты.

Служба корпоративного доверия

В Компании функционирует Служба корпоративного доверия (СКД), целью которой является оперативное реагирование на следующую информацию:

- любые виды нарушений;
- хищение или нецелевое использование имущества Компании;
- любые действия, которые могут быть расценены как коррупция, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп, мошенничество;
- несоблюдение прав сотрудников;
- нарушение сотрудниками этических норм и принципов поведения.

Сотрудники, акционеры и другие заинтересованные лица могут направить обращение как о фактических, так и о предполагаемых

Ключевые принципы СКД

1. Соблюдение конфиденциальности информации
2. Сохранение анонимности заявителя
3. Своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений

событиях, которые несут материальный ущерб или вред деловой репутации Компании.

Все поступившие обращения регистрируются с присвоением уникального номера, и далее проводится тщательная проверка информации.

Компания ни в коем случае не подвергает заявителя, обратившегося в СКД, санкциям и преследованиям (в том числе сотрудников увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.). В случае поступления обращения о воздействии на заявителя проводятся обязательные проверки таких обращений и тщательный анализ

результатов. На всех уровнях проводится регулярный мониторинг статуса заявителей в целях выявления случаев необоснованного воздействия на них. С 2023 года Компанией внедрены процедуры предоставления обратной связи заявителям и оценки удовлетворенности заявителя, на основе формы – отзыва о рассмотрении и урегулировании жалобы/обращения.

Жалобы/обращения по вопросам нарушения этических норм и принципов рассматриваются на заседаниях комиссий, созданных по решению руководителя подразделения Компании или предприятия Группы, в адрес которого был направлен запрос о проведении проверки жалобы/обращения. В случае подтверждения поступившей информации о нарушении сотрудниками норм корпоративной этики, выявлении неурегулированных межличностных конфликтов, менеджментом проводятся мероприятия по урегулированию конфликтных ситуаций,

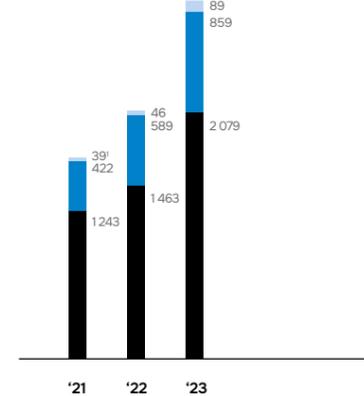
сотрудникам повторно разъясняется необходимость соблюдения норм деловой этики, организовываются и проводятся встречи с трудовыми коллективами. Сотрудники могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности за нарушение этических норм и принципов.

Антикоррупционная деятельность

«Норникель» уверен, что следование подходам честного, прозрачного, этичного ведения бизнеса, а также поддержание высокого уровня корпоративной культуры способствует укреплению деловой репутации Компании и развитию доверительных отношений с инвесторами, партнерами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

В своей текущей деятельности «Норникель» придерживается принципа нулевой толерантности к любым коррупционным проявлениям, соблюдает требования антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых осуществляет свою деятельность, а также признает значимость реализации и соблюдения процедур, направленных на предотвращение коррупции.

Статистика обращений в СКД



- В том числе обращения о нарушении этических норм и принципов
- Общее количество обращений, по которым инициирована проверка
- Общее количество обращений



Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в [Отчете об устойчивом развитии](#)

Так, члены Совета директоров и Правления Компании личным примером задают этический стандарт неприемлемого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях.

С целью обеспечения соответствия законодательным требованиям и правилам ведения этичного, прозрачного бизнеса в «Норникеле» внедрена и постоянно совершенствуется система антикоррупционного комплаенса. Основными приоритетами такой системы являются предупреждение и минимизация коррупционных рисков и укрепление приверженности сотрудников Компании высоким этическим стандартам. Антикоррупционные стандарты утверждены по всей Группе.

Компания регулярно идентифицирует и анализирует коррупционные риски и управляет ими в рамках общей системы управления 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 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

Компания не осуществляет платежи за упрощение формальностей и не финансирует политические партии.

обмена деловыми подарками закреплены в Положении по обмену деловыми подарками, которое распространяется на всех сотрудников Компании.

Компания заинтересована 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 представляет в Антикоррупционную хартию российского бизнеса декларацию о соблюдении ее положений.

«Норникель» ежегодно публикует в Отчете об устойчивом развитии информацию, которая содержит статистические данные о зафиксированных

коррупционных нарушениях, подтверждая свою открытость и прозрачность перед заинтересованными сторонами.

Эффективность соблюдения антикоррупционных принципов Компании основана на персональной ответственности каждого сотрудника. Так, 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.

Также на регулярной основе проводится обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции, вовлекая их в реализацию антикоррупционных программ. Компания обеспечивает эффективное обучение с завершающими этапами тестирования 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». Доля сотрудников, прошедших обучение о политиках и методах противодействия коррупции, на конец 2023 года составляет 100%. Обучение законодательным требованиям и положениям корпоративных документов в области противодействия коррупции в 2023 году прошли около 26 тыс. сотрудников.

Контакты для обращений (24 часа):

☎ 8 (800) 700-19-41,
8 (800) 700-19-45

✉ skd@nornik.ru

🌐 на сайте, заполнив форму: [Служба корпоративного доверия – Норникель \(nornickel.ru\)](#)

✉ почтой: 1-й Красногвардейский проезд, д. 15, Москва, Россия, 123112, Служба корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель»

📱 корпоративное приложение «НИКА» (для сотрудников «Норникеля»)

Компания ежегодно участвует в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса. По итогам проведенной комплексной независимой оценки системы управления противодействием коррупции в 2023 году Компании был присвоен наивысший класс рейтинга – «ААА+++», такой результат отражает особую заинтересованность руководства Компании в вопросах развития и совершенствования системы предупреждения и противодействия коррупции.

Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут мерам преследования, 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.

¹ В 2021 году обращения с информацией о нарушении этических норм и принципов классифицировались по теме «Производственные отношения».

Одним из приоритетных направлений системы антикоррупционного комплаенса является управление конфликтом интересов, который чаще всего может стать причиной коррупционных правонарушений. Утвержденное Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов предусматривает обязательное раскрытие предконфликтной ситуации и принятие своевременных мер по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов. В целях повышения эффективности работы по предупреждению, выявлению и урегулированию конфликта интересов, а также в целях обеспечения соблюдения принципов законности и совершенствования корпоративной культуры в Группе созданы постоянно действующие комиссии по урегулированию конфликта интересов.

Компания стремится поддерживать и повышать уровень нетерпимости сотрудников к коррупции. Для этого в Компании существуют различные каналы, по которым можно сообщить о коррупционном факте. 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 специальном разделе «Антикоррупция».

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.

В целях развития и совершенствования системы антикоррупционного комплаенса в 2023 году были реализованы следующие мероприятия:

- утвержден единый подход по оценке коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами;
- актуализированы и запущены дистанционные курсы «Противодействие коррупции» и «Противодействие коррупции для руководителей» по всей Группе;
- проведено анкетирование по оценке эффективности принимаемых антикоррупционных мер в Компании среди сотрудников.
- проведена обучающая кампания по управлению ситуациями конфликта интересов для сотрудников Группы, ответственных за внедрение антикоррупционных процедур;
- пересмотрены и обновлены нормативно-методические документы Компании в области противодействия коррупции.

На официальном сайте Компании функционирует отдельный раздел «Антикоррупция», в котором размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике.

За последние три года в обращениях через СКД не были классифицированы случаи по теме «коррупционные действия».

Статистика обращений в СКД по теме «коррупционные действия»

Показатель	2021	2022	2023
Количество обращений, поступивших в СКД на тему «коррупционные действия»	0	0	0

Антимонопольная деятельность

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; соблюдение норм действующего законодательства Компанией и организациями корпоративной структуры.

В 2020 году в Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» были внесены изменения, предусматривающие требования к внутренним актам организаций в сфере антимонопольного комплаенса, а также право организаций представить такие акты в Федеральную антимонопольную службу и при подтверждении их соответствия установленным нормативным требованиям получить от антимонопольного органа заключение. В рамках новой

В 2023 году, как и в прошлые периоды, в отношении «Норникеля» решениями антимонопольного органа не было установлено нарушений требований антимонопольного законодательства, факторы привлечения к административной ответственности за такие нарушения также отсутствовали.

предусмотренной законом процедуры 25 марта 2021 года Компания первой в стране получила заключение Федеральной антимонопольной службы о соответствии действующей системы антимонопольного комплаенса требованиям законодательства. «Норникель» провел внутреннюю оценку и выделил подразделения, деятельность которых сопряжена с антимонопольными рисками. В таких подразделениях были определены сотрудники, ответственные

за антимонопольную комплаенс-функцию, которые прошли инструктаж о применимых запретах и ограничениях, предусмотренных антимонопольным законодательством. Управленческие решения в Группе принимаются с учетом требований антимонопольного законодательства.

Корпоративная безопасность

Управление системой корпоративной защиты в «Норникеле» основано на комплексе программ по обеспечению корпоративной и экономической безопасности.

В развитие принципов Политики в области противодействия корпоративному мошенничеству, утвержденной Советом директоров Компании, выстраиваются системные меры по предупреждению, выявлению и противодействию злоупотреблениям, корпоративному мошенничеству и коррупционным проявлениям. В целях экономической безопасности в Компании применяются следующие меры:

- внедрение в систему закупочной деятельности индикаторов нарушений, таких как признаки картельного сговора, конфликт

интересов, лоббирование интересов участников закупочной процедуры, необоснованные ограничения и др.;

- оптимизация методологии проверки контрагентов;
- разработка и внедрение в структуру обучающих курсов для сотрудников Группы, тренинга по противодействию корпоративному мошенничеству.

В 2023 году комплексно решена задача обеспечения корпоративной безопасности при реализации стратегических инвестиционных проектов Группы по направлениям экономической защиты законных интересов Компании во взаимоотношениях с подрядчиками, кадровой безопасности персонала и безопасности на объектах.

>520 ТРЕНИРОВОК

242 УЧЕНИЯ

22 ТАКТИКО-СПЕЦИАЛЬНЫХ УЧЕНИЯ

проведено в 2023 году для поддержания высокого уровня готовности сил и средств обеспечения объектовой безопасности

На принципиально новом уровне для решения важных задач обеспечения экономической безопасности производства начало функционировать специализированное подразделение – Центр химико-криминалистических исследований и экспертиз, оснащенный современным комплексом аналитического оборудования. Это позволило существенно расширить функции Центра и проводить широкий спектр исследований для оказания технической помощи производственным и контрольно-аналитическим

подразделениям в сфере обеспечения качества продукции, расследования причин возникновения нештатных ситуаций на производстве, в проведении углубленных химических, минералогических, структурных исследований материалов и веществ при разработке новых технологий обогатительных и металлургических производств, а также при проведении специального внешнего контроля качества и достоверности анализа цветных и драгоценных металлов. Высокая оценка Комплексной методики

анализа и идентификации металло-содержащих материалов, разработанной Центром, дана участниками Международной ассоциации металлов платиновой группы.

На плановой основе выполняются мероприятия по обеспечению антитеррористической защиты объектов производства, транспорта и топливно-энергетического комплекса, предотвращению актов незаконного вмешательства в их работу.

Информационная безопасность

В 2023 году с учетом внешних вызовов и особенностей российского рынка Компания пересмотрела подход к обеспечению информационной безопасности (ИБ). Была реорганизована функция ИБ, сформирована и утверждена стратегия ее дальнейшего развития, которая предусматривает в том числе продолжение курса на импортозамещение решений ИБ, а также переход на сервисную модель.

Компанией были приняты дополнительные меры по защите периметров технологической инфраструктуры предприятий и снижению рисков в связи с тем, что в условиях продолжающегося возрастания количества и сложности кибератак, а также с учетом сохранения удаленного режима работы для части сотрудников требовались меры по обеспечению информационной безопасности корпоративных ресурсов и инфраструктуры.

Постоянный мониторинг уровня защищенности систем Компании позволяет своевременно выявлять и устранять уязвимости, а также принимать требуемые меры по противодействию кибервторжениям.

Все ключевые услуги для предприятий Группы в областях ИБ и защиты технологических процессов оказывает ООО «Норникель Сфера» – дочерняя организация Компании. Она была создана в 2022 году и обладает широкими техническими компетенциями. В 2023 году ООО «Норникель Сфера» было доукомплектовано, спектр услуг расширен с учетом потребностей и специфики бизнесов «Норникеля».

Программы

В Компании внедрены необходимые процессы информационной безопасности, в частности:

- идентификация и классификация информационных активов;
- управление доступом к информационным активам;
- анализ защищенности;
- управление рисками;
- управление инцидентами;
- управление архитектурой ИБ;
- мониторинг и эксплуатация средств защиты информации;
- экспертиза проектов информационных технологий и АСУТП в части требований ИБ.

В 2023 году в рамках непрерывно осуществляемого процесса идентификации и классификации информационных активов Компания продолжила активно реализовывать планы по приведению информационных активов в соответствие корпоративным стандартам в области ИБ, внедряя необходимые решения и средства защиты информации.

Защита АСУТП

В 2023 году был пересмотрен подход к защите технологических процессов на базе отечественных решений. По-прежнему приоритетным остается покрытие базовыми мерами (средствами и системами) защиты максимального числа предприятий и производственных площадок, на которых эксплуатируются АСУТП. Особое внимание уделяется выполнению регуляторных требований по защите систем промышленной автоматизации.

Согласно плану по внедрению базовых мер защиты технологических процессов завершены работы на основных производственных площадках Норильского дивизиона, а также на предприятии газового комплекса, обеспечивающем добычу и транспортировку энергоресурсов в Норильский промышленный район.

В 2023 году проведен внутренний аудит управления мероприятиями по защите АСУТП «Норникеля». Это позволило оценить общий подход к защите АСУТП, а также эффективность обеспечения безопасности технологической инфраструктуры. По итогам аудита дана высокая оценка результатам работы функции информационной безопасности в области защиты АСУТП:

- в Компании реализуются проекты по созданию систем защиты технологических и производственных процессов, определен порядок внедрения средств и систем защиты АСУТП с учетом лучших международных практик;
- на корпоративном уровне действуют нормативно-методические документы, регламентирующие вопросы информационной безопасности и технического оснащения АСУТП.

С целью повышения общего уровня защищенности АСУТП рекомендации, полученные по итогам аудита, будут реализованы в 2024 году.

Импортозамещение

В связи с уходом с российского рынка многих иностранных поставщиков решений ИБ,

а также в соответствии с новыми законодательными требованиями «Норникель» продолжает процесс импортозамещения, в том числе для систем промышленной автоматизации. Компания завершила сравнение и выбор 100% решений по ИБ для средств защиты информации первого приоритета, 65% – для средств защиты информации второго приоритета. В 2023 году запущены проекты по внедрению выбранных средств защиты информации. До 2026 года включительно планируется произвести импортозамещение базовых средств защиты информации для наиболее критичных предприятий Группы с выполнением всех требований законодательства и регуляторов. Завершить процесс импортозамещения на всех предприятиях Группы планируется до 2028 года включительно.

Система реагирования на киберинциденты

В рамках функции ИБ действует направление реагирования на киберинциденты, которое в своей деятельности использует ряд передовых технических решений, а также лучшие практики управления процессами киберзащиты. Продолжается работа по масштабированию разработанных и документированных процессов и процедур обеспечения непрерывности функции ИБ, активация которых в случае нештатных и чрезвычайных ситуаций позволяет повысить ее устойчивость. Актуальность разработанных

процедур регулярно проверяется путем тестирования, проводимого не реже одного раза в квартал.

Любой сотрудник Компании в случае обнаружения подозрительного контента или активности на корпоративных устройствах может направить эту информацию для проверки в подразделение, отвечающее за ИБ. Специалисты проводят оценку возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и принимают меры, направленные на предотвращение и устранение последствий инцидентов. За год специалистами проведено более 6 тыс. проверок по обращениям сотрудников «Норникеля».

За год сотрудниками ИБ было обработано более 1 тыс. инцидентов, количество обработанных событий ИБ превышает 18 тыс.

Традиционно функция ИБ тесно сотрудничает с партнерами по отрасли и регуляторами. Второй год в рамках подписанного соглашения о сотрудничестве ведется эффективное взаимодействие с Национальным координационным центром по компьютерным инцидентам.

Управление уязвимостями

В течение 2023 года Компании сохраняла фокус на прикладных аспектах ИБ – управлении уязвимостями и анализе защищенности корпоративных ресурсов – с целью минимизации рисков и обеспечения устойчивости к современным киберугрозам в динамичной цифровой среде.

Применение передовых методик анализа защищенности помогло выявить слабые места в 57 эксплуатируемых системах и оперативно принимать необходимые меры по их устранению. Регулярные тестирования на проникновение и сценарные угрозы помогли оценить уровень готовности Компании к современным кибератакам. За год были разработаны и реализованы новые стратегии управления уязвимостями, направленные на противостояние новым методам воздействия злоумышленников и обеспечение непрерывной защиты систем Компании.

В стремлении к постоянному улучшению уровня ИБ Компания успешно реализует стратегию внедрения DevSecOps (процесс обеспечения безопасности на протяжении всего жизненного цикла разработки программного обеспечения), что позволяет интегрировать аспекты безопасности непосредственно в процессы разработки и эксплуатации программных продуктов, обеспечивая тем самым более эффективное и прозрачное управление безопасностью на всех этапах жизненного цикла приложений.

Компания также взяла на себя ответственность за обеспечение безопасной разработки трех ключевых проектов горного производства в рамках деятельности Индустриального центра компетенций (ИЦК) «Металлургия», что позволило не только активно участвовать в обмене передовыми технологиями и лучшими практиками, но и создать уникальные решения, отвечающие специфике металлургической отрасли. Внедряемый процесс продемонстрировал эффективность принципов и практик DevSecOps для раннего обнаружения и оперативного устранения потенциальных киберугроз.

>1 тыс. инцидентов
за год было обработано сотрудниками информационной безопасности

>18 тыс.
количество обработанных событий ИБ

>6 тыс. проверок
по обращениям сотрудников «Норникеля» было проведено специалистами за год

Обучение и информирование

Компания уделяет большое внимание повышению осведомленности сотрудников о принципах обеспечения ИБ и правилах цифровой гигиены. В 2023 году поставлена глобальная цель по повышению культуры ИБ для сотрудников всей Группы.

На ежегодной основе проводится обучение сотрудников с учетом актуальных киберугроз и рисков. В 2023 году было проведено 95 плановых и 19 внеплановых тренингов в формате электронных курсов и очных лекций. Обучение прошли 34 104 сотрудника Группы.

Кроме того, регулярно проводятся учения, включающие в том числе имитацию фишинговых рассылок и иных способов незаконного воздействия на пользователей. По итогам учений актуализируются инструкции для сотрудников.

Дополнительно на регулярной основе организуются тематические информационные рассылки об актуальных угрозах ИБ и правилах цифровой гигиены.

Сертификация

Согласно ведущим мировым практикам на предприятиях «Норникеля» поддерживается работа систем управления информационной безопасностью (СУИБ), соответствующих требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2013. Выстроенная на основе международных стандартов СУИБ позволяет систематизировать и структурировать процессы обеспечения ИБ, выстраивать эффективную матрицу контрольных процедур, своевременно идентифицировать и минимизировать риски.

По итогам проверок площадок «Норникеля» в 2023 году внешний аудитор отметил высокий уровень вовлеченности руководства в процессы СУИБ, готовность предприятий реагировать на новые угрозы и вызовы. Сотрудники, входящие в область действия СУИБ, продемонстрировали отличные знания по ИБ.

Благодаря применению подхода непрерывного совершенствования процессов управления ИБ деятельность «Норникеля» по разработке и внедрению передовых решений в сфере киберзащиты промышленных активов неоднократно отмечалась профессиональным сообществом и отраслевыми общественными организациями.

В целях дальнейшего поддержания высокого уровня зрелости процессов обеспечения ИБ предприятиями «Норникеля» на 2024 год запланирована серия аудитов по переходу на версию стандарта ISO/IEC 27001:2022.

Вовлечение топ-менеджмента

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 их компетенции относятся в том числе вопросы рассмотрения рисков ИБ, а также бюджетов программ и проектов в данной сфере. Регулярный мониторинг рисков осуществляется в формате профильных комитетов и корпоративной отчетности.

95 ПЛАНОВЫХ
и **19** ВНЕПЛАНОВЫХ
ТРЕНИНГОВ

по кибербезопасности было проведено в 2023 году

34 104
СОТРУДНИКА

прошли обучение в 2023 году

В 2023 году высокую эффективность процессов управления ИБ подтвердили **пять предприятий «Норникеля»:**

1. Мурманский транспортный филиал
2. Кольская горно-металлургическая компания (Кольский дивизион)
3. Надеждинский металлургический завод (Норильский дивизион)
4. Медный завод (Норильский дивизион)
5. Талнахская обогатительная фабрика (Норильский дивизион)

Кросс-функциональное взаимодействие

В 2023 году в промышленную эксплуатацию было введено корпоративное приложение «Суперника», которое объединяет цифровые сервисы и предоставляет возможность

коммуникаций внутри Компании. Приложение создано на базе коммерческой платформы и доступно любому сотруднику круглосуточно с любого устройства, как корпоративного, так и личного. В рамках проекта Компания уделила особое внимание аспектам ИБ данного приложения. Была инициирована

существенная доработка приложения для соответствия внутренним нормативно-методическим требованиям. Как результат, многие доработки были перенесены в общедоступную версию данной платформы, что стало ценным вкладом в повышение ИБ корпоративных коммуникаций в стране в целом.

Партнерства и обмен опытом

Созданный по инициативе компании «Норникель», клуб «Безопасность информации в промышленности» («БИП-Клуб») уже более шести лет является одним из наиболее авторитетных объединений руководителей подразделений информационной безопасности и информационных технологий крупных промышленных холдингов России. Клуб зарекомендовал себя в качестве эффективной площадки 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 2023 году с учетом изменения внешней ситуации и появления новых цифровых вызовов и угроз повестка Клуба была актуализирована, в частности за счет новых направлений корпоративной безопасности. Состав участников удвоился, в настоящее время в «БИП-Клубе» представлены более 70 российских компаний, в том числе флагманы ключевых отраслей промышленности.

В рамках тематики международной ИБ «Норникель» поддерживает сотрудничество с Советом безопасности и Министерством иностранных дел Российской Федерации,

участвует в выработке и обсуждении позиционных документов в данной области. Компания также принимает участие в работе Национальной ассоциации международной информационной безопасности.

«Норникель» стремится сделать вклад в развитие рынка ИБ для промышленного сектора экономики. Активная работа на этом направлении проводится с компаниями – поставщиками решений в области ИБ.

В 2023 году Компания первой среди заказчиков провела открытую встречу с разработчиками и вендорами продуктов и услуг в сфере ИБ. Представители функции ИБ «Норникеля» рассказали о своих подходах и требованиях, об ожиданиях заказчика и о перспективах эффективного сотрудничества в рамках программы импортозамещения. Во встрече приняли участие представители более 200 российских компаний – игроков рынка ИБ и партнеров по отрасли.

Участники соглашений планируют совместно разрабатывать предложения по совершенствованию, тестированию и внедрению решений ИБ в промышленных системах, в том числе отвечающих за непрерывность производственного цикла и целостность бизнес-процессов в «Норникеле».

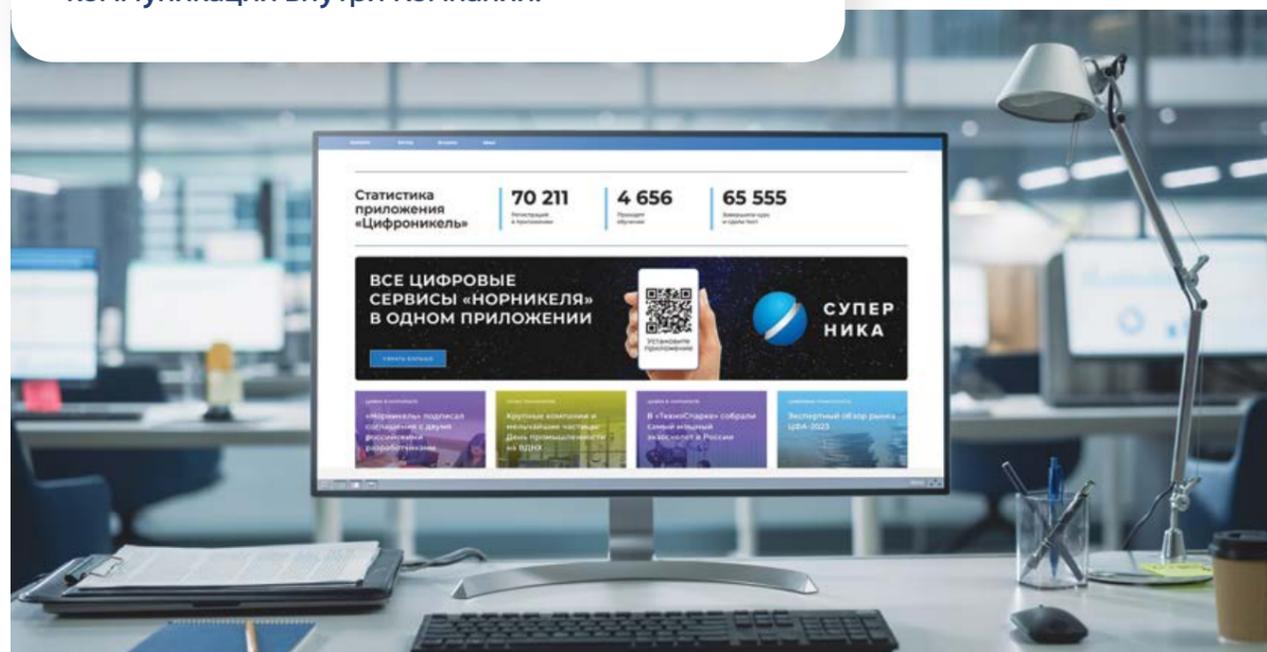
**>70
РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ**

в настоящее время представлены в БИП-Клубе

**>200
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ
РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ**

приняли участие в проведенной Компанией встрече с разработчиками и вендорами продуктов и услуг в сфере ИБ

В 2023 году в промышленную эксплуатацию было введено корпоративное приложение «Суперника», которое объединяет цифровые сервисы и предоставляет возможность коммуникаций внутри Компании.



Основываясь на принципах открытого и эффективного сотрудничества, в 2023 году Компания заключила три стратегических соглашения с лидерами рынка ИБ – компаниями «Лаборатория Касперского», Security Vision и R-Vision.

Защита персональных данных

В Компании внедрен и применяется комплекс организационно-технических мер для защиты персональных данных, включая защиту персональных данных третьих лиц, различных типов субъектов и для соответствия законодательству России. Техническая защита обеспечивается средствами: антивирусной защиты, предотвращения утечек, контроля отчуждаемых устройств, анализа событий безопасности.

Особое внимание в Компании уделяется обеспечению соответствия процессов обработки персональных данных требованиям

Эффективным инструментом повышения осведомленности в области защиты персональных данных стали очные тренинги, которые проводятся для персонала предприятий. В 2023 году такие тренинги проведены для более чем 200 сотрудников.

законодательства. В Компании разработана и постоянно обновляется Методика по обеспечению комплаенса персональных данных. В соответствии с этой методикой в 2023 году

на 13 предприятиях Группы процессы обработки персональных данных проведены в соответствии с требованиями законодательства и локальных актов Компании.

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 Совета директоров, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2023 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 2023 год.

Комитет по аудиту Совета директоров зафиксировал отсутствие замечаний к отчетам аудитора, дополнительно отметив качество материалов для целей согласования финансовой отчетности, и признал работу АО «Кэпт» в качестве аудитора Компании за 2023 год эффективной.

на 13 ПРЕДПРИЯТИЯХ ГРУППЫ

процессы обработки персональных данных приведены в соответствие с требованиями законодательства в 2023 году

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, но рекомендует инвестировать собственные средства в акции «Норникеля».

Общая сумма вознаграждения, выплаченная членам Совета директоров и Правления Компании в 2023 году, составила 6,6 млрд руб. (77,9 млн долл. США)¹.

Вознаграждение Совета директоров

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с Политикой вознаграждения. 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 Компании 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. 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;

- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов Совета директоров – 50 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение 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 вознаграждение акциями (или на основе акций), опционами на приобретение акций, 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.

¹ Сумма выплаченного вознаграждения не включает вознаграждение, начисленное, но не выплаченное на конец 2023 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членам органов управления Компанией за 2023 год составило 7,7 млрд руб. (90 млн долл. США), в соответствии с отчетностью по МФСО.

Вознаграждение членов Совета директоров

Вид вознаграждения	2023	
	млн руб.	млн долл. США
За работу в Совете директоров и комитетах	373,7	4,4
Заработная плата	31,5	0,4
Премии	-	-
Компенсация расходов	0,2	0,003
Иные вознаграждения	-	-
ИТОГО	405,4	4,8

Вознаграждение Исполнительных органов

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 финансовым показателем (ЕБИТДА), так и нефинансовыми показателями (производственный травматизм (вес 10%), снижение выбросов парниковых газов (вес 5%), ноль экологических происшествий (вес 5%) и прочие индивидуальные показатели). КПЭ ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В 2023 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.

Вопрос об определении размера выплачиваемых Президенту Компании вознаграждения и компенсаций входит в компетенцию Совета директоров. Вознаграждение Президента состоит из должностного оклада и премиальной части. Решение о премировании Президента Компании по итогам работы за отчетный год принимается Советом директоров.

Вознаграждение членов Правления и Президента

Вид вознаграждения	2023	
	млн руб.	млн долл. США
За работу в Правлении	2,5	0,03
Заработная плата	3 131,3	36,7
Премии	3 094,7	36,3
Иные вознаграждения	5,2	0,1
ИТОГО	6 233,7	73,1

Вознаграждение Ревизионной комиссии

На годовом Общем собрании акционеров 6 июня 2023 года было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося сотрудником «Норникеля»,

в размере 1,8 млн руб. в год (до удержания налогов). Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению, определенному для членов Ревизионной комиссии в 2022 году. Членам комиссии,

являющимися сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается. Премии и иные вознаграждения в 2023 году не выплачивались.

Вознаграждение членов Ревизионной комиссии

Вид вознаграждения	2021		2022		2023
	млн руб.	млн руб.	млн руб.	млн долл. США	
За работу в Ревизионной комиссии	7,2	7,2	7,2		0,084

Аудитор

Вознаграждение аудитора

Общая сумма вознаграждения АО «Кэпт» в 2023 году составила около 232 млн руб. (2,7 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 (неаудиторские услуги), составила 30% от общей суммы вознаграждения.

Для предотвращения конфликта интересов в АО «Кэпт» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые оно оказывает 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.

Вознаграждение аудитора

Виды услуг	2021		2022		2023
	млн руб.	млн руб.	млн руб.	млн долл. США	
Аудит	131,2	116,9	125,8		1,5
Сопутствующие аудиту услуги	42,3	57,3	36,7		0,4
Прочие услуги аудиторов	161,6	165,6	69,7		0,8
ИТОГО	335,1	339,8	232,2		2,7

Риск-менеджмент

Система управления рисками

Существующая корпоративная система управления рисками интегрирована в бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать рискориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

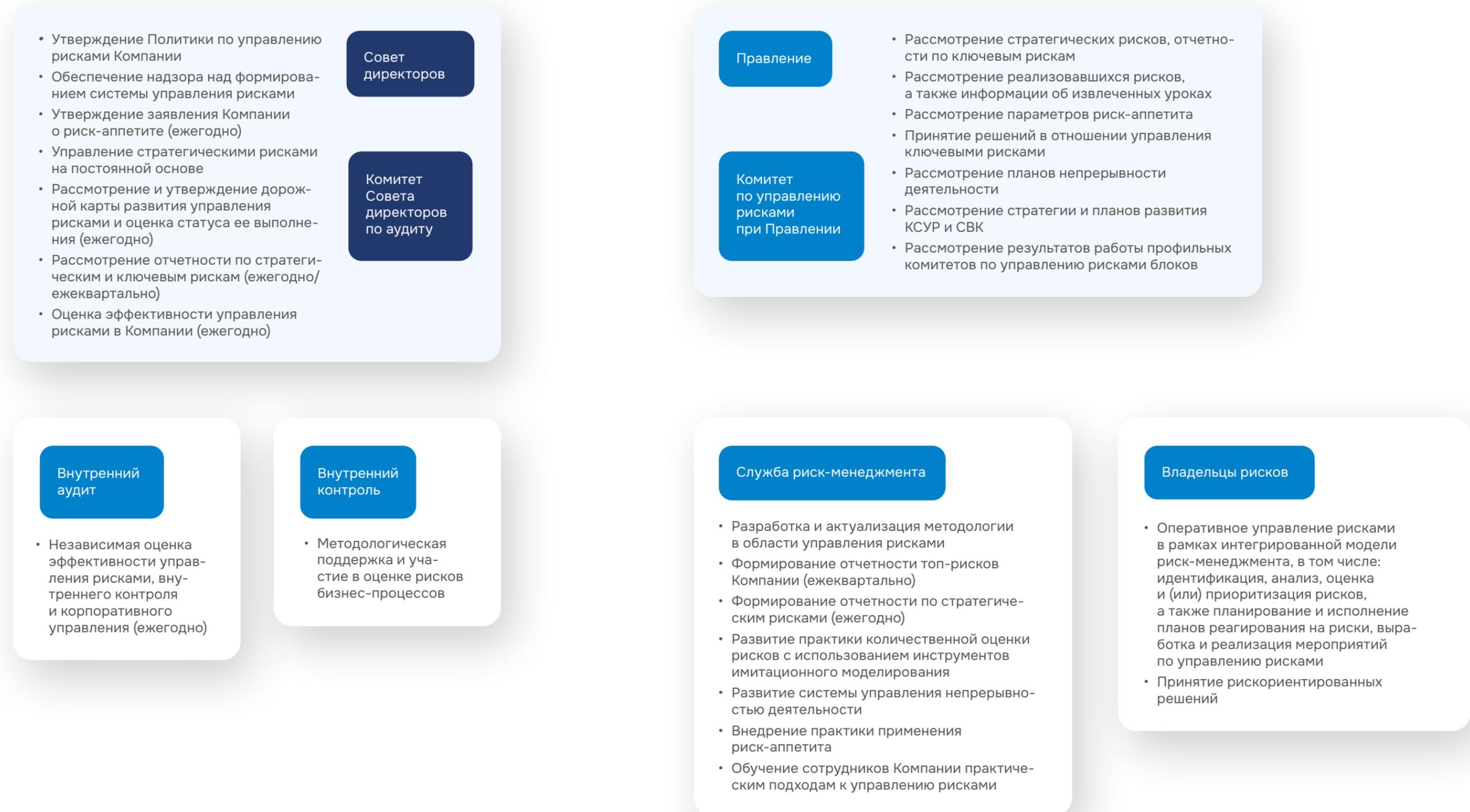
В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

- повышение вероятности достижения поставленных целей Компании;
- повышение эффективности распределения ресурсов;
- повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

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.

Структура системы управления рисками



В 2023 году Компания выполнила следующие проекты/инициативы по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- реализована пилотная автоматизация работы с проектными рисками на базе существующей системы класса GRC, автоматизированы связи рисков и контрольных процедур для группы экологических рисков;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии;
- подготовлены обучающие материалы по управлению проектными рисками;
- проведено обучение сотрудников Кольского и Норильского дивизионов по вопросам управления экологическими рисками;
- проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками;
- совершенствовалась интеграция управления рисками с процессами бюджетного планирования с использованием функционала автоматизации системы класса GRC;

- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2024 год, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;
- риск-аппетит Компании был декомпозирован на нижестоящие организационные уровни, организован мониторинг показателей, завершён этап автоматизации процесса;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;
- проведена внешняя независимая оценка зрелости системы управления рисками, подтвержден высокий уровень зрелости;
- сформирована концепция оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в рамках проекта, направленного на обеспечение соответствия рекомендациям TCFD.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2024 год определены следующие направления:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части процессов и функциональности системы;
- расширение периметра применения количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования;
- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;
- применение и совершенствование концепции оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD.

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 2023 году отражает сохранение и усиление многих факторов внешней для Компании среды, а также адаптацию к новым условиям.

Основные стратегические риски

В 2023 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков:

- снижение спроса на продукцию Компании;
- снижение производительности и нарушение непрерывности производства;
- несоответствие финансовых возможностей на фоне роста потребностей стратегического развития «Норникеля»;
- 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 перебоев 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, строительно-монтажных работ, 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 значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2023 году

Карта рисков



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.

По сравнению с прошлым годом

- ▲ Оценка риска выросла
- ▼ Оценка риска снизилась
- Оценка риска не изменилась

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.

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 информации¹, а также рекомендации Рабочей группы TCFD, в соответствии с которыми выделяются две основные категории рисков:

Влияние физических рисков 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.

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».

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

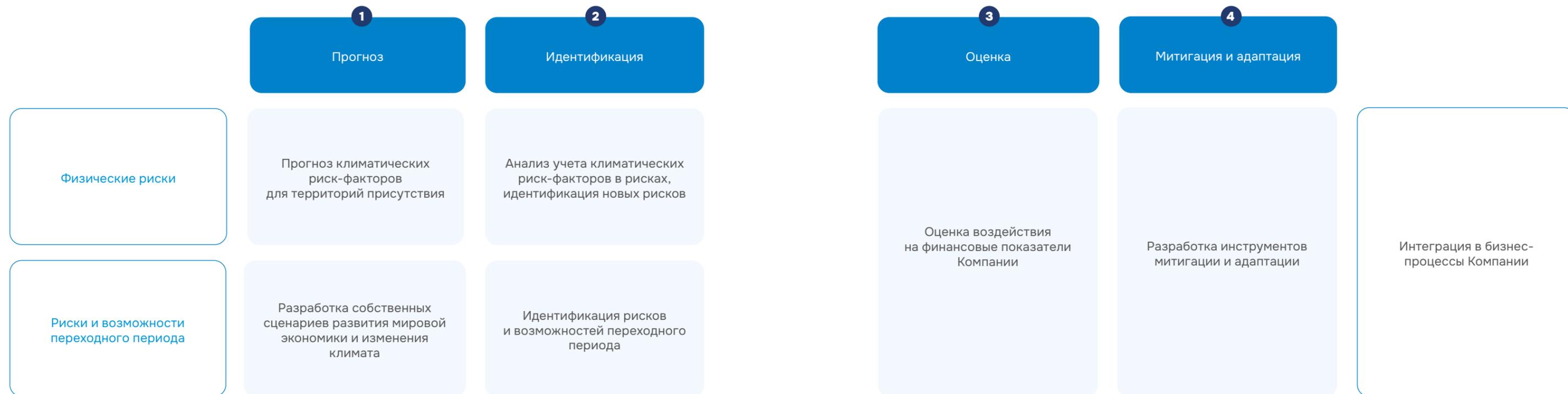
в виде как отдельного риска, так и риск-фактора для других рисков. Компания определила перечень своих рисков переходного периода и провела их оценку в пилотном режиме.

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.

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 Норильского дивизиона, который отвечает за технический надзор, геоэкологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

Формирование процедур управления рисками, связанными с изменением климата



Деградация многолетнемерзлых грунтов (физический риск изменения климата)

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет. Увеличение глубины сезонного протаивания грунта
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании. Отсутствие чрезвычайных ситуаций (ЧС) межрегионального и федерального характера, включающих ущерб окружающей среде
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя.</p> <p>Источник риска: внешний.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений; осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий; осуществляет спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов; реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании с последующей обработкой результатов на предмет наличия/отсутствия потенциальных рисков смещений земной поверхности; реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством масштабирования информационно-диагностической системы (включая развертывания автоматизированных пунктов наблюдений за основными характеристиками, обеспечивающими безопасную эксплуатацию зданий и сооружений); осуществляет мониторинг температуры грунтов оснований зданий и сооружений; реализует компенсирующие и адаптационные мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние

Маловодный режим рек (физический риск изменения климата)

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	<ul style="list-style-type: none"> Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании. Уменьшение доли потребления электроэнергии Компании из возобновляемых источников энергии
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя.</p> <p>Источник риска: внешний.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 сценария развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2050 года.

Для разработки сценариев развития мировой экономики и изменения климата при участии экспертов ИМП РАН был проведен анализ порядка 190 доступных публичных сценариев от ведущих разработчиков (Международное энергетическое агентство, Мировой энергетический совет, Международное агентство

по возобновляемым источникам энергии, OPEC, Bloomberg, NGFS, Shell, BP, DNV и др.). В результате были составлены три сценария развития мировой экономики и изменения климата, соответствующих траекториям изменения климата, описанным в публичных сценариях SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5.

Ключевые характеристики разработанных сценариев для оценки рисков и возможностей переходного периода на горизонте до 2050 года

	Быстрая трансформация SSP1-2.6	Устойчивый палладий SSP2-4.5	Глобальный рост SSP5-8.5
Вероятность	25%	70%	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 CO2	Большой рост	Умеренный рост	На уровне 2021 г.
Изменение температуры к 2050 году¹	+1,7°C	+2,0°C	+2,5°C
Цель Парижского соглашения	+	-	-

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 будут использоваться Компанией для стресс-тестирования влияния рисков, связанных с изменением климата.

Сценарный анализ¹

На базе разработанных сценариев развития мировой экономики и изменения климата «Норникель» провел сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2050 года. Анализ показал рост выручки во всех сценариях к 2050 году относительно среднего показателя за 2017–2021 годы. Ключевые драйверы роста выручки в сценарии «Глобальный рост» – наибольший рост ВВП и численности населения, что обеспечит наибольшую потребность в палладии, никеле и меди в 2050 году относительно двух других сценариев.

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 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».

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

- 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.

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
Источник риска: **внешний**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

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

¹ Сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2050 года в соответствии с тремя климатическими сценариями.

² Прирост температуры к доиндустриальному уровню

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

- 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

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- 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;
 - обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия;
 - рассматривает возможности партнерств, направленных 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

- Повышение стоимости заемного финансирования.
- Ухудшение конъюнктуры рынка.
- Резкие колебания курса валют относительно рубля.
- Ограничение возможности 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

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования.
- Поддержание инвестиционной привлекательности Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **снижился**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- поддерживает сбалансированный долговой портфель;
 - организует дополнительные кредитные линии в рублях Российской Федерации 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая.</p> <p>Источник риска: смешанный.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 компаний «Норильский никель»; 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; ежегодное 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 плановых сроков реализации, бюджета и технологических показателей.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> 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
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> 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
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая.</p> <p>Источник риска: смешанный.</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 с учетом санкционных ограничений; реализует программу трансформации в ООО «Гипроникель» для повышения качества и минимизации сроков выполнения научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ; развивает компетенции проектного управления в проектных командах и обеспечивает обмен опытом в рамках регулярного проведения Проектного форума

Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области промышленной безопасности и охраны труда может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни, временной приостановки работ, а также причиной имущественного ущерба.

Основные факторы риска

- Неудовлетворительная организация производства работ.
- Нарушение технологического процесса.
- Воздействие опасных факторов

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая.**

Источник риска: **внутренний.**

Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- 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

- 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

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель» в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя.**

Источник риска: **смешанный.**

Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- 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 компаний «Норильский никель»;
 - обеспечивает регулярную осведомленность работников 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 комплаенса;
 - обеспечивает оценку эффективности контроля комплаенс системы в Группе компаний «Норильский никель»

Риски информационной безопасности

Группа рисков, отражающих, в частности, 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

- 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.
- Санкционные ограничения применяемых средств защиты

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы, на АСУТП Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- 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;
 - замену импортных средств защиты информации, ограниченных в функционале из-за санкций;
 - защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;
 - мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатации 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

- 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

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности, в соответствии с требованиями природоохранного законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности в области охраны окружающей среды

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- 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 Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель»;
 - 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

- Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала.
- Неприятие ценностей Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами.
- Ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников.
- Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы.
- Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Социальная ответственность:
- развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории;
 - содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании;
 - реализация системных благотворительных программ и проектов

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- 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»;
 - 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 компаний «Норильский никель»;
 - предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу в соответствии с социальными программами, принятыми в Кольской ГМК, и разрабатывает стратегии социально-экономического развития Печенгского района

Риски цепочки поставок

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы.

Основные факторы 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.

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Эффективное выполнение программы производства готовой продукции.
- Своевременная поставка продукции потребителям.

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
 Источник риска: **смешанный**.
 Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

- 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

ДЕРЖИМ БАЛАНС

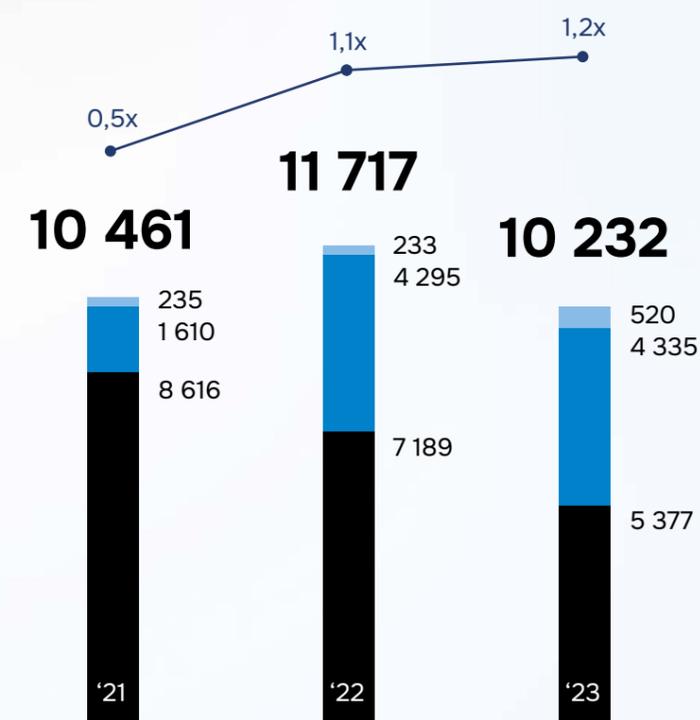
Долговая нагрузка сохранится на консервативном уровне

Подтвержден наивысший национальный кредитный рейтинг от агентства «Эксперт РА»



Динамика уровня задолженности, млн долл. США

- Чистый долг / EBITDA (x)
- Обязательства по аренде
- Краткосрочный долг
- Долгосрочный долг



Информация
для акционеров

224
Акционерный капитал

228
Дивидендная политика

231
Управление долговым портфелем

233
Взаимодействие с акционерами

Акционерный капитал

В Компании выпущены обыкновенные акции, выпуск привилегированных акций Уставом не предусмотрен. Акции Компании являются голосующими из расчета «одна акция соответствует одному голосу». Исключение составляет кумулятивное голосование, которое применяется при избрании членов Совета директоров.



Актуальная структура акционерного капитала представлена [на сайте Компании](#)

Права акционеров

Всем акционерам «Норникеля» гарантируются равные права и равное отношение к ним со стороны Компании. Порядок реализации акционерами своих прав определяется федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также прочими правовыми актами Российской Федерации, которые не ограничивают акционеров в их праве принимать участие в общих собраниях акционеров в зависимости от места их нахождения или проживания акционера.

Уставный капитал на 31 декабря 2023 года

152 863 397 шт.

обыкновенные акции

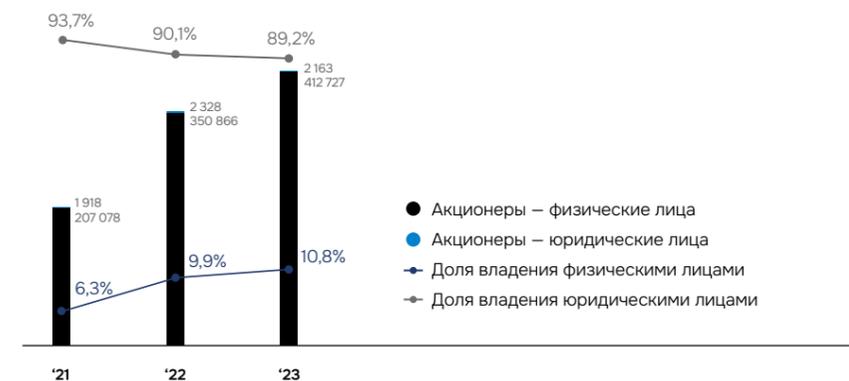
1 руб.

НОМИНАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ

Структура акционерного капитала на конец календарного года, %

Наименование	2021	2022	2023
Интеррос	35,95	37,0	37,0
МКПАО «ЭН+ ГРУП»	26,25	26,4	26,4
Казначейские акции	0,51	-	-
Прочие акционеры (включая свободное обращение)	37,29	36,6	36,6
Количество акций, шт.	153 654 624	152 863 397	152 863 397

Количество акционеров «Норникеля» и доли владения по категориям¹



¹ «Количество акционеров «Норникеля» и доли владения по категориям»

Акции

Акции Компании торгуются на российском фондовом рынке с 2001 года. С 2014 года акции были включены в котировальный список первого уровня ПАО Московская Биржа (тикер – GMKN).

Акции (обыкновенные)

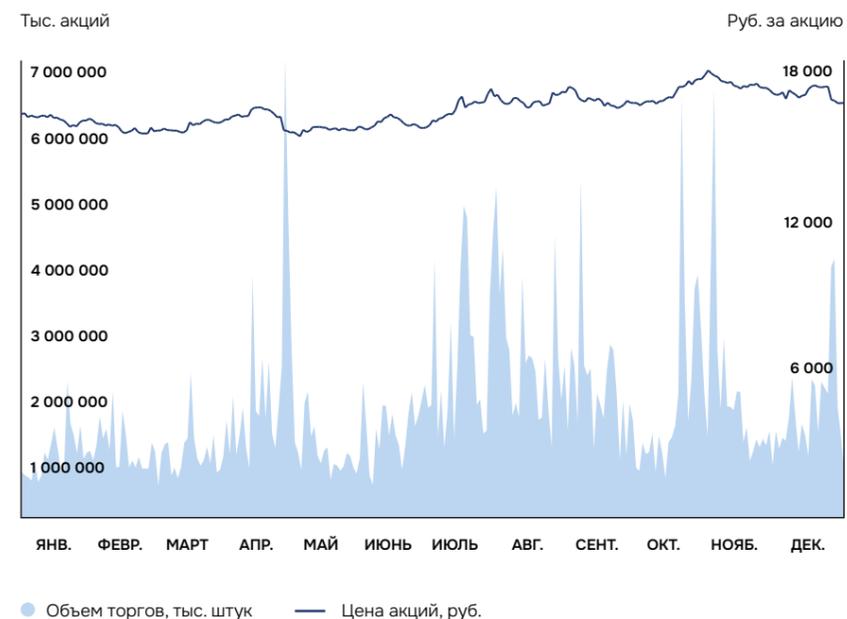
Количество	152 863 397 шт.
Регистрационный номер	1-01-40155-F
Дата регистрации выпуска	1997 год
ISIN	RU0007288411
Дата присвоения регистрационного номера	2006 год
Тикер	GMKN
Регистратор	Регистратор АО «НПК – Р.О.С.Т.»

Регистратор

Регистратором акций Компании является АО «НПК – Р.О.С.Т.». Держатели акций, в том числе клиенты номинальных держателей, могут принимать участие в общих собраниях акционеров путем заполнения электронной

формы бюллетеней, используя электронный сервис регистратора «Личный кабинет акционера». Порядок подключения к сервису «Личный кабинет акционера» размещен [на сайте регистратора](#). Акционеры могут также воспользоваться мобильным приложением «Акционер.online».

Динамика котировок и объема торгов акций «Норникеля» на Московской бирже в 2023 году



Рыночная капитализация «Норникеля» на конец 2023 года составила

2 472 млрд руб.
27 млрд долл. США

14 218 руб.

минимальная цена акции в 2023 году

18 078 руб.

максимальная цена акции в 2023 году

15 766 руб.

средняя цена акции в 2023 году

16 172 руб.

Цена акции на конец 2023 года

Источник: расчет Компании на основе цен закрытия на Московской бирже.

Дробление акций

7 декабря 2023 года внеочередное Общее собрание акционеров «Норникеля» приняло решение о дроблении¹ обыкновенных акций Компании.

Процедура дробления предполагает внесение изменений в решение о выпуске обыкновенных акций Компании в части уменьшения их номинальной стоимости и регистрацию указанных изменений в Банке России. На десятый рабочий день от даты государственной регистрации Банком России изменений в решение о выпуске пройдет конвертация акций.

В результате дробления одна обыкновенная акция Компании конвертируется в 100. После дробления количество акций «Норникеля» составит 15 286 339 700 шт. номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая.

Процедура дробления акций повышает их доступность для более широкого круга розничных инвесторов, тем самым увеличивая привлекательность ценных бумаг.

Американские депозитарные расписки

28 апреля 2023 года истек срок разрешения на обращение акций Компании в форме АДР за пределами России². В соответствии с законодательством оставшиеся на счете депо депозитарных программ акции не имеют права голоса и по ним не выплачиваются дивиденды.

Невыплаченные 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.

21 февраля 2023 года банк-депозитарий Компании по программе АДР The Bank of New York Mellon опубликовал информационное письмо, согласно которому действие депозитарного договора с «Норникелем» прекращается 23 мая 2023 года. Однако, согласно условиям депозитарного договора, у владельцев АДР сохраняется право погашения АДР для получения акций Компании. Погашение осуществляет банк – эмитент АДР – The Bank of New York Mellon.

23 мая 2023 года АДР были исключены из списка ценных бумаг, допущенных к торгам на Лондонской фондовой бирже.

Информация и официальные уведомления раскрываются на сайте www.adrbnymellon.com

¹ Дробление акций – это увеличение количества ценных бумаг эмитента с соответствующим снижением их номинальной стоимости при сохранении капитализации на том же уровне.
² Разрешение от Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в России.

Мотивационная программа для сотрудников «Цифровой инвестор»

В 2023 году «Норникель» запустил мотивационную программу для своих сотрудников – «Цифровой инвестор». Это уникальный инновационный продукт на российском рынке труда и новый инструмент на рынке инвестиций.

«Цифровой инвестор» представляет собой новую модель взаимоотношений с сотрудниками, которая предусматривает 100%-ное финансирование покупки цифрового финансового актива, стоимость которого приравнена к рыночной стоимости акций «Норникеля» на момент выпуска и погашения.

Количество ЦФА, которые может получить сотрудник, определяется стажем работы в Группе на референтную дату – 1 января 2023 года. Согласно условиям программы, сотрудник имеет право на получение дивидендов по акциям «Норникеля», а также вправе продать ЦФА после года владения либо погасить ЦФА после пяти лет владения.

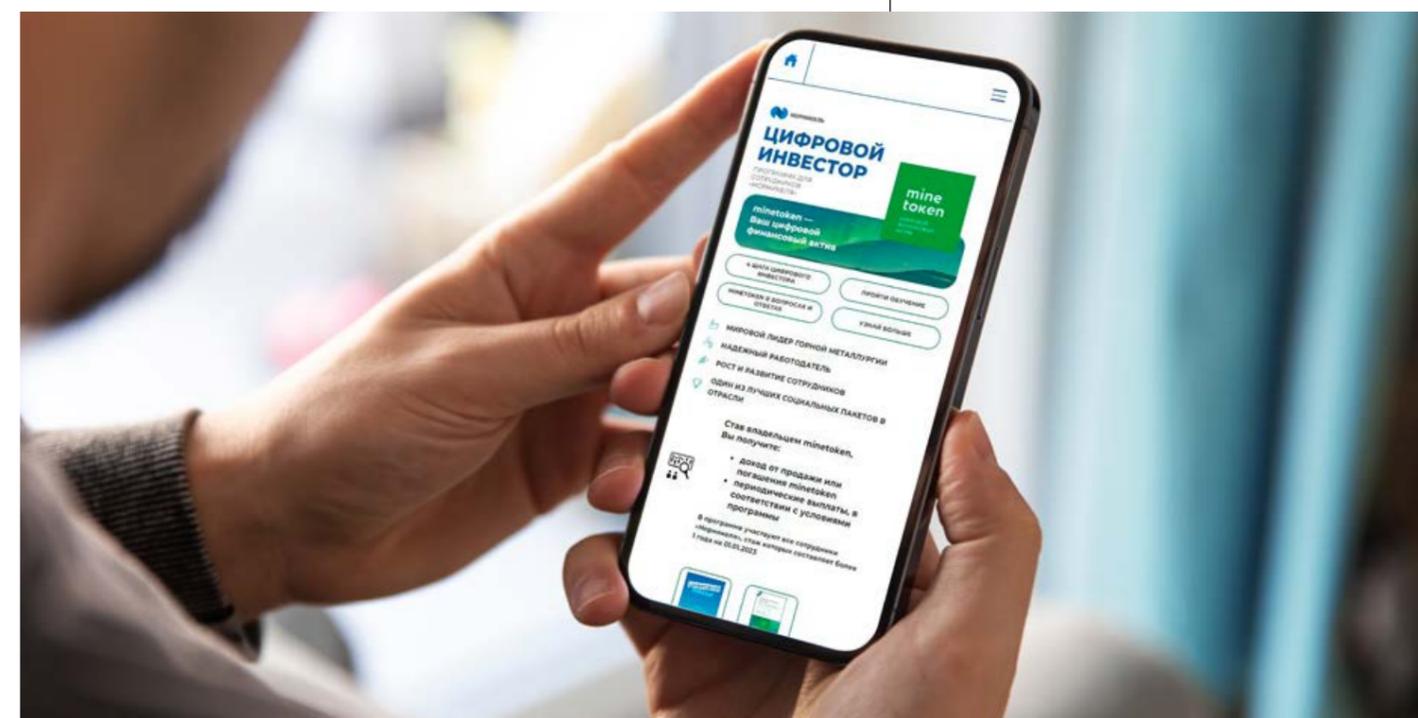
ЦФА – признаваемый российскими законами финансовый инструмент, использующий преимущества блокчейна. ЦФА могут быть связаны с реальными активами, например металлами, нефтью или акциями. В случае программы «Цифровой инвестор» это стоимость акции «Норникеля».

Несмотря на то что первый цикл программы еще находится в стадии реализации, уже более 60 тыс. сотрудников Компании стали цифровыми инвесторами и получили токены.

>60 тыс. СОТРУДНИКОВ

уже стали цифровыми инвесторами и получили токены

Распределение акций и АДР на конец 2023 года, %



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.

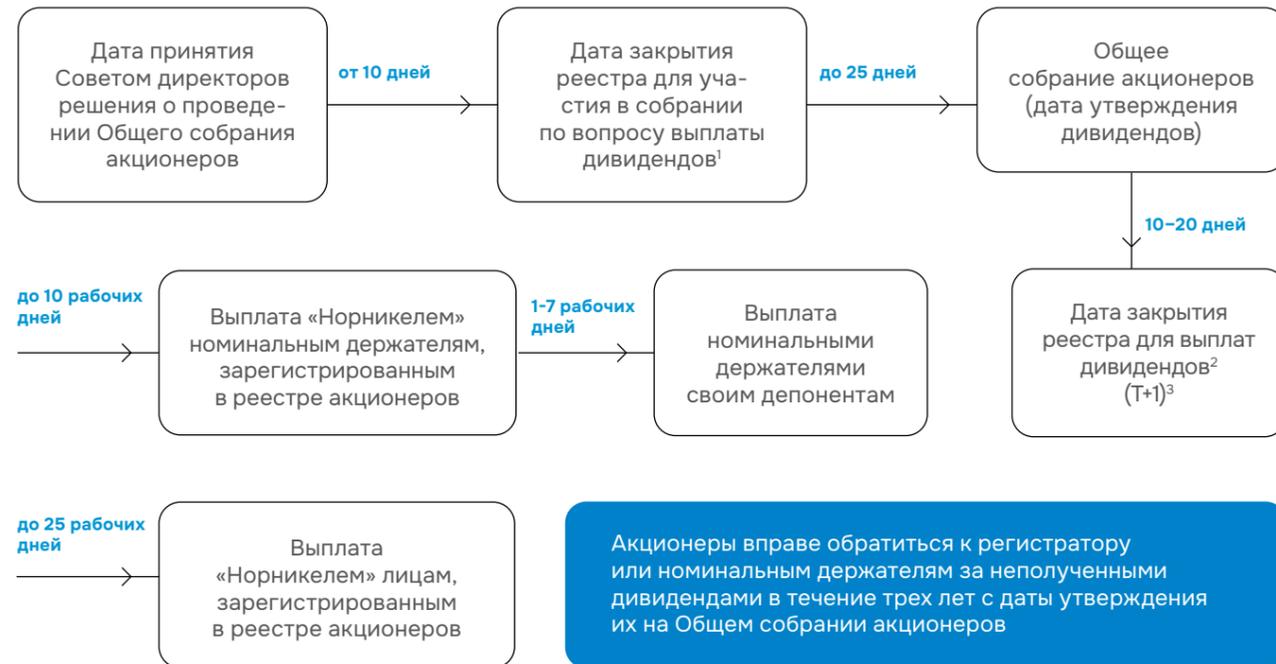
Общее собрание акционеров на основании рекомендаций Совета директоров принимает решение о размере дивидендов и дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Согласно национальному

законодательству, эта дата устанавливается в период от 10 до 20 дней с даты Общего собрания 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, либо в связи с иной просрочкой кредитора вправе обратиться с требованием о выплате невосстановленных дивидендов в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате. По истечении такого срока объявленные и невосстановленные дивиденды восстанавливаются в составе нераспределенной прибыли Компании, а обязанность по их выплате прекращается.

Сроки выплат 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 2023 году Компания выплачивала дивиденды 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 иностранных акционеров дивиденды выплачивались на счета типа «С», открываемые в российских кредитных организациях.

Отчет по выплаченным дивидендам¹

Отчетный период, за который выплачивались дивиденды	Общий размер выплаченных дивидендов		Размер объявленных дивидендов на одну акцию
	Млн долл. США	Млн руб.	
9М 2023	1 475	129 982	915
2022	0	0	0
2021	6 196	410 917	2 689
2020	3 532	259 893	1 645
2019	5 011	323 482	2 045

Дивиденды за 2023 год

7 декабря 2023 года внеочередное Общее собрание акционеров приняло решение о выплате дивидендов за девять месяцев 2023 года в размере 915,33 руб. на одну обыкновенную акцию. Общий

размер денежных средств, которые были направлены на выплату дивидендов за этот период, составил около 130 млрд руб. (около 1,5 млрд долл. США).

915,33 руб.

размер выплаты в 2023 году на одну обыкновенную акцию

>130 млрд руб.

общий размер выплаченных дивидендов в 2023 году

¹ Дивидендная история за более ранние периоды приведена на сайте Компании. Дивиденды выплачиваются акционерам в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате, далее невосстановленные дивиденды восстанавливаются в составе нераспределенной прибыли Компании, а обязанность по их выплате прекращается. Выплаченные дивиденды за 2021 год включают дивиденды держателей АДР в сумме 32,3 млрд руб., или 0,5 млрд долл. США, которые были перечислены Компанией в адрес депозитария, а потом возвращены обратно Компании.

Налогообложение по ценным бумагам

Доходы, получаемые по ценным бумагам, согласно законодательству Российской Федерации, подлежат налогообложению.

Согласно международным соглашениям об избежании двойного налогообложения, налоговые резиденты иностранных государств могут претендовать на применение пониженных ставок налога либо на освобождение от уплаты налога в России¹. Для применения

этих льгот налоговые нерезиденты должны представить российскому налоговому агенту, выплачивающему доход, следующие подтверждения:

- подтверждение постоянного местонахождения в государстве, с которым у Российской Федерации действует соглашение об избежании двойного налогообложения (сертификат налогового резидентства);
- подтверждение фактического права на доход;

- подтверждение выполнения прочих условий применимого соглашения.

Если на момент выплаты дохода подтверждения не предоставлены, налог будет удержан по стандартным ставкам.

Формула расчета налога с дивидендов для резидентов Российской Федерации

$$СН = К \times СН \times (D_1 - D_2),$$

СН – сумма налога, подлежащая удержанию.

К – отношение суммы дивидендов, причитающихся одному получателю, к общей сумме дивидендов к распределению.

СН – ставка налога, установленная Налоговым кодексом Российской Федерации.

D₁ – сумма дивидендов к распределению по всем получателям.

D₂ – сумма дивидендов², полученных организацией к моменту распределения дивидендов в пользу акционеров (участников), если ранее данная сумма не принималась в расчет облагаемого дохода.

Налогообложение дохода по ценным бумагам, %

Наименование	По операциям	В виде процентов	По дивидендам
Физические лица			
Резиденты	13/15 ^{3,4}	13/15 ⁴	13/15 ⁴
Нерезиденты	30 ³	30	15
Юридические лица			
Резиденты	20 ³	20	13 ⁵
Нерезиденты	20 ⁶	20	15

¹ 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.

² За исключением дивидендов, к которым применяется нулевая ставка налогообложения, согласно подп. 1-1.1 п. 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.

³ Или 0% в случае реализации акций Компании при условии владения такими акциями на дату реализации более пяти лет и соблюдения требований к доле недвижимого имущества в активах Компании, установленных п. 2 ст. 284.2 Налогового кодекса Российской Федерации. Условия и особенности применения ставки 0% для международных холдинговых компаний установлены ст. 284.7 Налогового кодекса Российской Федерации. Физические лица – налоговые резиденты Российской Федерации вправе претендовать на получение инвестиционного налогового вычета в размере положительного финансового результата, полученного от реализации акций Компании, находившихся в собственности налогоплательщика более трех лет в соответствии с подп. 1 п. 1 ст. 219.1 Налогового кодекса Российской Федерации.

⁴ В соответствии с п. 1 ст. 224 Налогового кодекса Российской Федерации налоговая ставка 15% применяется к суммам дохода свыше 5 млн руб. за налоговый период.

⁵ 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.

⁶ Если такие доходы относятся к доходам иностранной организации от источников в России в соответствии с п. 1 ст. 309 Налогового кодекса Российской Федерации.

Управление долговым портфелем

Управление долгом

Компания продолжает придерживаться консервативного подхода к управлению долговой нагрузкой, и на конец 2023 года соотношение «Чистый долг / 12 мес. EBITDA» Компании составило 1,2x. В качестве источников нового долга Компания рассматривает как публичные инструменты, так и банковское кредитование. Компания стремится к сбалансированности структуры долгового портфеля в части публичных и банковских инструментов, приоритетом при выборе являются валюта долга и стоимостные параметры. Компания стремится поддерживать комфортный уровень ликвидности и резервных кредитных линий для покрытия потребностей в рефинансировании.

На конец 2023 года общий долг Компании составил 10 232 млн долл. США, уменьшившись на 13% по сравнению с прошлым годом, в том числе по причине ослабления рубля в течение 2023 года.

В ноябре 2023 года национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг Компании на высшем инвестиционном уровне «ruAAA».

Динамика уровня задолженности, млн долл. США



Облигации

В мае Компания разместила биржевые облигации на сумму 60 млрд руб. по ставке купона RUONIA + 1,3% сроком на пять лет. Сделка была признана «Лучшей сделкой первичного размещения металлургической компании» по версии Cbonds.

В апреле Компания своевременно исполнила обязательство по погашению выпуска еврооблигаций на сумму 1 млрд долл. США.

Компания ведет активный мониторинг изменений во внешней регуляторной среде и стремится максимально оперативно на них реагировать. Приоритетом Компании является строгое соблюдение условий долговых инструментов и оперативная корректировка кредитной документации для соответствия действующим регуляторным

требованиям. Доля долга Компании, по которому соблюдаются все платежные обязательства и обслуживание проходит в штатном режиме, составляет 100%. Компания своевременно актуализирует разрешения российских государственных органов, необходимые для осуществления выплат по основному долгу и процентам в иностранной валюте иностранным кредиторам.

Компания продолжает производить отдельные купонные платежи по всем еврооблигациям Компании 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 апреле также было произведено в порядке отдельных платежей.

В декабре 2023 года в соответствии с требованиями Указа Президента Российской Федерации от 5 июля 2022 года № 430 Компания осуществила размещение замещающих облигаций¹ 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.

На конец 2023 года в обращении находится десять выпусков облигаций:

- ✔ три выпуска еврооблигаций общим объемом 1,1 млрд долл. США (номинальная стоимость указана за вычетом номинальной стоимости выпущенных замещающих облигаций);
- ✔ три выпуска облигаций общим объемом 110 млрд руб.;
- ✔ два выпуска замещающих облигаций общим объемом 649 млн долл. США;
- ✔ два выпуска облигаций общим объемом 9 млрд китайских юаней.

Еврооблигации в обращении

Инструмент	Дата размещения / дата погашения	Объем выпуска	Ставка купона (% годовых)	Периодичность выплат купона
Эмитент – MMC Finance D.A.C.				
Еврооблигации-2024 (LPN)	28.10.2019/ 28.10.2024	750 млн долл. США	3,375	Два раза в год
Еврооблигации-2025 (LPN)	11.09.2020/ 11.09.2025	500 млн долл. США ²	2,55	
Еврооблигации-2026 (LPN)	27.10.2021/ 27.10.2026	500 млн долл. США ³	2,80	

Локальные 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-001P-01	RU000A100VQ6	01.10.2019 / 24.09.2024	25 млрд руб.	7,20	Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)
Биржевые облигации, БО-001P-02	RU000A105A61	11.10.2022 / 05.10.2027 (оферта 14.10.2025)	25 млрд руб.	9,75	
Биржевые облигации, БО-001P-05-CNY	RU000A105ML5	19.12.2022 / 15.12.2025	4 млрд китайских юаней	3,95	
Биржевые облигации, БО-001P-06-CNY	RU000A105NL3	22.12.2022 / 18.06.2026 (пут-опцион 25.12.2025)	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, БО-25-Д	RU000A107BL4	20.12.2023 / 11.09.2025	315,559 млн долл. США	2,55	Два раза в год
Биржевые облигации, БО-26-Д	RU000A107C67	22.12.2023 / 27.10.2026	333,485 млн долл. США	2,8	



С информацией о долговых инструментах вы можете ознакомиться на сайте Компании

¹ Облигации, оплата которых при их размещении осуществляется еврооблигациями или денежными средствами с целевым использованием привлеченных денежных средств для приобретения еврооблигаций.

² Объем выпуска за вычетом замещающих облигаций составляет 184,4 млн долл. США.

³ Объем выпуска за вычетом замещающих облигаций составляет 166,5 млн долл. США.

Взаимодействие с акционерами

«Норникель» ведет активный диалог с широким кругом российских и международных инвесторов и фондовых аналитиков. Компания на регулярной основе проводит конференц-звонки и встречи с инвесторами, участвует в инвестиционных конференциях, а также организует посещение производственных активов Компании.

В 2023 году Компания по-прежнему следовала высоким международным стандартам раскрытия информации, используя различные инструменты, такие как 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.



Материалы для инвесторов размещаются в разделе «Инвесторам и акционерам» на сайте Компании

Количество розничных инвесторов за отчетный период достигло более 400 тыс., что составляло около 11% в акционерной структуре «Норникеля». Увеличение количества физических инвесторов и их доли в уставном капитале Компании до 25% по-прежнему является стратегической прерогативой.

В 2023 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), участие в трэвел-проекте «Едем разбираться», где рассказывают, как устроен бизнес крупнейших компаний изнутри.
- **Участие в специализированных конференциях для розничных инвесторов:** ежегодная конференция SMART-LAB, «Тинькофф Дом» в рамках Петербургского международного экономического форума, Ассоциации розничных инвесторов, отраслевые конференции АТОН.
- **Работа с премиальными клиентами по направлениям private и premium banking:** проведение встреч с премиальными клиентами крупнейших российских банков.

В августе 2023 года при поддержке «Норникеля» был организован первый молодежный форум по финансовой грамотности «ФинЗОЖ в Бобровом логе: Инвестируй с умом!».

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. 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 порядка 6 тыс. человек.

В 2023 году «Норникель» участвовал в более чем 50 мероприятиях с инвесторами и акционерами

Дополнительная информация

Консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021

Содержание

235	Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021
236	Аудиторское заключение независимых аудиторов
241	Консолидированный отчет о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021
242	Консолидированный отчет о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021
242	Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021
244	Консолидированный отчет о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021
246	Консолидированный отчет об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021
247	Примечания к консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021

Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудиторов, содержащимся в представленном Аудиторском заключении независимых аудиторов, сделано с целью разграничения ответственности аудиторов и руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» и его дочерних организаций («Группа»).

Руководство Группы несет ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчетности, достоверно отражающей во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 годов, консолидированные результаты ее деятельности, совокупные доходы, движение денежных средств и изменения в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- выбор надлежащей учетной политики и ее последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и расчетов, соответствующих принципу осмотрительности;
- заявление о том, что требования Международных стандартов финансовой отчетности («МСФО») были соблюдены, и все существенные отступления от МСФО были раскрыты и объяснены в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности; и
- подготовку 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.

Консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021, утверждена:

Президент
В.О. Потанин

Старший вице-президент – Финансовый директор
С.Г. Малышев

Москва, Россия
9 февраля 2024 года

АО «Кэпт»
БЦ «Башня на Набережной», Блок «С»
Пресненская набережная, 10

Москва, Россия 123112
Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4499



АО «Кэпт»
БЦ «Башня на Набережной», Блок «С»
Пресненская набережная, 10

Москва, Россия 123112
Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4499



Аудиторское заключение независимых аудиторов

Акционерам и Совету Директоров ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский Никель»»

Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский Никель» (далее – «Компания») и ее дочерних организаций (далее – «Группа»), состоящей из консолидированных отчетов о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 годов, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за годы, закончившиеся на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 годов, а также примечаний, состоящих из существенной информации об учетной политике и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное

финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 годов, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за годы, закончившиеся на указанные даты, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и мы выполнили

наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Аудируемое лицо: ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский Никель»

Независимый аудитор: АО «Кэпт»

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1028400000298.

Раскрытие влияния экономической ситуации на деятельность Группы

См. примечания 33, 34 к консолидированной финансовой отчетности.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС АУДИТА

В течение 2023 года помимо действующих введенных ранее США, Европейским Союзом, Великобританией и некоторыми другими странами в отношении Правительства Российской Федерации, крупных финансовых институтов, отдельных организаций и физических лиц в России ограничительных мер, были дополнительно введены ограничительные меры, что отразилось в значительной волатильности рынков капитала, сбоях в цепочках поставок и ограниченной доступности заемного финансирования.

Группа подготовила всестороннее раскрытие влияния экономической и геополитической ситуации на текущую и будущую деятельность Группы, оценка полноты и точности которого, по нашему мнению, является ключевым вопросом аудита.

АУДИТОРСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ В ОТНОШЕНИИ КЛЮЧЕВОГО ВОПРОСА АУДИТА

Наши аудиторские процедуры включали, в частности:

- Мы получили и критически проанализировали оценку руководства влияния экономической и геополитической ситуации на деятельность Группы;
- Мы проанализировали оценку объемов выручки, производства и капитальных затрат, запланированных на следующий финансовый год;
- Мы провели оценку чувствительности Группы к основным рыночным, финансовым и регуляторным рискам, таким как валютные риски, риски изменения процентных ставок и риски, связанные с доступностью внешнего финансирования;
- Мы проанализировали раскрытие кредитного риска, включая оценку Группой зависимости от основных покупателей и концентрацию кредитного риска. Мы сравнили информацию о кредитных рейтингах банков с внешними источниками;
- Мы проанализировали раскрытие риска ликвидности, включая информацию о сроках погашения задолженности и соответствующих потоков денежных средств, а также сверили информацию о подтвержденных доступных кредитных линиях на отчетную дату.

Мы проанализировали общую достаточность и уместность раскрытий, относящихся к анализу влияния экономической ситуации на текущую и будущую деятельность Группы в консолидированной финансовой отчетности.

Обесценение внеоборотных активов

См. примечание 14 к консолидированной финансовой отчетности.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС АУДИТА

В связи с текущей экономической ситуацией и изменением рыночных и макроэкономических показателей Группа провела анализ индикаторов обесценения внеоборотных активов по состоянию на 31 декабря 2023 года. Ввиду ответственности балансовой стоимости внеоборотных активов, сложности анализа признаков обесценения в текущей экономической ситуации и применения существенного суждения при подготовке модели дисконтированных денежных потоков, мы считаем вопрос обесценения внеоборотных активов ключевым вопросом аудита.

АУДИТОРСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ В ОТНОШЕНИИ КЛЮЧЕВОГО ВОПРОСА АУДИТА

Наши аудиторские процедуры включали анализ методологии, использованной Группой для идентификации отдельных активов и определения единиц генерирующих денежные средства (ЕГДС) для целей оценки признаков обесценения. Мы также проанализировали процесс и контрольные процедуры, разработанные Группой для обеспечения полноты рассматриваемых внешних и внутренних признаков обесценения и последующего определения возмещаемой стоимости в случае тестирования активов на предмет их обесценения.

Мы проанализировали наличие внутренних и внешних признаков обесценения в разрезе отдельных ЕГДС и отдельных активов.

Для ЕГДС, по которым были обнаружены признаки обесценения на отчетную дату, мы привлекли специалистов Кэпт в области оценки для содействия нам в оценке методологии, использованной Группой при построении моделей дисконтированных денежных потоков, а также для анализа ключевых допущений на предмет их уместности и обоснованности, учитывая текущие макроэкономические условия, исторические результаты деятельности и планы относительно деятельности в будущем. Мы сравнили:

- прогнозные цены на металлы, показатели инфляции и обменные курсы с публично доступной рыночной информацией;
- расчет ставки дисконтирования с нашей оценкой ключевых компонентов расчета ставки дисконтирования;
- объемы производства с оценкой запасов полезных ископаемых и историческими результатами операционной деятельности для определенных ЕГДС.

Мы также оценили надлежащий характер и полноту раскрытия в консолидированной финансовой отчетности относительно существенных допущений, использованных при определении возмещаемой стоимости.

Аудируемое лицо: ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский Никель»

Независимый аудитор: АО «Кэпт»

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1028400000298.

АО «Кэпт»
БЦ «Башня на Набережной», Блок «С»
Пресненская набережная, 10

Москва, Россия 123112
Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4499



АО «Кэпт»
БЦ «Башня на Набережной», Блок «С»
Пресненская набережная, 10

Москва, Россия 123112
Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4499



Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает в Финансовый обзор (MD&A), но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней, который мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, и другие разделы Годового отчета за 2023 год, которые, предположительно, будут нам предоставлены после этой даты.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Если на основании проведенной нами работы в отношении прочей информации, которую мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. Мы не выявили никаких фактов, которые необходимо отразить в нашем заключении.

Ответственность руководства и Комитета Совета директоров по аудиту за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих

случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Комитет Совета директоров по аудиту несет ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными

стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск обнаружения существенного искажения в результате

недобросовестных действий выше, чем риск обнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;

- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств — вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности

Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;

- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной

АО «Кэпт»
БЦ «Башня на Набережной», Блок «С»
Пресненская набережная, 10

Москва, Россия 123112
Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4499



финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Комитетом Совета директоров по аудиту доводя до его сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем Комитету Совета директоров по аудиту заявление о том, что мы соблюдали

все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали его обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудиторов, а в необходимых случаях – о предпринятых действиях, направленных на устранение угроз, или мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения Комитета Совета директоров по аудиту, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда

публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

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 № 375/22 от 1 июля 2022 года

АО «Кэпт»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций № 12006020 351

Москва, Россия

9 февраля 2024 года

Аудируемое лицо: ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский Никель»

Независимый аудитор: АО «Кэпт»

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1028400000298.

Консолидированный отчет о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021

В МИЛЛИОНАХ ДОЛЛАРОВ США

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
		2021	2022	2023
ВЫРУЧКА				
Выручка от реализации металлов	7	17 103	16 073	13 702
Выручка от прочей реализации		749	803	707
Итого выручка		17 852	16 876	14 409
Себестоимость реализованных металлов	8	(5 057)	(6 090)	(6 322)
Себестоимость прочей реализации		(746)	(829)	(721)
Валовая прибыль		12 049	9 957	7 366
Административные расходы	9	(989)	(1 353)	(1 093)
Коммерческие расходы	10	(191)	(255)	(285)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	14	(48)	(90)	(179)
Прочие операционные расходы, нетто	11	(1 285)	(678)	(269)
Прибыль от операционной деятельности		9 536	7 581	5 540
(Отрицательные)/положительные курсовые разницы, нетто		(53)	251	(1 512)
Финансовые расходы, нетто	12	(279)	(493)	(567)
Прибыль/(убыток) от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций	21	29	(110)	32
Прибыль от инвестиционной деятельности		52	150	41
Прибыль до налогообложения		9 285	7 379	3 534
Расходы по налогу на прибыль	13	(2 311)	(1 525)	(664)
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД		6 974	5 854	2 870
Причитающаяся:				
Акционерам материнской компании		6 512	5 458	2 384
Держателям неконтролирующих долей		462	396	486
		6 974	5 854	2 870
ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ				
БАЗОВАЯ И РАЗВОДНЕННАЯ ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ, ПРИЧИТАЮЩАЯСЯ АКЦИОНЕРАМ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (ДОЛЛАРОВ США НА АКЦИЮ)	22	41,9	35,7	15,6

Прилагаемые на стр. 13–86 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Консолидированный отчет о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021

в миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД	6 974	5 854	2 870
ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ (РАСХОД)/ДОХОД			
Статьи, которые реклассифицированы или впоследствии могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Реклассификация резерва курсовых разниц по вышедшим зарубежным операциям, в состав прибыли или убытка (Примечание 21)	20	-	-
Эффект пересчета зарубежных операций и прочие резервы	(2)	29	(31)
Прочий совокупный (расход)/доход, который реклассифицирован или впоследствии может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто	18	29	(31)
Статьи, которые впоследствии не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Эффект пересчета в валюту представления	80	891	(1 825)
Прочий совокупный (расход)/доход, который впоследствии не может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто	80	891	(1 825)
Прочий совокупный (расход)/доход за год с учетом эффекта налогообложения	98	920	(1 856)
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД С УЧЕТОМ ЭФФЕКТА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	7 072	6 774	1 014
Причитающийся:			
Акционерам материнской компании	6 618	6 332	779
Держателям неконтролирующих долей	454	442	235
	7 072	6 774	1 014

Прилагаемые на стр. 13–86 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021

в миллионах долларов США

	Примечания	На 31 декабря		
		2021	2022	2023
АКТИВЫ				
Внеоборотные активы				
Основные средства	14	12 699	16 264	15 181
Нематериальные активы		265	302	238
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	16	17	8	76
Прочие финансовые активы		72	113	58
Отложенные налоговые активы	13	167	340	335
Прочие внеоборотные активы	18	345	365	350

	Примечания	На 31 декабря		
		2021	2022	2023
		13 565	17 392	16 238
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	18	3 026	4 945	3 817
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	468	846	764
Авансы выданные и расходы будущих периодов		111	192	173
Прочие финансовые активы		43	40	3
Авансовые платежи по налогу на прибыль		203	17	101
Прочие налоги к возмещению	17	412	477	344
Денежные средства и их эквиваленты	20	5 547	1 882	2 139
Прочие оборотные активы		60	4	1
		9 870	8 403	7 342
ИТОГО АКТИВЫ		23 435	25 795	23 580
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Капитал и резервы				
Уставный капитал	22	6	6	6
Эмиссионный доход		1 218	1 212	1 212
Собственные акции, выкупленные у акционеров	22	(305)	-	-
Резерв накопленных курсовых разниц и прочие резервы		(5 415)	(4 541)	(6 146)
Нераспределенная прибыль		8 184	10 448	11 324
Капитал, причитающийся акционерам материнской компании		3 688	7 125	6 396
Неконтролирующие доли	23	1 100	1 442	1 199
		4 788	8 567	7 595
Долгосрочные обязательства				
Кредиты и займы	24	8 616	7 189	5 377
Обязательства по аренде	25	178	190	466
Оценочные обязательства	26	894	916	689
Социальные обязательства	27	633	613	399
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность		55	56	51
Производные финансовые инструменты		72	67	-
Отложенные налоговые обязательства	13	73	415	142
Прочие долгосрочные обязательства	29	43	93	30
		10 564	9 539	7 154
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиты и займы	24	1 610	4 295	4 335
Обязательства по аренде	25	57	43	54
Торговая и прочая кредиторская задолженность	28	2 224	1 381	1 273
Дивиденды к уплате	30	3 146	496	1 924
Обязательства по вознаграждениям работникам	29	417	585	555
Оценочные обязательства	26	146	180	90
Социальные обязательства	27	158	201	207
Производные финансовые инструменты		15	-	114

	Примечания	На 31 декабря		
		2021	2022	2023
Обязательства по налогу на прибыль		41	169	7
Прочие налоговые обязательства	17	269	339	272
		8 083	7 689	8 831
Итого обязательства		18 647	17 228	15 985
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		23 435	25 795	23 580

Прилагаемые на стр. 13–86 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Консолидированный отчет о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021

В МИЛЛИОНАХ ДОЛЛАРОВ США

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Прибыль до налогообложения	9 285	7 379	3 534
Корректировки:			
Износ и амортизация	928	1 026	1 165
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто (Примечание 14)	48	90	179
Убыток от выбытия основных средств (Примечание 14)	35	70	36
(Прибыль)/убыток от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций (Примечание 21)	(29)	110	(32)
Изменение оценочных обязательств (Примечания 26 и 27)	896	236	77
Финансовые расходы, нетто (Примечание 12)	279	493	567
Прибыль от инвестиционной деятельности	(52)	(150)	(41)
Отрицательные/(положительные) курсовые разницы, нетто	53	(251)	1 512
Прочие	36	(106)	124
	11 479	8 897	7 121
Изменения в оборотном капитале:			
Запасы	(796)	(1 693)	(185)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	38	(347)	(4)
Авансы выданные и расходы будущих периодов	(30)	(60)	(62)
Прочие налоги к возмещению	31	(121)	12
Обязательства по вознаграждениям работникам	34	129	39
Торговая и прочая кредиторская задолженность	669	(1 096)	51
Оценочные обязательства	(2 145)	(160)	(179)
Прочие налоговые обязательства	(27)	164	99
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	9 253	5 713	6 892
Налог на прибыль уплаченный	(2 211)	(1 127)	(1 164)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	7 042	4 586	5 728

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Приобретение основных средств	(2 683)	(4 227)	(2 988)
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	(21)	(29)	(71)
Приобретение нематериальных активов	(81)	(71)	(50)
Займы выданные	(6)	-	(31)
Поступления от погашения займов выданных	43	22	38
Изменение величины размещенных депозитов, нетто	(35)	34	-
Поступления от реализации основных средств	12	11	1
Чистый приток/(отток) от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций (Примечание 21)	49	(46)	11
Проценты и прочие инвестиционные доходы полученные	84	157	48
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	(2 638)	(4 149)	(3 042)

ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Привлечение кредитов и займов (Примечание 34)	1 000	9 104	5 569
Погашение кредитов и займов (Примечание 34)	(415)	(7 775)	(6 642)
Погашение обязательств по аренде (Примечание 34)	(55)	(50)	(45)
Дивиденды, выплаченные акционерам материнской компании (Примечание 30)	(2 198)	(6 196)	-
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	-	(73)	(503)
Поступление дивидендов, не перечисленных держателям акций и АДР (Примечание 30)	-	544	-
Поступления/(платежи) по обмену потоками по валютно-процентным свопам, нетто	4	(19)	8
Проценты уплаченные	(315)	(599)	(791)
Выкуп собственных акций (Примечание 22)	(2 068)	-	-
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	(4 047)	(5 064)	(2 404)
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	357	(4 627)	282
Денежные средства и их эквиваленты на начало года (Примечание 20)	5 191	5 547	1 882
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	(1)	962	(25)
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА КОНЕЦ ГОДА (ПРИМЕЧАНИЕ 20)	5 547	1 882	2 139

Прилагаемые на стр. 13–86 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Консолидированный отчет об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021

В МИЛЛИОНАХ ДОЛЛАРОВ США

Примечания	Капитал, причитающийся акционерам материнской компании						Неконтролирующие доли	ИТОГО
	Уставный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв накопленных курсовых разниц и прочие резервы	Нераспределенная прибыль	ИТОГО		
Баланс на 1 января 2021 года	6	1 254	-	(5 521)	8 290	4 029	646	4 675
Прибыль за год	-	-	-	-	6 512	6 512	462	6 974
Прочий совокупный доход/(расход)	-	-	-	106	-	106	(8)	98
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД	-	-	-	106	6 512	6 618	454	7 072
Дивиденды	30	-	-	-	(5 374)	(5 374)	-	(5 374)
Прочие эффекты в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей	23	-	-	-	490	490	-	490
Выкуп собственных акций	22	-	(2 075)	-	-	(2 075)	-	(2 075)
Погашение собственных акций, ранее выкупленных у акционеров	-	(36)	1 770	-	(1 734)	-	-	-
БАЛАНС НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 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	30	-	-	-	(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	30	-	-	-	(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

Прилагаемые на стр. 13–86 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021

В МИЛЛИОНАХ ДОЛЛАРОВ США

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

Заявление о соответствии МСФО

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

Бухгалтерский учет в организациях, входящих в Группу, ведется в соответствии с законодательством, правилами бухгалтерского учета и отчетности стран, в которых они были учреждены и зарегистрированы. Принципы бухгалтерского учета, существующие в странах, в которых зарегистрированы компании Группы, могут существенно отличаться от общепринятых принципов и процедур, соответствующих МСФО. В финансовую отчетность таких

организаций были внесены корректировки, необходимые для представления консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

Группа выпускает отдельный комплект консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО и отвечающей требованиям федерального закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» («208-ФЗ») от 27 июля 2010 года.

Основы оценки отчетности

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 консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, в основном соответствует учетной политике, примененной при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2022 года и 2021 года.

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).

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года

Применение дополнений к следующим стандартам не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы:

Изменения, связанные с реформой базовой процентной ставки:

- МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (дополнение);

- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (дополнение);
- МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» (дополнение).

- Прочие изменения:
- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (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, но еще не вступили в силу.

Стандарты и интерпретации	Свод изменений	Применимы к годовым отчетным периодам, начинающимся не ранее
МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»	Соглашения финансирования поставщиков	1 января 2024
МСФО (IFRS) 16 «Аренда»	Обязательство по аренде в операции продажи с обратной арендой	1 января 2024
МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности»	Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных и долгосрочные обязательства с ковенантами	1 января 2024
МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств»	Соглашения финансирования поставщиков	1 января 2024
МСФО (IAS) 21 «Влияние изменений валютных курсов»	Определение валютного курса при невозможности обмена валюты	1 января 2025

Руководство Группы планирует применить все вышеприведенные стандарты и интерпретации в консолидированной финансовой отчетности за соответствующие отчетные периоды. Не ожидается, что эти стандарты и интерпретации окажут существенное влияние на будущие отчетные периоды и будущие операции Группы, за исключением дополнительного раскрытия информации о соглашениях финансирования поставщиков в консолидированной финансовой отчетности.

Реклассификация

Руководство Группы пересмотрело классификацию затрат себестоимости реализованных металлов и коммерческих расходов за год, закончившийся 31 декабря 2023 года. Показатели за годы, закончившийся 31 декабря 2022 года и 2021 года, были пересчитаны в соответствии с формой представления расходов в текущем отчетном периоде, эффект пересчета несущественный.

4. Существенные положения учетной политики

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.

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, чья функциональной валютой был определен Доллар США («долл. США»).

Валютой представления 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 консолидированную финансовую отчетность, соответствующую требованиям Федерального закона 208-ФЗ, использующую российский рубль в качестве валюты представления отчетности.

Компоненты консолидированного отчета о финансовом положении, консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета о движении денежных средств и консолидированного отчета об изменениях в капитале пересчитываются в валюту представления с применением действующих обменных курсов:

Компонент 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 консолидированного отчета о прибылях и убытках и 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 консолидированной финансовой отчетности, представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года
Доллар США / Российский рубль	74,29	70,34	89,69
Евро / Российский рубль	84,07	75,65	99,19
Китайский юань / Российский рубль	11,65	9,89	12,58

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 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.

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 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 привлеченных Группой дополнительных заемных средств, определяемой на дату начала аренды с учетом срока аренды и валюты арендных платежей.

Вознаграждения работникам

Заработная плата работников, относящаяся к деятельности текущего периода, признается в качестве расходов за этот период. Расходы будущих периодов, понесенные в рамках субсидируемых жилищных программ для сотрудников, отражаются в составе прочих внеоборотных активов 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 по дисконтированной стоимости.

Планы с установленными взносами

Группа производит отчисления по следующим основным планам с установленными взносами:

- Социальный фонд Российской Федерации;
- Накопительная долевая пенсионная программа.

Обязательства Группы в отношении данных и других пенсионных планов с установленными взносами ограничиваются перечислением средств в периоде возникновения. Взносы отражаются в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках по мере предоставления работниками соответствующих услуг.

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 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 консолидированного отчета о совокупном доходе. В тех случаях, когда текущий или отложенный налог возникает при сделках по объединению бизнеса, налоговый эффект учитывается непосредственно в собственном капитале.

Текущий налог

Сумма текущего налога определяется с учетом размера налогооблагаемой прибыли, полученной за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от прибыли до налогообложения, отраженной в 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 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 стоимости 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 резерва под обесценение. 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 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 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 консолидированного отчета о прибылях и убытках.

Запасы и материалы
Запасы и материалы оцениваются по фактической стоимости, с учетом обесценения малоходовых и неликвидных материалов.

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 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

В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае всех возможных дефолтов на протяжении всего срока инструмента	Торговая и прочая дебиторская задолженность
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.

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 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:

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 консолидированном отчете о прибылях и убытках.

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.

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.

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 консолидированной финансовой отчетности. В частности, социальные оценочные обязательства Группы представлены вместе с прочими обязательствами в отношении социальных расходов в качестве отдельной статьи Социальные обязательства 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 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 регулирование 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 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 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 резервы;
- 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 отношении 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 обязательства

Горнодобывающая и геологоразведочная деятельность Группы регулируется различными законами и нормативными актами в области охраны окружающей среды и экологии. Группа проводит оценку обязательств по охране окружающей среды и экологических резервов, 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 обязательства оцениваются по приведенной стоимости с использованием ставок инфляции и дисконтирования на дату соответствующих оттоков.

Экологические 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 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 консолидированной финансовой отчетности в том периоде, в котором она будет выявлена.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов оценивается на каждую отчетную дату и корректируется на величину, в отношении которой произошло изменение вероятности того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для полного или частичного использования отложенного налогового актива.

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, 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 представлена примерно в равных долях реализацией цветных и драгоценных металлов в 2023 и 2022 годах, в то время как в 2021 году доля выручки от реализации цветных металлов не превышала 45%. 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;
- В течение 2023 года Группа пересмотрела состав отчетных сегментов исходя из подхода менеджмента к управлению сегментами, соответствующие

показатели за 2022 и 2021 годы были пересчитаны. Группа определила следующие виды деятельности в составе нового сегмента «Кольский дивизион»: горно-обогатительное производство, металлургию и последующую переработку металлических полуфабрикатов, а также энергетику, деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Кольского полуострова. Новый сегмент Кольский дивизион реализует металлы внешним контрагентам, в том числе металлы, произведенные из полуфабрикатов, приобретенных у сегмента группа ГМК. Данная реализация представлена примерно в равных долях реализацией цветных и драгоценных металлов. 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 50% выручки от реализации металлов внешним контрагентам в 2021–2023 годах представлено реализацией цветных металлов,

остальная выручка представлена в 2022–2023 годах примерно в равных долях реализацией драгоценных и прочих металлов и преимущественно реализацией драгоценных металлов в 2021 году;

- Сегмент Прочие добывающие включает прочую горнодобывающую деятельность и деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Российской Федерации и за рубежом;
- 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, а также деятельность по перепродаже рафинированных металлов и прочих продуктов, приобретенных у третьих лиц. Выручка от реализации металлов внешним контрагентам представлена преимущественно реализацией цветных металлов в 2023 и 2022 годах и примерно в равных долях реализацией цветных и драгоценных металлов в 2021 году. В 2021 году деятельность сегмента Прочие неметаллургические также включала в себя перепродажу 50% металлосодержащих полуфабрикатов, произведенных Nkomati. Прочая реализация сегмента Прочие неметаллургические была представлена преимущественно выручкой от продажи топлива, реализации услуг по перевозке грузов морским транспортом и аэропортового обслуживания за 2023 год (выручкой от продажи топлива и от реализации

услуг по перевозке пассажиров и грузов воздушным транспортом за 2022 и 2021 годы).

Корпоративная деятельность Группы не является отчетным 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 консолидированной финансовой отчетности.

Выручка, показатели прибыльности или убыточности сегментов (ЕБИТДА) и прочая сегментная информация по продолжающейся деятельности в разрезе отчетных сегментов Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021 годов, представлены в таблице ниже:

За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие добывающие не металлургические	Прочие	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
Сегментная ЕБИТДА	3 641	484	2 254	963	(12)	(13)	343	7 660
Нераспределенные								(776)

За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие не металлургические	Исключено	ИТОГО
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 добывающие	Прочие не металлургические	Нераспределенные	ИТОГО
ПРОЧИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ И НЕДЕНЕЖНЫЕ СТАТЬИ								
Приобретение основных средств и нематериальных активов	2 303	248	248	65	9	165	-	3 038
Износ и амортизация	739	56	162	118	-	90	-	1 165
Убыток от обесценения/(восстановление) убытка от обесценения нефинансовых активов, нетто	67	9	28	1	(1)	75	-	179
Изменение резервов	11	(1)	10	-	5	1	51	77

За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие не металлургические	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	1	651	(1 300)	-
ИТОГО ВЫРУЧКА	12 242	972	10 889	1 325	1	1 556	(10 109)	16 876
Сегментная EBITDA	4 316	450	4 071	934	(11)	8	(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 добывающие	Прочие не металлургические	Нераспределенные	ИТОГО
ПРОЧИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ И НЕДЕНЕЖНЫЕ СТАТЬИ								
Приобретение основных средств и нематериальных активов	3 307	298	379	72	10	232	- 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)	4	9	- 90	
Изменение резервов	198	-	13	2	3	1	19 236	

За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие не металлургические	Исключено	ИТОГО
ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНИМ КОНТРАГЕНТАМ								
Выручка от реализации металлов	6 480	-	8 793	1 200	28	602	-	17 103
Выручка от прочей реализации	188	1	34	3	-	523	-	749
ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ДРУГИМ СЕГМЕНТАМ								
Выручка от реализации металлов	4 852	618	1 188	109	-	-	(6 767)	-
Выручка от прочей реализации	316	148	1	34	-	407	(906)	-
ИТОГО ВЫРУЧКА	11 836	767	10 016	1 346	28	1 532	(7 673)	17 852
Сегментная EBITDA	5 456	397	3 761	1 076	(16)	11	772	11 457
Нераспределенные								(945)
Консолидированная EBITDA								10 512
Износ и амортизация								(928)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто								(48)
Финансовые расходы, нетто								(279)
Отрицательные курсовые разницы, нетто								(53)
Прибыль от инвестиционной деятельности и прибыль от выбытия дочерних организаций								81
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ								9 285

	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие не металлургические	Нераспределенные	ИТОГО
ПРОЧИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ И НЕДЕНЕЖНЫЕ СТАТЬИ								
Приобретение основных средств и нематериальных активов	2 002	304	232	62	12	152	-	2 764
Износ и амортизация	622	30	97	122	1	56	-	928
(Восстановление) убытка от обесценения / убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	(101)	-	137	2	-	10	-	48
Изменение резервов	760	6	19	1	-	-	110	896

Активы и обязательства в разрезе отчетных сегментов Группы по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 годов представлены в таблице ниже:

На 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие не металлургические	Исключено	ИТОГО
Межсегментные активы	1 618	196	1 308	173	-	171	(3 466)	-
Активы по сегментам	14 326	965	3 728	1 252	51	1 610	(731)	21 201
Всего активы по сегментам	15 944	1 161	5 036	1 425	51	1 781	(4 197)	21 201
Нераспределенные								2 379
ИТОГО АКТИВЫ								23 580
Межсегментные обязательства	552	30	851	32	1	2 000	(3 466)	-
Обязательства по сегментам	2 909	243	415	125	64	364	-	4 120
Всего обязательства по сегментам	3 461	273	1 266	157	65	2 364	(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 добывающие	Прочие не металлургические	Исключено	ИТОГО
Межсегментные активы	1 345	143	2 085	133	-	103	(3 809)	-
Активы по сегментам	15 446	1 117	4 869	1 546	55	1 786	(1 092)	23 727
Всего активы по сегментам	16 791	1 260	6 954	1 679	55	1 889	(4 901)	23 727

На 31 декабря 2022 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие не металлургические	Исключено	ИТОГО
Нераспределенные								2 068
ИТОГО АКТИВЫ								25 795
Межсегментные обязательства	503	25	715	4	1	2 561	(3 809)	-
Обязательства по сегментам	3 606	352	568	161	65	320	-	5 072
Всего обязательства по сегментам	4 109	377	1 283	165	66	2 881	(3 809)	5 072
Нераспределенные								12 156
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								17 228

На 31 декабря 2021 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие не металлургические	Исключено	ИТОГО
Межсегментные активы	804	60	316	39	-	60	(1 279)	-
Активы по сегментам	11 605	827	3 700	1 508	98	1 262	(1 299)	17 701
Всего активы по сегментам	12 409	887	4 016	1 547	98	1 322	(2 578)	17 701
Нераспределенные								5 734
ИТОГО АКТИВЫ								23 435
Межсегментные обязательства	205	32	740	7	1	294	(1 279)	-
Обязательства по сегментам	2 676	250	643	135	72	1 318	-	5 094
Всего обязательства по сегментам	2 881	282	1 383	142	73	1 612	(1 279)	5 094
Нераспределенные								13 553
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								18 647

7. Выручка от реализации металлов

Информация о выручке Группы от реализации металлов конечным покупателям представлена ниже (по местонахождению конечных покупателей):

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Азия	4 688	4 966	7 318
Европа	9 036	7 522	3 312
Российская Федерация и СНГ	732	1 250	1 680
Северная и Южная Америка	2 647	2 335	1 392
	17 103	16 073	13 702

Выручка от реализации металлов за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, включает чистую прибыль от переоценки по справедливой стоимости форвардных контрактов, исполнение которых ожидается в виде физической поставки товара или на нетто-основе, в сумме 0,2 млн. долл. США (за год закончившийся 31 декабря 2022 года: чистый убыток от переоценки (64) млн. долл. США и за год,

закончившийся 31 декабря 2021 года: чистый убыток от переоценки (41) млн. долл. США).

За год, закончившийся 31 декабря 2023 года, выручка от реализации металлов включает в себя чистый убыток в сумме (47) млн. долл. США от корректировок цен по договорам, по которым цены на металлы устанавливаются предварительно, данная сумма относится

преимущественно к реализации никеля и палладия (относится преимущественно к реализации никеля за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: чистая прибыль 35 млн. долл. США и относится преимущественно к реализации родия и прочих металлов за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: чистая прибыль 25 млн. долл. США).

8. Себестоимость реализованных металлов

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
ДЕНЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ			
Расходы на персонал	1 406	2 123	1 857
Материалы и запчасти	715	1 069	971
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	627	1 192	873
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	410	784	659
Транспортные расходы	130	257	216
Топливо	122	166	157
Экспортные таможенные пошлины	442	-	121
Электричество и теплоснабжение	118	136	115
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	95	33	33
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	581	437	5
Прочие	228	326	282
Итого денежные операционные расходы	4 874	6 523	5 289
Износ и амортизация	843	1 015	939
Уменьшение/(увеличение) запасов металлопродукции	(660)	(1 448)	94
ИТОГО	5 057	6 090	6 322

9. Административные расходы

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Расходы на персонал	577	833	684
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	191	230	147
Износ и амортизация	83	107	110
Налог на имущество и прочие налоги	76	94	75
Транспортные расходы	18	9	6
Прочие	44	80	71
ИТОГО	989	1 353	1 093

10. Коммерческие расходы

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Транспортные расходы	81	118	132
Экспортные таможенные пошлины	-	-	43
Расходы на маркетинг	48	52	29
Расходы на персонал	23	29	27
Прочие	39	56	54
ИТОГО	191	255	285

11. Прочие операционные расходы, нетто

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Расходы социального характера (Примечание 27)	1 048	407	205
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации (Примечание 26)	(5)	12	53
Изменение прочих резервов	(3)	43	40
Убыток от выбытия основных средств	35	70	36
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	69	35	10
Изменение обязательства под закрытие производственных производственных и горнодобывающих мощностей (Примечание 26)	(3)	14	(1)
Изменение экологических обязательств (Примечание 26)	176	93	(32)
Прочие, нетто	(32)	4	(42)
ИТОГО	1 285	678	269

12. Финансовые расходы, нетто

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	225	330	337
Амортизация дисконта по оценочным обязательствам	59	185	147
Расход/(доход), связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	(68)	18	60
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	15	16	35

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Изменения справедливой стоимости прочих краткосрочных обязательств	66	-	-
Доход, полученный в результате досрочного погашения кредитов и займов	-	(172)	-
(Доход)/расход от операций купли-продажи валюты	(24)	111	(5)
Прочие, нетто	6	5	(7)
ИТОГО	279	493	567

13. Расходы по налогу на прибыль

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Расход по текущему налогу на прибыль	1 695	1 306	966
(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль	616	219	(302)
ИТОГО РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	2 311	1 525	664

Расход по текущему налогу на прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, включает (8) млн. долл. США, относящихся к предыдущим налоговым периодам (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: (15) млн. долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: (2) 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 может быть снижена до эффективной ставки в размере 5%, что предусмотрено Федеральным законом № 414-ФЗ (если платеж 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 консолидированном отчете о прибылях и убытках:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Прибыль до налогообложения	9 285	7 379	3 534
Налог на прибыль по ставке 20%	1 857	1 476	707
Невычитаемые социальные расходы	177	67	48
Изменения в непризнаваемых отложенных налоговых активах	15	36	28
Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних организаций	(45)	(13)	(1)
Резерв по налогу на прибыль в отношении компенсации экологического ущерба	460	-	-
Невычитаемые расходы по прочим обязательствам и резервам	-	40	-
Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц	(153)	(81)	(202)
Налог на сверхприбыль	-	-	84
ИТОГО РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	2 311	1 525	664

Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц в 2023 году 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 и в 2021 году – был представлен в основном эффектом применения льготной ставки по налогу на прибыль дочерней организацией).

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 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 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 31 декабря 2021 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 обязательства	(6)	5	-	-	(2)	(3)
Прочие оценочные обязательства	(89)	30	-	-	1	(58)

	На 31 декабря 2021 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
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

	На 1 января 2021 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2021 года
Основные средства и активы в форме права пользования	389	104	-	(3)	490
Запасы	(448)	285	-	(11)	(174)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	6	(3)	-	-	3
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(94)	(22)	-	1	(115)
Экологические обязательства	(416)	407	-	3	(6)
Прочие оценочные обязательства	(51)	(38)	-	-	(89)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(117)	(37)	-	9	(145)
Прочие активы	21	6	-	(12)	15
Прочие обязательства	21	11	2	(1)	33
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	(23)	(97)	-	14	(106)
ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ (АКТИВЫ)/ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, НЕТТО	(712)	616	2	-	(94)

Порядок учета курсовых разниц в налоговом учете в связи с изменением законодательства представлен в Примечании 33.

к дочерним организациям Группы, входившим в консолидированную группу налогоплательщиков в 2021 году. На 31 декабря 2022 и 2023 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.

Ниже представлены данные по суммам отложенного налога, отраженного в консолидированном отчете о финансовом положении:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Отложенные налоговые обязательства	73	415	142
Отложенные налоговые активы	(167)	(340)	(335)
ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ (АКТИВЫ)/ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, НЕТТО	(94)	75	(193)

Непризнанные отложенные налоговые активы

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Временные разницы, принимаемые к вычету	194	150	144
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	201	124	93
ИТОГО	395	274	237

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 2021 года отложенный налоговый актив в сумме 135 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. Принимая во внимание прекращение действия консолидированной группы налогоплательщиков с 1 января 2023 года и сумму налоговых убытков, потенциально возможных к возмещению в срок до 1 января 2025 года, Группа оценила данный непризнанный ОНА по состоянию на 31 декабря 2022 года в сумме 38 млн. долл. США.

По состоянию на 31 декабря 2023 года Группа пересмотрела текущую оценку возможности возмещения соответствующего отложенного налогового актива с учетом условий, предусмотренных Федеральным законом от 28 декабря 2013 года № 420-ФЗ, и полностью его восстановила.

По состоянию на 31 декабря 2023 года непризнаваемые отложенные налоговые активы в сумме 93 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 2022 года: 86 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 66 млн. долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2023 года Группа не признала отложенные налоговые обязательства по налогооблагаемым временным разницам в сумме 3 382 млн. долл. США (31 декабря 2022 года: 6 611 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 3 499 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.

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 были опубликованы поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль», связанные с глобальной

налоговой реформой – введением типовых налоговых правил Pillar Two. Группа применяет временное освобождение от признания и раскрытия отложенного налога, относящегося к Pillar Two, согласно поправкам к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль».

Группа осуществляет свою деятельность в ряде стран, в которых новое налоговое законодательство в отношении глобального минимального налога (Pillar Two) принято в 2023 году и вступает в силу в отношении налога, исчисляемого за период с 1 января 2024 года. В связи с тем, что для операций 2023 года правила глобального минимального налога (Pillar Two) не действуют, влияние на консолидированную финансовую отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, отсутствует.

Группа в настоящее время находится в процессе оценки перспективного влияния нового налогового законодательства в отношении глобального минимального налога (Pillar Two) на свои операции.

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				ИТОГО
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ						
Остаток на 1 января 2021 года	9 273	3 188	3 883	272	1 663	18 279
Строительство и приобретение	1 237	-	-	-	1 750	2 987
Ввод в эксплуатацию	-	302	465	26	(793)	-
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	134	21	-	-	-	155
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	-	7	18	8	-	33
Выбытия	(68)	(55)	(107)	(51)	(17)	(298)
Прочее	(3)	(6)	(2)	(1)	-	(12)
Эффект пересчета в валюту представления	(82)	(21)	(22)	(2)	(21)	(148)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 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

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				ИТОГО
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
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

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				ИТОГО
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ						
ОСТАТОК НА 1 ЯНВАРЯ 2021 ГОДА	(3 304)	(1 678)	(2 268)	(139)	(128)	(7 517)
Амортизационные отчисления	(479)	(179)	(357)	(24)	-	(1 039)
Выбытия	57	51	89	32	5	234
Убыток от обесценения, нетто	(123)	75	13	(2)	(11)	(48)
Прочее	3	4	1	2	-	10
Эффект пересчета в валюту представления	40	8	12	1	2	
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 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)

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				ИТОГО
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2022 ГОДА	(4 535)	(1 949)	(2 951)	(166)	(138)	(9 739)
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)
ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ						
НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА	6 685	1 717	1 725	122	2 450	12 699
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

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составила 439 млн. долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 277 млн. долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 95 млн. долл. США). Годовая ставка капитализации, использованная для определения суммы за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составила 7,26% (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 5,05% и за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 3,12%).

На 31 декабря 2023 года основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 3 097 млн. долл. США затрат незавершенного строительства (31 декабря 2022 года: 3 738 млн. долл. США и на 31 декабря 2021 года: 2 560 млн. долл. США). На 31 декабря 2023 года основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включали 29 млн. долл. США инвести-

онной недвижимости (31 декабря 2022 года: 39 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 38 млн. долл. США).

Обесценение

На 31 декабря 2023 года Группа провела анализ активов на предмет наличия индикаторов экономического обесценения. В результате проведенного теста, признаки обесценения активов не были обнаружены, за исключением активов, описанных ниже.

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 КГМК. 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 горно-обогатительному производству КГМК, 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 горно-обогатительного производства КГМК 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 2024 года. В результате Группа пересмотрела

величину оценочных обязательств по выводу основных средств из эксплуатации и признала увеличение оценочных обязательств на реконструкцию добывающих мощностей (включены в состав Прочих оценочных обязательств – Примечание 26).

На 31 декабря 2023, 2022 и 2021 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 2023 года, убыток от обесценения в сумме 28 млн. долл. США был признан в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 2 млн. долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 137 млн. долл. США).

Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные для расчета ценности использования по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 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 2023 года (до 2047 года для целей анализа на 31 декабря 2022 года, до 2031 года для целей анализа на 31 декабря 2021 года). 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.

- 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 2,1–5,1% для 31 декабря 2023 года (31 декабря 2022 года: 2,5–6,9% и 31 декабря 2021 года: 3,0–4,6%). Обменные курсы долл. США/руб. использовались в диапазоне 92,00–114,76 для 31 декабря 2023 года (31 декабря 2022 года: 76,68–89,79 и 31 декабря 2021 года: 72,23–84,76);
- доналоговая номинальная ставка дисконтирования 22,3% для 31 декабря 2023 года (31 декабря 2022 года: 19,1% и 31 декабря 2021 года: 12,2%) была посчитана, как средневзвешенная стоимость капитала, и отражает оценку руководством рисков, присущих данной единице, генерирующей денежные средства.

В 2015 году Группа признала газодобывающие активы отдельной единицей, генерирующей денежные средства, а их ценность использования определялась с использованием метода дисконтированных денежных потоков на каждую последующую отчетную дату. В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, в связи с изменениями обстоятельств и условий деятельности Группа пересмотрела выделение данных активов в отдельную единицу, генерирующую денежные средства. В результате пересмотра газодобывающие активы были включены в состав единицы, генерирующей денежные средства, включающей операции основных производственных

активов в Норильске. В отношении указанной единицы, генерирующей денежные средства, Группа не обнаружила индикаторов обесценения и признала восстановление ранее признанного убытка от обесценения газодобывающих активов в составе восстановления убытка от обесценения нефинансовых активов за вычетом соответствующих амортизационных отчислений, которые могли бы быть начислены при отсутствии указанного обесценения, в размере 115 млн. долл. США в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2021 года.

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 консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2023 года.

За год, закончившийся 31 декабря 2023 года, убыток от обесценения в размере 98 млн. долл. США был признан в отношении отдельных активов (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: убыток от обесценения составил 88 млн. долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: убыток от обесценения составил 26 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 2021 года	115	111	8	234
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	7	18	8	33
Амортизация	(30)	(21)	(2)	(53)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 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

15. Финансовые вложения в крупнейшие дочерние организации

Дочерние организации по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
			На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года
ГРУППА ГМК					
АО «Норильский комбинат»	Российская Федерация	Аренда движимого и недвижимого имущества	100	100	100
АО «Норильскгазпром»	Российская Федерация	Добыча газа	100	100	100
АО «Норильсктрансгаз»	Российская Федерация	Транспортировка газа	100	100	100
АО «НТЭК»	Российская Федерация	Электроэнергетика	100	100	100
ООО «ЗСК»	Российская Федерация	Строительство	100	100	100
ООО «Норильскникельремонт»	Российская Федерация	Ремонт	100	100	100
ООО «Норильский обеспечивающий комплекс»	Российская Федерация	Изготовление запчастей	100	100	100
ЮЖНЫЙ КЛАСТЕР					
ООО «Медвежий ручей»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100	100

Дочерние организации по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
			На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года
КОЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН					
АО «Кольская ГМК»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100	100
ООО «Печенгастрой»	Российская Федерация	Ремонт	100	100	100
Norilsk Nickel Harjavalta OY	Финляндия	Металлургия	100	100	100
ГРК БЫСТРИНСКОЕ					
ООО «ГРК «Быстринское»	Российская Федерация	Горная металлургия	50.01	50.01	50.01
ООО «Востокгеология»	Российская Федерация	Геологические работы и строительство	100	100	100
ПРОЧИЕ НЕМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ					
Metal Trade Overseas A.G.	Швейцария	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel (Asia) Limited	Гонконг	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel Metal Trade (Shanghai)	Китай	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel USA, Inc.	США	Сбытовая деятельность	-	100	100
ООО «Институт Гипроникель»	Российская Федерация	Исследования	100	100	100
АО «ТТК»	Российская Федерация	Поставка топлива	100	100	100
АО «ЕРП»	Российская Федерация	Речное судоходство	100	100	100
ООО «Аэропорт «Норильск»	Российская Федерация	Аэропорт	100	100	100
АО «АК «НордСтар»	Российская Федерация	Авиаперевозки	-	-	100
Совместные операции по отчетным сегментам					
	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
			На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года
ПРОЧИЕ ДОБЫВАЮЩИЕ					
Nkomati Nickel Mine	Южно-Африканская Республика	Горная металлургия	50	50	50

16. Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия

18 декабря 2023 года Группа стала участником Русской нержавеющей компании (далее – РНК) с долей владения 50%, реализующей проект по выпуску плоского нержавеющей проката на территории Российской Федерации.

28 сентября 2023 года Группа стала одним из учредителей совместного предприятия ООО «Варейнефтегаз» с долей владения 50%. Деятельность данного общества связана с геологическим изучением, разведкой и добычей углеводородного сырья на территории Российской Федерации.

11 июля 2022 года Группа стала одним из учредителей совместного предприятия ООО «Полярный

литий» с долей владения 50%, реализующего проект разработки Колмозерского месторождения лития на территории Российской Федерации.

Информация о балансовой стоимости инвестиций в ассоциированные организации и совместные предприятия приведена в таблице:

	Инвестиции в совместные предприятия			Инвестиции в ассоциированные организации	ИТОГО
	РНК (50%)	ООО «Полярный литий» (50%)	ООО «Варейнефтегаз» (50%)		
НА 1 ЯНВАРЯ 2021 ГОДА	-	-	-	14	14
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	-	-	-	21	21
Доля в прибылях/(убытках) ассоциированных организаций и совместных предприятий	-	-	-	(18)	(18)
НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА	-	-	-	17	17
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	-	-	-	12	12
Доля в прибылях/(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 прибылях/(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

17. Прочие налоги

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
НАЛОГИ К ВОЗМЕЩЕНИЮ			
Налог на добавленную стоимость к возмещению	410	584	392
Авансовые платежи по прочим налогам	9	10	17
	419	594	409
За вычетом: обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	(7)	(8)	(5)
Сумма прочих налогов к возмещению и прочих налоговых обязательств, подлежащая зачету на едином налоговом счете	-	(109)	(60)
ПРОЧИЕ НАЛОГИ К ВОЗМЕЩЕНИЮ	412	477	344
НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Страховые взносы во внебюджетные фонды	51	135	96
Налог на добавленную стоимость	75	112	82
Налог на добычу полезных ископаемых	50	78	67
Налог на имущество	19	18	20
Прочие	74	105	67
Сумма прочих налогов к возмещению и прочих налоговых обязательств, подлежащая зачету на едином налоговом счете	-	(109)	(60)
ПРОЧИЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	269	339	272

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 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 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		
	2021	2022	2023
ПРОЧИЕ НАЛОГИ К ВОЗМЕЩЕНИЮ	412	477	344
АВАНСОВЫЕ ПЛАТЕЖИ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	203	17	100
Сумма налога на прибыль и налогов кроме налога на прибыль к возмещению/уплате, подлежащая зачету на едином налоговом счете	-	(9)	(42)
НАЛОГИ К ВОЗМЕЩЕНИЮ (ВКЛЮЧАЯ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ), ПОСЛЕ ЗАЧЕТА С НАЛОГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ НА ЕДИНОМ НАЛОГОВОМ СЧЕТЕ	615	485	402
ПРОЧИЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	269	339	272
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	41	169	6
Сумма налога на прибыль и налогов кроме налога на прибыль к возмещению/уплате, подлежащая зачету на едином налоговом счете	-	(9)	(42)
НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (ВКЛЮЧАЯ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ), ПОСЛЕ ЗАЧЕТА С НАЛОГАМИ К ВОЗМЕЩЕНИЮ НА ЕДИНОМ НАЛОГОВОМ СЧЕТЕ	310	499	236

18. Запасы

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Металлы, находящиеся на стадии переработки, и полупродукты	1 572	1 870	1 640
Готовая металлопродукция	767	1 967	1 194
За вычетом: обесценение до чистой цены возможной продажи продукции и металлов на стадии переработки	(78)	(81)	(79)
Итого запасы металлопродукции	2 261	3 756	2 755
Запасы и материалы	823	1 257	1 123
За вычетом: обесценение по малооборачиваемым и неликвидным материалам и запасам	(58)	(68)	(61)
Запасы и материалы, нетто	765	1 189	1 062
ЗАПАСЫ	3 026	4 945	3 817

На 31 декабря 2023 года часть полупродуктов в сумме 183 млн. долл. США, за вычетом обесценения в сумме 101 млн. долл. США, была отражена в составе прочих внеоборотных активов, исходя из производственных

планов Группы (31 декабря 2022 года: 163 млн. долл. США за вычетом обесценения в сумме 92 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 121 млн. долл. США за вычетом обесценения в сумме 69 млн. долл. США).

На 31 декабря 2023 года Группа признала обесценение запасов до чистой цены возможной продажи в отношении остатков попутных металлов на сумму 17 млн. долл. США (31 декабря 2022 года и 31 декабря 2021 года: отсутствовало).

19. Торговая и прочая дебиторская задолженность

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Торговая дебиторская задолженность	345	675	666
Прочая дебиторская задолженность	171	250	207
	516	925	873
За вычетом: оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки	(48)	(79)	(109)
ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ, НЕТТО	468	846	764

В 2023, 2022 и 2021 годах средний период отсрочки платежа покупателям металлов варьировался от 0 до 30 дней. Торговая дебиторская задолженность в основном является беспроцентной.

По состоянию на 31 декабря 2023 года торговая и прочая дебиторская задолженность включает задолженность, оцениваемую по справедливой стоимости через прибыли и убытки, Уровень иерархии 2, в размере 500 млн. долл. США (31 декабря 2022 года: 563 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 248 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 2023, 2022 и 2021 годов, сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была незначительной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 37 дней в 2023 году (в 2022 году: 39 дней, в 2021 году: 42 дня). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2023 года в размере 31 млн. долл. США (31 декабря 2022 года: 65 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 109 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		
	2021	2022	2023
До 180 дней	97	54	26
180–365 дней	12	11	5
	109	65	31

Движение оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки представлено следующим образом:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Остаток на 1 января	56	48	79
Изменение резерва	2	22	54
Списание торговой и прочей дебиторской задолженности	(10)	(2)	(1)
Эффект пересчета в валюту представления	-	11	(23)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ	48	79	109

В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, Группа признала обесценение дебиторской задолженности по отдельным договорам с иностранными

поставщиками оборудования на общую сумму 37 млн. долл. США, в связи с низкой вероятностью погашения ввиду отказа как поставщиков, так и банков – гарантов, от испол-

нения своих обязательств (в течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года: 35 млн. долл. США).

20. Денежные средства и их эквиваленты

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Расчетные счета			
• в рублях	249	266	71
• в долларах США	1 691	591	659
• в юанях	14	209	653
• в прочей валюте	41	70	178
Банковские депозиты			
• в рублях	2 402	74	134
• в долларах США	1 132	584	283
• в юанях	5	57	102
• в прочей валюте	-	-	48
Прочие денежные средства и их эквиваленты			
• в рублях	6	3	2
• в долларах США	7	28	5
• в юанях	-	-	4
ИТОГО	5 547	1 882	2 139

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 вышедшего 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 консолидированном отчете о прибылях и убытках». Чистый приток денежных средств от выбытия дочернего общества отражен в 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 консолидированном отчете о движении денежных средств в составе Чистого (оттока)/притока от выбытия дочерних компаний. Убыток от выбытия дочернего общества, отраженный в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, составил 110 млн. долл. США.

В связи с прекращением операционной деятельности совместных операций Nkomati Группа реклассифицировала резерв курсовых разниц по зарубежным операциям в размере 20 млн. долл. США в состав прибыли или убытка за год, закончившийся 31 декабря 2021 года. В октябре

2021 года Группа получила денежную компенсацию в рамках мирового соглашения, заключенного в связи с несостоявшейся продажей Nkomati, в размере 51 млн. долл. США и понесла при этом сопутствующие расходы в сумме 2 млн. долл. США. Указанная сумма была отражена по строке Выбытие зарубежных совместных операций в консолидированном отчете о прибылях и убытках и консолидированном отчете о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2021 года.

22. Уставный капитал

Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал

На 31 декабря 2023 и 2022 годов количество разрешенных и выпущенных акций с учетом погашения, произошедшего в октябре 2022 года, составило 152 863 397. На 31 декабря 2021 года количество разрешенных и выпущенных акций с учетом погашения, произошедшего в октябре 2021 года, составило 153 654 624.

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 предполагается провести в течение 6 месяцев с даты принятия решения внеочередного Общего собрания акционеров. Документы для государственной регистрации изменений в решении о выпуске акций Компании будут направлены в Банк России после даты публикации данной консолидированной финансовой отчетности.

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 консолидированном отчете об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2022 года.

19 августа 2021 года внеочередным Общим собранием акционеров Компании было принято решение об уменьшении уставного капитала Компании путем погашения 4 590 852 обыкновенных акций Компании. Государственная регистрация изменений устава Компании, касающихся уменьшения размера уставного капитала Компании, была осуществлена 14 октября 2021 года. Операции погашения собственных акций, выкупленных у акционеров были отражены в консолидированном отчете об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2021 года.

27 апреля 2021 года Советом директоров Компании было принято решение о приобретении собственных размещенных акций Компании. Программа выкупа была полностью завершена 29 июня 2021 года, Компания осуществила выкуп 5 382 079 обыкновенных акций и отразила поступление собственных акций, выкупленных у акционеров в составе консолидированного отчета об изменениях в капитале в сумме 2 075 млн. долл. США (149 630 млн руб.). Выкуп собственных акций был полностью оплачен в сумме 2 068 млн. долл. США (149 630 млн руб.), отраженной в составе консолидированного отчета о движении денежных средств по курсам рубля к доллару США на даты проведения платежей.

Прибыль на акцию

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
БАЗОВАЯ И РАЗВОДНЕННАЯ ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ (ДОЛЛАРОВ США НА АКЦИЮ):	41,9	35,7	15,6

Показатели прибыли и средневзвешенного количества акций в обращении, использованные для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию, представлены ниже:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД, ПРИЧИТАЮЩАЯСЯ АКЦИОНЕРАМ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ	6 512	5 458	2 384

Средневзвешенное количество акций в обращении

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Количество акций в обращении на 1 января	158 245 476	152 863 397	152 863 397
Июнь 2021: эффект от выкупа собственных акций	(5 382 079)	-	-
Количество акций в обращении на 31 декабря	152 863 397	152 863 397	152 863 397
СРЕДНЕВЗВЕШЕННОЕ КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ В ОБРАЩЕНИИ, ИСПОЛЬЗУЕМОЕ ДЛЯ РАСЧЕТА БАЗОВОЙ И РАЗВОДНЕННОЙ ПРИБЫЛИ НА АКЦИЮ	155 502 830	152 863 397	152 863 397

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 2023, 2022 и 2021 годов до исключения взаиморасчетов между компаниями Группы представлена ниже:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Внеоборотные активы	1 254	1 268	981
Оборотные активы	1 061	1 774	1 537
Долгосрочные обязательства	(66)	(88)	(72)
Краткосрочные обязательства	(65)	(86)	(68)
Чистые активы	2 184	2 868	2 378
ЧИСТЫЕ АКТИВЫ, ПРИЧИТАЮЩИЕСЯ ДЕРЖАТЕЛЯМ НЕКОНТРОЛИРУЮЩИХ ДОЛЕЙ	1 093	1 434	1 189

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Чистая прибыль за год	924	793	971
Прочий совокупный (расход)/доход за год	(15)	90	(494)
Общий совокупный доход за год	909	883	477

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Прибыль, причитающаяся держателям неконтролирующих долей	462	396	486
ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ (РАСХОД)/ДОХОД, ПРИЧИТАЮЩИЙСЯ ДЕРЖАТЕЛЯМ НЕКОНТРОЛИРУЮЩИХ ДОЛЕЙ	(7)	45	(247)

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	1 083	783	737
Денежные средства, полученные от / (направленные на) инвестиционную деятельность	(407)	(650)	310
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность	(675)	(177)	(977)
УВЕЛИЧЕНИЕ/(УМЕНЬШЕНИЕ) ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ, НЕТТО	1	(44)	70

24. Кредиты и займы

	Валюта	Фиксированная/плавающая ставка	Средняя номинальная ставка по соглашениям, действовавшим в течение года, закончившегося 31 декабря, %			Срок погашения	На 31 декабря		
			2021	2022	2023		2021	2022	2023
НЕОБЕСПЕЧЕННЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ									
Договоры на срок менее 12 месяцев									
	рубли	плавающая	-	12,67%	11,14%	2024	-	995	1 226
	рубли	фиксированная	-	-	12,00%	2024	-	-	3
Договоры на срок более 12 месяцев									
	долл. США	плавающая	1,53%	3,17%	6,44%	2024-2028	5 624	5 055	2 679
	рубли	плавающая	-	13,31%	11,92%	2026-2028	-	697	1 558
	евро	плавающая	0,85%	0,99%	4,14%	2024-2028	24	19	17
Обеспеченные кредиты	рубли	фиксированная	9,75%	-	-	2022	4	-	-
ИТОГО КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ							5 652	6 766	5 483
	долл. США	фиксированная	4,20%	3,38%	2,98%	2024-2026	4 238	2 743	1 746
	юань	плавающая	-	3,75%	3,69%	2025	-	703	700
	юань	фиксированная	-	3,95%	3,95%	2025	-	562	560
	рубли	фиксированная	7,20%	8,48%	8,48%	2024-2025	336	710	556
Облигации	рубли	плавающая	-	-	12,41%	2028	-	-	667
Итого облигации							4 574	4 718	4 229
ИТОГО КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ							10 226	11 484	9 712
За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение 12 месяцев							(1 610)	(4 295)	(4 335)

Валюта	Фиксированная/плавающая ставка	Средняя номинальная ставка по соглашениям, действовавшим в течение года, закончившегося 31 декабря, %			Срок погашения			На 31 декабря		
		2021	2022	2023				2021	2022	2023
ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ										
				8 616	7 189	5 377				

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 2023, 2022 и 2021 годов Группа исполняет обязательства по кредитам и займам в соответствии с условиями кредитной и эмиссионной документации и требованиями действующего законодательства.

По состоянию на 31 декабря 2023 и 2022 годов у Группы не было кредитов с залоговым обеспечением (31 декабря 2021 года: 8 млн. долл. США).

В 2021 - 2023 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 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 привлечения) с плавающей ставкой со сроком погашения в 2028 году и в 2024 году, соответственно. Займодавец может использовать различные инструменты фондирования собственной деятельности, включая облигации, предназначенные для неограниченного круга квалифицированных инвесторов.

В мае 2023 года Группа разместила на Московской бирже выпуск рублевых 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, %			Срок погашения	На 31 декабря		
	2021	2022	2023		2021	2022	2023
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ							
рубли	7,23%	9,52%	10,07%	2024-2072	113	210	496
долл. США	4,10%	2,81%	3,37%	2024-2033	107	12	13
евро	6,31%	6,88%	6,80%	2024-2050	15	11	11
Итого обязательства по аренде					235	233	520
За вычетом краткосрочной части обязательств по аренде					(57)	(43)	(54)
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ					178	190	466

Величина обязательств по договорам аренды со сроком погашения, превышающим 15 лет с даты

подписания договора, составила по состоянию на 31 декабря 2023 года 85 млн. долл. США

(31 декабря 2022 года: 67 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 13 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 2021 года	615	2 081	5	21	2 722
Начисление	146	-	2	11	159
Использование	(24)	(1 984)	(1)	(20)	(2 029)
Изменение оценок	1	176	(1)	(3)	173
Амортизация дисконта	39	-	-	-	39
Эффект пересчета в валюту представления	(9)	(14)	(1)	-	(24)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 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
в том числе краткосрочная часть:					
На 31 декабря 2021 года	86	48	4	8	146
На 31 декабря 2022 года	146	24	4	6	180
На 31 декабря 2023 года	61	16	4	9	90

Существенное событие – 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.
10 сентября 2020 года Енисейской территориальное управление Федеральной службы по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) подала иск в арбитражный суд Красноярского

края против Акционерного общества «Норильско-Таймырская энергетическая компания» (АО «НТЭК») с требованием возмещения ущерба водным объектам и почве, вызванного разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске, на сумму 147,78 млрд руб. (1 943 млн. долл. США по курсу на дату иска).

10 марта 2021 года Группа оплатила сумму возмещения вреда водным ресурсам и почве по решению суда по иску Росприроднадзора в полном размере 146,177 млрд руб. (1 968 млн. долл. США).

В 2021 году расходы по выплаченной компенсации ущерба за разлив топлива были учтены Группой в составе налоговой базы по налогу на прибыль. 3 декабря 2021 года Группа получила решение по камеральной налоговой проверке по консолидированной группе налогоплательщиков за первое полугодие 2021 года, оспаривающее возможность принятия данных расходов к вычету. Учитывая все факты и обстоятельства, исходя из оценки вероятности оттока экономических выгод на 31 декабря 2021 года, Группа сформировала оценочное обязательство по налогу на прибыль в отношении данного решения в сумме 402 млн долл. США против авансовых платежей по налогу на прибыль по состоянию на 31 декабря 2021 года. Апелляционная жалоба Группы, поданная в первом квартале 2022 года, не была удовлетворена. В первом квартале 2022 года данное обязательство перед налоговыми органами было погашено за счет ранее сформированного резерва.

В апреле 2021 года АО «НТЭК», дочерней компанией Группы, был заключен трехсторонний договор с министерством экологии и рационального природопользования Красноярского края и Сибирским федеральным университетом с целью разработки, согласования и реализации восстановительных работ для возмещения вреда объектам животного мира, а также иным компонентам окружающей среды, пострадавшим в результате аварийного разлива нефтепродуктов и находящимся в ведении органов государственной власти Красноярского края.

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 АО «НТЭК» 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 АО «НТЭК» планирует ежегодно, начиная с 2023 года, осуществлять досрочные выпуски молоди сибирского осетра в реку Енисей.

Дополнительно, в целях научного сопровождения восстановительных мероприятий АО «НТЭК» 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 рыбопроизводной 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, АО «НТЭК» и ФГБНУ «ВНИРО» по делу по иску Росрыболовства о взыскании 58,96 млрд руб. (838 млн. долл. США) в счет возмещения вреда водным биоресурсам в результате инцидента на ТЭЦ-3 г. Норильска. 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.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, Группа понесла затраты на ликвидацию последствий инцидента и рекультивацию в сумме 3 млн. долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 16 млн. долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 16 млн. долл. США). Группа завершила основные работы по рекультивации после инцидента.

По состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 годов общая дисконтированная величина оценочных

обязательств, признанных в связи с разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске, отражена в составе экологических 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.

Основные допущения, использованные для оценки обязательств по восстановлению окружающей среды и экологических обязательств:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Ставка дисконта российских организаций	8,2% – 8,7%	7,2% – 11,1%	12,0% – 12,7%
Прогнозируемая дата закрытия рудников	от 2023 до 2054	от 2023 до 2125	от 2024 до 2125
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2024 по 2043 годы	2,8% – 4,9%	2,7% – 6,9%	2,3% – 6,1%
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2044 года и далее	2,5% – 2,8%	2,4% – 2,7%	2,1% – 2,2%

Текущая приведенная стоимость ожидаемых расходов на погашение долгосрочных обязательств представлена следующим образом:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
2 - 5 годы	317	412	332
6 - 10 годы	231	230	169
11 - 15 годы	86	134	84
16 - 20 годы	66	23	36
В последующие годы	194	117	68
ИТОГО	894	916	689

27. Социальные обязательства и условные 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 годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021, 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 2021 года	180	13
Начисление оценочных обязательств	1 079	517
Использование и выплаты	(448)	(12)
Изменение оценок	(31)	(3)
Амортизация дисконта	18	4
Эффект пересчета в валюту представления	(7)	(1)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА	791	518
Начисление оценочных обязательств	475	-
Использование и выплаты	(454)	(23)
Изменение оценок	(68)	(14)

	Социальные обязательства	Включая обязательства по Комплексному плану
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 31 ДЕКАБРЯ 2023 ГОДА	606	381
в том числе краткосрочная часть:		
На 31 декабря 2021 года	158	48
На 31 декабря 2022 года	201	100
На 31 декабря 2023 года	207	93

Текущая приведенная стоимость ожидаемых расходов на погашение долгосрочных социальных обязательств представлена следующим образом:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
2 - 5 годы	296	320	188
6 - 10 годы	216	213	119
11 - 15 годы	117	77	90
16 - 20 годы	2	2	1
В последующие годы	2	1	1
ИТОГО	633	613	399

Балансовая стоимость социальных оценочных обязательств определяется путем дисконтирования денежных потоков, которые потребуются для погашения текущего обязательства. По состоянию на 31 декабря 2023 года ставки дисконтирования составили от 12,0% до 12,7% (31 декабря 2022 года: от 7,2% до 10,5% и 31 декабря 2021 года: от 8,2% до 8,7%).

В 2017–2023 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 2023 года величина признанного оценочного обязательства по вышеуказанным соглашениям

в составе Социальных обязательств консолидированного отчета о финансовом положении Группы составила 74 млн. долл. США (31 декабря 2022 года: 67 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 115 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 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 консолидированном отчете о финансовом положении в составе основных средств по мере понесения затрат.

На 31 декабря 2023 года Группа в рамках реализации Комплексного плана признала 2 млн. долл. США в составе основных средств консолидированного отчета о финансовом положении (на 31 декабря 2022 года: 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 консолидированной финансовой отчетности, будут уточнены соответствующим образом.

Помимо финансирования, определенного в рамках четырехстороннего соглашения и Комплексного плана, в 2021 году Компания объявила о дополнительной программе расходов на социально-экономическое развитие Норильска на 150 млрд руб. (2 019 млн. долл. США). На дату утверждения данной

консолидированной финансовой отчетности к выпуску не были утверждены перечень, стоимость и сроки финансирования мероприятий программы, а также механизмы их реализации. Реализация процедур верификации и корпоративных согласований Компании, которые на дату утверждения данной консолидированной финансовой отчетности к выпуску не были получены.

За год, закончившийся 31 декабря 2023 года, Группа также начислила 25 млн. долл. США социальных оценочных обязательств по различным социальным программам и отчислениям помимо перечисленных выше (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 121 млн. долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 127 млн. долл. США).

28. Торговая и прочая кредиторская задолженность

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Торговая кредиторская задолженность	416	614	422
Задолженность по приобретению объектов основных средств	417	546	561
Прочая кредиторская задолженность	397	171	206
Итого финансовые обязательства	1 230	1 331	1 189
НЕФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Авансы полученные по договорам с покупателями	994	50	84
Итого нефинансовые обязательства	994	50	84
ИТОГО	2 224	1 381	1 273

Анализ финансовых обязательств по срокам погашения, который показывает договорные сроки погашения:

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
До 1 месяца	854	950	694
От 1 до 3 месяцев	312	340	225
От 3 до 12 месяцев	64	41	270
ИТОГО	1 230	1 331	1 189

29. Обязательства по вознаграждениям работникам

	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
	Задолженность по оплате труда и премиям	190	302
Оценочное обязательство на оплату ежегодных отпусков	238	341	276
Прочие	31	35	22
Итого обязательства	459	678	585
За вычетом долгосрочной части	(42)	(93)	(30)
КРАТКОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	417	585	555

Суммы затрат на оплату труда, отраженные в консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Заработная плата	1 718	2 586	2 120
Страховые взносы	368	488	456
Прочие вознаграждения работникам	151	188	207
ИТОГО	2 237	3 262	2 783

Заработная плата в таблице выше включает оценочные обязательства по расчетам с персоналом и применимые к ним страховые взносы.

Планы с установленными взносами

Суммы взносов, отраженные в консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2022	2023
Социальный фонд Российской Федерации	325	454	408
Корпоративные пенсионные программы (негосударственный пенсионный фонд)	8	11	9
Прочие	3	-	3
ИТОГО	336	465	420

30. 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			Выплаченные дивиденды		Поступление дивидендов, не перечисленных акционерам и держателям АДР
		На 1 акцию, руб.	На 1 акцию, долл. США	Итого, млн долл. США	Период выплаты	Итого, млн долл. США	
		9 месяцев 2023	Декабрь 2023	915,33	9,87	1 508	

Дивиденды за период	Период принятия решения о выплате	Объявленные дивиденды			Выплаченные дивиденды		Поступление дивидендов, не перечисленных акционерам и держателям АДР
		На 1 акцию, руб.	На 1 акцию, долл. США	Итого, млн долл. США	Период выплаты	Итого, млн долл. США	
		12 месяцев 2021	Июнь 2022	1 166,22	18,94	2 895	
9 месяцев 2021	Декабрь 2021	1 523,17	20,81	3 181	Январь 2022	3 050	-
12 месяцев 2020	Май 2021	1 021,22	13,86	2 193	Июнь 2021	2 198	-

По состоянию на 31 декабря 2021 года задолженность по дивидендам в сумме 3 146 млн. долл. США в консолидированном отчете о финансовом положении преимущественно включала задолженность по дивидендам за 9 месяцев 2021 года в сумме 3 134 млн. долл. США.

По состоянию на 31 декабря 2022 года задолженность по дивидендам в сумме 496 млн. долл. США в консолидированном отчете о финансовом положении преимущественно включала задолженность по дивидендам за 12 месяцев 2021 года, не перечисленным в основном держателям американских депозитарных расписок (АДР) вследствие ограничений Указа Президента от 5 марта 2022 года № 95 и решения Совета директоров Банка России от 10 июня 2022 года, в сумме 460 млн. долл. США. Дивиденды, не полученные держателями АДР, были перечислены в адрес НКО АО НРД, впоследствии возвращены Группе и продолжают оставаться до востребования получателями по состоянию на 31 декабря 2023 года.

По состоянию на 31 декабря 2023 года задолженность по дивидендам в сумме 1 924 млн. долл. США в консолидированном отчете о финансовом положении преимущественно включала задолженность по дивидендам за 12 месяцев 2021 года, не перечисленным в основном держателям американских депозитарных расписок (АДР), как указано выше, в сумме 359 млн. долл. США и задолженность по дивидендам за 9 месяцев 2023 года в сумме 1 560 млн. долл. США. На дату утверждения к выпуску данной консолидированной финансовой отчетности Компания направила 1 475 млн. долл. США дивидендов регистратору и НКО АО НРД для дальнейшей выплаты акционерам.

31. 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 прочими связанными сторонами представлена ниже.

ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция		
	За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года
	Погашение кредитов и займов	-	800	225	-	-
Проценты уплаченные	-	10	11	-	-	-
Процентные расходы начисленные	-	10	11	-	-	-
Приобретение активов и услуг и прочие операционные расходы	103	116	5	66	36	13

	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция		
	За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года
Проценты полученные	-	4	1	-	-	-
Процентные доходы начисленные	-	4	1	-	-	-
Реализация товаров и услуг и прочие доходы	-	1	-	-	12	12
Привлечение кредитов и займов	-	1 025	-	-	-	3
Доход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	-	41	-	-	-	-
Займы выданные	-	-	-	-	-	30
Погашение займов выданных	-	-	-	-	-	27

	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция		
	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2023 года
ОСТАТКИ ПО ВЗАИМОРАСЧЕТАМ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ						
Кредиторская задолженность и обязательства по аренде	13	26	12	5	-	1
Дебиторская задолженность	1	-	-	10	1	2
Денежные средства и их эквиваленты	-	258	-	-	-	-
Кредиты и займы	-	225	-	-	-	3
Производные финансовые инструменты (обязательства)	-	21	-	-	-	-

В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, Группой были объявлены и выплачены дивиденды связанной стороне, которая является держателем неконтролирующих долей, в размере 349 млн. долл. США.

По состоянию на 31 декабря 2023 года Группа не имела гарантий, полученных от связанной стороны, в отношении авансов, предоставленных своим поставщикам (31 декабря 2022 года: 42 млн. долл. США и на 31 декабря 2021 года: отсутствовали).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, Компания приобрела у организаций, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы, собственные акции

за денежное вознаграждение в сумме 1 421 млн. долл. США (см. Примечание 22).

Сделки со связанными сторонами проводятся на условиях, аналогичных условиям сделок с несвязанными сторонами.

Вознаграждение, выплачиваемое ключевому руководящему персоналу

Ключевыми руководителями Группы являются члены Правления и Совета директоров. Вознаграждение ключевых руководителей Группы, включая заработную плату и премии за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составило 90 млн. долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2022 года:

80 млн. долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 91 млн. долл. США).

32. Будущие обязательства

Инвестиционные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2023 года обязательства, принятые Группой в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, составили 2 292 млн. долл. США (31 декабря 2022 года: 2 299 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 3 338 млн. долл. США).

Аренда

Группа заключила ряд договоров аренды с переменными арендными платежами, не зависящими от индекса или рыночной ставки аренды, в отношении которых обязательство по аренде не признаются. По состоянию на 31 декабря 2023 года будущие недисконтированные переменные арендные платежи по таким договорам со сроком действия вплоть до 2072 года составили 280 млн. долл. США (31 декабря 2022 года: 358 млн. долл. США и 31 декабря 2021 года: 322 млн. долл. США).

33. 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 2023 года сумма таких обязательств составила 4 млн. долл. США (31 декабря 2022 года: 14 млн. долл. США и на 31 декабря 2021 года: 3 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 во внебюджетные фонды, 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 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, исчисляются 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.

С 1 января 2012 года вступило в силу законодательство о трансфертном ценообразовании, которое существенно поменяло правила по трансфертному ценообразованию, сблизив их с принципами организации экономического сотрудничества (ОЭСР), создавая дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства.

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 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 2023 года).

Российские налоговые органы могут проверить 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.

По информации Минфина 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. Группа продолжает анализировать влияние вышеуказанных нормативных изменений.

Постановлением правительства от 25 июня 2021 года № 988 были введены временные вывозные таможенные пошлины на ряд производимых Группой цветных металлов сроком действия с 1 августа 2021 года до 31 декабря 2021 года.

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.

В ноябре 2023 года приняты изменения в Налоговый кодекс РФ, вводящие механизм вторичной корректировки по трансфертному ценообразованию и предусматривающие дополнительное налогообложение у источника выплаты в части налоговой базы, перемещенной за пределы РФ, в силу несоблюдения установленных правил контроля за трансфертным ценообразованием. Кроме того были существенно увеличены налоговые санкции за правонарушения по трансфертному ценообразованию.

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 консолидированной финансовой отчетности в момент возникновения обязывающих событий.

Руководство Группы считает, что за исключением обязательств, отраженных в данной 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 вкуче 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 ввели и постепенно ужесточили 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 других 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 учитываются в российских депозитариях, произошла автоматически. Конвертация АДР, права на которые учитываются 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 окончания 2022 года.

28 апреля 2023 года истек срок разрешения на продолжение обращения АДР Компании за пределами Российской Федерации. 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. По условиям депозитарного договора 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. Невыплаченные 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.

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 13 ноября 2023 года (дата составления списка лиц, имеющих право на участие во внеочередном общем собрании акционеров Компании от 7 декабря 2023 года) доля акций, учитываемых на счете депо депозитарных программ, составила 6,7% от уставного капитала Компании.

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) определил 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 указывал, 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. При этом, одновременно с принятием данных ограничений, Правительство Великобритании опубликовало Торговую Лицензию, разрешающую для британских лиц приобретение warrants 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.

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 ряд 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. Группа начала переход к поставкам от альтернативных поставщиков, однако полное замещение поставщиков, покинувших российский рынок, может занять значительное время, потребовать дополнительных затрат и изменения графиков выполнения ряда инвестиционных проектов и инвестиционных обязательств. В связи с необходимостью замещения части комплектующих Группа ведет активную работу по поиску альтернативных поставщиков и импортозамещению в целях выполнения производственной программы 2024 года. Группа также находится в процессе реконфигурации каналов сбыта, вызвавшем удлинении сбытовых логистических цепочек, что, в совокупности с ограничительными мерами и длительными процессами переориентации на новых потребителей и рынки сбыта привело к значительному росту остатков готовой продукции. На 31 декабря 2023 года Группа сократила накопленные в 2022 году запасы готовой продукции по большинству металлов. Руководство Группы также ожидает, что накопленные в 2022 году запасы готовой продукции продолжат снижаться в 2024 году в соответствии с планами продаж Группы на 2024 год.

Влияние коронавирусной инфекции на деятельность Группы

11 марта 2020 года Всемирная организация здравоохранения объявила о том, что распространение новой коронавирусной инфекции приобрело характер пандемии. Распространение вируса COVID-19 привело к введению режима самоизоляции во многих странах и нарушению деловой активности, что в совокупности с другими факторами повлекло повышенную волатильность на финансовых рынках, включая товарно-сырьевые рынки, и общеэкономическую неопределенность. Волнообразный характер распространения коронавирусной инфекции продолжает создавать неопределенность условий осуществления хозяйственной деятельности.

Основная деятельность Группы относится к добыче, переработке руд и реализации цветных и драгоценных металлов, на которую распространение коронавирусной инфекции не оказало существенного влияния.

По результатам анализа возможных вариантов развития ситуации и ее последствий для экономической среды и деятельности Группы, руководство Группы разработало и реализовало ряд мероприятий, направленных на обеспечение нормальной операционной деятельности.

В мае 2023 года Всемирная организация здравоохранения объявила об отмене статуса чрезвычайной ситуации в области общественного здравоохранения, имеющей международное значение, в отношении пандемии COVID-19.

Общее влияние рисков и неопределенностей на финансовое положение и финансовые результаты Группы

Представленная 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 значительного ухудшения финансовых результатов Группы в течение, как минимум, 12 месяцев после 31 декабря 2023 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.

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 2023, 2022 и 2021 годов кредитный рейтинг Группы, присвоенный российским рейтинговым агентством Эксперт РА, остается на инвестиционном 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 минимизации данного риска и управления им, Группа поддерживает сбалансированную структуру кредитного портфеля между обязательствами с фиксированными и плавающими процентными ставками, а также рассматривает влияние данного фактора совместно с общими изменениями макроэкономической ситуации, в частности, с фазой подъема экономического цикла и ростом цен на металлы, обычно сопровождающими рост базовых ставок.

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 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. Влияние временного повышения ключевой ставки в 2023 и 2022 годах на величину процентных расходов Группы было несущественным. В течение 2021 года существенные колебания отсутствовали. По состоянию на 31 декабря 2023 года величина кредитов и займов Группы, ставка по которым привязана к ключевой ставке Центрального банка РФ, составляет 29% от общей суммы кредитов и займов и на 31 декабря 2022 года: 15% (см. Примечание 24).

Согласно оценке руководства, подверженность Группы риску изменения процентных ставок находится на приемлемом уровне.

В 2023 году была завершена реализация глобальной реформы основных базовых процентных ставок, включающая замену некоторых межбанковских базовых процентных ставок (IBOR) альтернативными практическими безрисковыми базовыми ставками («реформа IBOR»). Группа следит за развитием рыночной практики по переходу на альтернативные ставки и управляет процессом перехода на данные ставки. 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.

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 денонмированы 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 к колебаниям курса доллара США и китайского юаня. Валютный риск, возникающий в связи с другими валютами, оценивается руководством Группы как несущественный.

Ограничительные меры, введенные США, ЕС и некоторыми другими странами в отношении

	Остаток задолженности на 31 декабря		
	2021	2022	2023
Покупатель С	19	47	86
Покупатель D	18	38	65
Покупатель E	13	34	46
Прочие	245	404	384
ИТОГО	468	846	764

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 2023 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 2021 года		За год, закончившийся 31 декабря 2022 года		За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	
	Оборот млн. долл. США	%	Оборот млн. долл. США	%	Оборот млн. долл. США	%
Крупнейший покупатель	3 431	19	1 950	12	1 292	9
Следующие 9 крупнейших покупателей	6 169	35	5 861	35	4 904	34
Итого 10 крупнейших покупателей	9 600	54	7 811	47	6 196	43
Остальные покупатели	8 252	46	9 065	53	8 213	57
ИТОГО	17 852	100	16 876	100	14 409	100

Финансовые активы, подверженные кредитному риску, приведены ниже:

Примечание	На 31 декабря		
	2021	2022	2023
Денежные средства и их эквиваленты	20	5 547	2 139
Займы выданные и долгосрочная прочая дебиторская задолженность		59	46
Торговая и прочая дебиторская задолженность (за исключением задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки)	19	220	264
Банковские депозиты, не включенные в состав денежных средств и их эквивалентов		46	11

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 2023 года Группа имела в своем распоряжении доступные подтвержденные линии долгового финансирования и овердрафты в сумме 3 819 млн. долл. США (31 декабря 2022 года: 2 788 млн. долл. США, 31 декабря 2021 года: 3 500 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 иностранному кредитору, 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 кредитов и займов, обязательств по аренде и производных финансовых инструментов Группы (сроки погашения торговой и прочей кредиторской задолженности представлены в Примечании 28), исходя из недисконтированных платежей по договорам, включая проценты, с учетом планов менеджмента и контрактных условий в отношении сроков погашения:

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

На 31 декабря 2021 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	4 591	1 504	1 000	1 087	500	500	-
Проценты	407	193	97	76	27	14	-
	4 998	1 697	1 097	1 163	527	514	-
КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ С ПЛАВАЮЩЕЙ СТАВКОЙ							
Основная сумма долга	5 676	107	2 166	2 100	614	676	13
Проценты	221	88	71	40	14	8	-
	5 897	195	2 237	2 140	628	684	13
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ							
Обязательства по аренде	279	65	50	45	31	20	68
ВАЛЮТНО-ПРОЦЕНТНЫЙ СВОП							
К погашению	426	12	12	402	-	-	-
К получению	(409)	(24)	(24)	(361)	-	-	-
	17	(12)	(12)	41	-	-	-
ИТОГО	11 191	1 945	3 372	3 389	1 186	1 218	81

Сверка изменений обязательств и денежных потоков от финансовой деятельности:

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Производные финансовые инструменты (обязательства)	Итого
Остаток на 1 января 2021 года	9 634	262	136	10 032
Привлечение кредитов и займов	1 000	-	-	1 000
Погашение кредитов и займов	(415)	-	-	(415)
Погашение обязательств по аренде	-	(55)	-	(55)
Поступления по обмену потоками по валютно-процентным свопам	-	-	4	4
Изменения, обусловленные денежными потоками по финансовой деятельности	585	(55)	4	534
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	-	37	-	37
Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов	-	-	(68)	(68)
Влияние изменений валютных курсов	(4)	(9)	-	(13)
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	11	-	-	11
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 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
Изменения, обусловленные денежными потоками по финансовой деятельности	(1 073)	(45)	8	(1 110)
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	-	417	-	417

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Производные финансовые инструменты (обязательства)	Итого
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

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.

- Уровень 3 – при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, не подтверждаемые имеющимися рыночными данными.

Справедливая стоимость финансовых обязательств определяется следующим образом:

- справедливая стоимость корпоративных облигаций с плавающей и фиксированной ставкой (Уровень иерархии 1) была определена как рыночная цена, существовавшая на отчетные даты;
- справедливая стоимость кредитов и займов, а также корпоративных облигаций с фиксированной ставкой (Уровень иерархии 2) по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 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 (Уровень иерархии 3) по состоянию на 31 декабря 2023, 2022 и 2021 годов была определена

как текущая стоимость будущих денежных потоков с использованием процентных ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководством соответствующих рыночных ставок.

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 (Примечание 19) 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 2021 года		На 31 декабря 2022 года		На 31 декабря 2023 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
Облигации с фиксированной и плавающей ставкой (Уровень 1)	4 574	4 639	4 156	3 323	3 668	3 155

	На 31 декабря 2021 года		На 31 декабря 2022 года		На 31 декабря 2023 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
Кредиты с плавающей ставкой (Уровень 2)	5 648	5 439	6 766	6 535	5 480	5 183
Облигации с фиксированной ставкой (Уровень 2)	-	-	562	562	561	557
Кредиты и займы с фиксированной ставкой (Уровень 2)	4	4	-	-	3	3
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность (Уровень 2)	55	55	56	56	51	50
ИТОГО	10 281	10 137	11 540	10 476	9 763	8 948

По состоянию на 31 декабря 2020 года прочие краткосрочные обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, включали в себя обязательства по исполнению пут опциона в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей ООО «ГРК «Быстринское», владеющих 13,3% уставного капитала, в размере 428 млн. долл. США. В связи с тем, что владельцы неконтролирующей доли не воспользовались своим правом по исполнению пут опциона до истечения срока его действия, 31 декабря 2021 года, Группа перестала признавать обязательство по исполнению пут опциона на 31 декабря 2021 года. Группа отразила выбытие обязательства напрямую в консолидированном отчете об изменениях в капитале по строке Прочие эффекты в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей в сумме 490 млн. долл. США, которая представляла из себя справедливую стоимость обязательства на момент выбытия 31 декабря 2021 года. Справедливая стоимость данного обязательства определялась на все применимые даты на основании дисконтированных денежных потоков ООО «ГРК «Быстринское» за вычетом чистого долга, учитывая величину рабочего капитала на отчетную дату и с применением скидки за отсутствие контроля, отражающей долю владения.

Оценка справедливой стоимости относилась к уровню 3 иерархии справедливой стоимости. Наиболее существенные предположения, примененные для расчета справедливой стоимости обязательства приведены ниже:

- Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов, выполненных до 2044 года, с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы, в том числе бюджетов капитальных затрат;
- Для оценки рыночных цен на металлические концентраты руководство Группы использовало консенсус-прогнозы цен на биржевые металлы и железную руду;
- Прогноз объемов производимой и реализуемой продукции (медного и железорудного концентратов) был выполнен на основании внутренних производственных отчетов, имевшихся на дату проведения оценки, а также горного календаря, с учетом текущей производственной мощности и текущей оценки содержания металлов в запасах руды;
- Для прогноза инфляции и валютных курсов был использован внешний источник – Oxford Economics, соответствующий консенсус прогнозам инвестиционных банков. Прогнозы валютных курсов были посчитаны на основании ожидаемых индексов инфляции для рублей и долларов США;

- Посленалоговая номинальная ставка дисконтирования для рублей по состоянию на 31 декабря 2021 года в размере 13,9% (31 декабря 2020 года: 13,8%) была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость капитала и отражает оценку руководством рисков, присущих данному активу.

Изменение справедливой стоимости обязательства по исполнению пут опциона в 2021 году до даты выбытия составило 66 млн. долл. США и отражено в составе финансовых расходов консолидированного отчета о прибылях и убытках.

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.

Пирротинный 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 обрабатываются сверху вниз подэтажами; руда в подэтажах извлекается принудительным обрушением или самообрушением с заполнением выработанного пространства обрушенными породами.

Пульпа. Смесью 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 беспосшлинно.

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. Смесью 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, обработке 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.

Таблица перевода единиц измерения

Длина	
1 км	0,6214 мили
1 м	3,2808 фута
1 см	0,3937 дюйма
1 миля	1,609344 км
1 фут	0,3048 м
1 дюйм	2,54 см
Площадь	
1 м²	10,7639 фута²
1 км²	0,3861 мили²
1 га	2,4710 акра
1 фут²	0,09290304 м²
1 миля²	2,589988 км²
1 акр	0,4046873 га
Масса	
1 кг	2,2046 фунта
1 метрическая тонна	1 000 кг
1 короткая т	907,18 кг
1 тр. ун.	31,1035 г
1 фунт	0,4535924 кг
1 г	0,03215075 тр. ун.

Курсы валют за 2021–2023 годы

Показатель	2021	2022	2023
Средний курс рубля к долл. США	73,65	68,55	85,25
Средний курс рубля к долл. США для пересчета капитальных затрат	73,42	66,96	84,86

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 и устойчивым развитием	Тел.: +7 (495) 786-83-20 Email: ir@nornik.ru Email: ESG@nornik.ru
	Михаил Боровиков Директор департамента по работе с инвестиционным сообществом	
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
Депозитарий АДР	BNY Mellon АО «Райффайзенбанк»	240 Greenwich Street, 22nd Floor West, New York, NY 10286, USA Тел.: +1 (212) 815-41-58 Сайт: www.bnymellon.com Россия, 119002, Москва, пл. Смоленская-Сенная, д. 28 Тел.: +7 (495) 721-99-00
Аудитор	АО «Кэпт»	Россия, 123112, г. Москва, комплекс «Башня на набережной», блок С, Пресненская набережная, д. 10 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».

Поскольку Компания следует лучшим мировым практикам, Годовой отчет подготовлен также и в формате XBRL. Учитывая, что раскрытие отчета в данном формате является добровольным, Компания не берет на себя обязанности по соблюдению каких-либо законодательных требований относительно раскрытия отчетности в данном формате.

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.

Приложения

Приложение № 1. 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 2024 года № 11.

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 2023 год.

☑ Соблюдается ☑ Частично 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.	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	
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 отчетном периоде все собрания проводились в форме заочного голосования. По этой причине в ходе проведения собраний акционеры не имели возможности очно задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества. Тем не менее в 2023 году при организации общих собраний акционеров (в форме заочного голосования) были подготовлены письменные доклады менеджмента Компании по вопросам повестки дня собраний (Собрания акционеров – Норникель (nornickel.ru)). На сайте Компании, в разделе «Инвесторам и акционерам» / «Акционерам» (Вопросы и ответы – «Норникель» (nornickel.ru)) имеется форма обратной связи, предоставляющая акционерам возможность задать вопросы о деятельности Компании, в том числе связанные с проведением общих собраний акционеров. Таким образом, вне зависимости от формы собраний у акционеров имеется возможность ознакомиться с материалами общих собраний акционеров в сети Интернет и при наличии вопросов направить их по электронной почте, в форме обратной связи или почтовым отправлением. Критерии 2, 3 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
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	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>В действующей редакции Устава Компании не предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет.</p> <p>Однако, согласно положениям Устава Компании, Совет директоров определяет организационно-технические вопросы проведения собрания, в том числе утверждает форму бюллетеня для голосования и определяет возможность заполнения электронной формы на сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.</p> <p>Так, в сообщении для акционеров о проведении Общего собрания акционеров указывается ссылка на личный кабинет акционера на сайте регистратора Общества АО «НПК – Р.О.С.Т.».</p> <p>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.</p> <p>Необходимо отметить, что большинство акционеров Компании являются клиентами 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.</p> <p>Таким образом, большинство акционеров Компании реализуют свое право голоса на собраниях акционеров посредством электронного голосования.</p> <p>Так, на общих собраниях акционеров, прошедших в 2023 году, более 78% акционеров Компании проголосовало через электронные сервисы (личный кабинет акционера и инструкции номинальному держателю).</p> <p>Отсутствие в Уставе положений, касающихся заполнения электронной формы бюллетеня, не препятствует акционерам в реализации такой возможности на практике.</p> <p>В случае подготовки новой редакции Устава Компания рассмотрит возможность включения в нее положений, касающихся заполнения электронной формы бюллетеня для голосования на Общем собрании акционеров на сайте в сети Интернет</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 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. 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	<p>Критерии 1–3 соблюдаются частично.</p> <p>Неполное соблюдение данного принципа вызвано проведением всех Общих собраний акционеров Общества в отчетном периоде в форме заочного голосования.</p> <p>По этой причине отсутствовала возможность пригласить кандидатов и менеджмент Компании на Общие собрания акционеров; в ходе проведения заочных собраний акционеры не могли очно высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. Однако в материалы, представляемые акционерам при подготовке к проведению Общих собраний акционеров Общества в 2023 году, включались доклады Совета директоров и менеджмента, содержащие пояснения по всем вопросам повестки дня.</p> <p>Таким образом, у акционеров была возможность заблаговременно ознакомиться с комментариями менеджмента Компании по вопросам повестки дня и при наличии вопросов направить их по электронной почте, в форме обратной связи или почтовым отправлением.</p> <p>Критерий 4 в отчетном году не соблюдается.</p> <p>В отчетном периоде все Собрания проводились в форме заочного голосования.</p> <p>По решению Совета директоров акционерам была предоставлена возможность принять участие в Общих собраниях акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет.</p> <p>Большинство акционеров Компании – клиентов номинальных держателей, воспользовались преимуществом удаленного голосования посредством дачи инструкций номинальному держателю и, таким образом, реализовали свое право голоса посредством заполнения электронных форм бюллетеней.</p> <p>Компания продолжает вести работу по внедрению телекоммуникационных средств при проведении общих собраний акционеров</p>

№ 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 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	<ol style="list-style-type: none"> Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 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. 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров 	☑ Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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
<p>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</p>				
2.1.1	<p>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</p>	<ol style="list-style-type: none"> Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 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. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества 	<p>☑ Частично соблюдается</p>	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>В соответствии с Уставом Компании избрание и прекращение полномочий единоличного исполнительного органа Компании (Президента) относится к компетенции Общего собрания акционеров.</p> <p>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.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично.</p> <p>Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям на регулярной основе рассматривает систему КПЭ топ-менеджмента Компании. В ходе рассмотрения выполнения КПЭ дается оценка деятельности топ-менеджмента Компании в отчетном периоде. Постановка КПЭ высшего менеджмента Компании осуществляется исходя из стратегических целей и задач Компании. При выполнении КПЭ топ-менеджмент Компании проявляет не только профессиональную квалификацию, навыки и опыт, но и вовлеченность и непосредственное участие в достижении стратегических задач Компании.</p> <p>Критерий 3 соблюдается частично.</p> <p>В отчетном периоде менеджментом была подготовлена и в январе 2024 года рассмотрена Советом директоров Стратегия в области экологии и климатических изменений, а также основные направления Стратегии углеродной нейтральности.</p> <p>В отчетном периоде Комитетом Совета директоров по стратегии были рассмотрены статус реализации стратегии геолого-разведочных работ, предложения по актуализации стратегии ПБиОТ в части трансформации культуры безопасности, актуализация оценки долгосрочного баланса спроса и предложения по металлам Компании, стратегия развития ТЭК, стратегия финансирования, стратегия инноваций, статус развития проектных и инжиниринговых услуг, развитие НИОКР.</p> <p>Кроме того, в период подготовки к годовому Общему собранию акционеров Совет директоров Компании предварительно рассмотрел в составе Годового отчета доклад Президента (Председателя Правления) об итогах деятельности Компании</p>
2.1.2	<p>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</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>☑ Соблюдается</p>	
2.1.3	<p>Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>☑ Соблюдается</p>	

№ 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	<ol style="list-style-type: none"> 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. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками) 	☑ Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>В Обществе внедрена Политика вознаграждения членов Совета директоров Компании, определяющая структуру вознаграждения неисполнительных членов Совета директоров и Председателя Совета директоров, а также правила возмещения расходов, понесенных членами Совета директоров. Политика одобрена Советом директоров, рекомендована и утверждена Общим собранием акционеров.</p> <p>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.</p> <p>Система КПЭ топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления, Компании рассматривается на регулярной основе Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Так, в отчетном периоде были учтены рекомендации Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в соответствии с которыми в КПЭ топ-менеджмента были включены новые показатели по производственной безопасности, охране труда и экологии.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично.</p> <p>В отчетном периоде 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.</p> <p>Соответствующие решения были приняты на годовом Общем собрании акционеров, проведенном 6 июня 2023 года.</p> <p>Вопросы, связанные с Политикой вознаграждения топ-менеджмента Компании, в течение отчетного периода рассматривались на заседании Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.</p> <p>Вопрос о вознаграждении Президента Компании рассматривался на заседании Совета директоров в конце отчетного года</p>
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<ol style="list-style-type: none"> Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 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	<ol style="list-style-type: none"> Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики 	☑ Соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	<ol style="list-style-type: none"> В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе 	☑ Частично соблюдается	<p>Анализ практики корпоративного управления в Обществе 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.</p> <p>Совет директоров рассмотрел Отчет об оценке деятельности Совета директоров за 2023 год и представил свои рекомендации.</p> <p>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.</p> <p>Также в отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопросы о предложениях по анализу системы корпоративного управления</p>
2.2 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПОДОТЧЕТЕН АКЦИОНЕРАМ ОБЩЕСТВА				
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	<ol style="list-style-type: none"> Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде 	☑ 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
2.2.2	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	
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)	☑ 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	

№ 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
2.4.4	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	
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 2023 году Председателем Совета директоров Компании являлся Бугров Андрей Евгеньевич (неисполнительный директор). Бугров А.Е., имея многолетний опыт работы и членства в Совете директоров Компании, обеспечивает конструктивное взаимодействие между членами Совета директоров и менеджментом Компании, что способствует оперативному принятию эффективных решений. Бугров А.Е. также имеет огромный опыт работы в экспертных советах по корпоративному управлению, устойчивому развитию, председательствует на Комитете эмитентов при ПАО Московская Биржа. 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 закреплён 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	<p>В Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров в очной форме.</p> <p>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.</p> <p>Формально к рассмотрению на очных заседаниях Совета директоров не отнесены следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>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.</p> <p>В отчетном 2023 году на очных заседаниях Советом директоров Компании был утвержден бюджет Компании, одобрены сделки по привлечению финансирования, рассмотрены вопросы об использовании конфиденциальной информации и план мероприятий по снижению санкционных рисков, обсуждены вопросы избрания Председателя Совета директоров и образования исполнительных органов, вопросы вознаграждения Президента Компании. Также в отчетном периоде в порядке очного голосования были рассмотрены вопросы, связанные с подготовкой и проведением Общих собраний акционеров Общества.</p> <p>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).</p> <p>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</p>

№ 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	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Также не менее чем 10 голосами членов Совета директоров утверждаются внутренние документы, стратегия сбытовой деятельности Компании и другие вопросы.</p> <p>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.</p> <p>Риски, связанные с частичным исполнением рекомендации 170 Кодекса, нивелируются традиционным 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</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>В Компании сформирован Комитет по аудиту. По состоянию на 31 декабря 2023 года в его состав входили четыре независимых и один неисполнительный директор (не являющийся единоличным исполнительным органом и (или) членом коллегиального исполнительного органа эмитента). Председателем комитета является независимый директор.</p> <p>В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров – 13 человек. В Совет директоров Компании входят шесть независимых членов 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.</p> <p>В течение 2023 года было проведено 16 заседаний Комитета Совета директоров по аудиту.</p> <p>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.</p> <p>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».</p> <p>При формировании состава комитетов Совета директоров в Компании принимается во внимание не только критерий независимости члена Совета директоров, но и его профессиональный опыт, компетенция в сфере деятельности конкретного комитета.</p> <p>Избрание неисполнительного директора в состав Комитета по аудиту обусловлено его знаниями лучших корпоративных политик и стандартов, регуляторной деятельности, а также репутацией, свидетельствующей о его способности самостоятельно формировать свое мнение. Все избранные члены комитета обладают профессиональными знаниями, навыками и практическим опытом, необходимыми для эффективной работы в составе комитета.</p> <p>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.</p> <p>Компания будет стремиться к формированию комитета, полностью состоящего из независимых директоров, при расширении их представительства в составе Совета директоров, при этом, безусловно, учитывая профессиональные знания и опыт директоров как необходимое условие, обеспечивающее результативную работу комитета.</p> <p>Критерии 2, 3, 4 соблюдаются</p>

№ 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	<ol style="list-style-type: none"> Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 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 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>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).</p> <p>По состоянию на 31 декабря 2023 года Комитет состоял из трех независимых и двух неисполнительных директоров (не являющихся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента). Председателем Комитета является независимый директор.</p> <p>В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров – 13 человек. В Совет директоров Компании входят шесть независимых членов 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.</p> <p>В течение отчетного 2023 года было проведено 13 заседаний Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.</p> <p>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.</p> <p>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».</p> <p>При формировании состава комитетов Совета директоров в Компании принимается во внимание не только критерий независимости члена Совета директоров, но и его профессиональный опыт, знания в сфере деятельности конкретного комитета. 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.</p> <p>Все избранные члены Комитета обладают профессиональными знаниями, навыками и практическим опытом, необходимыми для эффективной работы в составе Комитета.</p> <p>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.</p> <p>Компания будет стремиться к формированию Комитета, полностью состоящего из независимых директоров, при расширении их представительства в составе Совета директоров, при этом, безусловно, учитывая профессиональные знания и опыт директоров, как необходимое условие, обеспечивающее результативную работу Комитета.</p> <p>Критерий 2 соблюдается.</p> <p>Критерий 3 соблюдается частично.</p> <p>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».</p> <p>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</p>

№ 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	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 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	<p>Критерий 1 соблюдается.</p> <p>В компании сформирован Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в рамках которого реализованы функции Комитета по номинациям и Комитета по вознаграждениям и реализуются (далее – Комитет). Большинство членов Комитета являются независимыми.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично.</p> <p>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».</p> <p>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.</p> <p>Дополнительное описание Комитетом обязанностей директоров будет носить исключительно формальный характер.</p> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными.</p> <p>Компания не планирует относить данную задачу к функциям Комитета.</p> <p>Критерий 3 соблюдается</p>
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.)	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>В отчетном 2023 году после проведения годового Общего собрания акционеров и формирования нового состава Совета директоров было принято решение о формировании Комитета Совета директоров по сделкам</p>
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	<ol style="list-style-type: none"> Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 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	<ol style="list-style-type: none"> В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров 	☑ Соблюдается	
<p>2.9 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ЕГО КОМИТЕТОВ И ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</p>				
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	<ol style="list-style-type: none"> Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 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. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании 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
2.9.2	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	
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	<p>Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям осуществлял мониторинг практики применения политики (системы) вознаграждений с целью формирования предложений по повышению эффективности. Рекомендации Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям были доведены до сведения Совета директоров и приняты к сведению.</p> <p>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.</p> <p>Кроме того, в отчетном периоде были учтены рекомендации Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в соответствии с которыми в КПЭ высшего топ-менеджмента были включены новые показатели по производственной безопасности, охране труда и экологии</p>

№ 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
4.1.3	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>☑ Частично соблюдается</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций членам Правления определяется Советом директоров. Вознаграждение членам Правления установлено в фиксированном размере.</p> <p>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 финансовым показателем (ЕБИТДА), так и нефинансовыми показателями (производственный травматизм, снижение выбросов парниковых газов, ноль экологических происшествий и прочие индивидуальные показатели). КПЭ ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.</p> <p>Вопрос об определении размера выплачиваемых Президенту Компании вознаграждения и компенсаций входит в компетенцию Совета директоров. Вознаграждение Президента состоит из должностного оклада и премиальной части. Решение о премировании Президента Компании по итогам работы за отчетный год принимается Советом директоров.</p>
4.1.4	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>☑ Соблюдается</p>	
<p>4.2 СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ СБЛИЖЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНТЕРЕСОВ ДИРЕКТОРОВ С ДОЛГОСРОЧНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ ИНТЕРЕСАМИ АКЦИОНЕРОВ</p>				
4.2.1	<p>Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров.</p> <p>Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.</p> <p>Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров</p>	<p>1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</p> <p>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</p>	<p>☑ Соблюдается</p>	
4.2.2	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>☑ Соблюдается</p>	<p>Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» не предусматривает предоставления акций общества членам Совета директоров</p>
4.2.3	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>☑ Соблюдается</p>	

№ 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 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	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 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	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>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.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично.</p> <p>Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям на ежегодной основе проводит оценку системы вознаграждения топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления.</p> <p>В отчетном периоде были учтены рекомендации Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в соответствии с которым в КПЭ высшего менеджмента были включены новые показатели по производственной безопасности, охране труда и экологии.</p> <p>Критерий 3 соблюдается</p>
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)	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>Программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества в отчетном периоде не была внедрена</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> В обществе утверждена антикоррупционная политика. 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	

№ 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
5.1.4	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	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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	<p>Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация.</p> <p>Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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	
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	<ol style="list-style-type: none"> В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 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	<p>Критерий 1 соблюдается.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично</p> <p>В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики корпоративного управления в части раскрытия информации: проведен аудит соответствия порядка раскрытия информации ПАО «ГМК «Норильский никель»» требованиям законодательства Российской Федерации о ценных бумагах</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 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	<p>Критерий 1 соблюдается.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично.</p> <p>Совет директоров во втором квартале 2024 года рассмотрел вопрос о реализации стратегии взаимодействия Компании с инвесторами в 2023 году.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Компания на постоянной основе проводит обновление нормативных документов, касающихся информационной открытости и раскрытия информации</p>
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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). В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе 	☑ 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 ОБЩЕСТВО СВОЕВРЕМЕННО РАСКРЫВАЕТ ПОЛНУЮ, АКТУАЛЬНУЮ И ДОСТОВЕРНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ОБ ОБЩЕСТВЕ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИНЯТИЯ ОБОСНОВАННЫХ РЕШЕНИЙ АКЦИОНЕРАМИ ОБЩЕСТВА И ИНВЕСТИТОРАМИ				
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельностью 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	
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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>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).</p> <p>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.</p> <p>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 г. № ИН-06-28/56).</p> <p>Критерии 2, 3, 4 соблюдаются</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>Критерии 1, 2 соблюдаются частично.</p> <p>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)).</p> <p>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</p> <p>Указанный порядок не предусматривает сложных процедур, препятствующих получению акционерами документов Компании и подконтрольных ей обществ.</p> <p>Кроме того, документы Компании, подлежащие раскрытию в соответствии с законодательством Российской Федерации и содержащие информацию о подконтрольных лицах, находятся в свободном доступе на корпоративном интернет-сайте Общества в разделе «Инвесторам» (Инвесторам и акционерам – «Норникель» (nornickel.ru)).</p> <p>Так, информация о подконтрольных организациях содержится в годовых отчетах, отчетах об устойчивом развитии, отчетах эмитента, консолидированной финансовой отчетности по МСФО, пресс-релизах о производственных результатах</p>

№ 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
6.3.2	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	<ol style="list-style-type: none"> 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	
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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>В Уставе Компании формально не обозначен перечень (критерии) действий и сделок, являющихся для Компании существенными корпоративными действиями.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Также к компетенции Совета директоров отнесен вопрос о порядке голосования Компании на общих собраниях акционеров / участников дочерних обществ по вопросу об одобрении вышеуказанных сделок.</p> <p>В связи с изложенным выше Компания не планирует вносить изменения в Устав Компании в этой части</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения 	☑ 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
7.1.3	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	<ol style="list-style-type: none"> 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	
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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>Критерии 1, 2 соблюдаются частично.</p> <p>Компания привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством, а также по инициативе членов Совета директоров.</p> <p>В отчетном году 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», который регулирует вопросы организации работы по оценке рыночной стоимости имущества ПАО «ГМК «Норильский никель» и компаний, входящих в Группу компаний «Норильский никель».</p> <p>Данный порядок применяется во всех случаях привлечения оценочной организации для проведения оценки рыночной стоимости имущества.</p> <p>Критерий 3 соблюдается</p>

