



НОРНИКЕЛЬ

Г

# ПРОКЛАДЫВАЯ КУРС К БЕЗУГЛЕРОДНОМУ БУДУЩЕМУ

Годовой отчет | 2021





## О КОМПАНИИ

Краткий обзор	2
Ключевые показатели	4
Бизнес-модель	10
География бизнеса	12



## Об Отчете

Представляем вашему вниманию Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2021 год, в котором мы делаем основной акцент на описании нашей Стратегии устойчивого развития. Данная Стратегия основывается на долгосрочном видении менеджмента касательно перспектив развития глобальных рынков сырья с учетом движения мировой экономики в сторону безуглеродного будущего. Компания обладает уникальной ресурсной базой, на основе которой реализует амбициозную программу роста производства и повышения производственной эффективности, вместе с беспрецедентной экологической программой. Стратегия экологичного роста включает в себя не только долгосрочные цели по объемам добычи руды и капитальным вложениям, но и содержит конкретные планы по сокращению вредного воздействия на окружающую среду в регионах присутствия Компании. Годовой отчет подготовлен Департаментом по работе с инвестиционным сообществом в соответствии с требованиями, установленными Положением Банка России от 27 марта 2020 года № 714-п, а также лучшими практиками в области раскрытия информации.

ЖУКОВ В.С.

Вице-президент по работе с инвестиционным сообществом  
ПАО «ГМК «Норильский никель»



## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение заместителя Председателя Совета директоров	17
Обращение Президента Компании	19
Стратегия	22
Основные стратегические проекты	32

## ОБЗОР РЫНКА МЕТАЛЛОВ

Никель (Ni)	42
Медь (Cu)	50
Палладий (Pd)	54
Платина (Pt)	58
Родий (Rh)	62

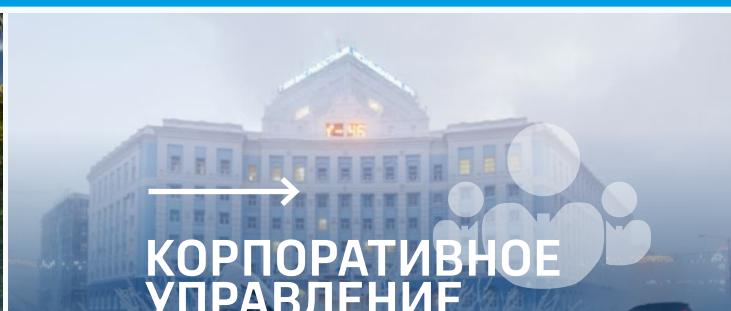
## ОБЗОР БИЗНЕСА

Минерально-сырьевая база	68
Производственная деятельность	78
Сбыт и цепочка поставок	91
Топливно-энергетические активы	95
Транспортные активы	99
Финансовые результаты (MD&A)	102



## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Экология и изменение климата	117
Кадровая политика	133
Промышленная безопасность и охрана здоровья	143
Социальная стратегия	151



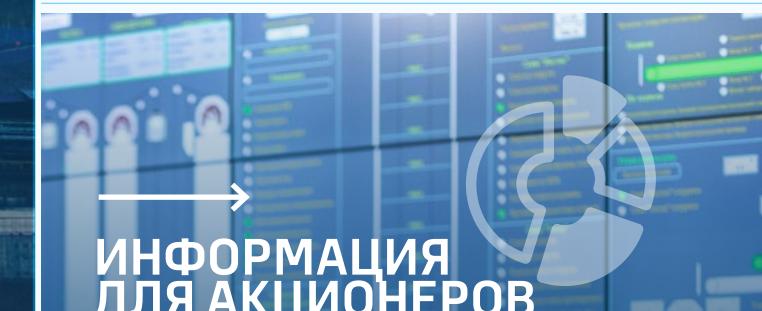
## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Структура корпоративного управления	162
Общее собрание акционеров	170
Совет директоров	171
Комитеты Совета директоров	183
Президент и Правление	187
Вознаграждение	196



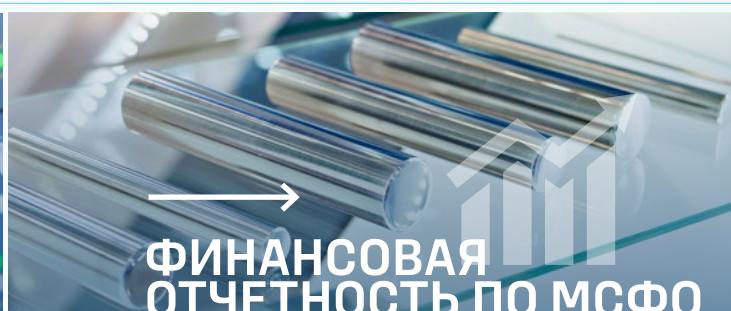
## СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Система контроля	200
Управление рисками	209



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

Акционерный капитал	232
Ценные бумаги	233
Дивидендная политика	236
Диалог с инвесторами	238



## ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО

Консолидированная финансовая отчетность	242
---	-----



Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	318
Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»	353
Отчет о выплатах в пользу государства	355
Голоссарий	356
Контакты	358

ПОТАНИН В.О.

Президент,  
Председатель Правления  
ПАО «ГМК «Норильский никель»

МАЛЫШЕВ С.Г.

Старший вице-президент —  
Финансовый директор  
ПАО «ГМК «Норильский никель»

ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД  
С 01.01.2021 ПО 31.12.2021  
Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2021 год включает в себя результаты деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» и дочерних компаний, входящих в Группу компаний «Норильский никель», именуемых в дальнейшем Группа, «Норникель», Компания.

ДОСТОВЕРНОСТЬ ДАННЫХ  
ПОДТВЕРЖДЕНА  
Ревизионной  
комиссией  
ПАО «ГМК «Норильский  
никель» (заключение  
от 28 апреля 2022 года)

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО  
УТВЕРЖДЕН  
Советом директоров  
ПАО «ГМК «Норильский  
никель» (протокол  
от 28 апреля 2022 года  
№ ГМК/12-пр-сд)

УТВЕРЖДЕН  
годовым Общим  
собранием акционеров  
ПАО «ГМК «Норильский  
никель» (протокол № 1  
от 3 июня 2022 года)

# КРАТКИЙ ОБЗОР

«Норникель» является ведущей компанией в российской горно-металлургической отрасли и крупнейшим мировым производителем палладия и высокосортного никеля, а также крупным производителем платины и меди. «Норникель» также производит кобальт, родий, серебро, золото, иридий, рутений, селен и теллур. Акции Компании торгуются на Московской бирже и включены в индекс голубых фишек ПАО Московская Биржа. На конец 2021 года американские депозитарные расписки (ADR) на акции Компании торговались на внебиржевом рынке США и в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской, Берлинской и Франкфуртской фондовых бирж. Доля «Норникеля» в индексе MSCI Russia — 7,02%.

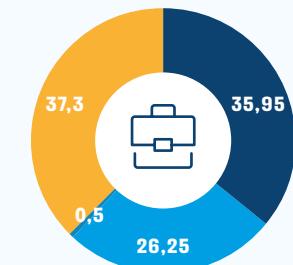
## АКТИВЫ ГРУППЫ



Производственные активы Группы расположены в России и Финляндии. Основные подразделения Группы являются вертикально интегрированными горно-металлургическими производствами. К ним относятся Норильский дивизион (включающий Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей», расположенные в Норильском

промышленном районе), Кольский дивизион (включающий АО «Кольская ГМК» и никелеварфинировочный завод Norilsk Nickel Harjavalta Oy в Финляндии), а также Забайкальский дивизион (включающий ООО «ГРК «Быстринское», 50,01%-ное владение), расположенный в Забайкальском крае.

Структура акционерного капитала на 31 декабря 2021 года (%)



- INTERROS LIMITED<sup>1</sup>
- МКПАО «ЭН+ ГРУП»<sup>1</sup>
- Казначейские акции
- Акции в свободном обращении

1 Косвенный контроль через подконтрольных лиц.

В Южно-Африканской Республике Группе принадлежит 50%-ная доля в проекте по разработке никелевого месторождения Nkomati, которое, согласно решению, принятому совместно с партнером по проекту African Rainbow Minerals в 2019 году, было переведено в режим консервации в связи с прекращением производственной деятельности.

Помимо производственных предприятий, Группа владеет собственной глобальной сбытовой сетью, энергетическими активами, комплексом исследовательских и проектных подразделений, речным транспортом, портовыми терминалами и уникальным арктическим морским флотом, а также рядом других вспомогательных подразделений.

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

## Положение в отрасли

Доля «Норникеля» на мировом рынке металлов<sup>1</sup> (%)

**№ 1**

38% Палладий  
17% Никель высокосортный

**№ 4**

10% Платина  
6% Никель первичный

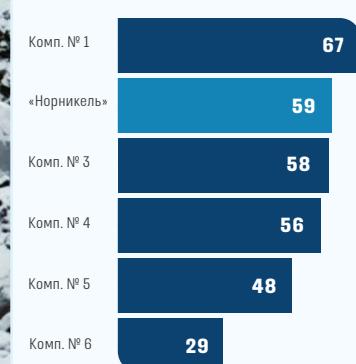
**№ 5** 7% Родий

**№ 12** 2% Медь

**№ 14** 2% Кобальт

1 По состоянию на 5 марта 2022 года. По рынкам палладия, никеля, платины и родия данные приводятся по производству рафинированных металлов (с учетом толлинга), а по рынкам меди и кобальта — по добыче.

Устойчивая позиция среди мировых компаний отрасли по рентабельности EBITDA<sup>2</sup> (%)



2 Среди конкурентов представлены Anglo American, BHP Billiton, Rio Tinto, Vale, Glencore.

## Конкурентные преимущества

«Норникель» владеет первоклассной ресурсной базой, которая уникальна по ряду показателей, таких как количество ценных минералов, содержащихся в руде, их высокое содержание и срок обеспеченности. Ключевыми для Группы металлами

являются никель, медь и металлы платиновой группы (МПГ). В 2021 году была проведена переоценка минерально-сырьевой базы, в результате итоговые запасы и ресурсы увеличились на 225 млн тонн руды.

Обеспеченность ресурсами при текущем уровне добычи составляет **более 75 лет**

Доказанные и вероятные запасы  
**1293 млн тонн**  
Ni — 8,7 млн тонн  
Cu — 15,5 млн тонн  
6 МПГ — 175 млн тр. унций

Оцененные и выявленные ресурсы  
**1824 млн тонн**  
Ni — 13,5 млн тонн  
Cu — 22,0 млн тонн  
6 МПГ — 246 млн тр. унций

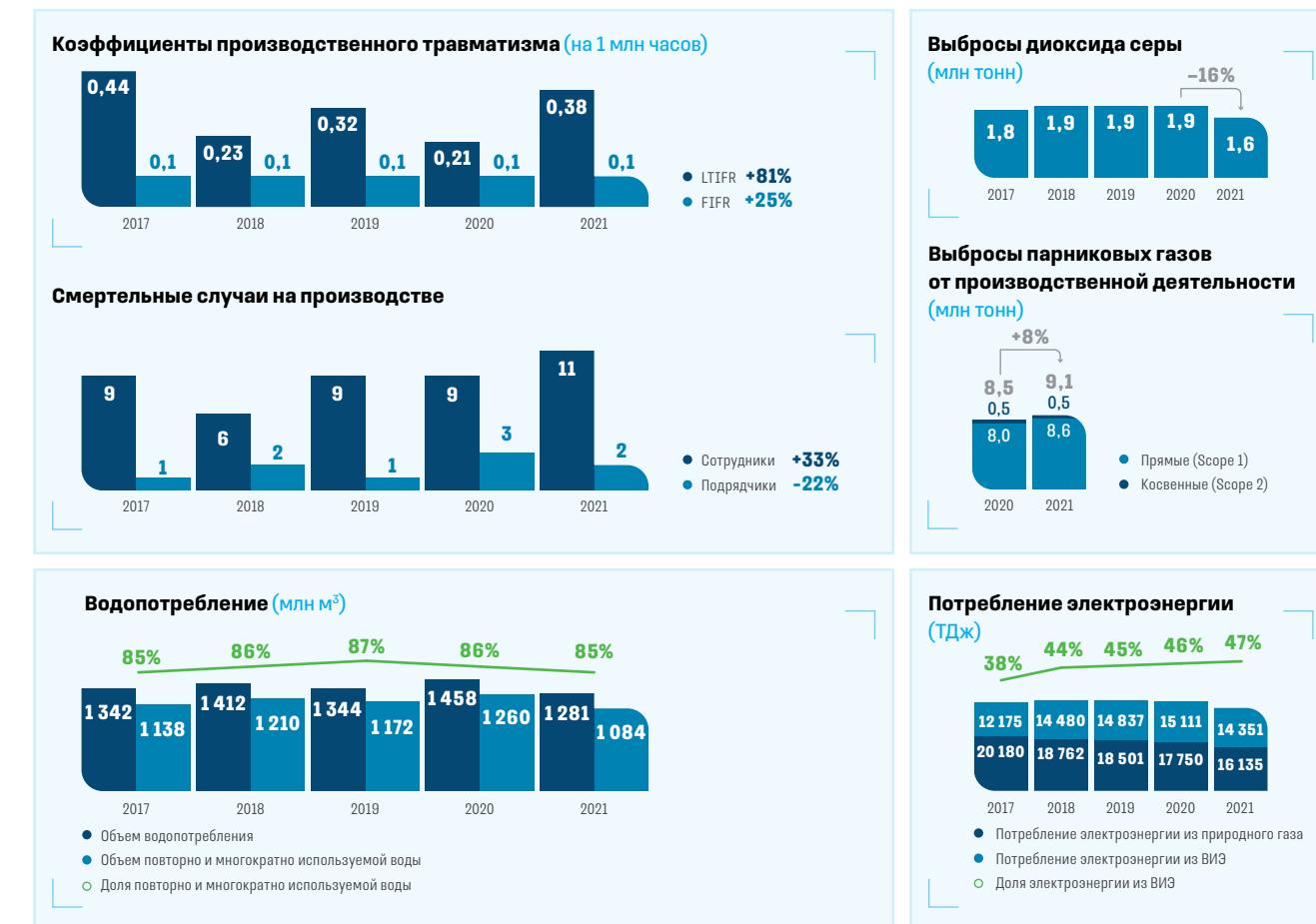


# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

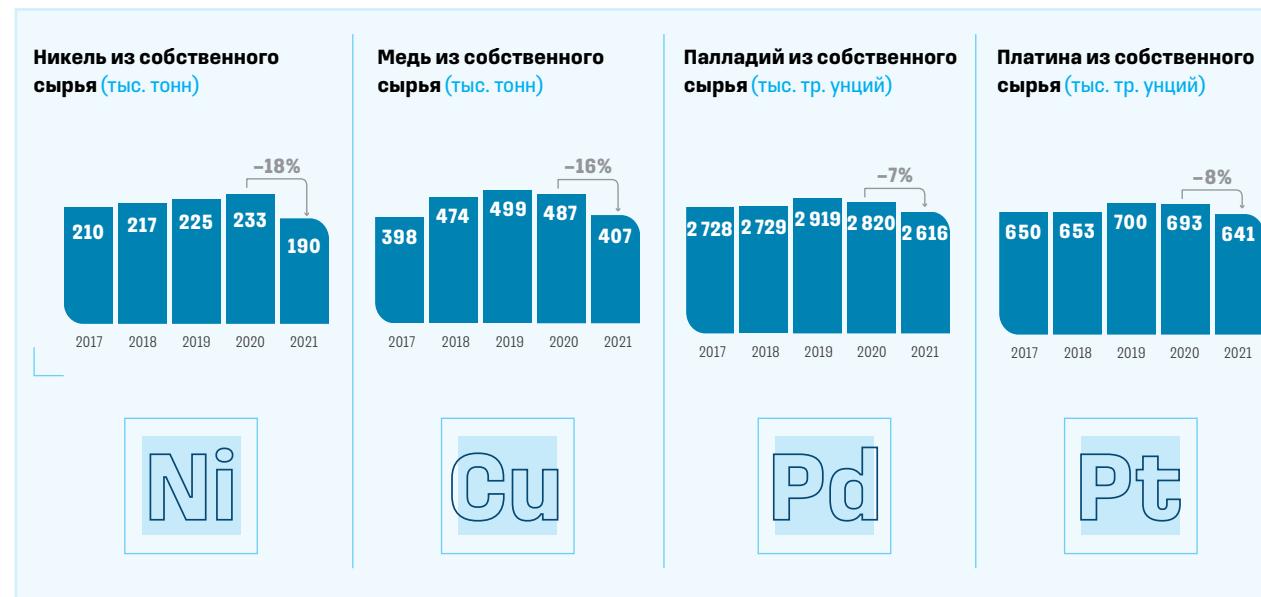
## Финансовые показатели



## Показатели устойчивого развития



## Производственные показатели



### Основные ESC-инициативы

Наименование	Текущий статус/рейтинг на 31 декабря 2021 года
	Компания присоединилась к Глобальному договору ООН в 2016 году и каждый год подтверждает свою приверженность принципам устойчивого развития
	Подтверждено включение акций «Норникеля» в индекс FTSE4Good Emerging Index, оценка составила 4,3 балла (из 5 возможных)
	ISS Quality Score: по экологии — 2, социальной политике — 3, корпоративному управлению — 6 (по 10-балльной шкале, где 1 — низкий риск, 10 — высокий риск) ISS ESC-рейтинг — «C+»
	Оценка — 43 балла (из 100)
Sustainalytics	ESC Risk Score: 36,9 (из 100), где 1 — низкий риск, 100 — высокий риск
	ESC-рейтинг — «BB», оценка — 3,4 (из 10)
	«Борьба с изменением климата» — рейтинг «D» «Управление водными ресурсами» — рейтинг «C»

### КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ НА КОНЕЦ ГОДА

Moody's  
«BAA2», негативный

S&P Global  
«BBB-», стабильный

Fitch Ratings  
«BBB-», стабильный

Expert Рейтинговое агентство  
«RUAAA», стабильный

## СОЗДАНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ НОРИЛЬСКОГО КОМБИНАТА

# История развития

1935–1959 ГОДЫ

## СОЗДАНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ НОРИЛЬСКОГО КОМБИНАТА

В 1935 году Совет народных комиссаров СССР принял решение о строительстве Норильского комбината. В 1942 году был получен первый файнштейн, а в 1943 году на Норильском комбинате открыт Цех электролиза никеля. В 1953 году предприятие произвело 35% никеля, 12% меди, 30% кобальта и 90% металлов платиновой группы от общего производства этих металлов в СССР. Норильск получил статус города.

## ОСВОЕНИЕ НОВЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ, ОТКРЫТИЕ НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВ

В 1960 году было открыто крупнейшее в мире месторождение медно-никелевых руд Талнахское, которое дало второе рождение Норильскому комбинату. Началось строительство новых рудников и г. Талнаха. В 1965 году было открыто месторождение медно-никелевых руд Октябрьское, а в 1981 году запущена первая очередь Талнахской обогатительной фабрики и введен в строй Надеждинский металлургический завод.

## 1960–1992 ГОДЫ

## 1993–2012 ГОДЫ

## 2013–2020 ГОДЫ

## 2021–2030 ГОДЫ

## ТРАНСФОРМАЦИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

## НОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЯ

## ДВИЖЕНИЕ К БЕЗУГЛЕРОДНОМУ БУДУЩЕМУ

## Ключевые события года

В 1993 году Российский государственный концерн по производству цветных и драгоценных металлов «Норильский никель» был преобразован указом Президента Российской Федерации в Российское акционерное общество по производству цветных и драгоценных металлов «Норильский никель» (РАО «Норильский никель»). В 2001 году была проведена реструктуризация, по итогам которой владельцы 96,9% акций РАО «Норильский никель» обменяли свои акции на акции ГМК «Норильский никель». С тех пор акции Компании торгуются в Российской торговой системе и на Московской межбанковской валютной бирже, а также в виде американских депозитарных расписок в Лондоне и Нью-Йорке.

Компанию возглавил Владимир Потанин вместе с новой управленческой командой. Совет директоров принял новую долгосрочную стратегию развития, которая выбрала в качестве фокуса развитие первоклассных активов Заполярного филиала и Кольской ГМК. С нуля был построен Быстринский ГОК в Забайкальском крае — крупнейший гринфилд-проект в металлургической отрасли России. Запущена программа по улучшению экологической ситуации в регионах присутствия: закрыт Никелевый завод в Норильске, начата реализация Серной программы, направленной на кардинальное сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе, также закрыты устаревшие металлургические площадки в Мурманской области.

Общий объем инвестиций до 2030 года запланирован на уровне около 35 млрд долл. США, включая 6 млрд долл. США на экологические проекты и 8 млрд долл. США — на модернизацию энергетической инфраструктуры.

Компания объявила о запуске нового инвестиционного цикла, нацеленного на комплексное развитие горнорудной базы и расширение перерабатывающих мощностей, в результате чего ожидается, что производство металлов вырастет на 30–40% к 2030 году (в Ni-эквиваленте, относительно 2017 года). Будучи производителем продукции с самым низким карбоновым следом в мировой отрасли, «Норникель» намеревается увеличивать поставку на рынок металлов, необходимых для перехода к низкоуглеродной экономике.

Годовой отчет

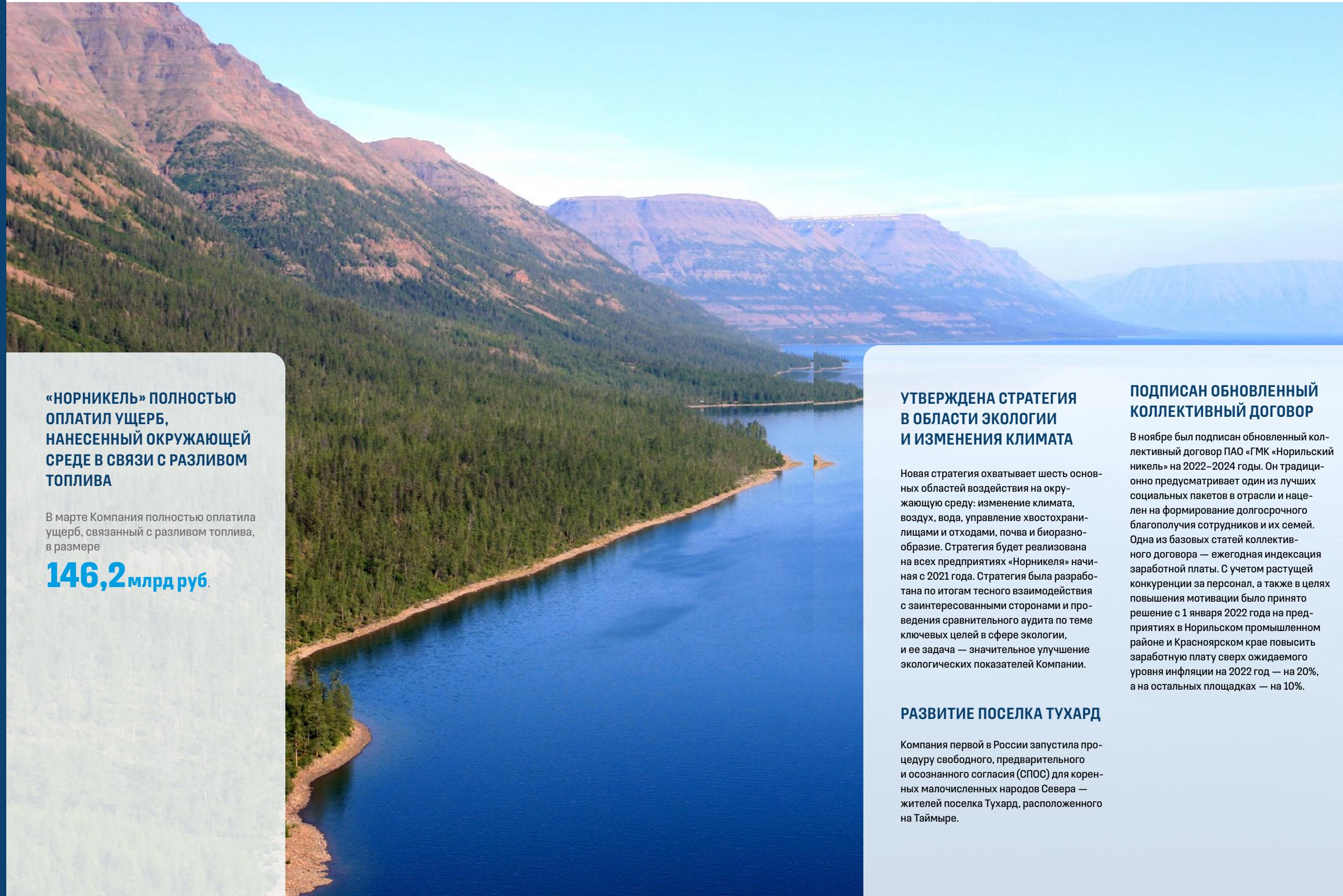
2021

6

7



# Ключевые события года



## «НОРНИКЕЛЬ» ПОЛНОСТЬЮ ОПЛАТИЛ УЩЕРБ, НАНЕСЕННЫЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ В СВЯЗИ С РАЗЛИВОМ ТОПЛИВА

В марте Компания полностью оплатила ущерб, связанный с разливом топлива, в размере

**146,2 млрд руб.**

## УТВЕРЖДЕНА СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ И ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА

Новая стратегия охватывает шесть основных областей воздействия на окружающую среду: изменение климата, воздух, вода, управление хвостохранилищами и отходами, почва и биоразнообразие. Стратегия будет реализована на всех предприятиях «Норникеля» начиная с 2021 года. Стратегия была разработана по итогам тесного взаимодействия с заинтересованными сторонами и проведения сравнительного аудита по теме ключевых целей в сфере экологии, и ее задача — значительное улучшение экологических показателей Компании.

## РАЗВИТИЕ ПОСЕЛКА ТУХАРД

Компания первой в России запустила процедуру свободного, предварительного и осознанного согласия (СПОС) для коренных малочисленных народов Севера — жителей поселка Тухард, расположенного на Таймыре.

## ПОДПИСАН ОБНОВЛЕННЫЙ КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР

В ноябре был подписан обновленный коллективный договор ПАО «ГМК «Норильский никель» на 2022–2024 годы. Он традиционно предусматривает один из лучших социальных пакетов в отрасли и нацелен на формирование долгосрочного благополучия сотрудников и их семей. Одна из базовых статей коллективного договора — ежегодная индексация заработной платы. С учетом растущей конкуренции за персонал, а также в целях повышения мотивации было принято решение с 1 января 2022 года на предприятиях в Норильском промышленном районе и Красноярском крае повысить заработную плату сверх ожидаемого уровня инфляции на 2022 год — на 20%, а на остальных площадках — на 10%.

**На 78%** снижены выбросы на Кольском полуострове в 2021 году

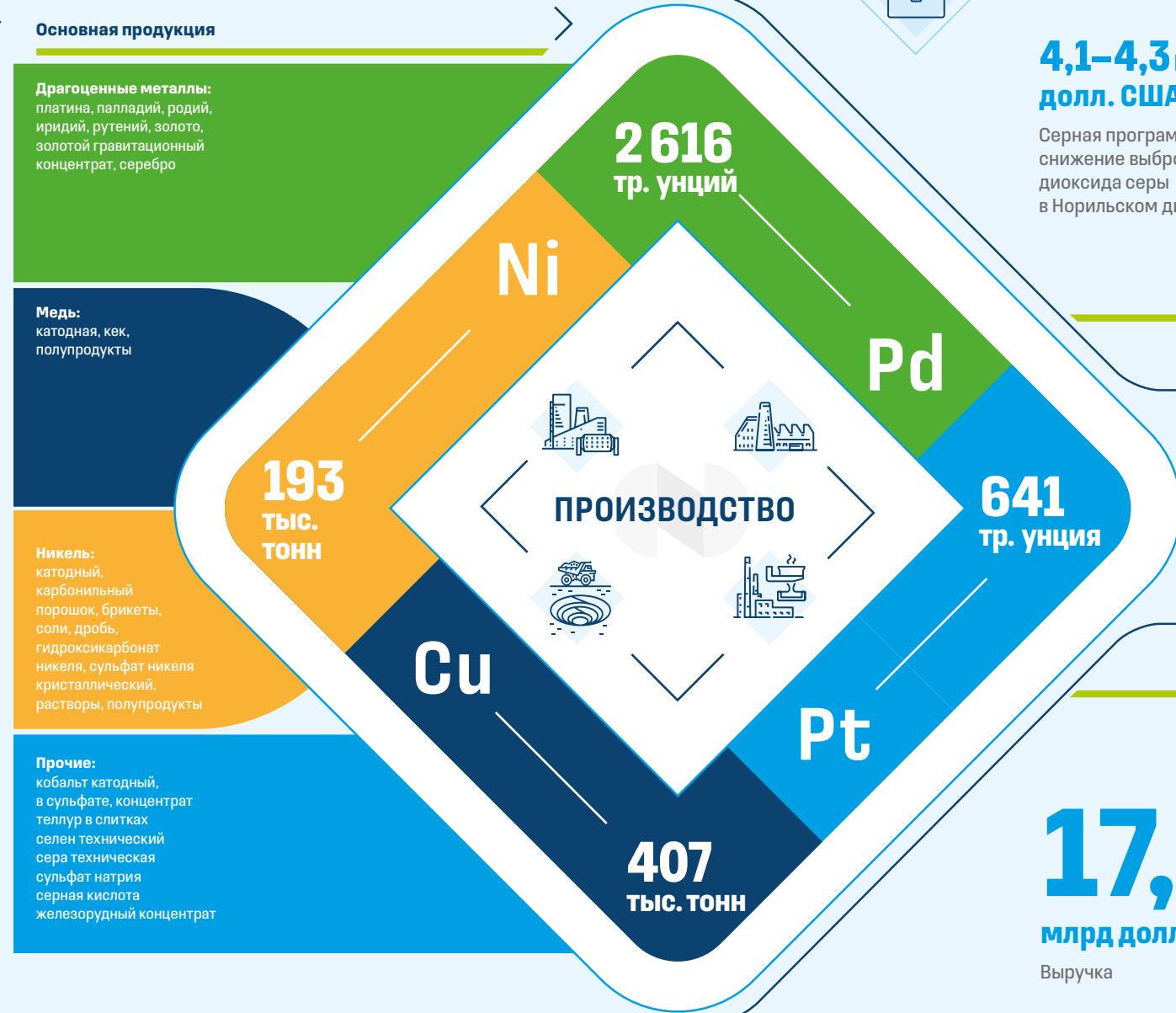
## ВЫБРОСЫ ДИОКСИДА СЕРЫ НА КОЛЬСКОМ ПОЛУОСТРОВЕ СНИЖЕНЫ НА 78% В 2021 ГОДУ

В начале марта был остановлен металлургический цех Кольского дивизиона в Мончегорске. С учетом закрытия плавильного цеха в 2020 году выбросы диоксида серы на Кольском полуострове сократились на 78% относительно 2020 года и на 90% относительно уровня базового 2015 года, а также полностью прекратились на границе с соседними странами. Концентрат, который перерабатывался в металлургическом цехе, перенаправлен на переработку в Норильском дивизионе.

## ПРОВЕДЕН ВЫКУП АКЦИЙ И УМЕНЬШЕН УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

Был проведен обратный выкуп акций, в рамках которого «Норникель» приобрел у акционеров 5 382 079 обыкновенных акций, после чего внеочередное Общее собрание акционеров приняло решение об уменьшении уставного капитала Компании до 153 654 624 руб. путем погашения приобретенных в рамках обратного выкупа 4 590 852 обыкновенных акций. Оставшиеся акции были зарезервированы под программу мотивации персонала.

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



Компания добывает медно-никелевые сульфидные руды на Таймырском и Кольском полуостровах, а также золото-медно-железные руды в Забайкальском крае.

## ЦЕННОСТИ, СОЗДАННЫЕ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

### АКЦИОНЕРЫ

**11%** дивидендная доходность в 2021 году

### СОТРУДНИКИ

**161 млн долл. США** потрачено на социальные программы для персонала

**1 970 долл. США** средняя заработка платы

**14 млн долл. США** расходы на пенсионные программы

**0,38** LTIFR

### ПОСТАВЩИКИ

**95%** доли российских компаний в структуре поставщиков «Норникеля»

### ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

**10,3 млн тонн** составили выбросы парниковых газов (Scope 1 + 2)

**3,1 млн тонн** составили выбросы парниковых газов (Scope 3)

**99%** отходов производства являются неопасными

**47%** составила доля электроэнергии из возобновляемых источников

**85%** составила доля повторно и многократно используемой воды

### ПОТРЕБИТЕЛИ

**В 37 стран мира** поставляется продукция Компании

### ГОСУДАРСТВО

Налоговые и неналоговые платежи в бюджеты:  
**82,0 млрд руб.** федеральный  
**177,6 млрд руб.** региональный



# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

**+25–35%** рост производства никеля и меди (к 2030 году vs с 2017 года)

**+50–60%** рост производства МПГ (к 2030 году vs с 2017 года)

**в  $\sim 2$  раза** снижение выбросов  $\text{SO}_2$  в Заполярном дивизионе с 2023 года, в 10 раз – с 2026 года

**в 10 раз** снижены выбросы  $\text{SO}_2$  в 2021 году в Кольском дивизионе

**35 млрд долл. США** планируемый объем инвестиций до 2030 года, из которых 6 млрд долл. США – на проекты экологической направленности



Стратегическая цель «Норникеля» — лидирующие позиции в области глобального перехода к зеленой экономике и устойчивого развития. Это означает не только полное соответствие всем национальным техническим и законодательным требованиям, но и удовлетворение самым высоким мировым стандартам в области экологии, промышленной безопасности и изменения климата.



# ОБРАЩЕНИЕ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Прошедший 2021 год не был похож ни на один из предыдущих на нашей памяти.

Помимо проблемы оставшихся ограничений, связанных с пандемией COVID-19, нам пришлось разбираться с последствиями двух произошедших в Компании производственных инцидентов. Мы выражаем глубочайшее сожаление в связи с гибелью наших сотрудников. Могу заверить вас, что мы оказали всестороннюю поддержку их семьям и сделаем все, что в наших силах, чтобы устраниТЬ причины подобных аварий. На самом деле сейчас мы считаем обеспечение нулевого уровня смертельных случаев своей первоочередной стратегической задачей.

Следует также подчеркнуть, что мы пересмотрели свои КПЭ для приведения их в большее соответствие со своими целями в области устойчивого развития. За последние пару лет мы серьезно перестроили систему корпоративного управления в Компании, что позволило нам уделять больше внимания вопросам управления в сфере устойчивого развития, в соответствии с передовыми международными стандартами.

Несмотря на ощущимые перебои в деятельности в первом полугодии 2021 года, исключительная самоотдача наших сотрудников позволила нам в кратчайшие сроки восстановить производство

и смягчить негативное воздействие этих сбоев на финансовые показатели. Восстановление экономики после пандемии также способствовало росту нашего бизнеса на фоне значительно возросшего потребления нашей продукции, что было обусловлено высоким спросом на металлы, необходимые для перехода к зеленой экономике. Выручка Компании выросла на 15% по сравнению с предыдущим годом, составив 17,9 млрд долл. США, а показатель EBITDA увеличился почти на 40%, достигнув рекордно высокого уровня в 10,5 млрд долл. США.

С нашей точки зрения, чем больше Компания зарабатывает, тем больше она должна делиться частью доходов с регионами присутствия. В связи с этим мы увеличили наши социальные расходы почти до 1 млрд долл. США, уделяя особое внимание долгосрочной программе обновления жилищного фонда и объектов социальной инфраструктуры Норильска с целью значительного повышения качества жизни местного населения, включая коренные народы.

В отчетном году мы выполнили ряд новых этапов в рамках нашей экологической программы в Кольском дивизионе, а в Норильске в соответствии с графиком

идет реализация Серной программы. В 2021 году мы успешно увеличили капитальные вложения на 60% по сравнению с предыдущим годом. Наши усилия по поддержке реализации увеличенной программы капитальных вложений позволяют нам быть уверенными в том, что мы выполним наши новые, еще более масштабные цели в области экологии.

Мы также продолжили успешную реализацию планов по снижению климатических рисков на наших производственных предприятиях, в том числе создали центр мониторинга вечной мерзлоты в Норильске. Кроме того, мы подготавливаем платформу для успешной дальнейшей работы Компании на мировом рынке в контексте низкоуглеродной энергетики. Как крупная горнодобывающая компания, «Норникель», вероятно, имеет уникальную возможность внести свой вклад в решение величайшей экзистенциальной проблемы XXI века — глобального потепления и его последствий для окружающей среды. Наша корзина металлов критически важна для поддержки процесса глобального перехода к нулевому балансу выбросов, а наши основные проекты роста ориентированы на поставку дополнительных объемов никеля, металлов платиновой группы и меди на рынок.

Несмотря на текущие геополитические сложности и факторы неопределенности, наша стратегическая цель остается неизменной — превратить «Норникель» в лидера устойчивого развития и будущей зеленой экономики. Я хотел бы выразить благодарность Совету директоров, Правлению и всем сотрудникам Компании по всему миру за их самоотдачу и упорный труд в достижении этих целей.

СЕРГЕЙ БАТЕХИН

Заместитель Председателя  
Совета директоров  
ПАО «ГМК «Норильский никель»



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА КОМПАНИИ



## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

2021 год вновь  
оказался непростым  
для нашей Компании,  
но благодаря  
сложенной работе  
нашего большого  
коллектива  
мы справились  
со всеми вызовами.

Выручка увеличилась  
на 15%,

**до 17,9  
млрд долл. США**

EBITDA выросла  
на 40%,

**до 10,5  
млрд долл. США**

## ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Мы успешно восстановили работу двух рудников и Норильской обогатительной фабрики после производственных инцидентов. Благодаря оживлению мировой экономики после рецессии 2020 года, вызванной пандемией коронавируса, потребление наших металлов в 2021 году стремительноросло, что оказало благотворное влияние на наши финансовые показатели. Благодаря росту цен по всем металлам нашей корзины по итогам 2021 года выручка Компании увеличилась на 15%, до 17,9 млрд долл. США, а показатель EBITDA вырос почти на 40%, до 10,5 млрд долл. США.

Инвестиции выросли почти на 60%, до рекордных 2,8 млрд долл. США, в соответствии с прогнозом менеджмента. Были существенно увеличены вложения в модернизацию и обновление оборудования и основных фондов, в том числе в энергетическую инфраструктуру для повышения промышленной безопасности и энергоэффективности. «Норникель» продолжил реализацию программы кардинального сокращения выбросов диоксида серы в Норильске. Инвестиции в этот проект выросли в три раза, до более чем 500 млн долл. США, в 2021 году.

## ЭКОЛОГИЯ, ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ОХРАНА ТРУДА

В июне прошлого года мы утвердили новую стратегию в области экологии и изменения климата, рассчитанную на ближайшие 10 лет. Ее задача — значительное улучшение экологических показателей Компании. Стратегия была разработана по итогам тесного взаимодействия с заинтересованными сторонами и проведения сравнительного аудита по теме ключевых целей в сфере экологии и охватывает шесть основных областей воздействия на окружающую среду: изменение климата, воздух, вода, управление хвостохранилищами и отходами, почва и биоразнообразие. Отдельно хочу подчеркнуть, что новая стратегия — это не просто декларативный документ: она определяет 20 конкретных целей в области экологии, включая сокращение выбросов  $SO_2$ , соответствие принципам TCFD и внедрение принципов Глобального стандарта хвостохранилищ.



## ЭКОЛОГИЯ, ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ОХРАНА ТРУДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Эта стратегия уже начала приносить значимые результаты. После закрытия плавильного и металлургического цехов на Кольском полуострове выбросы диоксида серы по Кольскому дивизиону сократились на 78% по сравнению с прошлым годом и на 90% по сравнению с уровнем 2015 года, что больше, чем планировалось изначально. В Норильском дивизионе выбросы диоксида серы сокращены на 14%. После завершения первой фазы Серной программы в Норильске — а мы планируем сделать это до конца этого года — мы ожидаем, что в следующем году выбросы диоксида серы в Норильском дивизионе снизятся на 45% от уровня 2015 года.

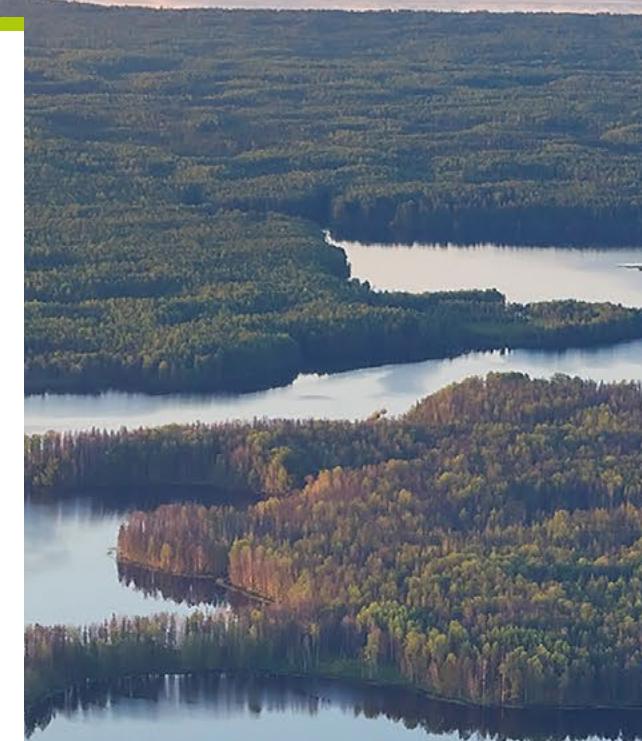
В минувшем году мы также продолжили программу мероприятий по ликвидации последствий экологического инцидента на ТЭЦ-3 в Норильске. Проведена большая работа по рекультивации загрязненных и нарушенных земель и восстановлению биоразнообразия на территории. Причем все наши шаги осуществлялись при тесном взаимодействии с научным сообществом. Исследования, проведенные учеными РАН на очередном этапе Большой норильской экспедиции, используются нами не только для оценки и планирования дальнейших шагов по ликвидации последствий аварии, но и для разработки рекомендаций по внедрению природоохранных решений для деятельности промышленных компаний на всей территории Российской Арктики.

Что касается изменения климата, то наша Компания на сегодняшний день уже расположена в нижнем квартile на кривой

удельных выбросов  $\text{CO}_2$  на единицу продукции среди всех глобальных производителей никеля, а также имеет самые низкие выбросы парниковых газов в абсолютном выражении по всем трем охватам среди крупных компаний в горно-металлургической отрасли, поскольку существенную долю в генерации энергии составляют возобновляемые источники, а оставшееся приходится на природный газ, самое чистое ископаемое топливо. При этом реализация Серного проекта и рост производства потребуют дополнительных энергозатрат и, следовательно, компенсационных мероприятий. Среднесрочная программа по декарбонизации предполагает снижение выбросов  $\text{CO}_2$  от операционной деятельности по Scope 1 и 2 до 7,7 млн тонн к 2028 году, сократив при этом их интенсивность на тонну никелевого эквивалента на 37%, до 5 тонн.

Причиной смертельных случаев на наших предприятиях является грубейшее нарушение техники безопасности. Мы считаем смертельный травматизм абсолютно недопустимым, поэтому разработали программу, нацеленную на полное искоренение несчастных случаев, и мы надеемся, что она начнет приносить свои плоды уже в ближайшее время.

В 2021 году Компания существенно увеличила социальные инвестиции, превысившие 1 млрд долл. США, в основном благодаря созданию резерва под долгосрочную программу реновации жилья и социальной инфраструктуры Норильска до 2035 года.



Выбросы  $\text{SO}_2$  по Кольскому дивизиону сократились  
**на 78 %**

Выбросы  $\text{SO}_2$  по Норильскому дивизиону сократились  
**на 14 %**

## ПРОГРАММА КАПИТАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

В прошлом году мы пересмотрели долгосрочную инвестиционную программу на 2021–2030 годы, увеличив ее до 35 млрд долл. США. Более 6 млрд долл. США будет направлено на экологические проекты, а 8 млрд долл. США — на развитие энергетической инфраструктуры, которая включает ускоренную модернизацию возобновляемых источников энергии, линий высоковольтных передач, новые проекты по добывче и транспортировке природного газа. Дополнительные 2 млрд долл. США долгосрочных инвестиций будут направлены на поддержание основных фондов (капитальные ремонты и приобретение нового оборудования).

Компания увеличила свои доказанные и вероятные запасы руды на почти 600 млн тонн благодаря запуску программы «Технологический прорыв 1.0», используя передовые инструменты по управлению ресурсами и их оценке. «Норникель» также увеличил свой долгосрочный прогноз производства металлов до 2030 года: ожидаемый рост производства никеля и меди составит 25–35%, а металлов платиновой группы — 50–60%. Соответственным образом мы планируем расширять мощности ключевых перерабатывающих активов, в том числе Талнахской и Норильской обогатительных фабрик, Надеждинского комбината, никелерафинировочных мощностей на Харьявалте и медерафинировочных мощностей на Кольской ГМК.

Компания также рассматривает возможности закрепиться на рынке батарейных материалов за счет научных исследований и партнерств для большей интеграции во всю цепочку производства аккумуляторных батарей для электромобилей.

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Развитие территорий, где работает «Норникель» — одно из приоритетных направлений деятельности Компании. В начале 2021 года «Норникель» подписал четырехстороннее соглашение о социально-экономическом развитии Норильска, которое предусматривает реновацию жилищного фонда, модернизацию и капитальный ремонт объектов коммунальной и инженерной инфраструктуры, формирование комфортной и безопасной городской среды, а также переселение граждан, проживающих в Норильске и Дудинке, в районы с благоприятными климатическими условиями. В соответствии с этой программой до 2035 года на эти цели будет направлено 120 млрд руб., из них 81,3 млрд руб. — средства «Норника».

В 2021 году мы также увеличили объем поддержки коренных народов Таймыра на 100 млн руб. Эти средства выделены дополнительно к финансированию пятилетней программы, направленной на защиту иконной среды обитания и поддержку традиционных видов деятельности КМНС.

Не менее важным шагом стало также открытие в Норильске первого из пяти медицинских центров, которые «Норникель» планирует запустить в Норильском промышленном районе и Дудинке в ближайшие годы в рамках программы кардинального улучшения качества медицинских услуг для жителей регионов присутствия.

В заключение я хочу поблагодарить всех сотрудников, подрядчиков и клиентов, которые помогли преодолеть трудности 2021 года, и выразить уверенность в том, что вместе мы достигнем всех поставленных долгосрочных целей.

**ВЛАДИМИР ПОТАНИН**

Президент,  
Председатель Правления  
ПАО «ГМК «Норильский никель»



# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ «ЭКОЛОГИЧНЫЙ РОСТ»

## СЕРНАЯ ПРОГРАММА 2.0



В 2021 ГОДУ



Подробнее читайте на с. 24

## РОСТ ПРОИЗВОДСТВА И КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ



В 2021 ГОДУ

Приняты инвестиционные решения по развитию долгосрочной конфигурации производства

Реализация ключевых стратегических проектов идет по плану

Определено новое стратегическое направление – вертикальная интеграция в цепочку производства материалов для аккумуляторных батарей

## ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

Цель к 2030 году: удержание лидирующих позиций в мировой отрасли в первом квартиле на кривой интенсивности выбросов парниковых газов

### Кривая интенсивности выбросов для никеля (тонн CO<sub>2</sub>-экв. / тонн Ni-экв.)



Подробнее читайте на с. 26

### Долгосрочные ориентиры по производству металлов<sup>1</sup>



# БОЛЬШЕ ЗЕЛЕНЫХ МЕТАЛЛОВ...

«НОРНИКЕЛЬ»  
РЕАЛИЗУЕТ СТРАТЕГИЮ  
ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РОСТА.  
ОНА ВКЛЮЧАЕТ НЕ ТОЛЬКО  
ДОЛГОСРОЧНЫЕ  
ЦЕЛИ ПО ОБЪЕМАМ  
ПРОИЗВОДСТВА  
МЕТАЛЛОВ  
И КАПИТАЛЬНЫМ  
ВЛОЖЕНИЯМ,  
НО И СОДЕРЖИТ  
КОНКРЕТНЫЕ ПЛАНЫ  
ПО СОКРАЩЕНИЮ  
ВРЕДНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ  
НА ОКРУЖАЮЩУЮ  
СРЕДУ В РЕГИОНАХ  
ПРИСУТСТВИЯ  
КОМПАНИИ.

...ДЛЯ  
ЗЕЛЕНОГО  
БУДУЩЕГО

## РАСШИРЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ЦИКЛА



В 2021 ГОДУ

Обновлена долгосрочная инвестиционная программа

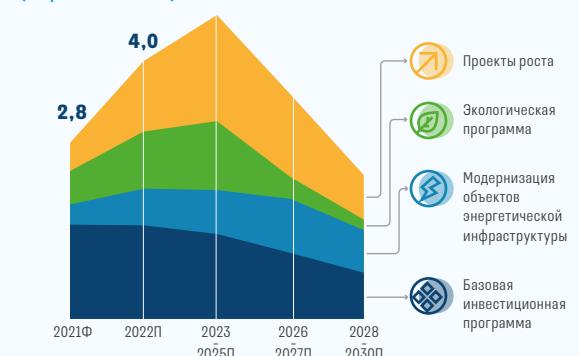
Актуализированы параметры капитальных проектов

Продолжена системная работа по развитию компетенций в капитальном строительстве

Подробнее читайте на с. 30

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОРИЕНТИРЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

### Капитальные затраты (млрд долл. США)



Подробнее читайте на с. 31



# Серная программа 2.0

## ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА

### КОЛЬСКИЙ дивизион



2021      2023      2025      2030+

Реализация  
Полное закрытие устаревшей  
медной цепочки рафиниро-  
вочного передела на Кольском  
полуострове

Металлургический цех  
закрыт 20 марта 2021 года

Снижение общего объема выбросов  $\text{SO}_2$  на предприятиях Кольского и Норильского дивизионов<sup>1</sup>

-90%

В 10 раз

-45%

В 2 раза

-90%

В 10 раз

-95%

В 20+ раз

#### ДЕКАБРЬ 2020 ГОДА:

закрыт плавильный цех  
в п. г. т. Никель

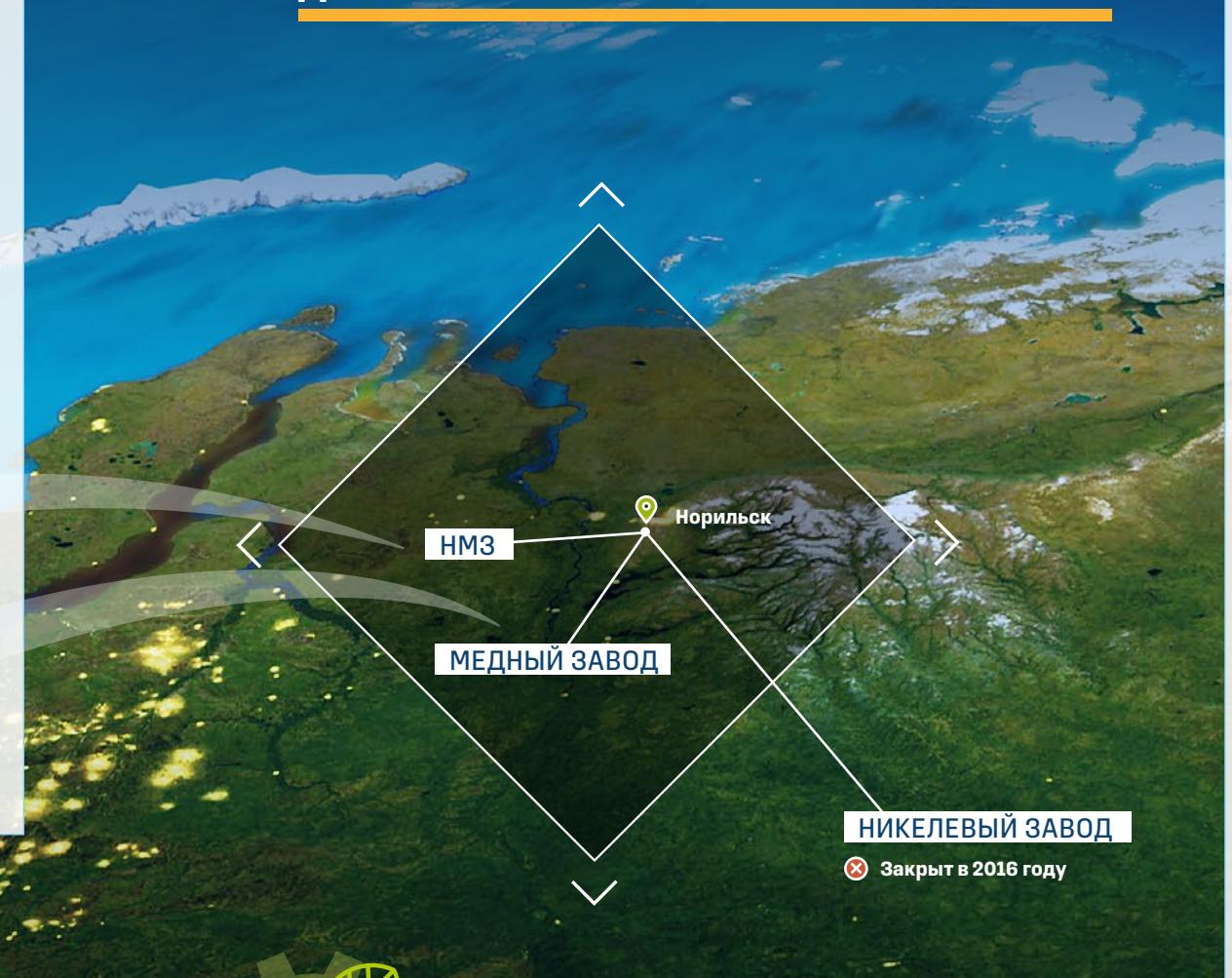
- Полное устранение источников приграничных выбросов

#### МАРТ 2021 ГОДА:

закрыта медная цепочка рафиниро-  
вания меди в Мончегорске

- Значительное повышение качества воздуха в Мончегорске
- Снижение выбросов диоксида серы на Кольской ГМК по итогам 2021 года — 90% (по сравнению с 2015 годом)
- Строительство новой линии рафинирования меди на основе современных экологичных технологий
- Производственные потоки перенаправляются в Норильский дивизион с возможностью частичной реализации

### НОРИЛЬСКИЙ дивизион



 **КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ УНАСЛЕДОВАННОЙ ПРОБЛЕМЫ ВЫБРОСОВ ДИОКСИДА СЕРЫ**

### НАДЕЖДИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД: ФЛАГМАНСКИЙ ПРОЕКТ

Строительство объектов утилизации печных газов, линии нейтрализации серной кислоты и сопутствующей инфраструктуры

- Подписаны все основные контракты
- Установка свай, металлоконструкций, строительство гипсохранилища — на стадии активной реализации
- Проект предусматривает утилизацию газов после расширения плавильного производства (строительства третьего плавильного агрегата)

### МЕДНЫЙ ЗАВОД

Цель проекта — обеспечить утилизацию 99,0–99,5%  $\text{SO}_2$  (в соответствии с мировыми стандартами). Проект предусматривает строительство комплекса непрерывного конвертирования и линии нейтрализации кислоты.

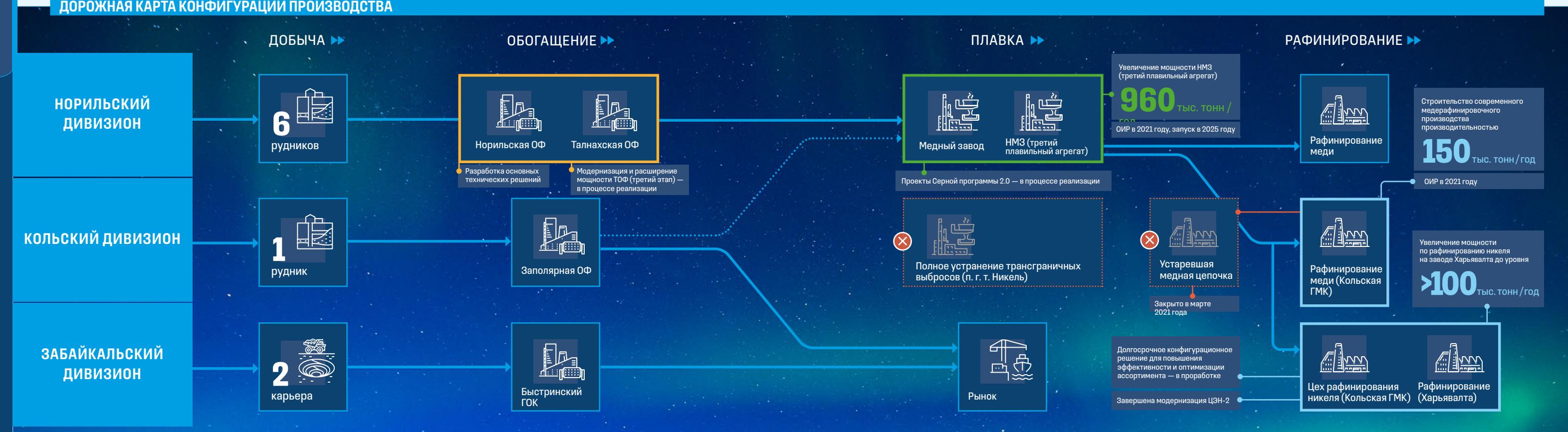
- Первый этап: реконструкция установки газоочистки — в процессе реализации
- Второй этап: завершен базовый инжиниринг/проектирование
- Окончательное инвестиционное решение принято в июне 2021 года, строительство начнется в 2022 году

Инвестиции  
**4,1–4,3**  
млрд долл. США



# Рост производства и комплексная модернизация инфраструктуры

## ДОРОЖНАЯ КАРТА КОНФИГУРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА



## МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБОГАТИТЕЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ



**Модернизация ТОФ**

Этап 1	Этап 2	Этап 3
Повышение производительности и уровня загрузки мощностей	Увеличение мощности до 10,2 млн тонн / год	На этапе строительства
Повышение извлечения никеля (+1%)	Применение новой технологии	Целевая мощность: 18 млн тонн / год
Обновление оборудования		Повышение извлечения (+4-7%)

## МОДЕРНИЗАЦИЯ ПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ



**Надеждинский металлургический завод**

Этап 1	Этап 2
Модернизация печей взвешенной плавки с целью увеличения производительности до 2,4 млн тонн / год	Комплекс мероприятий по устранению узких мест
Модернизация переделов плавки, сушки и фильтрации концентрата	Увеличение производительности до 2,6 млн тонн / год

**Техническое обслуживание печей взвешенной плавки НМЗ в 2022–2024 годах**

Третий плавильный агрегат на НМЗ

Строительство комплекса непрерывного конвертирования на Медном заводе

## МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ РАФИНИРОВОЧНЫХ МОЩНОСТЕЙ



**Кольский дивизион**

ЦЭН-2: доработка технологических режимов оборудования и увеличение мощности

Увеличение мощности завода Харьявлта (NNH) до 100+ тыс. тонн / год высококачественной никелевой продукции

Строительство новой линии рафинирования меди по технологии «обжиг – выщелачивание – электроэкстракция» производительностью 150 тыс. тонн / год

**Норильский дивизион**

Закрыта устаревшая линия производства меди в Мончегорске (март 2021 года)

Строительство комплекса непрерывного конвертирования на Медном заводе

Постепенное увеличение мощности цеха электролиза меди в Норильске

## НИКЕЛЕРАФИНИРОВОЧНЫЙ ЗАВОД ХАРЬЯВЛТА: УВЕЛИЧЕНИЕ МОЩНОСТИ

### Обзор проекта

- Увеличение объемов производства высококачественной никелевой продукции
- Получение синергетического эффекта от имеющихся объектов инфраструктуры

### Обоснование проекта

Решение по увеличению мощности обосновано растущим спросом европейского рынка на материалы для аккумуляторных батарей, производимые Компанией, с высоким уровнем качества продукции и минимальным углеродным следом

### Сроки реализации проекта

2023 год: первая очередь	2026 год: вторая очередь
75 тыс. тонн никеля <sup>1</sup>	>100 тыс. тонн никеля <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Общая производительность.



# ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ АККУМУЛЯТОРНЫХ БАТАРЕЙ

РЕАЛИЗАЦИЯ НОВОГО ПЕРСПЕКТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ ПОЗВОЛИТ КОМПАНИИ ВСТРОИТЬСЯ В СТРУКТУРУ АКТИВНО ФОРМИРУЮЩЕГОСЯ ЕВРОПЕЙСКОГО СЕКТОРА ПРОИЗВОДСТВА АККУМУЛЯТОРНЫХ БАТАРЕЙ.

## ПЛАНЫ КОМПАНИИ



Увеличение объема производства никелевой продукции, подходящей для использования в рамках формирующейся экосистемы производства сырья для аккумуляторных батарей в Финляндии



Анализ требований потенциальных заказчиков в отношении дальнейшего укрепления положения на европейском рынке сырья для аккумуляторных батарей



Расширение возможностей Компании — проведение исследований, укрепление партнерских отношений для продвижения интегрированных решений для цепочки поставок аккумуляторов в будущем



### Традиционная продукция

- Сульфат никеля
- Брикеты
- Никелевый порошок
- Карбонильный порошок
- Резаные катоды
- Кобальтовые продукты

### Предложение высококачественной продукции для батарейного сектора

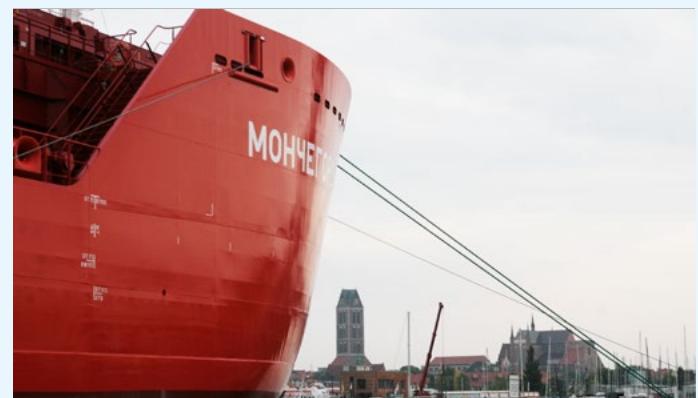
Индивидуальные предложения с учетом потребностей будущих производителей батарейных материалов

### Дальнейшая интеграция в цепочку создания стоимости

Прекурсоры и катодные материалы

Производство и переработка продуктов повторного использования батарей

## КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ



## ЭНЕРГЕТИКА

Расширение и ускорение модернизации объектов энергетической инфраструктуры

### Цель расширения программы

Ускоренная замена устаревшего оборудования и повышение долгосрочной надежности с целью обеспечения бесперебойного снабжения Норильского промышленного района с учетом долгосрочной программы роста производства

### Вклад в снижение выбросов CO<sub>2</sub> и энергоэффективность

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



### ДОБЫЧА И ТРАНСПОРТИРОВКА ГАЗА

- Строительство 70+ км нового трубопровода для транспортировки газа и конденсата (Пеляттинское ГМК — Мессояхское ГМ)
- Модернизация 150+ км трубопроводов для транспортировки газа и газового конденсата
- Строительство и ввод в эксплуатацию новых скважин на Пеляттинском ГМК



### СЕТИ ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ, ВОДОСНАБЖЕНИЯ

- Ускоренная замена линий электропередач 110 кВ и 220 кВ (более 1 тыс. км)
- Модернизация сетей теплоснабжения, водоснабжения



### ТЕПЛОЭЛЕКТРОЦЕНТРАЛИ

- Замена энергоблоков на ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3
- Строительство двух новых энергоблоков на ТЭЦ-3



### ГИДРОЭЛЕКТРОСТАНЦИИ

- Завершена модернизация всех семи гидротурбин на Усть-Хантайской ГЭС. Снижение выбросов CO<sub>2</sub> на 300+ тыс. тонн / год
- Модернизация Курейской ГЭС запланирована на 2023–2030 годы. Цель — расширение установленной мощности и повышение эффективности, что приведет к снижению выбросов CO<sub>2</sub>

## ЛОГИСТИКА

Программа развития логистической инфраструктуры

### Обоснование программы

- Увеличение объемов перевозки строительного оборудования и сырья по мере перехода инвестиционной программы в активную фазу
- Ускорение темпов обновления производственного оборудования
- Расширение Северного морского пути и увеличение объема грузоперевозок по крупным инвестиционным проектам в арктических районах Российской Федерации

### Основные проекты

- Увеличение пропускной способности порта Дудинка («Ворота на Таймыр») на 50%
- Строительство нового двухтопливного ледокола на СПГ — нового экологически чистого и более эффективного типа судна для Арктической зоны Российской Федерации
- Модернизация всех портовых кранов в Дудинке к 2027 году



8 млрд долл. США



# Расширение инвестиционного цикла

## КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

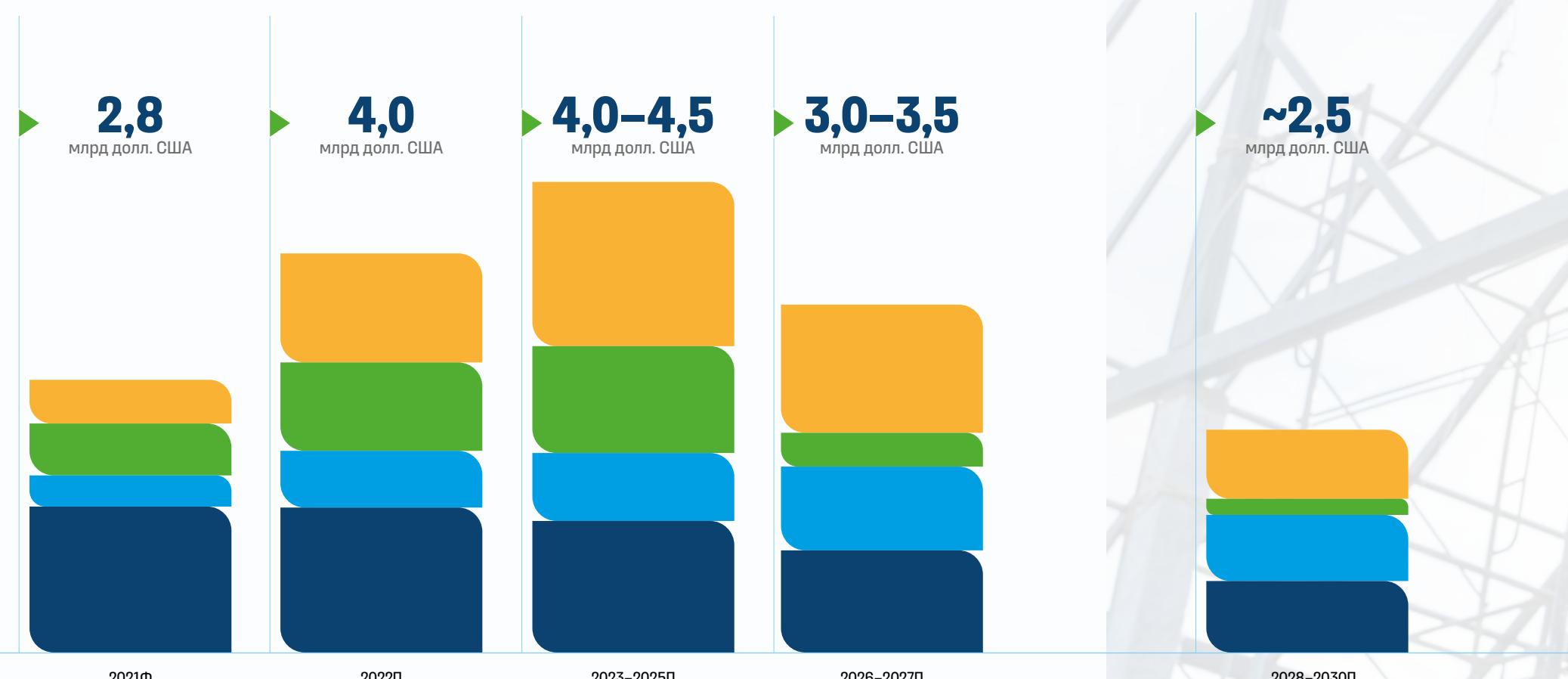
(млрд долл. США)

ПРОЕКТЫ РОСТА

МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБЪЕКТОВ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

БАЗОВАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА



ИНФЛЯЦИЯ  
СТРОИТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТ  
ДЛЯ РЕАЛИЗУЕМЫХ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

УСКОРЕНИЕ И РАСШИРЕНИЕ  
ПЕРИМЕТРА МОДЕРНИЗАЦИИ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ: ЭНЕРГЕТИКА  
И ЛОГИСТИКА

КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ АКТИВОВ,  
РАСШИРЕНИЕ ПЕРИМЕТРА  
ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ

# РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ДОЛГОСРОЧНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ В КАПИТАЛЬНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ

## ПОДРЯДЧИКИ

- Удвоение количества подрядчиков в Норильске
- 2020–2021 годы — начало мобилизации нескольких крупных строительных компаний
- Применение услуг по независимому строительному контролю на нескольких ключевых проектах

## ИНФРАСТРУКТУРА

- Реализация программы устранения узких мест в логистике — увеличение пропускной способности в 1,5 раза
- В 2022 году запланировано приобретение более 300 ед. новой строительной техники
- В 2022–2023 годах — увеличение мест для размещения подрядчиков / жилья в вахтовых поселках. Расширение до более чем 11 тыс. мест (+3 тыс. мест)

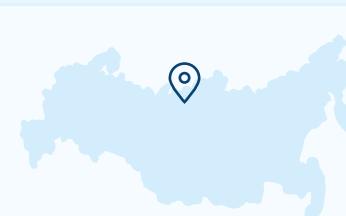
## ВНУТРЕННИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Развитие собственных проектных ресурсов (институт «Гипроникель» — более 1 тыс. экспертов в области инженеринга и проектирования)
- Развитие инструментария проектирования и управления (3D/BIM, расчет стоимости/затрат)
- Создание специализированной организации «НН Девелопмент» (ответственность за реализацию крупнейших проектов развития)
- В 2022–2023 годах численность персонала проектных офисов, а также персонала, осуществляющего функции поддержки и контроля, превысит 2,9 тыс. человек (по сравнению с 1 235 сотрудниками в 2019 году)



# ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

## Южный кластер



Местоположение: Красноярский край, Норильский промышленный район, Норильский дивизион.

Описание проекта: в 2017 году Южный кластер был выделен в отдельное юридическое лицо — ООО «Медвежий ручей», которое полностью находится в составе Норильского дивизиона. В Южный кластер входит месторождение Норильск-1 с запасами более 140 млн тонн вкрапленной руды, рудник Заполярный (открытая и подземная добыча), Норильская обогатительная фабрика (НОФ), а также два хвостохранилища: №1 и «Лебяжье».

### График добычи руды

Период	2022	2023	2024
млн тонн	2-3	3-4	5-6

### Цели к 2027 году по добыче

**9** Добыча руды  
**млн тонн**

**МПГ**  
**750-850** тыс. унций

**Ni**  
более **13** тыс. тонн

**Cu**  
более **20** тыс. тонн



## Быстринский ГОК

Компания владеет 50,01% ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК)



Местоположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводский район.

Описание проекта: Быстринский ГОК — новый проект «Норникеля», включающий карьер, разрабатывающий Быстринское месторождение, горно-обогатительный комбинат (ГОК) и инфраструктуру, в том числе линию электропередач, железную дорогу Борзя — Газимурский Завод протяженностью 227 км

(доля «Норникеля» — 25%, доля государства — 75%), а также вахтовый поселок. Быстринский ГОК был введен в промышленную эксплуатацию в 2019 году, а в 2020 году вышел на проектные показатели. EBITDA проекта в 2021 году составила 1 076 млн долл. США (в 2020 году — 717 млн долл. США).

### Производственные показатели

Показатель	2021	2022П
Переработка руды, млн тонн	10,5	10,5
Медь в концентрате, тыс. тонн	67,8	64,0–68,0
Золото в концентрате, тыс. тр. унций	258,0	225,0–245,0





# Модернизация обогатительных мощностей

## ПРОЕКТ ТОФ-3



**Местоположение:** Красноярский край, Норильский промышленный район, Норильский дивизион, Талнахская обогатительная фабрика.

**Описание проекта:** модернизация Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ) включает в себя три этапа:

- ТОФ-1 (завершен в 2015 году) — было проведено обновление оборудования, в результате чего извлечение никеля выросло на 1%;
- ТОФ-2 (завершен в 2018 году) — были установлены новые мельницы, увеличена мощность фабрики до 10,2 млн тонн в год и запущена первая очередь хвостохранилища;
- ТОФ-3 (на этапе строительства, завершение запланировано на 2023 год,

выход на проектную мощность — к 2024 году) — планируется увеличение мощности до 18 млн тонн в год (с повышением извлечения на 4–7%), строительство второй очереди хвостохранилища, увеличение емкости складирования продуктов переработки руды до 190 млн м<sup>3</sup>. Совокупные инвестиции в проект ТОФ-3 запланированы в размере 74,8 млрд руб. (более 1 млрд долл. США). В 2021 году, с учетом инвестиций по второй очереди хвостохранилища, было потрачено 12,3 млрд руб. (167 млн долл. США).

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА ТОФ-3

2021 год:

- заключены договор с генподрядчиком на выполнение строительно-монтажных работ и договор на поставку оборудования.

2022 год:

- запланировано завершение подготовки рабочей документации;
- поставка конвейерного оборудования.

2023–2024 годы:

- запланированы поставка и установка оборудования;
- завершение СМР, проведение пусконаладочных работ, ввод в эксплуатацию.

## ПРОЕКТ НОФ

**Местоположение:** Красноярский край, Норильский промышленный район, Норильский дивизион, Норильская обогатительная фабрика (НОФ).

**Описание проекта:** строительство новой обогатительной фабрики для переработки вкрашенных руд взамен действующей

НОФ с мощностью по переработке руды до 18 млн тонн в год. Новая фабрика будет соответствовать всем требованиям промышленной безопасности и обеспечивать непрерывность производственного процесса. Строительство планируется провести в два этапа и завершить в 2026–2027 годах:

- этап 1 — запуск первой секции производительностью 9 млн тонн руды в год;
- этап 2 — запуск второй секции по совместной переработке вкрашенных Талнахских руд, а также руд Южного кластера и Масловского месторождения общей производительностью 9 млн тонн руды в год.

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА

2021 год:

- проведены инженерные изыскания.

2022–2023 годы:

- запланирована разработка основных технических решений и проектной документации;
- строительство общежития;
- закупка оборудования.

# Модернизация плавильных мощностей

## ПРОЕКТ НМ3



**Местоположение:** Красноярский край, Норильский промышленный район, Норильский дивизион, Надеждинский металлургический завод (НМ3).

**Описание проекта:** модернизация плавильных мощностей с целью увеличения производительности и обеспечения запаса мощности.

Модернизация на НМ3 проходит в три этапа:

- этап 1 (завершен в 2016 году) — проведена модернизация печей взвешенной плавки с целью увеличения производительности до 2,4 млн тонн в год;
- этап 2 (завершен в 2021 году) — производительность увеличена до 2,6 млн тонн в год;
- этап 3 (на этапе строительства, завершение запланировано к 2025 году) включает строительство третьего плавильного агрегата мощностью 960 тыс. тонн в год, который будет интегрирован в Серную программу 2.0. В рамках этой программы будет проводиться улавливание газов, извлечение из них диоксида серы, производство серной кислоты с ее последующей нейтрализацией при помощи известняка.
- Совокупные инвестиции на установку агрегата запланированы в размере 105,5 млрд руб. (около 1,4 млрд долл. США), из них в 2021 году было потрачено 1,8 млрд руб. (24 млн долл. США).

## ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

2021 год:

- разработана проектно-сметная документация;
- получено положительное заключение государственной экологической экспертизы;
- определены поставщики основного оборудования.

2022–2025 годы:

- запланировано получение положительного заключения ГГЭ;
- получение разрешения на строительство;
- определение подрядчика и проведение строительно-монтажных работ;
- разработка рабочей документации;
- поставка оборудования и материалов.

# Модернизация рафинировочных мощностей



**Местоположение:** Мурманская область, Мончегорск, Кольский дивизион.

**Описание проекта:** проект по созданию нового медерафинировочного производства предусматривает строительство новой линии по технологии «обжиг — выщелачивание — электротермическая обработка» производительностью 150 тыс. тонн меди в год. Запуск планируется в 2025 году, инвестиции в проект оцениваются в размере около 107 млрд руб. (1,4 млрд долл. США), включая 1,1 млрд руб. (15 млн долл. США), потраченных в 2021 году.

## ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

2021 год:

- заключены ЕР-контракты на выполнение проектирования, поставку оборудования и предоставление услуг на площадке;
- заключены договоры на выполнение инженерных изысканий и демонтажные работы.

2022 год:

- запланировано заключение С-контрактов на строительно-монтажные работы;
- выполнение ЕР-контрактов.



# Серная программа в Норильском дивизионе

**Местоположение:** Красноярский край, Норильский промышленный район, Норильский дивизион.



**Описание проекта:** Серная программа 2.0 в Норильском дивизионе представляет собой крупнейший в России экологический проект, предусматривающий поэтапное сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе на 90% от уровня 2015 года. В целом за 2019–2025 годы капитальные вложения в проект составят около 4,1–4,3 млрд долл. США. Инвестиции в проект

в 2021 году составили 39 млрд руб. (526 млн долл. США). Проект реализуется поэтапно на двух основных металлургических заводах.

Инвестиции в проект в 2021 году составили

**39,0 млрд руб.**

## НАДЕЖДИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД

Проект включает строительство объектов утилизации печных газов, линии нейтрализации серной кислоты и сопутствующей инфраструктуры, включая гипсохранилище. Проект предусматривает утилизацию газов плавильного передела, в том числе с учетом его расширения за счет строительства третьего

плавильного комплекса. В результате общий объем выбросов  $SO_2$  на предприятиях Норильского дивизиона должен снизиться на 45% в 2023 году от уровня базового 2015 года. Общие инвестиции составляют 98,8 млрд руб., в том числе по итогам 2021 года — 32,2 млрд руб. (438 млн долл. США).



## ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

- 2021 год:**
- заключены договоры на проведение строительно-монтажных работ;
  - привлечены четыре генподрядные организации, мобилизовано почти 2 тыс. сотрудников, более 232 ед. техники;
  - законтрактовано, в процессе поставки основное оборудование;
  - произведены работы по устройству фундаментов, металлоконструкций,

- устройству стен зданий, отсыпке дамбы гипсохранилища;
- создан транспортный коридор для транспортировки конструкций и оборудования;
- начат монтаж основного оборудования (мельницы шаровые, резервуары серной кислоты, мокрые электрофильтры, башни охлаждения, смешения, трубопроводов).

- 2022 год:**
- запланировано проведение пусконаладочных работ, запуск первой очереди в эксплуатацию.

## МЕДНЫЙ ЗАВОД

Реализация Серной программы 2.0 на Медном заводе включает несколько основных проектов.

Строительство комплекса непрерывного конвертирования и линии нейтрализации кислоты. В результате общий объем выбросов  $SO_2$  на предприятиях Норильского дивизиона планируется снизить на 90% в 2025 году от уровня базового 2015 года. Общие инвестиции в проект составляют 53,7 млрд руб., из них в 2021 году было потрачено 0,96 млрд руб. (13 млн долл. США).

Реконструкция существующих и строительство новых объектов на Медном заводе с целью утилизации  $SO_2$  и получения серной кислоты из отходящих газов металлургических печей с эффективностью извлечения от 99,5%. В 2021 году были разработаны основные технические решения, проведены инженерные изыскания, выбран строительный подрядчик, подписан ЕР-контракт на поставку основного оборудования и разработку проектной документации, идет процесс отбора строительного подрядчика. Общие инвестиции в проект составляют 73 млрд руб., из них в 2021 году — 3,4 млрд руб. (47 млн долл. США).



**ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ ПРОЕКТОВ В СОСТАВЕ СЕРНОЙ ПРОГРАММЫ 2.0 ЯВЛЯЕТСЯ НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ ПОЛУЧЕННОЙ НА ПЛОЩАДКЕ МЕДНОГО ЗАВОДА СЕРНОЙ КИСЛОТЫ И СКЛАДИРОВАНИЕ ОБРАЗУЮЩЕГОСЯ ГИПСА В ГИПСОХРАНИЛИЩЕ В ОБЪЕМЕ 4 МЛН ТОНН В ГОД.**

Для этого в 2021 году начато выполнение проектно-изыскательских работ, разработаны основные технические решения и проведены общественные слушания. Общий объем инвестиций в проект составит 51 млрд руб., из них было потрачено в 2021 году 193 млн руб. (3 млн долл. США).

# Серная программа в Кольском дивизионе

**Местоположение:** Мурманская область, Кольский дивизион.



**Описание проекта:** Серная программа 2.0 в Кольском дивизионе была завершена в 2021 году. Медная цепочка рафинирования меди в Мончегорске была закрыта в марте 2021 года, а плавильный цех в п. г. т. Никель — в декабре 2020 года, что позволило снизить выбросы диоксида серы в Кольской ГМК по итогам 2021 года на 78% относительно уровня 2020 года и на 90% по сравнению с базовым 2015 годом.

Снижение выбросов диоксида серы в Кольской ГМК по итогам 2021 года

**78%** относительно уровня 2020 года

**90%** относительно уровня 2015 года



# Модернизация энергетической инфраструктуры

В 2021 году было инвестировано

## 23,2 млрд руб.

(316 млн долл. США)

«Норникель» владеет собственным топливно-энергетическим комплексом, в который входит четыре месторождения по добыче природного газа, три теплоэлектростанции (ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3), две гидроэлектростанции (Усть-Хантайская ГЭС и Курейская ГЭС), а также газопроводы и линии электропередач. Электроэнергия вырабатывается с использованием возобновляемых источников энергии (гидрогенерация) и невозобновляемых (природный газ).

**Местоположение:** Красноярский край, Норильский промышленный район.

**Описание проекта:** инвестиции в объекты энергетической инфраструктуры направлены на замену устаревших турбин ГЭС, энергоблоков ТЭЦ, а также реконструкцию основных элементов газотранспортной системы и линий электропередач. В результате будет существенно продлен срок службы основных объектов инфраструктуры, повышенна надежность энерго- и газоснабжения, увеличена производительность выработки возобновляемой энергии, а также созданы условия для снижения энергопотерь. Инвестиции в энергетические активы на 2021–2030 годы запланированы в размере более 600 млрд руб. (более 8 млрд долл. США). В 2021 году было инвестировано 23,2 млрд руб. (316 млн долл. США).



### ТЕПЛОЭЛЕКТРОСТАНЦИИ

- Замена энергоблоков на ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3 (2022–2029 годы).
- Строительство двух новых энергоблоков на ТЭЦ-3.



### ГИДРОЭЛЕКТРОСТАНЦИИ

- Модернизация всех семи гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС (завершено в 2021 году).
- Модернизация Курейской ГЭС с целью расширения установленной мощности, повышения эффективности, а также снижение выбросов на тепловых электростанциях за счет увеличения доли выработки электрической энергии на гидроэлектростанциях (2023–2030 годы).



### ДОБЫЧА И ТРАНСПОРТИРОВКА ГАЗА

- Строительство 70+ км нового трубопровода по маршруту Пеляткинское ГКМ – Мессояхское ГМ (завершение в конце 2025 года).
- Модернизация 150+ км трубопроводов для транспортировки газа и газового конденсата (завершение в конце 2028 года).
- Строительство и ввод в эксплуатацию новых скважин на Пеляткинском ГКМ (начиная с 2025 года).



### СЕТИ ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ, ВОДОСНАБЖЕНИЯ

- Ускоренная замена линий электропередач 110 кВ и 220 кВ (более 1 тыс. км).
- Модернизация сетей теплоснабжения и водоснабжения.

# ОБЗОР РЫНКА МЕТАЛЛОВ

**№ 1** в мире по производству палладия

**№ 1** в мире по производству  
высокосортного никеля

**№ 4** в мире по производству платины

**№ 5** в мире по производству родия

**№ 12** в мире по добыче меди



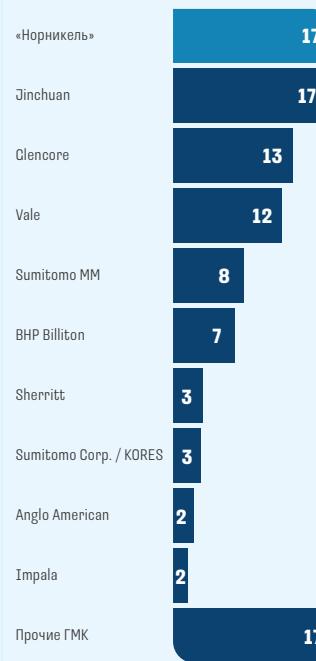
«Норникель» сохраняет  
лидерство в мировой  
отрасли.



# НИКЕЛЬ (Ni)

## Основные тенденции на рынке никеля

### №1 по производству высокосортного никеля (%)



### №4 по производству первичного никеля (%)



Источники: отчеты производителей, анализ Компании на 5 марта 2022 года

### Потребление первичного никеля по регионам (%)



Источник: данные Компании

В 2021 году рынок никеля перешел в состояние дефицита в размере 159 тыс. тонн, или 6% годового потребления (по сравнению с профицитом в 89 тыс. тонн в 2020 году). Это было обусловлено активным восстановлением выплавки нержавеющей стали и значительным спросом со стороны сектора аккумуляторных батарей при низких темпах наращивания производства чернового ферроникеля (ЧФН) в Индонезии и сокращении выпуска металлического никеля из-за производственных ограничений.

В начале 2021 года цена на никель демонстрировала устойчивый рост, достигнув в конце февраля семилетнего максимума на уровне 20 тыс. долл. США / т. Это было вызвано как оптимизмом участников рынка касательно темпов восстановления мировой экономики и ослаблением доллара в результате принятия новой администрацией Байдена стимулирующего пакета в размере 1,9 трлн долл. США, так и производственными инцидентами в Норильске, что снизило предложение металла на рынке.

В начале марта китайская компания Tsingshan анонсировала планы по конвертации низкосортного никеля (ЧФН) в никелевый файнштейн для последующего производства батарейных материалов, что привело к падению цены более чем на 20%, до 16 тыс. долл. США / т. В апреле цена никеля находилась в фазе консолидации в районе 16,0–16,5 тыс. долл. США / т, но выросла до 18,0 тыс. долл. США / т в мае на фоне ралли на рынке цветных металлов.

В начале июня цена на никель находилась на отметке в 18 тыс. долл. США / т, но новости о том, что Россия вводит временные пошлины на экспорт цветных металлов, а Индонезия рассматривает возможность введения ограничений на строительство новых мощностей по производству ЧФН и ферроникеля, привели к тому, что в конце июля цена никеля на Лондонской бирже металлов достигла пятимесячного максимума в 20 тыс. долл. США / т.

В августе повышенная волатильность цен была вызвана опасениями по поводу распространения дельта-варианта коронавируса, который может значительно замедлить восстановление мировой экономики. Месяц спустя, 10 сентября, несмотря на пессимистичные комментарии Федеральной резервной системы США, цена на никель выросла до очередного семилетнего максимума (20,4 тыс. долл. США / т) по причине роста спекулятивного спроса, вызванного фундаментальными факторами и снижением запасов на Лондонской бирже металлов. Несмотря на это, долговой кризис девелопера Evergrande и масштабные перебои с поставками электроэнергии в Китае в конечном итоге привели к снижению цен в начале октября до уровня менее 18,0 тыс. долл. США / т — самому низкому значению с июня.

Неделя Лондонской биржи металлов продемонстрировала оптимизм участников рынка и вызвала новый подъем цен на фоне положительных прогнозов трейдеров одновременно с опасениями в отношении предложения никеля, связанными с рядом причин — от снижения прогноза производства Vale и временной приостановки выпуска ферроникеля на предприятии Onça Puma в Бразилии до неблагоприятной погоды на Филиппинах, негативно влияющей на объемы добычи никелевой руды в четвертом квартале. Рост цен также был связан с фундаментальными факторами: дефицитом рынка никеля, сокращением запасов на Лондонской бирже металлов, высокими рыночными премиями на все формы и на различных рынках, открытием окна арбитража между Шанхайской фьючерсной биржей и Лондонской бирже металлов, а также значительной бэквардацией. В результате к концу ноября цена никеля на Лондонской бирже металлов превысила 21 тыс. долл. США / т и, несмотря на существенную волатильность, осталась на этом уровне до конца года.

Средняя котировка никеля на Лондонской бирже металлов в 2021 году составила 18 488 долл. США / т, что выше средней цены 2020 года в 13 789 долл. США / т на 34%.

Средняя цена никеля на Лондонской бирже металлов в 2021 году составила

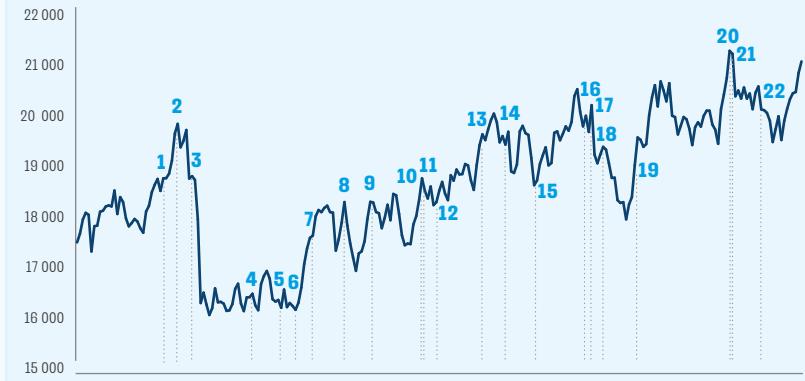
**18 488**  
долл. США / т

### Среднегодовые цены на никель (долл. США / т)



Источник: Лондонская биржа металлов (cash settlement)

### Динамика цены на никель на Лондонской бирже металлов в 2021 году (долл. США / т)



Источник: Лондонская биржа металлов

- Производственные инциденты в Норильске.
- Цена никеля достигла семилетнего максимума.
- Компания Tsingshan объявляет о планах по поставке никелевого файнштейна китайским производителям батарейных материалов.
- Возобновление производства на Ambatovty после годичной перерыва.
- Отмена моратория на введение в эксплуатацию новых шахт на Филиппинах.
- Рост цен на цветные металлы на Лондонской бирже металлов на фоне рекордно высоких котировок на медь и железную руду.
- Начало масштабного оттока металла со складов Лондонской биржи металлов.
- Запуск первого проекта HPAL (автоклавное кислотное выщелачивание под высоким давлением) в Индонезии.
- Начало забастовки на производственной площадке Vale в Садбери.
- Правительство Индонезии анонсировало планы по ограничению строительства заводов по производству ЧФН и ферроникеля.
- Введение временных пошлин на экспорт цветных металлов из России с 1 августа.
- Открытие окна арбитража между Шанхайской фьючерсной биржей и Лондонской бирже металлов, сохранившегося большую часть второй половины года.
- Индонезия запрещает въезд иностранных рабочих, что негативно повлияло на темпы строительства заводов по производству ЧФН.
- Конец забастовки на предприятии Vale в Садбери.
- Возникновение устойчивой бэквардации на Лондонской бирже металлов, продолжавшейся до конца года.
- Индонезия планирует введение экспортной пошлины на продукцию с содержанием никеля менее 70%.
- Долговой кризис китайского девелопера Evergrande.
- Начало энергетического кризиса в Китае.
- Оптимизм участников рынка после окончания недели Лондонской биржи металлов (LME Week).
- Новый семилетний максимум на фоне дефицита рынка.
- Начало масштабного распространения штамма микрон.
- Запуск первого проекта по конвертации ЧФН в никелевый файнштейн в Индонезии.



# Баланс рынка

Потребление первичного никеля в 2021 году выросло на рекордные 17% год к году, до 2,85 млн тонн. Сокращение объемов производства нержавеющей стали в Китае (-1% год к году), вызванное энергетическим кризисом, было компенсировано наращиванием выплавки в Индонезии (+90%) и значительным ростом спросом на никель для производства аккумуляторных батарей (+73%), по причине высоких темпов роста продажи электромобилей. В прочих сегментах потребления (помимо производства нержавеющей стали и аккумуляторных батарей) рост составил +9% на фоне восстановления экономики после острой фазы пандемии коронавируса и пополнения запасов по всей цепочке создания добавленной стоимости.

Производство первичного никеля в 2021 году составило 2,69 млн тонн (+7% год к году). По сравнению с началом года наш прогноз по производству никеля был значительно понижен, так как новые мощности по выпуску ЧФН в Индонезии вводились в эксплуатацию медленнее, чем первоначально ожидалось, на фоне связанных с пандемией коронавируса ограничений на предприятиях компаний Tsingshan и проектах компаний Delong. Одновременно с этим было зафиксировано снижение производства металлического никеля по причине забастовки на предприятиях Vale в Садбери в Канаде и инцидентов в Норильске, а также сокращение объемов выпуска ферроникеля из-за производственных ограничений на проектах Koniambo и Doniambo в Новой Кaledонии и высоких цен на энергоносители, что сказалось на предприятии Ferronikeli в Косово.

В результате в 2021 году рынок перешел в состояние значительного дефицита в размере 159 тыс. тонн на фоне активного восстановления спроса при низких темпах роста производства. Это привело к возникновению нехватки металла, доступного для спотовой покупки, что выразилось в сокращении биржевых запасов, высоких рыночных премиях на все формы металла, возникновении арбитража между Шанхайской фьючерсной биржей и Лондонской биржей металлов и значительной бэквардации форвардной кривой.

Совокупные запасы никеля на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже в 2021 году уменьшились

на 60%, или 158 тыс. тонн, и на конец года составили 107 тыс. тонн. Такой значительный отток запасов был вызван нехваткой металла вследствие дефицита рынка никеля, в результате чего участники рынка были вынуждены покупать металл с биржевых складов. Основной отток был зафиксирован во втором полугодии на азиатских складах Лондонской биржи металлов в Малайзии, Сингапуре и на Тайване. При этом преимущественно снижались запасы никелевых брикетов, что во многом было связано с возможностью их растворения для производства сульфата никеля, который служит сырьем для изготовления аккумуляторных батарей для сектора электромобилей.

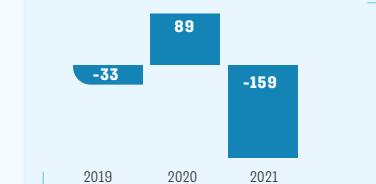
Рыночные премии (наценка, которую нужно заплатить в дополнение к стоимости металла для приобретения определенной формы в определенном месте) на все формы никеля выросли более чем на 50% во всех регионах на фоне высокого потребительского спроса и ограниченного предложения, а на отдельную продукцию рост составил порядка 700%. Дополнительное давление на премии также оказывали логистические сложности (высокие транспортные расходы, нехватка свободных контейнеров, трудности с обеспечением места на судах, значительные сбои в перевозках по морским маршрутам). Сохранялся значительный дефицит никелевых брикетов и других малых форм (рондели, дробь и пр.) из-за высокого спроса со стороны сектора производства аккумуляторов, а также пополнения запасов по всей цепочке создания добавленной стоимости.

Также в течение почти всей второй половины года были открыты возможности арбитража между Шанхайской фьючерсной биржей и Лондонской биржей металлов (разница в стоимости контракта между биржевыми площадками, которая позволяет покупать актив на одной бирже для последующей продажи на другой), что указывало на устойчиво высокий спрос на никель в Китае и способствовало перераспределению металла на китайский рынок.

Дополнительное давление на рынок никеля в 2021 году оказывали не только постоянно сокращающиеся биржевые запасы и растущие премии, но и начавшаяся в середине августа бэквардация (ситуация на фьючерсном

рынке, при которой цены на товары с немедленной поставкой, или спотовые, превышают котировки по контрактам с поставкой в будущем), которая достигла отметки в 200 долл. США / т. Данная тенденция отражала как сохраняющийся дефицит предложения, так и высокий спрос на спотовый металл.

## Баланс производства и потребления никеля (тыс. тонн)



Источник: данные Компании

Производство первичного никеля в 2021 году составило

**2,69 млн тонн**

+7% год к году

**ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ НА РЫНОК НИКЕЛЯ В 2021 ГОДУ ОКАЗЫВАЛИ НЕ ТОЛЬКО ПОСТОЯННО СОКРАЩАЮЩИЕСЯ БИРЖЕВЫЕ ЗАПАСЫ И РАСТУЩИЕ ПРЕМИИ, НО И НАЧАВШАЯСЯ В СЕРЕДИНЕ АВГУСТА БЭКВАРДАЦИЯ.**

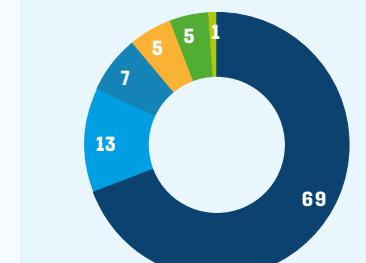
**2,85 млн тонн**

составило потребление первичного никеля в 2021 году

Рекордный рост в 17% год к году

# Потребление

## Потребление никеля по отраслям в 2021 году (тыс. тонн)



Источник: данные Компании

Производство нержавеющей стали продолжало оставаться основной отраслью применения никеля (порядка 70% от общего объема потребления) в 2021 году. Добавление никеля в качестве легирующего элемента для стабилизации аустенитической структуры придает стали усиленную коррозионную устойчивость, жаропрочность, свариваемость, пластичность и устойчивость в агрессивных средах.

Нержавеющая сталь 300-й серии является самой распространенной (порядка 60% мировой выплавки) и имеет повышенное содержание никеля, в основном от 8 до 12%, поэтому потребление никеля преимущественно определяется динамикой выплавки стали именно этой серии. Данная серия стали отличается повышенной коррозионной стойкостью, прочностью и гибкостью, легко поддается разным видам обработки и является немагнитной, что делает ее наиболее универсальной и определяет широкое использование в строительстве, пищевой, химической и транспортной промышленности, энергетике и других отраслях.

Сталь 200-й серии характеризуется пониженным содержанием никеля (порядка 1-2%, хотя в отдельных случаях может составлять и 4%) за счет легирования марганцем. По сравнению со сталью 300-й серии она больше подвержена поверхностной коррозии и не обладает сопоставимыми жаростойкостью и устойчивостью, но благодаря меньшей стоимости широко используется при производстве потребительских товаров, например, бытовой техники.

Ферритные и мартенситные марки нержавеющей стали (400-я серия) в основном не содержат никеля. Главными особенностями нержавеющей стали этой серии являются повышенное использование хрома и низкий процент углерода, что придает стали повышенную гибкость и пластичность. Основные сферы ее применения: автомобильная промышленность, в частности производство выхлопных систем автомобилей, а также изготовление столовых приборов и посуды, каркасов контейнеров для перевозки грузов, архитектурного декора интерьеров и бритвенных лезвий.

## Производство нержавеющей стали (млн тонн)



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

При производстве нержавеющей стали применяются практически все типы никельсодержащего сырья (за исключением таких специфических форм, как порошок и химические соединения никеля). Поскольку качество

используемого никеля практически не влияет на качество нержавеющей стали, свою потребность в нем сталь-литейные предприятия преимущественно удовлетворяют за счет более дешевых низкосортных видов никеля, таких как ЧФН, ферроникель и оксид никеля. С этим связано снижение доли потребления высокосортного никеля при производстве нержавеющей стали в последние годы.

В 2021 году мировая выплавка нержавеющей стали увеличилась на 13%, до 59 млн тонн, на фоне активного постпандемийного восстановления спроса, тогда как выпуск никелеемкой стали 300-й серии вырос на 18%, до 34 млн тонн. Наибольшие темпы роста выплавки были зафиксированы в Индонезии (+86% год к году), Японии (18%), Америке (16%) и Европе (14%), тогда как по абсолютному росту производства лидерами стали Индонезия и Китай (по 2 млн тонн).

Порядка 60% общей выплавки нержавеющей стали сосредоточено в Китае. В первой половине 2021 года производство нержавеющей стали в Китае значительно увеличилось и выросло на 25% год к году. Это было связано с программой стимулирования экономики, запущенной китайским правительством в 2020 году для восстановления деловой активности после острой фазы пандемии коронавируса. Однако во втором полугодии темпы роста производства нержавеющей стали в Китае замедлились вследствие нехватки электроэнергии, вызванной как дефицитом угля, так и отключениями электроэнергии в целях достижения целевого показателя выбросов углекислого газа, а также из-за сокращения поставок феррохрома из ЮАР по причине логистических ограничений. В результате во второй половине года выпуск нержавеющей стали снизился на 9% год к году, а общее производство нержавеющей стали в 2021 году выросло лишь на 7%. При этом, несмотря на увеличение выплавки, потребление первичного никеля в секторе нержавеющей стали в Китае сократилось на 1%, до 1,2 млн тонн, из-за увеличения использования вторичного сырья.



Выплавка нержавеющей стали в Индонезии в 2021 году увеличилась практически в два раза, до 5 млн тонн, что было обусловлено вводом новых мощностей китайскими компаниями Tsingshan и Delong, которые уже интегрированы с производством ЧФН, в результате чего значительно снижается себестоимость производства. Крупнейшей страной — импортером индонезийской нержавеющей стали является Китай.

Выплавка нержавеющей стали в Европе в 2021 году выросла на 14%, до 7 млн тонн. Восстановление, начавшееся во втором полугодии 2020 года после вызванных пандемией перебоев в спросе и предложении нержавеющей стали, ускорилось в 2021 году, поскольку участники рынка продолжали пополнять запасы на фоне возобновившейся деловой активности. Европейские предприятия увеличили сроки выполнения заказов, при этом в некоторых случаях портфели заказов были сформированы до третьего квартала 2022 года. Подобное восстановление спроса в сочетании с низким уровнем запасов, ограничениями по импорту в связи с протекционистской торговой политикой и повышением стоимости сырья, логистики и энергоресурсов привело к двукратному скачку цен на нержавеющую сталь в Европе. На фоне подобной ситуации на рынке крупнейшие европейские производители в 2021 году продемонстрировали рекордные финансовые показатели.

Как и в Европе, производство нержавеющей стали в США с начала четвертого квартала 2020 года показывало уверенное восстановление, чему способствовал высокий спрос со стороны конечных

потребителей в секторах производства промышленного оборудования, бытовой техники, а также в автомобилестроении и строительной отрасли, вследствие чего производство нержавеющей стали выросло на 15%, до 2,5 млн тонн.

В связи с мировым ростом выплавки нержавеющей стали потребление первичного никеля в этом секторе в 2021 году повысилось на 12%, или 218 тыс. тонн. Этот рост был частично покрыт увеличением производства ЧФН (на 17%, или 186 тыс. тонн), тогда как выпуск прочих форм низкосортного никеля (ферроникеля, оксида никеля и utility никеля) суммарно снизился на 17 тыс. тонн. В результате потребление высокосортного никеля в производстве нержавеющей стали, которое стагнировало в последние годы, увеличилось на 23%, до 263 тыс. тонн, что стало следствием нехватки низкосортных никелевых единиц из-за более медленных, чем ожидалось, темпов ввода новых мощностей по выпуску ЧФН в Индонезии. Несмотря на это, в ближайшие годы ожидается значительный рост предложений ЧФН, что продолжит оказывать давление на применение высокосортного никеля в секторе нержавеющей стали.

**В аккумуляторной промышленности** никель используется в качестве одного из основных компонентов при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. В 2021 году потребление никеля в данном секторе выросло на 73%, до 369 тыс. тонн. Ключевым типом аккумуляторов являются литиево-ионные аккумуляторы (Li-ion) благодаря высокой энергоемкости и сохранению емкости

батареи после относительно большого количества перезарядок.

Увеличение производства литиево-ионных аккумуляторов было обусловлено прежде всего электрификацией автотранспорта. В 2021 году продажи электромобилей (подключаемых гибридов и автомобилей на аккумуляторных батареях) выросли более чем в два раза, до 6,5 млн ед., а с 2015 по 2021 год среднегодовой темп роста составил более 50%. Основными факторами роста электрификации транспорта являются государственное стимулирование, ужесточение экологических норм, улучшение технических характеристик аккумуляторов и удешевление производства батарейных ячеек.

Глобальная тенденция к электрификации транспорта продолжает набирать обороты, при этом за последний год в Китае, Европе и Северной Америке был отмечен постоянный рост инвестиций в направления, связанные с аккумуляторными батареями. Мировые автопроизводители также установили целевые показатели по продажам электромобилей к 2030 году и на сегодняшний день инвестировали в их производство в общей сложности более 500 млрд долл. США.

Китай остается одним из основных центров роста производства электромобилей в последние годы. Даже несмотря на плановое снижение субсидий, в 2021 году продажи электромобилей выросли в 2,5 раза, до 3,5 млн ед. К 2025 году Китай планирует увеличить продажи электромобилей до 20% от общих продаж автомобилей, а к 2035 году — до 50%. Достижению цели должны способствовать инициативы по стимулированию роста электрификации автотранспорта, включая обязательные требования для крупных автопроизводителей по производству электромобилей.

В Европе усилия по формированию локальной цепочки поставок по-прежнему поддерживаются на уровне государственной политики и законодательства. В июле 2021 года Европейская комиссия представила климатическую программу Fit for 55, содержащую законодательные инициативы, направленные на достижение целей «Зеленой сделки», среди которых есть положение о том, что все новые автомобили, зарегистрированные начиная с 2035 года, должны иметь нулевой уровень выбросов. Кроме того, государства — члены Евросоюза должны будут установить на основных автомагистралях зарядные станции и водородные

заправки с фиксированными интервалами (через каждые 60 км для электрических зарядных станций и 150 км для водородных заправок).

В ожидании увеличения спроса в регионе создается цепочка производства аккумуляторов — заявленные суммарные мощности ключевых производителей (Tesla, Volkswagen, Northvolt, LG Energy Solution, Freyr, Samsung SDI и др.) составят порядка 1 ТВт · ч к 2030 году, что эквивалентно потреблению более 800 тыс. тонн никеля в год.

В последнее время темпы реализации инициатив по электрификации транспорта ускорились и в Северной Америке. На уровне государственной политики это выразилось в том, что в августе 2021 года президент Байден подписал указ, устанавливающий целевой показатель, согласно которому к 2030 году половина всех продаваемых в стране автомобилей должна быть с нулевым уровнем выбросов. Этот сдвиг парадигмы в сторону электротранспорта также подчеркивается принятием двухпартийного соглашения по инфраструктуре, которое предусматривает инвестирование 7,5 млрд долл. США в формирование общегосударственной электрозарядной сети и 3 млрд долл. США в виде программы грантов для поддержки развития североамериканской аккумуляторной отрасли.

На фоне этой «зеленой волны» некоторые американские автопроизводители начали формировать партнерства с производителями аккумуляторных батарей по строительству гигафабрик, отвечающих их будущим требованиям. К таким партнерствам относятся совместные проекты GM и LG Energy Solution, Ford и SK Innovation, Stellantis и LC Energy Solution, а также Stellantis и Samsung SDI. При этом, если еще год назад в Северной Америке действовали или находились на этапе анонсирования планов строительства всего восемь предприятий (с Tesla в качестве лидера), то сегодня в США и Канаде насчитывается около 20 новых проектов и планов по расширению действующих мощностей, суммарная мощность которых, согласно оценке, превысит к 2030 году 750 ГВт · ч.

Учитывая значительный рост объемов утилизации отработанных аккумуляторов, ожидаемый в следующем десятилетии, а также огромный спрос на сырье со стороны гигафабрик, переработка аккумуляторов становится основным приоритетом в сфере законодательства западных стран. В настояще время Евросоюз

принимает новый регламент об аккумуляторах, который составит правовую основу для реализации принципов экономики замкнутого цикла в сегменте аккумуляторных батарей и, помимо прочего, введет обязательное требование для производителей аккумуляторов к содержанию вторичного сырья (в случае никеля — 4% к 2030 году и 12% к 2035 году) в новой продукции. В то же время, согласно принятому двухпартийному соглашению по инфраструктуре, в США будет реализована программа грантов объемом в 3 млрд долл. США, направленная на развитие производства и переработки аккумуляторов в стране и в целом на североамериканском континенте. Компании по утилизации аккумуляторов и автопроизводители все чаще стремятся сотрудничать между собой с целью создания замкнутых циклов.

В настоящий момент различают несколько ключевых разновидностей литиево-ионных аккумуляторов в зависимости от используемых в катоде материалов: LCO (литий, оксид кобальта), LFP (литий, железо, фосфат), NCM (никель, кобальт, марганец) и NCA (никель, кобальт, алюминий).

Основной областью применения LCO является портативная электроника. Ввиду относительно небольшого размера рынка и высокой цены на кобальт, а также низкой удельной мощности LCO не используются в электромобилях, однако прочие типы аккумуляторов нашли широкое применение в данном секторе.

Аккумуляторы LFP являются более дешевой альтернативой никельсодержащим NCM и NCA. Так, аккумуляторы LFP в среднем стоят на 10–20% дешевле, чем NCM 5:3:2. Недавно компания Tesla объявила о переходе на более дешевые аккумуляторы LFP по всему миру, подтвердив свой заявленный в прошлом году стратегический курс на использование дешевых компонентов для выпуска недорогих моделей. Mercedes-Benz также заявил о переходе на менее мощные аккумуляторы LFP для своих электромобилей нижнего ценового сегмента с 2024 года.

При этом аккумуляторы LFP страдают от ряда серьезных недостатков, таких как более низкая энергоемкость, сниженная скорость зарядки, высокая скорость саморазряда, низкие показатели работы при пониженных температурах, а также ограниченная возможность вторичного использования. Это существенно ограничивает потенциал применения

аккумуляторов LFP в электромобилях более высокого класса, которые должны иметь значительный запас хода, в связи с чем необходимо использовать более технологичные никельсодержащие аккумуляторы NCM 8:1:1 и NCA.

Никель-интенсивные аккумуляторы NCM и NCA считаются доминирующей технологией, что объясняется их более высокой гравиметрической и объемной энергомкостью, позволяющей увеличить запас хода. При этом рост потребления никеля в производстве аккумуляторов обусловлен увеличением среднего содержания никеля в катодном материале ввиду стремления заменить дорогостоящие кобальтовые единицы и увеличить плотность энергии. Если в 2015 году основную долю производства соединений катодного материала занимал NCM 1:1:1 (массовая доля никеля к общей массе катода — 20%, что в среднем эквивалентно около 25 кг никеля на один электромобиль на аккумуляторной батарее), то в 2021 году большую часть составили никель-интенсивные аккумуляторы NCM 5:2:3, NCM 6:2:2 и NCM 8:1:1 (доля никеля превышает 50%, порядка 50 кг никеля на один электромобиль). В перспективе ожидается переход на NCMA (никель, кобальт, марганец, алюминий) и NCM 9:0,5:0,5 с повышенным содержанием никеля.

Растущая популярность электромобилей и гибридов, а также вектор развития технологий производства катодного материала в сторону никельсодержащих типов в долгосрочной перспективе создают предпосылки для значимого роста потребления первичного никеля в данном секторе. В нашем базовом сценарии мы ожидаем, что потребление никеля в аккумуляторах к 2030 году составит порядка 1,5 млн тонн, или 30% спроса на первичный никель (по сравнению с 13% в 2021 году). Эта цифра, возможно, будет еще выше с учетом все более амбициозных целей по углеродной нейтральности, субсидирования электрификации транспорта и оптимизации затрат при производстве аккумуляторных элементов.

Потребление никеля в **прочих отраслях** (сплавы, гальваниопокрытия, специстали) в 2021 году увеличилось на 9%, или 41 тыс. тонн, на фоне постепенного восстановления экономической активности после острой фазы пандемии коронавируса при устойчиво высоком спросе со стороны конечных потребителей в автомобилестроении и транспортном машиностроении, а также строительном и нефтегазовом секторах.

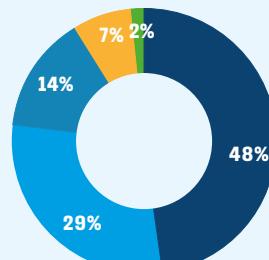




# Производство



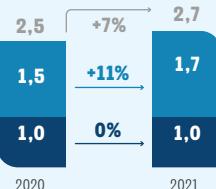
## Производство первичного никеля по отраслям в 2021 году (тыс. тонн)



1288  
787  
378  
197  
42

Источник: данные Компании

## Производство первичного никеля (млн тонн)



Источник: данные Компании

Общемировое производство первичного никеля можно условно разделить на производство высокосортного и низкосортного никеля.

Высокосортный никель производится в форме никелевых катодов, брикетов, карбонильной дроби и порошка, ронделей, а также химических соединений, как из сульфидного, так и из более распространенного и доступного латеритного сырья. Основными производителями высокосортного никеля в 2021 году являлись «Норникель», Jinchuan, Clencore, Vale, Sumitomo Metal Mining и BHP.

Низкосортный никель включает в себя ЧФН, ферроникель, оксид никеля и utility никель, производимые только из латеритного сырья. Основными производителями низкосортного никеля в 2021 году стали предприятия, выпускающие ЧФН в Индонезии и Китае, а также крупнейшие производители ферроникеля: POSCO, Anglo American, Eramet, South 32, Solway и др.

В 2021 году многие производители страдали от связанных с пандемией коронавируса производственных ограничений. Несмотря на это, в 2021 году выпуск первичного никеля увеличился на 167 тыс. тонн, или 7% год к году, и составил 2,69 млн тонн, преимущественно за счет роста выпуска ЧФН в Индонезии. Одновременно с этим было зафиксировано снижение производства металлического никеля по причине забастовки на предприятии Vale в Садбери и временной приостановкой производства в Норильске, а также уменьшение объемов выпуска ферроникеля на проектах Koniambo и Doniambo в Новой Кaledонии из-за производственных ограничений, а также вследствие повышения цен на электроэнергию, что негативно сказалось на предприятии Ferronikeli в Косово.

Производство высокосортного никеля в 2021 году незначительно уменьшилось на 2 тыс. тонн и составило 984 тыс. тонн.

Выпуск металлического никеля снизился на 6% год к году и составил 787 тыс. тонн. Негативное влияние оказали проблемы производственного характера, забастовки, а также трудности, связанные с пандемией коронавируса, что не позволило производителям выйти на предпандемийные объемы выпуска. Так, производство компании Vale в Канаде снизилось из-за забастовки в Садбери, а «Норникеля» — из-за временной приостановки производства вследствие инцидента на Норильской обогатительной фабрике и затопления на рудниках «Октябрьский» и «Таймырский». Компания Clencore сократила производство на площадке Murrin Murrin в Австралии в связи с продолжительными ремонтными работами.

На объем производства металлического никеля компании BHP повлияли плановые ремонтные работы в плавильном цехе, на рафинировочном заводе и обогатительных фабриках, а также переход от производства никелевых брикетов к выпуску кристаллического сульфата никеля. С другой стороны, предприятие Ambatovy на Мадагаскаре вышло на плановую мощность после годичной остановки, а компания Anglo American продемонстрировала высокие показатели после перезапуска конвертера ACP Phase A в ЮАР.

Производство химических соединений никеля, включая сульфат никеля из первичных источников сырья (за исключением сульфата, полученного путем растворения высокосортного никеля), выросло на 35% год к году и составило 197 тыс. тонн в 2021 году на фоне высоких продаж электромобилей и устойчивого спроса на никель со стороны сектора аккумуляторных батарей.

Сульфат никеля может быть произведен из различных видов сырья с использованием разных технологических процессов: напрямую из никелевых полупродуктов, таких как смешанный гидроксидный остаток (MHP), смешанный сульфидный остаток (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.

В 2021 году объемы растворения металлического никеля (данный источник сырья используется для компенсации недостающих никелевых единиц) увеличились более чем вдвое в связи с дефицитом никелевых полупродуктов и задержек в запуске индонезийских проектов HPAL, где производится MHP для экспорта в Китай, и мощностей по конвертации ЧФН в файнштейн в Индонезии при сохранении исключительно высокого спроса со стороны производителей аккумуляторных батарей. Это обстоятельство стало одной из основных причин значительного оттока биржевых запасов с азиатских складов Лондонской биржи металлов.

Принимая во внимание растущую значимость ESC-повестки, а также глобальные цели по достижению углеродной нейтральности, в 2021 году «Норникель» начал производство углеродно нейтрального никеля. Производство никеля с нейтральным углеродным следом стало возможным благодаря компенсирующим мерам по снижению выбросов парниковых газов (CO<sub>2</sub>) на всех этапах производства готовой продукции — от добычи руды до обогащения и рафинирования. Продукция Компании имеет один из самых низких в отрасли показателей углеродного следа при полностью прозрачной производственной цепочке.

Производство низкосортного никеля выросло на 11%, или 169 тыс. тонн, и составило 1 708 тыс. тонн.

Рост производство индонезийского ЧФН стал основным фактором увеличения предложения низкосортного никеля в 2021 году, однако его темпы роста оказались значительно ниже ожидаемых из-за более медленных темпов ввода в эксплуатацию новых мощностей, сложностей с въездом рабочих, связанных с пандемией коронавируса, а также вследствие перевода ряда печей на производство файнштейна. По нашим оценкам, общий объем производства ЧФН в Индонезии в 2021 году составил 862 тыс. тонн (+46% год к году).

Производство ЧФН в Китае продолжило снижение и сократилось на 17% год к году, до 426 тыс. тонн в 2021 году. Падение производства было вызвано значительным сокращением запасов руды в результате высокого спроса на ЧФН в 2020 году, более низким содержанием никеля в руде, ввозимой из Филиппин, сокращением импорта из Новой Кaledонии, а также энергетическими ограничениями в Китае во втором полугодии.

Объем производства ферроникеля в 2021 году остался практически неизменным и составил 378 тыс. тонн (-1% год к году), в основном в связи с тем, что из-за технических трудностей проект Koniambo в Новой Кaledонии, принадлежащий компании Clencore, работал на одной из двух производственных линий, а также по причине сокращения производства на предприятии Tagaung Taung в Мьянме, вызванного военным переворотом. Производство компании Eramet на площадке Doniambo в Новой Кaledонии снизилось, поскольку рудник и завод по производству ферроникеля пострадали от перебоев в работе, связанных

с пандемией коронавируса. Бразильское предприятие Onça Puma не вышло на проектную мощность из-за производственных проблем, увеличения сроков технического обслуживания и краткосрочной приостановки лицензии, а греческий завод Larco в последние несколько лет постепенно сокращает производство ферроникеля, балансируя на грани банкротства. Так же производство на предприятии NewCo Ferronikeli в Косово было приостановлено на неопределенный срок вследствие высоких цен на электроэнергию.

С другой стороны, колумбийское предприятие Cerro Matoso вернулось к плановым объемам производства после капитального ремонта, в то время как на руднике Falcondo в Доминиканской Республике производство росло и приблизилось к проектной мощности. Японская компания Ramco также восстанавливала производственные объемы после их сокращения в 2020 году.

## Производство чернового ферроникеля (тыс. тонн)



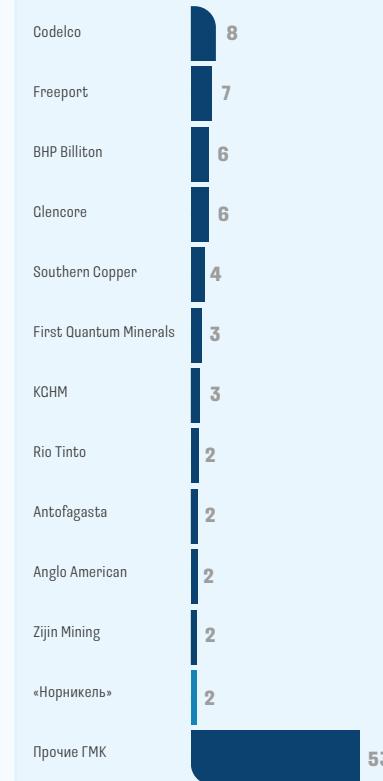
Источник: данные Компании



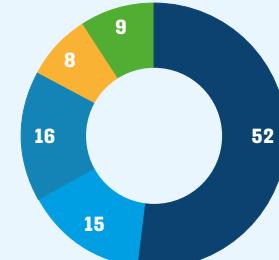
# МЕДЬ (Си)

## ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ В ОТРАСЛИ

### № 12 по добыче меди (%)



### Потребление рафинированной меди по регионам в 2021 году (%)



Источники: Wood Mackenzie, данные Компании

## Основные тенденции на рынке меди

В 2021 году мировая экономика продолжила восстанавливаться после пандемии коронавируса. Если в Китае, пережившем наиболее острый период пандемии первым, основной восстановительный рост пришелся на второе полугодие 2020 года, то другие лидеры мировой экономики (США, Европа) пережили основной отскок в 2021 году. На этом фоне, а также под влиянием увеличения инвестиций в возобновляемую энергетику и электрификацию транспорта потребление рафинированной меди в мире увеличилось на 4%, при этом предложение металла было сдержано ростом объемов меди в транзите из-за перебоев в логистике. Это, а также рост спекулятивного интереса к металлу, который может стать основой зеленой энергетики, обеспечило продолжение роста котировок на медь, начавшееся в 2020 году, и позволило ценам достичь новых исторических максимумов.

После умеренной коррекции в январе цена на медь продолжила рост и достигла 9,6 тыс. долл. США / т в конце февраля за счет более быстрого, чем ожидалось, восстановления мировой экономики после периода наиболее жестких пандемийных ограничений и на фоне нарастающих ожиданий инвесторов вокруг развития зеленой экономики, в которой медь играет одну из важнейших ролей.

Протесты профсоюзов в Чили и Перу, создавшие риски для предложения металла, и новая, более жесткая политика в отношении импорта ломов в Китае, повлекшая рост потребления рафинированной меди в стране, также способствовали восходящему движению котировок металла на биржах.

Вслед за консолидацией в марте ценовое ралли усилилось в апреле — мае 2021 года в условиях снижения уровня биржевых запасов металла, повышения спекулятивного интереса и на фоне

анонсированных инфраструктурных планов в США и Китае. К середине мая цена поднялась до рекордно высокого уровня в 10 725 долл. США / т.

Однако в середине года продажи металла из государственных запасов Китая, укрепление доллара США и опасения по поводу нового штамма COVID-19 дельта отбросили котировки обратно к уровню 9,0–9,5 тыс. долл. США / т, где они находились до начала октября.

В начале четвертого квартала последовало новое ралли, поддержанное опасениями вокруг растущей инфляции, перебоями в производстве в Латинской Америке, логистическими проблемами, приведшими к растягиванию цепочки поставок и увеличению объемов «замороженного» металла, находящегося в транзите, а также энергетическим кризисом в Китае и снижением мировых запасов до исторического минимума. Существенную роль в новом скачке цен сыграла и активность спекулятивных инвесторов. В результате в середине октября цены приблизились к уровню 10,7 тыс. долл. США / т. В ноябре — декабре наблюдалась умеренная коррекция в районе 9,7 тыс. долл. США / т.

Запасы на складах Шанхайской фьючерсной биржи, Лондонской биржи металлов, Товарной биржи Нью-Йорка в 2021 году упали до рекордно низких значений. За год запасы меди на Лондонской бирже металлов уменьшились на 19 тыс. тонн, до 89 тыс. тонн, запасы на Шанхайской фьючерсной бирже снизились на 48 тыс. тонн, до 38 тыс. тонн, на товарной бирже Нью-Йорка (COMEX) запасы уменьшились на 9 тыс. тонн, до 69 тыс. тонн. Суммарные мировые биржевые запасы меди уменьшились на 76 тыс. тонн, до 189 тыс. тонн.

Среднегодовая цена меди на Лондонской бирже металлов в 2021 году выросла на 51%, до 9 317 долл. США / т, по сравнению с 6 181 долл. США / т в 2020 году.

**9 317**  
долл. США / т

средняя цена меди на Лондонской бирже металлов в 2021 году

+51% к уровню 2020 года



### Динамика цены на медь на Лондонской бирже металлов в 2021 году (долл. США / т)



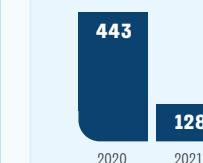
1. Окончание национальных праздников в Китае, полное восстановление производства, снятие ограничений, связанных с распространением вируса COVID-19.
2. Стагнация потребления в Китае.
3. Объявление инфраструктурных планов в США и Китае.
4. Исторический максимум цены на медь — 10 725 долл. США / т.
5. Продажа металла из государственных резервов Китая, рост опасений вокруг нового штамма коронавируса и укрепление доллара США.
6. Забастовки профсоюзов в Чили и Перу, энергетический кризис в Китае, объявление высоких премий компаниями Aurubis и Codelco, а также рекордно низкие мировые запасы.

## Баланс рынка

В отчетный период добыча меди увеличилась на 2,5%, до 21,5 млн тонн, в 2021 году, тогда как производство рафинированной меди увеличилось на 3%, до 24,6 млн тонн. В этот же период мировое потребление рафинированной меди составило 24,4 млн тонн, увеличившись на 4%, или 0,95 млн тонн, по сравнению с 2020 годом. В итоге рынок перешел в состояние незначительного профицита предложения в размере менее 1% от годового потребления, или 128 тыс. тонн.

При этом необходимо учитывать, что растянувшиеся цепочки поставок привели к тому, что значительные объемы металла стали недоступны для потребления, что, наряду с ростом спекулятивного интереса к меди на волне возросшего внимания к возобновляемой энергетике, привело к сокращению объемов меди на складах бирж. Общие биржевые запасы в 2021 году снизились на 28%, до 189 тыс. тонн (на конец 2020 года — 265 тыс. тонн), что соответствует чуть менее чем шести дням мирового потребления.

### Баланс рынка меди (тыс. тонн)



Источники: данные Компании, Wood Mackenzie



# Потребление

Высокая электропроводность, теплопроводность, пластичность и коррозионная устойчивость меди обуславливают значительный объем ее применения в различных областях промышленности. До трех четвертей всей выпускаемой в мире рафинированной меди используется в производстве электропроводников, включая различные виды кабеля и провода. Основные отрасли потребления меди — строительство, производство электротехнической и электронной продукции, электроэнергетика, транспорт, машиностроение, производство различного оборудования и потребительских товаров.

**24,4 млн тонн**

мировое потребление рафинированной меди в 2021 году

+4% к уровню 2020 года

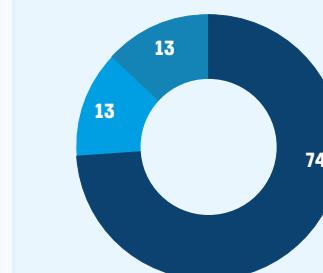
В 2021 году мировое потребление рафинированной меди составило 24,4 млн тонн, увеличившись на 4%, или 0,95 млн тонн, по сравнению с 2020 годом.

Главным мировым потребителем меди оставался Китай, доля которого в 2021 году составила 52%. Китай наращивал потребление меди в первой половине года, после чего спрос на медь в стране вышел на плато, обусловленное полным восстановлением экономики после наиболее острого периода пандемийных ограничений. В целом по итогам года потребление рафинированной меди в Китае выросло на 1%, до 12,6 млн тонн. Импорт рафинированной меди в Китай в 2021 году составил 3,4 млн тонн, что на 24% меньше, чем в 2020 году. Импорт лома меди увеличился на 80%, до 1,7 млн тонн, что говорит о том, что импортеры смогли приспособиться к новым регуляторным требованиям контроля качества ввозимого вторсырья, дополнительным стимулом к чему были высокие цены на рафинированную медь. Импорт медных концентратов увеличился на 8%, до 23,4 млн тонн.

## ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПОТРЕБЛЕНИЯ РАФИНИРОВАННОЙ МЕДИ

Первый передел (%)

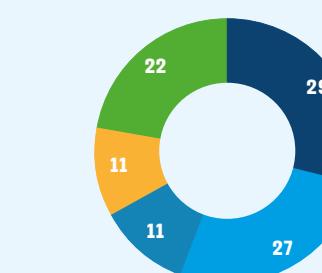
**24,4 млн тонн**



● Катанка  
● Прокат  
● Трубы

Конечное пользование по отраслям (%)

**30,6 млн тонн**



● Строительство  
● Электрические сети  
● Тяжелое машиностроение  
● Транспорт  
● Потребительские товары

Источники: данные Компании, Wood Mackenzie

# Производство

Мировая добыча меди в 2021 году выросла на 2,5%, до 21,5 млн тонн. Рост был связан с восстановлением производства после глобальной пандемии, а также запуском новых шахт в Перу и Демократической Республике Конго.

Добыча в Чили, стране — ведущем мировом производителе меди, в 2021 году снизилась на 1%, до 5,75 млн тонн, по сравнению с предыдущим годом вследствие забастовок профсоюзов на ряде шахт. В Перу производство увеличилось на 7,0%, до 2,3 млн тонн.

В Африке добыча выросла на 7,0%, до 2,9 млн тонн, преимущественно на рудниках в Демократической Республике Конго.

В 2021 году Китай увеличил добычу на 5,5%, до 1,85 млн тонн. В Индонезии добыча меди возросла на 44,0%, до 0,75 млн тонн.

В Северной Америке производство увеличилось на 2,0%, до 2,55 млн тонн: в США рост составил 4,0%, в Канаде — незначительный рост на 0,1%, а в Мексике производство упало на 1,0%.

Производство рафинированной меди в мире в 2021 году увеличилось на 3,0%, или 0,64 млн тонн, по сравнению с 2020 годом, составив 24,6 млн тонн. Большинство ключевых производителей рафинированной меди увеличили производство в 2021 году. Китай увеличил его на 7,0%, до 10,0 млн тонн. Демократическая Республика Конго увеличила производство на 10,5%, до 1,5 млн тонн, США — на 12,0%, до 1,0 млн тонн. В Чили производство упало на 4,0%, до 2,2 млн тонн, в Японии снизилось на 3,0%, до 1,5 млн тонн, в России снизилось на 9,0%, до 934,0 тыс. тонн.

**24,6 млн тонн**

производство рафинированной меди в мире в 2021 году

+3% к уровню 2020 года

## Производство рафинированной меди (млн т)



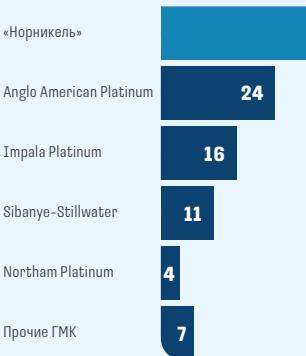
Источники: данные Компании, Wood Mackenzie





# ПАЛЛАДИЙ (Pd)

## № 1 по производству палладия (%)



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

Источники: отчеты производителей, анализ Компании на 5 марта 2022 года

## Основные тенденции на рынке палладия

### Промышленное потребление палладия по регионам (%)

309 тонн



Источник: данные Компании

В начале 2021 года палладий торговался в диапазоне 2,3–2,5 тыс. долл. США / тр. унцию, после чего в середине марта начался рост, который продолжался до начала мая, когда цена достигла нового исторического максимума в 2 994 долл. США / тр. унцию. Такая динамика в первую очередь была обусловлена восстановлением мирового производства автомобилей после наиболее острого периода ограничений, связанных с пандемией, и ожиданиями существенного роста спроса на металлы в течение года.

Сокращение производства Компанией из-за инцидентов на производстве в первом полугодии также поддержало ценовое ралли, так как участники рынка были обеспокоены потенциальной физической нехваткой металла.

В середине 2021 года цена на палладий стабилизировалась в диапазоне 2,5–2,9 тыс. долл. США / тр. унцию, однако начиная с августа на рынке установился понижательный тренд.

связанный с переоценкой темпов восстановления автомобильной промышленности. Из-за нехватки полупроводников автопроизводители были вынуждены сократить выпуск автомобилей. Суммарно нехватка чипов привела к тому, что автоконцерны не смогли выпустить порядка 8–9 млн автомобилей в 2021 году, что эквивалентно потреблению ~25–27 тонн палладия. Полупроводниковый кризис сказался как на физических закупках металла потребителями, так и на настроениях спекулятивных участников рынка. Минимум цен в 1 592 долл. США / тр. унцию был достигнут в середине декабря, после чего наблюдался отскок в районе 2 тыс. долл. США / тр. унцию.

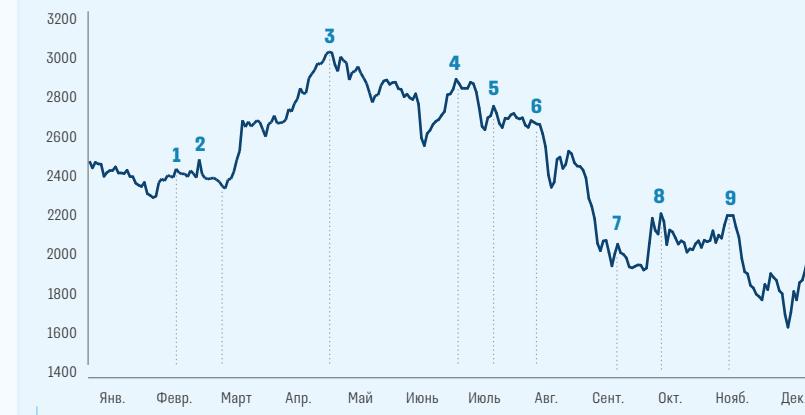
В среднем цена палладия в 2021 году увеличилась на 9% (по сравнению с 2020 годом), до 2 398 долл. США / тр. унцию.

### Среднегодовые цены на палладий (долл. США / тр. унцию)



Источник: LBMA

### Динамика цены на палладий в 2021 году, LBMA (долл. США / тр. унцию)



- Производственные инциденты в Норильске.
- «Норникель» понизил прогноз добычи на 15–20% из-за переноса возобновления работы шахт.
- Сообщения о возможном предстоящем дефиците металла в совокупности с ожиданиями восстановления автопрома привели к максимуму за пять месяцев нетто длинных спекулятивных позиций и историческому максимуму цены.
- Статистика автомобильных продаж в США за июнь оказалась ниже ожиданий. Начало негативного тренда из-за нехватки автомобилей у дилеров и низкого производства.
- Статистика автомобильных продаж в Евросоюзе фиксирует падение более чем на 20% на фоне нехватки машин, доступных для покупки.
- Пересмотр прогнозов по темпам восстановления автомобильной индустрии ведущими аналитическими изданиями на более поздний срок.
- Нетто длинные спекулятивные позиции достигают годового минимума.
- Рост импорта палладия в Китае и Гонконге.
- Отскок на фоне инфляционных опасений.

## Баланс рынка

Начиная с 2010 года рынок палладия находится в состоянии устойчивого превышения объемов текущего физического потребления металла над производством, которое покрывалось за счет потребления запасов, накопленных в предыдущие периоды. Источниками предложения палладия из ранее накопленных запасов на рынке являются торговые компании, финансовые организации, государственные резервы и сверхнормативные запасы потребителей.

В 2021 году, несмотря на пониженный по сравнению с допандемийными годами уровень потребления, рынок находился в состоянии небольшого дефицита, что было связано с замедленным восстановлением предложения металла до уровней 2019 года.

Пониженный уровень потребления был обусловлен в первую очередь нехваткой микросхем, применяемых в автопроизводстве, и вызванным этим снижением потребления металла в катализаторных системах для новых автомобилей. На автопром приходится свыше 80% потребления палладия. В то же время потребление металла в других отраслях показало заметный восстановительный рост. Так же в 2021 году отмечалась положительная динамика инвестиционного спроса на палладий со стороны вкладчиков ETF-фондов, различных инвесторов.

Восстановлению производства палладия до предпандемийных уровней в 2021 году помешала временная приостановка производства «Норникеля» из-за производственных инцидентов а также снижение производства вторичного палладия, вызванного нехваткой новых автомобилей, доступных для покупки, и снижением объемов утилизации старых транспортных средств. В то же время существенный рост производства палладия был зафиксирован в ЮАР, что позволило избежать острой нехватки металла на рынке.

### Баланс рынка палладия в 2021 году (тонн)

Баланс производства и потребления	-2
Приток в запасы ETF	1
Отток из прочих запасов	2
Баланс спроса и предложения	-1





# Потребление

**ПОТРЕБЛЕНИЕ  
ПАЛЛАДИЯ  
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
УВЕЛИЧИЛОСЬ  
В 2021 ГОДУ НА 10 ТОНН  
(+3%) ПО СРАВНЕНИЮ  
С ПРЕДЫДУЩИМ ГОДОМ  
И СОСТАВИЛО 309 ТОНН.**

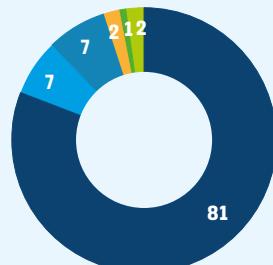
**Промышленное потребление  
палладия (тонн)**



Источник: данные Компании

**Отраслевая структура  
потребления палладия в 2021 году  
(%)**

**309 тонн**



● Системы контроля выхлопных газов  
● Электроника  
● Химические катализаторы  
● Стоматологические сплавы  
● Ювелирные изделия  
● Прочие области применения

Источник: данные Компании

**Автомобильная промышленность.** Основной объем потребления палладия приходится на системы очистки выхлопных газов автомобилей. В этой области палладий используют для изготовления катализитических нейтрализаторов выбросов, установка которых на автотранспорте является обязательной и регламентируется на законодательном уровне в подавляющем большинстве стран мира.

Палладий в силу своих уникальных катализитических свойств, обеспечивающих эффективность химической реакции на протяжении всего цикла эксплуатации автомобиля, практически не имеет альтернатив в данной области применения — кроме платины, которая в настоящее время используется преимущественно в дизельных автомобилях, и родия, для которого в силу уже значимой доли автопрома в потреблении и маленького размера рынка (мировое ежегодное первичное производство составляет 23 тонны) характерны высокая волатильность цен и риск физической нехватки металла.

Потребление палладия в автомобильной промышленности в 2021 году увеличилось на 4 тонны. Это было связано с частичным восстановлением автомобильной промышленности от производственных ограничений, связанных с пандемией. В 2021 году было произведено 76 млн легковых авто, что на 2% выше, чем годом ранее. Восстановление автопроизводства могло быть более существенным, но нехватка полупроводников отрицательно сказалась на объемах выпуска автомобилей, в особенностях во второй половине 2021 года. В общей сложности мировое автопроизводство могло быть на 8–9 млн автомобилей выше, если бы не нехватка электронных компонентов.

Более того, рост удельного использования металлов платиновой группы в автокатализаторах также оказывает положительное влияние на спрос. Рост загрузок металлов платиновой группы на один автомобиль обусловлен в первую очередь ужесточением регуляторных требований в отношении выбросов загрязняющих веществ. В США продолжается ужесточение требований к выбросам в рамках стандарта Tier 3. Увеличение удельных объемов палладия в автокатализаторах в Китае происходит на фоне ужесточения экологических требований в рамках введения стандарта China 6b. Ожидается, что стандарт «Евро-7», который будет анонсирован

в 2022 году и введен с 2025 года, будет способствовать увеличению использования палладия в автомобилях, продаваемых на европейском рынке.

Изменения в структуре транспорта также повлекли увеличение потребления палладия в автомобильной промышленности. Продолжилось замещение легковых дизельных автомобилей 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 + Великобритания + Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ)) сократилась за год с 35,1 до 21,4%.

Позитивным трендом с точки зрения потребления палладия является и гибридизация транспорта. Выпуск гибридных автомобилей, так называемых мягких и полных гибридов, за отчетный период вырос на 56 и 29% соответственно, а подключаемых гибридов (PHEV) — на 79%.

Наличие в гибридах бензинового двигателя определяет преимущественное использование в них катализаторов на основе палладия. При одинаковом рабочем объеме удельное использование металла в гибридном двигателе выше, чем в традиционном бензиновом, что обусловлено более частым холодным пуском такого двигателя.

**Электронная промышленность.**

В 2021 году объем потребления палладия в электронной промышленности увеличился на 1 тонну и составил 20 тонн. Происходившее в последние годы сокращение использования палладия в многослойных керамических конденсаторах привело к тому, что теперь он применяется только в наиболее сложных изделиях этого типа, для которых особенно важно обеспечить надежность и работоспособность в трудных условиях, например, в военно-промышленном комплексе и авиакосмической отрасли. Потребление в этих отраслях неэластично к цене металла, и ожидается, что оно сохранится на текущем уровне. Переход к телекоммуникационным сетям пятого поколения и внедрение автономного автотранспорта также должны несколько компенсировать снижение спроса в других областях. Кроме того, несмотря на перебои на сборочных предприятиях электронной промышленности, происходившие ввиду карантинных мер, режим удаленной работы,

вызванный пандемией, положительно повлиял на увеличение спроса на ноутбуки и телевизоры.

**Химическая промышленность.** Использование палладия в катализаторах химических процессов в 2021 году увеличилось на 2 тонны. В среднесрочной перспективе рост потребления палладия в химической отрасли будет обеспечен введением новых производственных мощностей в Китае (особенно по производству капролактама и моноэтиленгликоля, получаемого из угля).

**Здравоохранение.** Несмотря на то, что в 2021 году спрос на палладий в здравоохранении увеличился на 1 тонну на фоне восстановления нормальной работы стоматологических клиник после наиболее острой стадии пандемийных ограничений, долгосрочная тенденция спроса на палладий в этой отрасли отрицательная, что обусловлено его замещением альтернативными композитными материалами и изделиями из золота, которое в настоящее время стоит дешевле.

**Ювелирное производство.** Палладий применяется в ювелирных украшениях в сплаве белого золота, а также в чистом виде, например, в обручальных кольцах. В 2021 году использование палладия в ювелирной промышленности увеличилось на 1 тонну, приблизившись к допандемийному уровню на фоне общего восстановления экономической активности. Однако стоит отметить, что за последние годы спрос на палладий в ювелирном производстве падает по причине более высоких цен на палладий относительно золота.

**Инвестиции.** Инвестиционный спрос на палладий в 2021 году увеличился на 2 тонны ввиду увеличения спроса со стороны биржевых инвестиционных фондов (ETF), запасы которых увеличились на 1 тонну, до 19 тонн. Также в отчетном году наблюдалось сохранение притока розничных инвестиций в слитки на 1 тонну.

# Производство

В 2021 году первичное производство аффинированного палладия по сравнению с предыдущим годом увеличилось на 12%, до 217 тонн.

В Российской Федерации, крупнейшем производителе палладия в мире, зафиксировано падение выпуска на 7%, до 81 тонны, которое было связано с временной остановкой Октябрьского и Таймырского рудников в результате подтопления грунтовыми водами, а также приостановкой работы Норильской обогатительной фабрики.

В ЮАР в 2021 году наблюдался бурный рост производства (+33 тонны), до 90 тонн, вследствие восстановления отрасли после национального карантина в связи с пандемией COVID-19 и переработки ранее накопленных запасов незавершенной продукции, в первую очередь компанией Anglo American Platinum.

Выпуск первичного палладия в США и Зимбабве не претерпел значимых изменений, так как операционная деятельность в этих регионах в меньшей степени пострадала от ограничений, связанных с пандемией в 2020 году.

Выпуск первичного палладия в Канаде уменьшился на 3 тонны, по большей части из-за снижения объемов продукции компании Vale ввиду двухмесячной забастовки работников.

Основными источниками вторичного предложения палладия являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов, ювелирный и электронный лом. В 2021 году производство из вторсырья снизилось на 7 тонн, до 90 тонн, вследствие ограничений, связанных с пандемией, и снижения продаж новых автомобилей, что, в свою очередь, повлияло на предложение автомобилей для вторичной переработки.

**Объем производства первичного палладия (тонн)**



Источник: данные Компании

**Динамика потребления палладия  
по областям применения (тонн)**

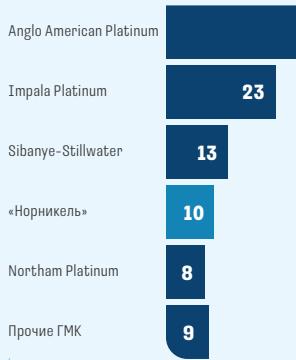


Источник: данные Компании

# ПЛАТИНА (Pt)

**№ 4**

по производству платины (%)



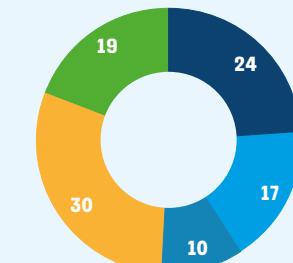
Аффинированное производство с учетом покупного сырья и толлинга собственного сырья на мощностях третьих лиц.

Источники: отчеты производителей, анализ Компании на 5 марта 2022 года

## Основные тенденции на рынке платины

Потребление платины по регионам (%)

**224 тонны**



● Европа  
● Северная Америка  
● Япония  
● Китай  
● Прочие страны

Источник: данные Компании



Начав рост в начале года, цена на платину в середине февраля достигла рекордного за шесть лет уровня выше 1,3 тыс. долл. США / тр. унцию на фоне ожиданий роста автомобильного рынка и широкого внимания к повестке скорого внедрения водородной экономики. После этого произошла коррекция, котировки дрейфовали в сторону 0,9–1,1 тыс. долл. США / тр. унцию. Минимальная цена в долл. США / тр. унцию была достигнута в декабре, после чего котировки отскочили из-за растущих опасений по поводу инфляции.

В 2021 году средняя цена на платину на LBMA увеличилась на 23% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, до 1 090 долл. США / тр. унцию, что значительно опережало рост цен на золото, другой драгоценный металл с высокой инвестиционной составляющей. Последнее выросло в цене в отчетном году на 2%. При этом среднегодовой спред между золотом и платиной сократился с 2:1 в 2020 году до 1,6:1 в 2021 году, что говорит о мнении инвесторов о более привлекательных фундаментальных показателях платины как металла, находящего свое применение в отраслях зеленой экономики.

Среднегодовые цены на платину (долл. США / тр. унцию)



Источник: LBMA

Динамика цены на платину в 2021 году, LBMA (долл. США / тр. унцию)



- Производственные инциденты в Норильске.
- Максимум за 2021 год нетто длинных спекулятивных позиций.
- Пересмотр производственного прогноза Компании ввиду инцидентов в Норильске.
- Статистика автомобильных продаж в Евросоюзе фиксирует падение более чем на 20% на фоне нехватки машин, доступных для покупки.
- Минимум за 2021 год нетто длинных спекулятивных позиций.
- Производственный отчет Anglo American Platinum показал ускоренные темпы переработки накопленных в 2020 году запасов незавершенной продукции.
- Стабилизация ввиду высокой инфляции.

## Баланс рынка

Несмотря на восстановление спроса, на рынке платины в 2021 году наблюдался профицит по причине временного роста производства в ЮАР за счет переработки ранее накопленных запасов незавершенной продукции и оттока инвесторов из ETF-фондов.

Баланс рынка платины в 2021 году (тонн)

Баланс производства и потребления	30
Отток из запасов ETF	-7
Приток в прочие запасы (розничные инвестиции)	11
Баланс спроса и предложения	26





# Потребление

Промышленное потребление платины в 2021 году увеличилось на 27 тонн (+14%) по сравнению с предыдущим годом, до 224 тонн.

**Автомобильная промышленность** — основная сфера применения платины. Более 80% потребляемого в этой отрасли металла используется для производства нейтрализаторов выхлопных газов дизельных автомобилей.

В 2021 году потребление платины в автомобильном секторе значительно увеличилось (+11 тонн по отношению к 2020 году). В первую очередь это было связано с введением нового, более строгого экологического стандарта для грузового (преимущественно дизельного) транспорта в Китае, что привело к существенному росту удельного использования платины в катализаторах таких автомобилей в стране. Также на увеличение потребления платины повлияло восстановление мирового автопроизводства после периода пандемийных ограничений.

Также продолжилось ужесточение экологического регулирования автомобильного транспорта в США. В Европе в 2022 году ожидается анонс нового, более строгого стандарта «Евро-7», с введением в 2025 году.

Негативное влияние на спрос платины в автопроме продолжало оказывать постепенное снижение доли дизельных легковых автомобилей в структуре продаж в Европе (с 35,1% в конце 2020 года до 21,4% в конце 2021 года). Дизельные легковые автомобили проигрывают конкуренцию в первую очередь гибридным (бензиновым автомобилям) и полностью электрическим транспортным средствам. Более того, восстановление потребления платины было замедлено уменьшением мирового производства легковых автомобилей на дизельном топливе на 2% год к году ввиду ужесточения регулирования в Евросоюзе, США и Китае. В особенности заметно снизилось производство в Европе — на 19% год к году.

**Ювелирная промышленность** — вторая по значимости отрасль применения платины, на которую приходится треть потребления металла. В 2021 году спрос ювелиров на платину вырос на 5 тонн на фоне восстановления спроса, открытия магазинов и возобновления торговли, при этом наиболее значительный рост был зафиксирован на рынке США.

**Химическая и нефтехимическая промышленность** нарастила объемы потребления платины в 2021 году на 2 тонны на фоне роста использования платиновых катализаторов для производства параксиола и силикона в Китае, а также роста объемов нефтепереработки и ввода новых мощностей по газожидкостной конверсии.

В **стекольной промышленности** платина используется для производства оборудования (фильтрных питателей) для разлива стекло- и оптоволокна и оптического стекла. Спрос на металл в данной отрасли в 2021 году вырос на 4 тонны на фоне роста спроса на LCD-панели и ценового замещения родия на платину при производстве питателей.

Потребление платины в **электронной промышленности**, где она используется в основном для производства жестких дисков для хранения данных, осталось без изменений на фоне перебоев в работе предприятий в Малайзии и других странах Юго-Восточной Азии, а также конкуренции с SSD-носителями.

**Инвестиции.** Платина широко используется в качестве инструмента для инвестиций. Форма инвестиций в физический металл может варьироваться от монет и мерных слитков до инвестиций в физическую платину биржевых фондов (ETF). В 2021 году спрос со стороны розничных покупателей на платиновые слитки снизился на 7 тонн, до 11 тонн. По итогам года уровень инвестиций в платиновые ETF-фонды также уменьшился на 7 тонн. Снизившийся интерес инвесторов может быть связан с фиксацией прибыли на фоне существенного роста цен на металл в 2021 году.



# Производство

Мировое производство первичной аффинированной платины в 2021 году увеличилось по сравнению с 2020 годом на 49 тонн, до 201 тонн.

В ЮАР, ключевой стране — производителе платины, за отчетный период производство увеличилось на 53 тонны благодаря реализации продукции незавершенного производства, накопленной в 2020 году, и стабильному росту первичного производства после вакцинирования сотрудников и возвращения рудников и перерабатывающих предприятий к нормальной работе.

В Российской Федерации производство платины снизилось на 2 тонны, что было связано с временной остановкой Октябрьского и Таймырского рудников в результате подтопления грунтовыми водами и приостановкой работы Норильской обогатительной фабрики. Производство в Зимбабве осталось на уровне 2020 года, в Североамериканском регионе снизилось на 2 тонны. Ключевыми источниками вторичной платины являются отработанные нейтрализаторы выхлопных газов и ювелирный лом. В 2021 году производство из вторсырья осталось на уровне 53 тонн.



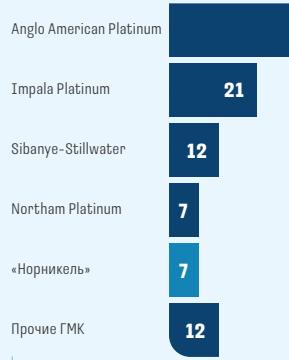
Источник: данные Компании





# РОДИЙ (Rh)

**№ 5**  
по производству родия (%)



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

Источники: отчеты производителей,  
анализ Компании на 5 марта 2022 года

## Основные тенденции на рынке родия

Потребление родия по регионам (%)

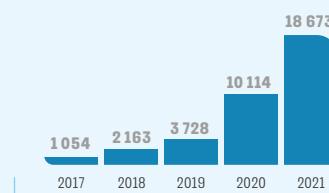


Источник: данные Компании

В 2021 году цена на родий значительно выросла, хотя и характеризовалась высокой волатильностью: в апреле цена на него достигла максимума в 28 тыс. долл. США / тр. унцию на фоне высокого спроса автоконцернов, наращивавших производства после периода строгих пандемийных ограничений и опасений вокруг предложения из России из-за произошедших промышленных инцидентов в Норильске. В дальнейшем на фоне роста предложения из ЮАР, где компания Anglo American Platinum начала поставки на рынок накопленных в 2020 году запасов незавершенной продукции, и возникшей ближе ко второму полугодию 2021 года острой нехватки полупроводников в автомобильной индустрии цена начала снижаться и достигла минимума 9,5 тыс. долл. США / тр. унцию в сентябре, после чего восстановилась до уровня 13,5 тыс. долл. США / тр. унцию.

Средняя цена родия в 2021 году соста-  
вила 18 673 долл. США / тр. унцию,  
что было на 85% выше уровня 2020 года  
в 10 114 долл. США / тр. унцию.

Среднегодовые цены на родий  
(долл. США / тр. унцию)



Источник: Platts NY Dealers

+85% к уровню 2020 года

Динамика цены на родий в 2021 году (долл. США / тр. унцию)

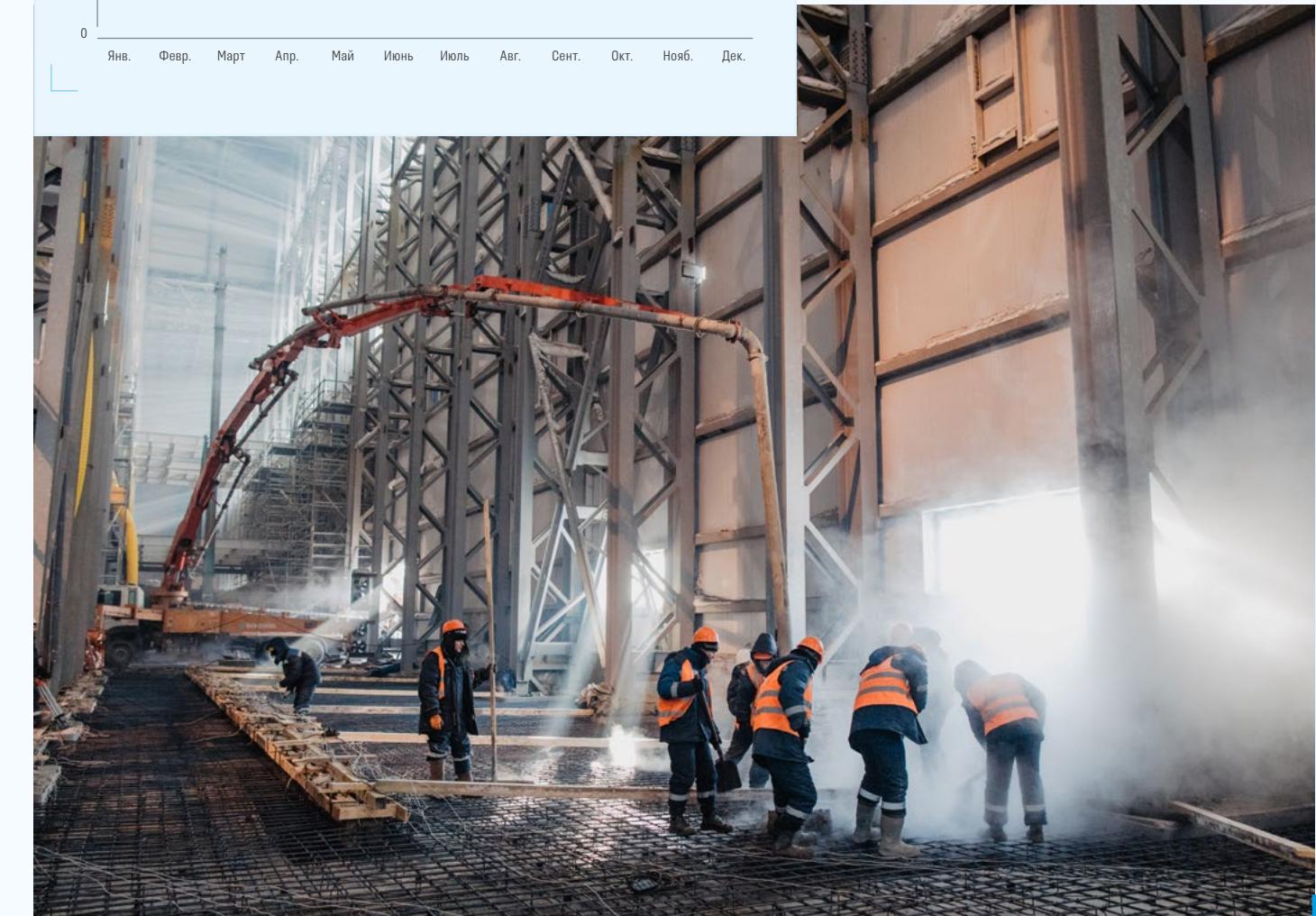


## Баланс рынка

В 2021 году рынок родия перешел в состо-  
яние профицита (5 тонн), в первую оче-  
редь за счет выпуска большого объема  
незавершенной продукции, накоплен-  
ной компанией Anglo American Platinum  
в 2020 году.

Баланс рынка родия в 2021 году  
(тонн)

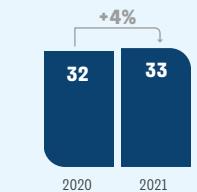
Баланс производства  
и потребления 5



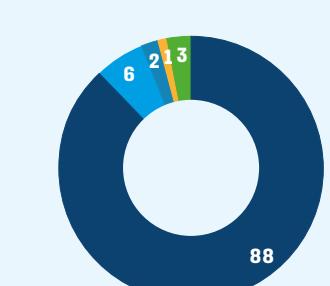
# Потребление

В 2021 году промышленное потребление родия увеличилось на 1 тонну (+4%) по сравнению с предыдущим годом, до 33 тонн.

Потребление родия (тонн)



Отраслевая структура потребления родия в 2021 году (%)



Динамика потребления родия по областям применения (тонн)



Источник: данные Компании

# Производство

Мировое производство первичного аффинированного родия в 2021 году увеличилось по сравнению с 2020 годом на 11,0 тонны, до 28,0 тонны. В ЮАР, ключевой стране — производителе родия, за отчетный период производство увеличилось на 11,0 тонны ввиду восстановления производства после национального карантина и выпуска незавершенной продукции, накопленной компанией Anglo American Platinum в 2020 году. В Российской Федерации, несмотря на производственные инциденты в Норильске, объемы производства родия остались на уровне 2020 года. В Североамериканском регионе и прочих странах производство родия также значительных изменений не претерпело.

Ключевым источником вторичного родия являются отработанные нейтрализаторы выхлопных газов. В 2021 году производство из вторсырья снизилось на 0,5 тонны, до 10,0 тонны, вследствие ограничений, связанных с пандемией, и снижения продаж новых автомобилей, что, в свою очередь, повлияло на предложение автомобилей для вторичной переработки.

Объем производства первичного родия (тонн)

Год	Производство родия (тонн)
2020	17
Южная Африка	+11
Зимбабве	0
Россия	0
Канада	0
США	0
Прочие страны	0
2021	28

Источник: данные Компании

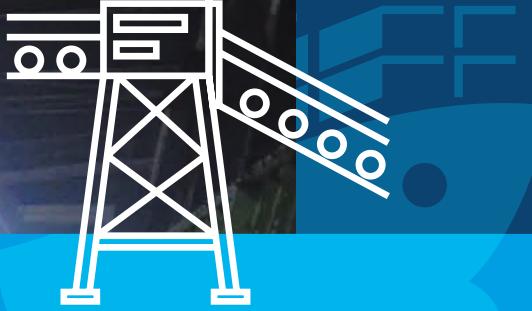


# ОБЗОР БИЗНЕСА

В 2021 году Компания существенно увеличила капитальные вложения в модернизацию и обновление оборудования и основных фондов, в том числе энергетической инфраструктуры, с целью повышения промышленной безопасности и энергоэффективности.

→ На **57%**, до 2,8 млрд долл. США, выросли капитальные инвестиции

→ Расходы по Серной программе превысили **500 млн долл. США**



Благодаря оживлению мировой экономики после рецессии 2020 года глобальное потребление металлов в 2021 году восстановливалось, что оказало положительное влияние на операционные и финансовые показатели «Норникеля».

К концу 2021 года Компания практически полностью восстановила временно приостановленные рудники и обогатительную фабрику и достигла ожидаемых объемов производства никеля и меди, при этом перевыполнила прогноз по металлам платиновой группы.

# МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВАЯ БАЗА

Оцененные и выявленные ресурсы /  
доказанные и вероятные запасы  
по Таймырскому и Кольскому полуостровам на 01.01.2022<sup>1</sup>

Руда (млн т)	Содержание металла							Количество металлов					
	Ni (%)	Cu (%)	Pd (г/т)	Pt (г/т)	Au (г/т)	6 МПГ (г/т)		Ni (тыс. т)	Cu (тыс. т)	Pd (тыс. тр. ун.)	Pt (тыс. тр. ун.)	Au (тыс. тр. ун.)	6 МПГ (тыс. тр. ун.)
Доказанные и вероятные запасы	1 293	0,67	1,20	3,16	0,88	0,17	4,20	8 711	15 459	131 579	36 587	7 266	174 668
Оцененные и выявленные ресурсы	1 824	0,74	1,20	3,15	0,88	0,18	4,19	13 456	21 963	184 859	51 394	10 553	245 631
Предполагаемые ресурсы	995	0,58	0,97	2,43	0,66	0,14	3,20	5 784	9 609	77 778	21 239	4 559	102 349

## ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

Доказанные и вероятные запасы	1 219	0,68	1,25	3,36	0,93	0,18	4,45	8 247	15 229	131 511	36 542	7 245	174 554
<b>Доказанные запасы</b>													
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	656	0,63	1,24	3,10	0,83	0,18	4,06	4 143	8 146	65 333	17 471	3 816	85 633
богатая	55	2,68	2,97	5,59	1,16	0,15	7,31	1 477	1 638	9 905	2 058	262	12 969
медицинская	62	0,75	2,57	6,51	1,71	0,40	8,33	464	1 584	12 894	3 383	793	16 494
вкрапленная	539	0,41	0,91	2,45	0,69	0,16	3,24	2 202	4 924	42 534	12 031	2 760	56 171
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	39	0,25	0,34	3,21	1,23	0,13	4,71	99	134	4 072	1 559	169	5 974
<b>Вероятные запасы</b>													
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	419	0,90	1,59	3,96	1,05	0,21	5,20	3 775	6 677	53 356	14 119	2 895	70 035
богатая	76	2,75	3,73	7,38	1,68	0,32	9,55	2 101	2 852	18 113	4 126	784	23 447
медицинская	51	0,70	2,59	5,93	1,55	0,39	7,57	359	1 333	9 800	2 569	649	12 513
вкрапленная	291	0,45	0,86	2,72	0,79	0,16	3,64	1 315	2 492	25 442	7 424	1 461	34 075
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	104	0,22	0,26	2,61	1,01	0,11	3,85	229	271	8 750	3 394	366	12 912
Оцененные и выявленные ресурсы	1 514	0,75	1,38	3,79	1,05	0,21	5,03	11 323	20 923	184 388	51 093	10 381	244 801
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	1 368	0,80	1,49	3,83	1,02	0,22	5,03	10 914	20 419	168 462	44 948	9 717	221 349
богатая	119	3,43	4,33	8,62	1,81	0,31	11,14	4 073	5 136	32 893	6 919	1 171	42 502
медицинская	113	0,90	3,08	7,64	2,02	0,48	9,80	1 017	3 489	27 804	7 353	1 750	35 677
вкрапленная	1 136	0,51	1,04	2,95	0,84	0,19	3,92	5 825	11 793	107 765	30 676	6 796	143 170
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	147	0,28	0,34	3,38	1,30	0,14	4,97	409	504	15 926	6 145	664	23 453
Предполагаемые ресурсы	854	0,57	1,07	2,83	0,77	0,16	3,72	4 897	9 172	77 603	21 123	4 502	102 043
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	842	0,58	1,08	2,82	0,76	0,16	3,69	4 868	9 134	76 231	20 581	4 451	100 002
богатая	47	3,17	5,06	9,69	2,03	0,49	12,26	1 489	2 377	14 627	3 064	740	18 508
медицинская	68	0,67	2,11	5,45	1,45	0,35	7,05	457	1 442	11 951	3 181	781	15 462
вкрапленная	727	0,40	0,73	2,12	0,61	0,13	2,83	2 922	5 315	49 653	14 337	2 950	66 032
Месторождение «Норильск-1»	12	0,25	0,32	3,55	1,40	0,133	5,29	30	38	1 371	542	51	2 041

## КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ (ВКРАПЛЕННАЯ РУДА)

Доказанные и вероятные запасы	74	0,62	0,31	0,03	0,02	0,01	0,05	464	230	68	45	21	114
Доказанные запасы	37	0,58	0,25	0,03	0,02	0,01	0,05	217	94	34	25	10	60
Вероятные запасы	37	0,67	0,37	0,03	0,02	0,01	0,05	247	136	34	20	11	54
Оцененные и выявленные ресурсы	310	0,69	0,34	0,05	0,03	0,02	0,08	2 133	1 040	471	301	172	830
Предполагаемые ресурсы	141	0,63	0,31	0,04	0,03	0,01	0,07	887	437	175	116	57	306

<sup>1</sup> Данные о запасах и ресурсах месторождений Таймырского и Кольского полуостровов были классифицированы согласно кодексу JORC, разработанному Австралийским институтом горного дела и металлургии, Австралийским институтом наук о земле и Советом по полезным ископаемым Австралии с учетом терминологии, рекомендованной Российским кодексом публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах, запасах твердых полезных ископаемых (Кодекс НАГИ). Доказанные и вероятные запасы включены в оцененные и выявленные ресурсы.  
В 2021 году была проведена оценка минеральных ресурсов и рудных запасов по методикам SRK Consulting (Россия).  
Шесть металлов платиновой группы (6 МПГ) включают в себя платину, палладий, родий, рутений, осмий и иридий.



**>75 лет**  
обеспеченность ресурсами  
при текущем уровне добычи



Оцененные и выявленные ресурсы / доказанные и вероятные запасы		Руда (млн т)	Количество металлов			
			Cu (млн т)	Au (млн т)	Ag (млн т)	Fe (млн т)
			тр.ун.)	тр.ун.)	тр.ун.)	тр.ун.)
ИТОГО	Доказанные и вероятные запасы	281	2	6	28	42
	Оцененные и выявленные ресурсы	274	2	6	32	49
	Предполагаемые ресурсы	61	0,2	1	5	8

#### Динамика запасов и минеральных ресурсов

Показатель <sup>2</sup>	2019	2020	2021
<b>ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ</b>			
Руда, млн т	757,0	743,0	1 293,0
Никель, млн т	6,7	6,5	8,7
Медь, млн т	11,9	11,6	15,5
МПГ, млн тр. ун.	120,0	118,0	175,0
<b>ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
Руда, млн т	2 193,0	2 019,0	1 824,0
Никель, млн т	15,2	13,8	13,5
Медь, млн т	23,2	23,0	22,0
МПГ, млн тр. ун.	260,0	258,0	246,0
<b>ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
Руда, млн т	933,0	575,0	995,0
Никель, млн т	7,4	4,5	5,8
Медь, млн т	8,0	7,9	9,6
МПГ, млн тр. ун.	78,0	77,0	102,0
<b>ИТОГО</b>			
Руда, млн т	3 126,0	2 594,0	2 819,0
Никель, млн т	22,6	18,3	19,2
Медь, млн т	31,2	30,9	31,6
МПГ, млн тр. ун.	338,0	335,0	348,0

В 2021 году Компания провела переоценку минерально-сырьевой базы на основании данных трехмерного моделирования, в результате чего итоговые запасы и ресурсы увеличились на 225 млн тонн.

Также была проведена оценка минеральных ресурсов Быстринского месторождения в соответствии с кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели.

**ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ  
МЕСТОРОЖДЕНИЯ  
ООО «ГРК «БЫСТРИНСКОЕ»  
НА КОНЕЦ 2021 ГОДА СОСТАВИЛИ  
281 МЛН ТОНН,  
СРЕДНЕЕ СОДЕРЖАНИЕ МЕДИ – 0,6%, ЖЕЛЕЗА МАГНЕТИТОВОГО – 14,9%, ЗОЛОТА – 0,63 Г/ТОННУ.**

## НОРИЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

### Талнахский рудный узел

Талнахский рудный узел географически расположен на севере Красноярского края, в Норильском промышленном районе, на правобережье р. Норильской. В геологическом плане Талнахский рудный узел находится на северо-западной окраине Сибирской платформы и включает крупнейшие медно-никелевые месторождения Октябрьское и Талнахское, в пределах которых в начале 1960-х годов были открыты многочисленные залежи богатых, медистых и вкрапленных руд. Уникальные по своим объемам и качеству запасы Талнахского рудного узла до настоящего времени обеспечивают «Норникель» цветными и благородными металлами. Месторождения Талнахского рудного узла разрабатываются рудниками Норильского дивизиона. В 2021 году компанией SRK Consulting (Russia) были разработаны методики оценки минеральных ресурсов и рудных запасов, а также проведена переоценка минерально-сырьевой базы месторождений Талнахского рудного узла на основании данных трехмерного моделирования. Проведенные работы с учетом моделей, актуализированных на 1 января 2022 года, позволили уточнить минеральные ресурсы по всем типам руд, что привело к росту оценки ресурсов на 232 млн тонн, в том числе по богатым рудам – на 11 млн тонн, медистым рудам – 38 млн тонн, вкрапленным рудам – 183 млн тонн. При этом объем доказанных и вероятных запасов увеличился на 452 млн тонн за счет инициирования горных проектов и разработки проектной документации.

### Запасы и ресурсы

Показатель	2019	2020	2021
<b>ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ</b>			
Руда, млн т	631,0	623,0	1 108,0
Никель, млн т	6,0	5,9	8,0
Медь, млн т	11,4	11,2	15,0
МПГ, млн тр. ун.	112,0	110,0	158,0
<b>ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
Руда, млн т	1 554,0	1 546,0	1 368,0
Никель, млн т	11,3	11,2	10,9
Медь, млн т	21,6	21,4	20,4
МПГ, млн тр. ун.	234,0	232,0	221,0
<b>ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
Руда, млн т	437,0	433,0	842,0
Никель, млн т	3,7	3,6	4,9
Медь, млн т	7,6	7,5	9,1
МПГ, млн тр. ун.	78,0	76,0	100,0
<b>ИТОГО</b>			
Руда, млн т	1 991,0	1 979,0	2 210,0
Никель, млн т	15,0	14,8	15,8
Медь, млн т	29,2	28,9	29,5
МПГ, млн тр. ун.	312,0	308,0	321,0

**ОБЪЕМ ДОКАЗАННЫХ И ВЕРОЯТНЫХ ЗАПАСОВ УВЕЛИЧИЛСЯ НА 452 МЛН ТОНН ЗА СЧЕТ ИНИЦИРОВАНИЯ ГОРНЫХ ПРОЕКТОВ И РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ.**



## Действующие месторождения

«Норникель» обладает значительным потенциалом для поддержания экономических запасов руды на высоком уровне за счет существенных минеральных ресурсов действующих месторождений.

Восполнение отрабатываемых доказанных и вероятных запасов на действующих рудниках происходит с помощью вовлечения в отработку оцененных, выявленных и предполагаемых ресурсов. Перспективы

развития добычи связаны с невскрытыми залежами богатых руд, а также с вкрапленными и медистыми рудами, которые будут последовательно вовлекаться в эксплуатацию.

<sup>1</sup> В 2021 году компанией CSA Global была проведена оценка минеральных ресурсов Быстринского месторождения в соответствии с кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели, учитывающей комплексность и разнообразие типов руд на месторождении.

<sup>2</sup> Запасы руды и минеральных ресурсов приведены по кодексу JORC, без учета месторождений ООО «ГРК «Быстринское», за 2019 год представлены с учетом месторождения Honeymoon Well.



## Норильский рудный узел

Норильский рудный узел также расположен в Норильском промышленном районе. К действующим месторождениям в пределах Норильского рудного узла относится северная часть сульфидного медно-никелевого месторождения Норильск-1, представленного вкрапленными рудами. Разработка северной части месторождения Норильск-1 ведется с 1930-х годов. В 2020 году была завершена переоценка месторождения по новым постоянным разведочным кондициям для открытой и подземной разработки. Технико-экономическое обоснование (ТЭО) постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов месторождения Норильск-1 (северная часть) получили положительное заключение Государственной комиссии по запасам полезных ископаемых (ФБУ «ГКЗ») и поставлены на государственный баланс. В 2021 году на основании ресурсных моделей проведена переоценка минеральных ресурсов и рудных запасов северной части месторождения Норильск-1 раздельно по участкам под подземную и открытую отработку. По результатам подтверждена надежность

оценки минеральных ресурсов, которая была сделана ранее и основывалась на результатах ТЭО. Составление проектной документации, предусматривающей отработку оставшихся запасов месторождения, позволило увеличить количество доказанных и вероятных запасов на 104 млн тонн вкрапленной руды путем учета дополнительного ресурсного потенциала, ранее не охваченного проектными решениями.

В целях возможности привлечения дополнительных сторонних инвестиций в развитие добычи на северной части месторождения Норильск-1 «Норникель» запустил и реализует проект «Охкий кластер». На созданную для этих целей 100% дочернюю компанию ООО «Медвежий ручей» переоформлена лицензия на разработку месторождения Норильск-1, а также часть активов Заполярного филиала. В ООО «Медвежий ручей» входят Норильская обогатительная фабрика, карьер рудника «Заполярный» (открытая добыча), шахта рудника «Заполярный» (подземная добыча), а также хвостохранилища №1 и «Лебяжье».

### Запасы и ресурсы

Показатель	2019	2020	2021
<b>ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ</b>			
Руда, млн т	42,0	40,0	144,0
Никель, млн т	0,1	0,1	0,3
Медь, млн т	0,2	0,2	0,4
МПГ, млн тр. ун.	8,0	8,0	19,0
<b>ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
Руда, млн т	145,0	157,0	147,0
Никель, млн т	0,4	0,4	0,4
Медь, млн т	0,6	0,6	0,5
МПГ, млн тр. ун.	25,0	26,0	23,0
<b>ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
Руда, млн т	1,0	–	12,00
Никель, млн т	0,003	–	0,03
Медь, млн т	0,003	–	0,04
МПГ, млн тр. ун.	0,3	–	2,00
<b>ИТОГО</b>			
Руда, млн т	146,0	157,0	159,0
Никель, млн т	0,4	0,4	0,4
Медь, млн т	0,6	0,6	0,5
МПГ, млн тр. ун.	25,0	26,0	25,0



## КОЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

Кольский дивизион разрабатывает месторождения, расположенные в 25-километровой полосе, протягивающейся между п. г. т. Никель и г. Заполярным на западе Мурманской области. Эти месторождения сгруппированы в два рудных узла: Западный (месторождения Котельваара-Каммикиви и Семилетка) и Восточный (месторождения Ждановское, Заполярное, Быстриńskое, Тундровое, Спутник и Верхнее). Разработка месторождений Западного узла ведется с 1930-х годов, Восточного — с 1960 года.



### Запасы и ресурсы

Показатель	2019	2020	2021
<b>ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ</b>			
Руда, млн т	85,0	80,0	74,0
Никель, млн т	0,5	0,5	0,5
Медь, млн т	0,3	0,2	0,2
МПГ, млн тр. ун.	0,1	0,1	0,1
<b>ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
Руда, млн т	321,0	316,0	310,0
Никель, млн т	2,2	2,2	2,1
Медь, млн т	1,1	1,1	1,0
МПГ, млн тр. ун.	0,8	0,8	0,8
<b>ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
Руда, млн т	144,0	142,0	141,0
Никель, млн т	0,9	0,9	0,9
Медь, млн т	0,4	0,4	0,4
МПГ, млн тр. ун.	0,3	0,3	0,3
<b>ИТОГО</b>			
Руда, млн т	465,0	458,0	451,0
Никель, млн т	3,1	3,1	3,0
Медь, млн т	1,5	1,5	1,4
МПГ, млн тр. ун.	1,1	1,1	1,1



## ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

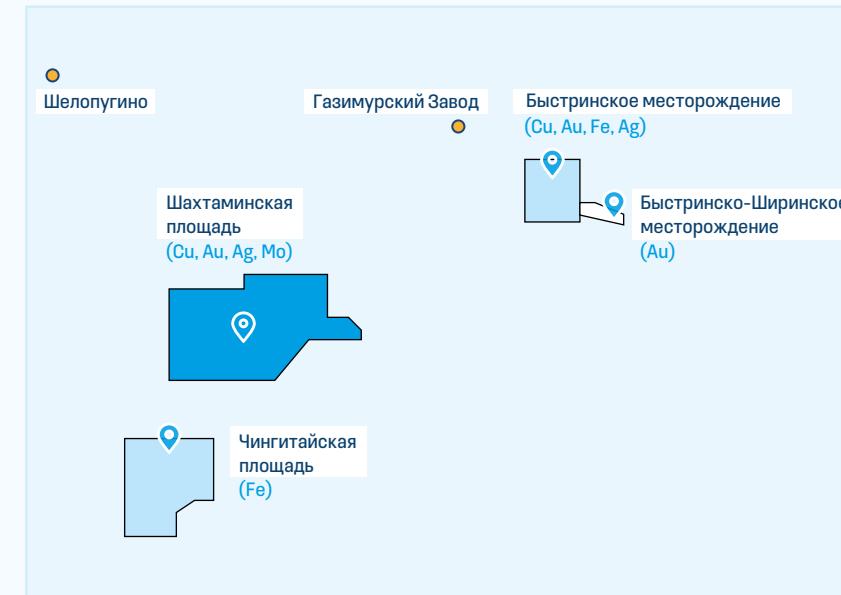
Забайкальский дивизион разрабатывает Быстринское месторождение, расположенное в 16 км к востоку от с. Газимурский Завод Забайкальского края. «Норникель» владеет 50,01% ООО «ГРК «Быстринское», которое отрабатывает запасы золото-железо-медных руд. В 2021 году компанией CSA Global была проведена оценка минеральных ресурсов Быстринского месторождения в соответствии с кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели, учитывающей комплексность и разнообразие типов руд на месторождении. В 2021 году была получена лицензия для геологического изучения, включающего поиски и оценку флангов Быстринского месторождения.

### Запасы и ресурсы

Показатель	Руда	Медь	Золото	Серебро	Железо
Доказанные и вероятные запасы	281,3 млн т	1,7 млн т	176,0 т (5,6 млн тр. ун.)	870,0 т (28,0 млн тр. ун.)	42,0 млн т
Оцененные и выявленные ресурсы	273,5 млн т	1,9 млн т	182,0 т (6,4 млн тр. ун.)	990,0 т (32,0 млн тр. ун.)	48,5 млн т
Предполагаемые ресурсы	60,7 млн т	243,0 тыс. т	30,0 т (1,0 млн тр. ун.)	163,0 т (5,2 млн тр. ун.)	8,0 млн т



# Проекты развития



## МАСЛОВСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Масловское месторождение расположено в Норильском промышленном районе, в 12 км к югу от Норильска. В геолого-структурном отношении входит в состав Норильского рудного узла. В 2015 году Компания получила лицензию на право пользования недрами для разведки и добычи сульфидных платино-медно-никелевых руд по факту открытия Масловского месторождения, которая была в дальнейшем переоформлена на 100% дочернее общество — ООО «Масловское».

### Запасы

ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов Масловского месторождения получили положительное заключение ФБУ «ГКЗ» и поставлены на государственный баланс.

### Запасы полезных ископаемых по категориям В + С1 + С2

Наименование	Запасы	Содержание металла
Руда, всего	206,8 млн т	—
Палладий	33 087,0 тыс. тр. ун.	5,00 г/т
Платина	13 040,0 тыс. тр. ун.	2,00 г/т
Никель	711,0 тыс. т	0,30%
Медь	1 098,0 тыс. т	0,50%
Кобальт	26,0 тыс. т	0,01%
Золото	1 268,0 тыс. тр. ун.	0,20 г/т

## БУГДАИНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Бугдаинское молибденовое месторождение расположено на территории Александрово-Заводского района Забайкальского края, в 30 км к северо-западу от с. Александровский Завод. Запасы полезных ископаемых поставлены на государственный баланс в 2007 году. В 2014 году по инициативе недропользователя в связи с неблагоприятной конъюнктурой мировых цен на молибден право пользования недрами Бугдаинского месторождения было приостановлено на три года, а в 2017 году приостановка продлена на пять лет, до 31 декабря 2022 года.

### Запасы полезных ископаемых по категориям В + С1 + С2

Наименование	Запасы
Руда	813 млн т
Молибден	600 тыс. т
Золото	360 тыс. тр. ун.
Серебро	6 221 тыс. тр. ун.
Свинец	41 тыс. т

## БЫСТРИНСКО-ШИРИНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Быстринско-Шириńskое золоторудное месторождение расположено в 24 км к юго-востоку от с. Газимурский Завод Забайкальского края. Граница лицензионного участка примыкает непосредственно к участку недр Быстринского месторождения. В 2021 году разработано дополнение к проекту геолого-разведочных работ. В 2022 году планируется представить в органы управления государственным фондом итоговый отчет по результатам работ на участке недр.





## МЕСТОРОЖДЕНИЯ

### ТАЛНАХСКОГО РУДНОГО УЗЛА

С целью раскрытия полного ресурсного потенциала текущих производственных площадок для выбора наиболее эффективной конфигурации новых производств Компания проводит геолого-разведочные работы на месторождениях Талнахского рудного узла, обеспечивая приток запасов богатых и медистых руд.

#### Восточный фланг Октябрьского месторождения

В 2020–2021 годах проведены геолого-разведочные работы с поверхности. В результате установлены новые области распространения богатых руд, а также уточнены контуры и детально изучено строение залежей богатых руд «Северная-3» и «Северная-4». Отчет с подсчетом запасов получил положительное заключение государственной экспертизы, запасы богатых руд этих залежей поставлены на государственный баланс.

#### Западный фланг Октябрьского месторождения

В 2017 году получена лицензия для геологического изучения, включающего поиски и оценку месторождений полезных ископаемых на западном фланге Октябрьского месторождения. Участок недр примыкает к границам участка, предоставленного в пользование для добычи медно-никелевых руд на Октябрьском месторождении. В 2021 году завершены поисковые работы по проекту. На участке «Западный», по предварительной оценке, приток запасов медно-никелевых руд может составить: богатые руды — 500 тыс. тонн, медистые руды — 2 140 тыс. тонн, вкрапленные руды — 546 тыс. тонн. В 2022 году будут продолжены геолого-разведочные работы оценочной стадии, по результатам которых планируется проведение государственной экспертизы и утверждение запасов в ФБУ «ГКЗ».

## МЕСТОРОЖДЕНИЯ

### НЕРУДНЫХ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

#### Мокулаевское месторождение

Месторождение известняков расположено в 10 км к северо-западу от промышленных площадок рудников «Октябрьский» и «Таймырский». Лицензия на право пользования недрами для разведки и добычи известняков Мокулаевского месторождения получена в 2017 году по факту его открытия. В 2018 году ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов прошли экспертизу в ФБУ «ГКЗ». По ее результатам на государственный баланс поставлены запасы известняков, использование которых возможно для производства цемента и извести, а также для нейтрализации серной кислоты. Отработка месторождения предусмотрена открытым способом.

Балансовые запасы известняка по категориям В + С1 + С2 — 135 661 тыс. тонн. В 2021 году были проведены разведочные работы и утверждены запасы строительного камня (доломитов) в количестве 1,2 млн м<sup>3</sup>. Разведанные запасы обеспечивают строительство внутрикарьерных дорог, необходимых для дальнейшего освоения месторождения.

#### Месторождение Озеро Лесное

Разработка месторождения осуществляется в границах участка № 1 месторождения Озеро Лесное, расположенного в 22 км к северу от Норильска. В 2017 году получена лицензия для геологического изучения, разведки и добычи магматических пород базальтов на месторождении Озеро Лесное (участок № 2), имеющем общую границу с участком № 1.

В 2019 году подготовлено ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов базальта. По результатам экспертизы материалов на государственный баланс поставлены запасы базальта для использования на подземных рудниках в качестве инертного заполнителя в закладочных бетонах. Балансовые запасы базальта по категориям С1 + С2 — 187 911 тыс. м<sup>3</sup>.

В 2022 году планируется выполнить оперативный пересчет запасов двух участков месторождения и начать разработку единого технического проекта с целью обеспечения непрерывности добычи магматических пород базальтов месторождения Озеро Лесное.

## Месторождение Грибановское

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, проведена опытно-промышленная разработка месторождения. В 2021 году проведена государственная экспертиза ТЭО постоянных кондиций и отчета с подсчетом запасов. Утверждены запасы песка, используемого для технологических нужд, по категориям С1 + С2 в количестве 87 798 тыс. тонн.

#### Месторождение Горозубовское

В 2020 году в рамках доразведки Горозубовского месторождения ангидрита проведены работы по дозучению флангов месторождения, позволившие выполнить перевод запасов из категории С2 в категорию С1. Результатом работ явился пересчет запасов месторождения. Протоколом ФБУ «ГКЗ» были утверждены параметры актуализированных кондиций и запасы ангидрита в количестве: балансовые по категории С1 — 81 830 тыс. тонн, по категории С2 — 12 484 тыс. тонн, забалансовые по сумме категорий А + В + С1 + С2 — 1 640 тыс. тонн.



## ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПЛОЩАДИ

#### Южно-Норильская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд «Моронговский» и «Южно-Ергалахский» в составе Южно-Норильской площади расположены в 30 км к югу от Норильска. В 2019 году получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2021 году проведено поисковое бурение на перспективных участках. Заключение о перспективности площади планируется подготовить в 2022 году, после завершения химико-аналитических исследований и камеральных работ.

#### Микчангдинская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд «Нералахский», «Южно-Нералахский», «Снежный», «Южно-Икэнский» и «Медвежий» в составе Микчангдинской площади расположены в 70 км к северо-востоку от Норильска. В период с декабря 2019 года по апрель 2020 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2021 году проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных геофизических и геохимических работ. Выполненные работы подтверждают перспективность площади для обнаружения месторождения сульфидно-медно-никелевых руд. В 2022 году планируется продолжение поискового бурения.

#### Арылахская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд «Иттахский», «Самоедский» и «Мастах-Салинский» в составе Арылахской площади расположены в 160 км к северо-востоку от Норильска. В мае 2020 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2021 году начато поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. В 2022 году планируется продолжение поискового бурения.

## Аленуйская площадь

Участки поисков золото-медно-порфирового и эпiterмального золото-кварцевого оруденения «Северо-Аленуйский» и «Южно-Аленуйский» в составе Аленуйской площади расположены в Александрово-Заводском муниципальном районе Забайкальского края. В период с февраля по март 2020 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2020–2021 годах проведены площадные поисковые геофизические и геохимические работы, определены перспективные участки для заверки буровыми работами.

#### Мостовская площадь

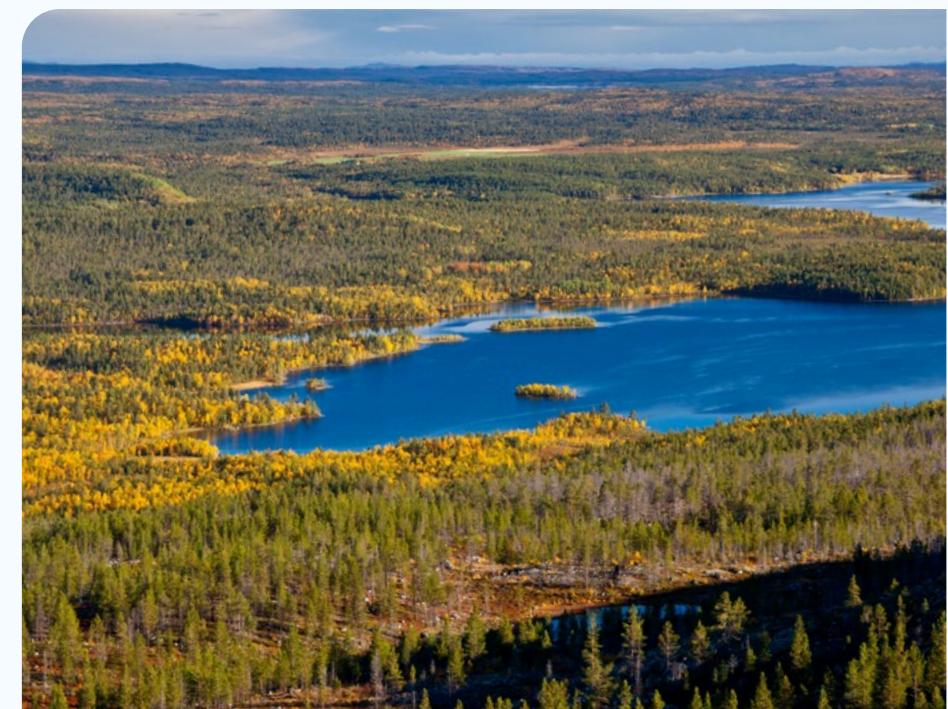
Участки поисков золото-медно-порфирового и эпiterмального золото-кварцевого оруденения «Западно-Мостовский» и «Восточно-Мостовский» в составе Мостовской площади расположены в Могочинском районе Забайкальского края. В мае 2020 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2020–2021 годах проведены площадные поисковые геофизические и геохимические работы, определены перспективные участки для заверки буровыми работами.

## Догынинская площадь

Участки поисков золото-медно-порфирового и эпiterмального золото-кварцевого оруденения «Северо-Догынинский» и «Южно-Догынинский» в составе Догынинской площади расположены в Газимуро-Заводском районе Забайкальского края. В период с марта по апрель 2021 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2021 году проводились площадные поисковые геофизические и геохимические работы, которые будут продолжены в 2022 году с целью дальнейшего определения перспективных участков для заверки буровыми работами.

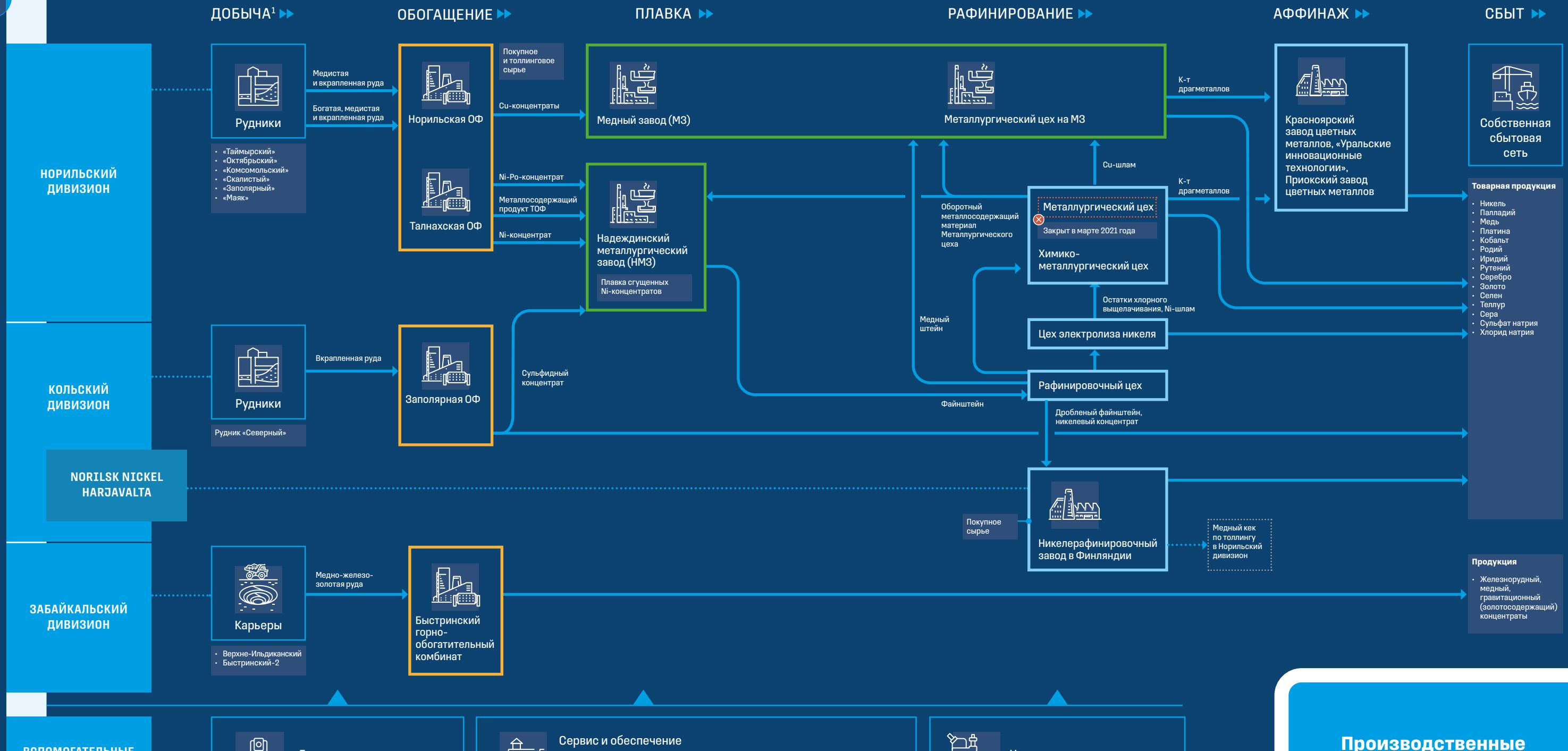
#### Шамянская площадь

Участки поисков золото-медно-порфирового и эпiterмального золото-кварцевого оруденения «Западно-Шамянский», «Центрально-Шамянский» и «Восточно-Шамянский» в составе Шамянской площади расположены в Забайкальском районе Забайкальского края. В сентябре 2021 года получена лицензия на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку на участке «Западно-Шамянский». Получение лицензий на право пользования недрами на участках «Центрально-Шамянский» и «Восточно-Шамянский» планируется в 2022 году.



# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

## СХЕМА ПРОИЗВОДСТВА



Динамика производства товарных металлов по Группе<sup>1</sup>

Наименование	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Никель всего (т)	300 340	285 292	274 248	266 406	235 749	217 112	218 770	228 687	235 709	193 006
из российского сырья Компании	223 153	219 273	223 224	220 675	196 809	210 131	216 856	225 204	232 532	189 945
из сырья третьих лиц	77 187	66 019	51 024	45 731	38 940	6 981	1 914	3 482	3 177	3 061
Медь всего (т)	363 764	371 063	368 008	369 426	360 217	401 081	473 654	499 119	487 186	406 841
из российского сырья Компании	344 226	345 737	345 897	352 766	344 482	397 774	473 515	498 838	486 816	406 815
из сырья третьих лиц	19 538	25 326	22 111	16 660	15 735	3 307	139	281	370	26
Палладий всего (тыс. тр. ун.)	2 732	2 662	2 752	2 689	2 618	2 780	2 729	2 922	2 826	2 616
из российского сырья Компании	2 624	2 529	2 582	2 575	2 526	2 728	2 729	2 919	2 820	2 616
из сырья третьих лиц	108	133	170	114	92	52	0	3	6	0
Платина всего (тыс. тр. ун.)	683	650	662	656	644	670	653	702	695	641
из российского сырья Компании	658	604	595	610	610	650	653	700	693	641
из сырья третьих лиц	25	46	67	46	34	20	0	2	2	0

## НОРИЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН И КОЛЬСКАЯ ГМК

Никель (т)	233 632	231 798	228 438	222 016	182 095	157 396	158 005	166 265	172 357	145 817
Норильский дивизион (из сырья Компании)	124 000	122 700	122 390	96 916	50 860	0	0	0	0	0
Кольская ГМК	109 632	109 098	106 048	125 100	131 235	157 396	158 005	166 265	172 357	145 817
из российского сырья Компании	99 153	96 573	100 834	123 335	126 937	155 110	157 519	166 265	172 357	145 817
Медь (т)	352 466	359 102	354 943	355 707	350 619	387 640	436 201	442 682	422 031	337 120
Норильский дивизион (из сырья Компании)	295 610	296 760	297 552	292 632	280 347	306 859	353 131	355 706	351 413	315 511
Кольская ГМК	56 856	62 342	57 391	63 075	70 272	80 781	83 070	86 976	70 618	21 609
из российского сырья Компании	48 616	48 977	48 345	60 134	63 542	78 587	82 987	86 976	70 618	21 609
Палладий (тыс. тр. ун.)	2 628	2 580	2 660	2 606	2 554	2 738	2 671	2 868	2 809	2 587
Норильский дивизион (из сырья Компании)	1 989	2 006	2 065	1 935	1 703	956	987	1 042	1 180	1 058
Кольская ГМК	639	574	595	671	851	1 782	1 684	1 826	1 630	1 529
из российского сырья Компании	635	523	517	640	815	1 737	1 684	1 826	1 630	1 529
Платина (тыс. тр. ун.)	660	627	627	622	622	660	642	690	691	634

<sup>1</sup> Суммарные объемы могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Итоговые операционные результаты Группы компаний «Норильский никель» не включают показатели Nkmati.

Наименование	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Норильский дивизион (из сырья Компании)	529	504	500	488	449	259	260	251	302	271
Кольская ГМК	131	123	127	134	173	401	381	439	390	363
из российского сырья Компании	129	100	95	122	159	385	381	439	390	363

## NORILSK NICKEL HARJAVALTA (ФИНЛЯНДИЯ)

Никель (т)	45 518	44 252	42 603	43 479	53 654	59 716	60 765	62 422	63 352	47 189
из российского сырья Компании	0	0	0	424	19 012	55 021	59 337	58 939	60 175	44 128
Медь (т)	1 006	6 549	10 629	13 048	9 598	13 441	18 036	12 948	2 491	1 923
из российского сырья Компании	0	0	0	0	593	12 328	17 980	12 667	2 121	1 897
Палладий (тыс. тр. ун.)	21	39	74	78	64	42	58	54	17	30
из российского сырья Компании	0	0	0	0	8	35	58	51	11	29
Платина (тыс. тр. ун.)	9	16	31	33	22	10	11	12	4	7
из российского сырья Компании	0	0	0	0	2	6	11	9	2	7

ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН<sup>2</sup>

Медь в концентрате (т)	-	-	-	-	-	-	-	19 417	43 489	62 664	67 798
Золото в концентрате (тыс. тр. ун.)	-	-	-	-	-	-	-	89	177	241	258
Железорудный концентрат (тыс. т.)	-	-	-	-	-	-	-	346	1 311	2 046	2 582

NORILSK NICKEL NCOMATI (ЮАР)<sup>3</sup>

Никель (т)	9 624	11 920	11 359	11 350	8 486	8 006	6 597	6 485	5 839	795
Медь (т)	4 594	5 034	4 938	5 301	4 007	4 504	3 055	3 419	2 877	465
Палладий (тыс. тр. ун.)	32	46	48	53	40	46	33	33	30	5
Платина (тыс. тр. ун.)	12	20	19	20	15	20	13	14	13	



## Добыча руды по Группе (млн тонн)

Наименование актива	2019	2020	2021
<b>Российские активы (медно-никелевая сульфидная руда)</b>	<b>26,30</b>	<b>26,50</b>	<b>24,62</b>
Норильский дивизион	18,40	18,80	17,50
Кольский дивизион	7,90	7,70	7,20
<b>Российские активы (золото-железо-медная руда)</b>	<b>10,50</b>	<b>16,00</b>	<b>16,60</b>
Забайкальский дивизион	10,50	16,00	16,60

## Среднее содержание металлов в добываемой руде

Наименование актива	2019	2020	2021
<b>НИКЕЛЬ (%)</b>			
Норильский дивизион	1,32	1,30	1,20
Кольский дивизион	0,55	0,53	0,57
<b>МЕДЬ (%)</b>			
Норильский дивизион	2,24	2,27	2,09
Кольский дивизион	0,24	0,24	0,25
Забайкальский дивизион	0,60	0,60	0,50
<b>МПГ<sup>1</sup> (г/т)</b>			
Норильский дивизион	6,89	6,89	6,69
Кольский дивизион	0,10	0,10	0,29

## Извлечение металлов в обогатительном цикле (%)

Наименование актива	2019	2020	2021
<b>НИКЕЛЬ</b>			
Норильский дивизион <sup>2</sup>	83,1	84,8	84,3
Кольский дивизион (Кольская ГМК)	67,9	62,9	67,7
<b>МЕДЬ</b>			
Норильский дивизион <sup>2</sup>	95,2	95,1	95,5
Кольский дивизион (Кольская ГМК)	73,2	71,8	76,8
Забайкальский дивизион	87,7	87,4	86,9
<b>МПГ</b>			
Норильский дивизион <sup>2</sup>	85,2	86,4	85,6

## Извлечение металлов в металлургическом цикле (%)

Наименование актива	2019	2020	2021
<b>НИКЕЛЬ</b>			
Норильский дивизион <sup>3</sup>	94,6	94,1	94,4
Кольский дивизион (Кольская ГМК) <sup>4</sup>	97,0	96,3	98,3
Кольский дивизион (NN Harjavalta) <sup>4</sup>	97,9	98,2	98,1
<b>МЕДЬ</b>			
Норильский дивизион <sup>3</sup>	94,1	94,6	95,1
Кольский дивизион (Кольская ГМК) <sup>4</sup>	96,5	95,4	99,5
Кольский дивизион (NN Harjavalta) <sup>4</sup>	99,8	99,8	99,8
<b>МПГ</b>			
Норильский дивизион <sup>3</sup>	95,8	96,4	96,5
Кольский дивизион (Кольская ГМК) <sup>4</sup>	91,6	92,9	92,9
Кольский дивизион (NN Harjavalta) <sup>4</sup>	99,8	99,9	99,9

## Производство товарной продукции

Наименование продукции	2019	2020	2021
<b>ГРУППА, ВСЕГО</b>			
Никель (тыс. т)	228,7	235,7	193,0
из собственного сырья	225,2	232,5	189,9
Медь (тыс. т)	499,1	487,2	406,8
из собственного сырья	498,8	486,8	406,8
Палладий (тыс. тр. ун.)	2 922,0	2 826,0	2 616,0
из собственного сырья	2 919,0	2 820,0	2 616,0
Платина (тыс. тр. ун.)	702,0	695,0	641,0
из собственного сырья	700,0	693,0	641,0
<b>РОССИЙСКИЕ АКТИВЫ</b>			
Никель (тыс. т)	166,3	172,4	145,8
Медь (тыс. т)	486,2	484,7	404,9
Палладий (тыс. тр. ун.)	2 868,0	2 809,0	2 587,0
Платина (тыс. тр. ун.)	690,0	691,0	634,0
<b>NORILSK NICKEL HARJAVALTA (Финляндия)</b>			
Никель (тыс. т)	62,4	63,4	47,2
Медь (тыс. т)	12,9	2,5	1,9
Палладий (тыс. тр. ун.)	54,0	17,0	30,0
Платина (тыс. тр. ун.)	12,0	4,0	7,0

<sup>1</sup> В МПГ входят палладий, платина, родий, рутений и иридий.<sup>2</sup> Извлечение металлов в коллективный концентрат из сырья.<sup>3</sup> От сырья до готовой продукции.<sup>4</sup> В рафинировочном производстве от файнштейна до готовой продукции.



# Норильский дивизион

Норильский дивизион является ключевым производственным активом Группы, который включает в себя полный цикл производства металлов — от добычи руды до отгрузки готовой продукции потребителям. В состав Норильского дивизиона входят два основных производственных актива Компании — Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» (100%-ное владение), а также ряд транспортных и обеспечивающих активов. 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.

Норильский дивизион разрабатывает крупнейшие месторождения в портфеле Компании: Талнахское и Октябрьское, а также месторождение Норильск-1, с совокупным ежегодным объемом добычи более 17 млн тонн сульфидной медно-никелевой руды.

В 2021 году Норильский дивизион обеспечил выпуск 78% меди и 41% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

## ДОБЫЧА

Норильский дивизион добывает 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.

Заполярный филиал разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения при помощи подземных рудников: «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, состав которых выбирается в зависимости от технологических требований к нормативной прочности закладки.

ООО «Медвежий ручей» разрабатывает месторождение Норильск-1 при помощи рудника «Заполярный» открытым и подземным способами. Подземная отработка месторождения ведется системой

подэтажного (этажного) принудительного обрушения с торцевым выпуском с применением самоходного оборудования. В 2021 году суммарный объем добычи руды в Норильском дивизионе составил 17,5 млн тонн, что на 1,4 млн тонн меньше, чем в 2020 году (-7%). Объем добычи богатых руд уменьшился на 19%. Объем

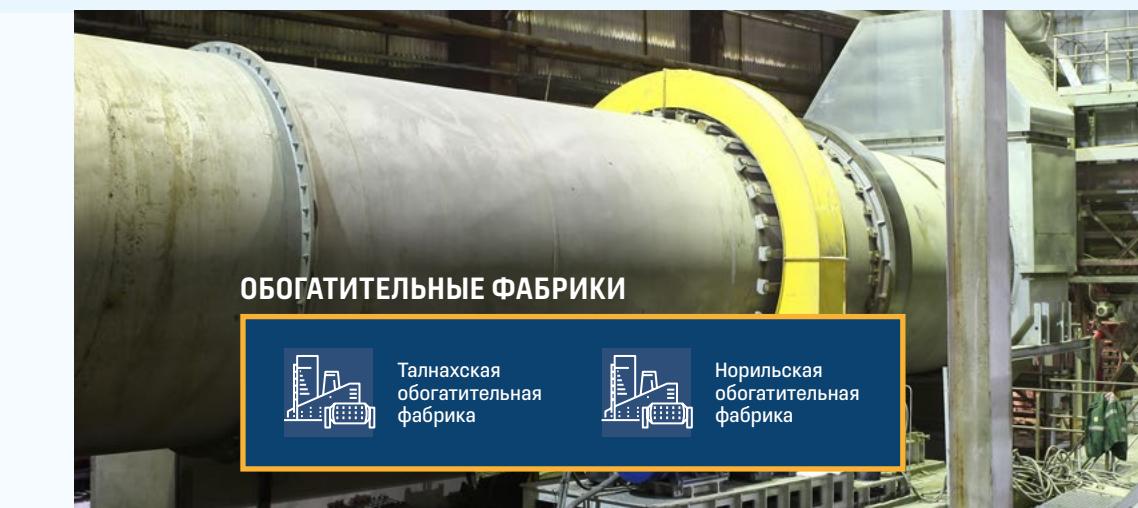
добычи медистых руд увеличился на 1%. Уменьшение объемов добычи по сравнению с 2020 годом связано с временной приостановкой работы рудников «Октябрьский» и «Таймырский» по причине подтопления подземными водами. К настоящему моменту оба рудника восстановили работу на полную мощность.

## Объемы добычи руды (млн тонн)

Месторождение/рудник, тип руды	2019	2020	2021
Руда, всего	18,42	18,82	17,46
богатая	7,35	7,48	6,07
медистая	5,75	5,49	5,55
вкрапленная	5,32	5,85	5,84
Октябрьское месторождение	9,45	9,58	7,39
Рудник «Октябрьский» (подземный)	5,37	5,34	4,79
богатая	0,88	0,80	0,58
медистая	3,38	3,41	3,41
вкрапленная	1,11	1,13	0,80
Рудник «Таймырский» (подземный)	4,08	4,24	2,60
богатая	4,08	4,24	2,60
Талнахское и Октябрьское месторождения	7,34	7,55	7,98
Рудник «Комсомольский» (подземный)	4,00	4,25	4,26
богатая	0,10	0,14	0,35
медистая	2,28	1,81	1,85
вкрапленная	1,62	2,30	2,06
Рудник «Скалистый» (подземный)	2,34	2,54	2,79
богатая	2,25	2,27	2,50
медистая	0,09	0,27	0,29
Рудник «Маяк» (подземный)	1,00	0,76	0,93
богатая	0,04	0,03	0,04
вкрапленная	0,97	0,73	0,89
Месторождение Норильск-1	1,63	1,69	2,09
Рудник «Заполярный» (открытый/подземный)			
вкрапленная			

## С 2020 ГОДА В КОМПАНИИ РЕАЛИЗУЕТСЯ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ «ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ 2.0».

Целью его реализации является переход к безопасному, экологичному и эффективному цифровому производству на основе инноваций, аналитики больших данных и «безлюдных» технологий добычи. В 2021 году «Норникель» первым в России запустил в промышленную эксплуатацию беспилотные шахтные автосамосвалы на руднике «Скалистый».



## ОБОГАТИТЕЛЬНЫЕ ФАБРИКИ



Талнахская  
обогатительная  
фабрика



Норильская  
обогатительная  
фабрика

НА ТОФ УСПЕШНО ПРОВЕДЕНЫ  
ИСПЫТАНИЯ ПО ПРОЕКТУ  
«ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК  
ОПЕРАТОРА ФЛОТАЦИИ»

80 %

работ смогут выполняться  
автоматизированным алгоритмом

Алгоритмы в режиме реального времени дают рекомендации по ведению технологического процесса флотации руд. Целью процесса является прирост извлечения металлов в концентрат. Также применяется машинное зрение, которое в режиме реального времени отслеживает размеры руды на нескольких конвейерах перед мельницей полусамоизмельчения. Данная система необходима для оптимального управления измельчением.

## ОБОГАЩЕНИЕ

### Талнахская обогатительная фабрика

Талнахская обогатительная фабрика 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.

### Норильская обогатительная фабрика

Норильская обогатительная фабрика перерабатывает весь объем добываемых вкрапленных руд месторождения Норильск-1, а также медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений, а также бедные обробы с Медного завода с получением никелевого и медного концентратов. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация и гравитационное обогащение, сгущение.

## Объемы переработки руды и доля извлечения никеля

Показатель	2019	2020	2021
<b>Объемы переработки руды (млн т)</b>			
ТОФ	10,7	10,9	10,1
НОФ	7,5	7,6	6,4
<b>Извлечение никеля (%)</b>			
ТОФ	85,9	87,9	87,4
НОФ	71,3	70,6	70,0

**17,46 млн тонн**

руды было добыто в Норильском дивизионе в 2021 году

**78% меди**

от общего объема товарной продукции Группы обеспечил Норильский дивизион



## МЕТАЛЛУРГИЯ

### Технологическая цепочка производства

Концентраты обогатительных фабрик, в том числе автоклавный сульфидный концентрат, техногенный материал и металлосодержащее сырье Кольской ГМК, поступают в печи взвешенной плавки НМЗ. Автоклавный сульфидный концентрат получается путем выщелачивания в гидрометаллургическом отделении НМЗ материалов с небольшим содержанием металлов, таких как металлосодержащий продукт с ТОФ, материал хранилища НМЗ и концентрат отстойников. Из печей взвешенной плавки полученный штейн подвергается конвертированию для получения файнштейна.

Медный завод перерабатывает весь объем медных концентратов с обогатительных фабрик, 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 Медного завода, перерабатывает шламы Цеха электролиза меди МЗ и Цеха электролиза меди Кольской ГМК с получением концентратов драгоценных металлов, технического селена и теллура.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых Норильским дивизионом, осуществляется по толлингу в ОАО «Красцветмет» и АО «УРАЛИНТЕХ».

В 2021 году снижение производства меди и МПГ было связано с временной приостановкой НОФ из-за аварии и двух рудников из-за их подтопления.



## МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ



Надеждинский  
металлургический  
 завод



Медный  
 завод



Металлургический  
 цех (в составе  
 Медного завода)

## Объемы производства

Продукция	2019	2020	2021
Медь (т)	355 706	351 413	315 511
Палладий (тыс. тр. ун.)	1 042	1 180	1 058
Платина (тыс. тр. ун.)	251	302	271

## Продукция

- Медь катодная
- Никелевый файнштейн для переработки на Кольской ГМК
- Концентрат драгоценных металлов
- Техническая сера и селен
- Теллур в слитках

# Кольский дивизион

В Кольский дивизион входит производственная компания АО «Кольская ГМК» (Кольская ГМК) — дочернее предприятие «Норникеля» со 100%-ной долей владения. Кольский дивизион является еще одним ключевым производственным активом Компании, который расположен на Кольском полуострове, в Мурманской области.

В 2021 году Кольская ГМК произвела 76% никеля, 5% меди и 58% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

и Заполярном месторождениях используют три системы разработки: с обрушением и торцевым выпуском руды, подэтажного обрушения с камерно-циеликовым порядком выемки и камерно-циеликовую. На месторождениях Котельваара-Каммикви 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 мелкоштровой и скважинной отбойкой.

В 2021 году на Кольской ГМК было добыто 7,2 млн тонн руды (−6% по сравнению с 2020 годом). Уменьшение добычи руды связано с исключением из переработки на обогатительной фабрике забалансовых руд участка открытых горных работ с целью повышения технико-экономических показателей при выпуске сульфидного концентрата.

## ДОБЫЧА

Кольская ГМК добывает сульфидные медно-никелевые вкрапленные руды на четырех месторождениях: Ждановском, Заполярном, Котельваара-Каммикви и Семилетка.

При добыче применяются различные системы разработки. На Ждановском

## Объемы добычи руды (млн тонн)

Месторождение/рудник	2019	2020	2021
Руда, всего	7,91	7,65	7,16
Ждановское месторождение:	7,25	7,08	6,55
• рудник «Северный» (подземный)	6,49	6,43	6,48
• рудник «Северный» (открытый)	0,77	0,65	0,07
Заполярное месторождение:	0,06	0,05	0,03
• участок «Северный» (подземный)	0,06	0,05	0,03
Месторождения Котельваара и Семилетка:	0,60	0,52	0,58
• шахта «Каула-Котельваара» (подземная)	0,60	0,52	0,58

## ОБОГАЩЕНИЕ

Продукция Обогатительной фабрики — сульфидный никелевый концентрат, который направляется на реализацию третьим лицам и частично отгружается для дальнейшей переработки в Норильский дивизион. Обогатительная фабрика в 2021 году переработала 7,1 млн тонн руды.

## Объемы переработки руды (млн тонн)

Наименование	2019	2020	2021
Объемы переработки руды	7,60	7,96	7,11

**НА ОБОГАТИТЕЛЬНОЙ ФАБРИКЕ УСПЕШНО ПРОВЕДЕНО ТЕСТИРОВАНИЕ ЭКСПРЕСС-МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ОБОГАТИМОСТИ РУД ЗА СЧЕТ ИЗМЕРЕНИЯ МАГНИТНЫХ СВОЙСТВ НА ФЕРРОГРАФЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВКРАПЛЕННОСТИ, ЧТО В ДАЛЬНЕЙШЕМ ПОМОЖЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПРОЦЕНТ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ.**



## ОБОГАТИТЕЛЬНЫЕ АКТИВЫ



Обогатительная  
фабрика  
(г. Заполярный)



## МЕТАЛЛУРГИЯ

В 2021 году Кольская ГМК производила металлы только из собственного российского сырья. Снижение производства товарного никеля и металлов платиновой группы в основном связано со снижением поставок сырья из Норильского дивизиона в связи с временной приостановкой рудников «Октябрьский» и «Таймырский» и НОФ. Снижение выпуска товарной меди обусловлено закрытием Медного цеха в марте 2021 года.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых Кольским дивизионом, осуществляется по толлингу в ОАО «Крас цветмет» и АО «Приокский завод цветных металлов».

### Продукция

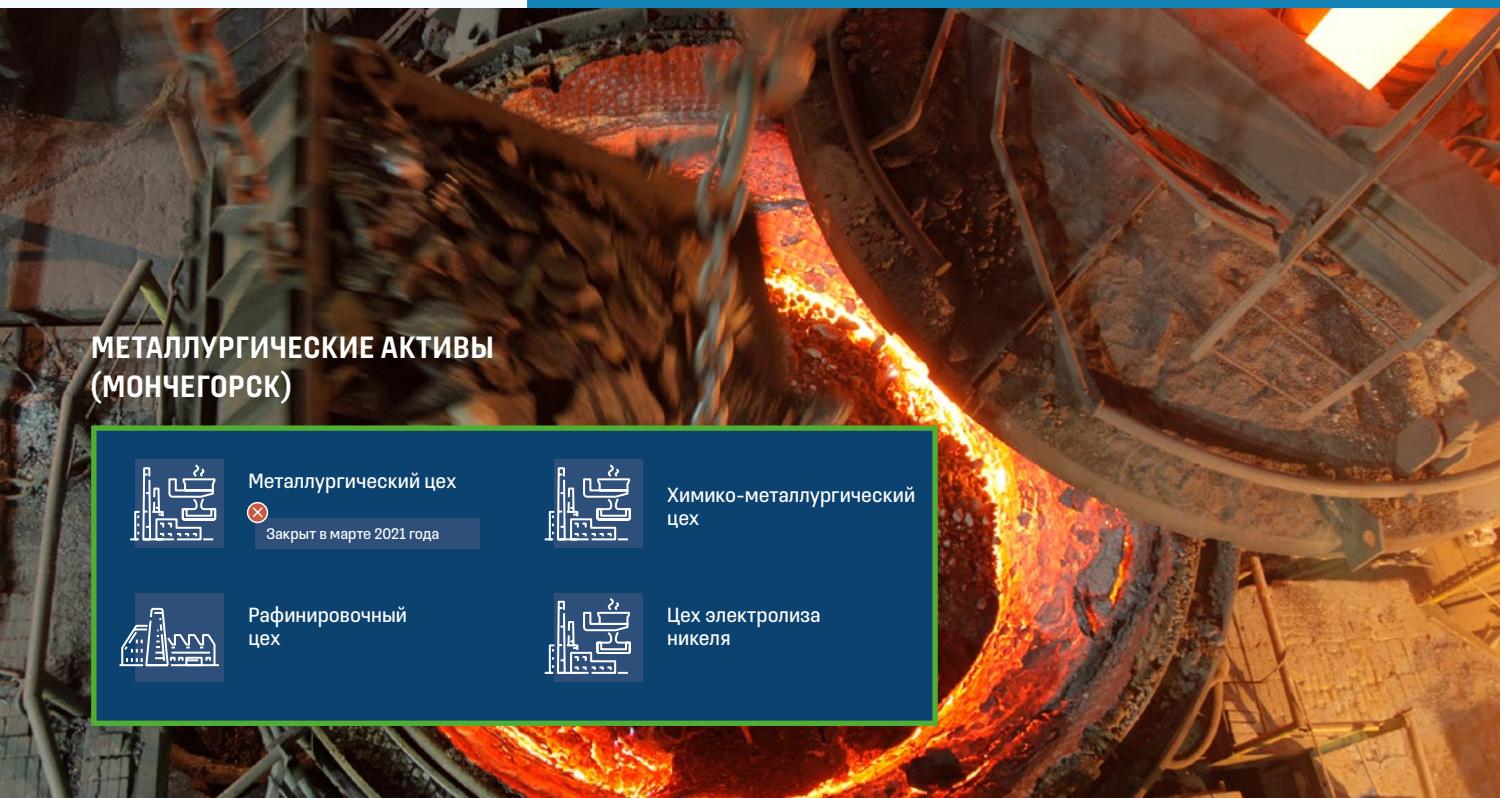
- Никель катодный
- Никель карбонильный
- Медь катодная
- Медный полупабрикат
- Сульфидный концентрат Обогатительной фабрики
- Кобальт электролитный
- Кобальтовый концентрат
- Концентраты драгоценных металлов
- Серная кислота
- Дробленый файнштейн и штейн для Norilsk Nickel Harjavalta

### Объемы производства

Продукция	2019	2020	2021
Никель (т)	166 265	172 357	145 817
из собственного российского сырья	166 265	172 357	145 817
Медь (т)	86 976	70 618	21 609
из собственного российского сырья	86 976	70 618	21 609
Палладий (тыс. тр. ун.)	1 826	1 630	1 529
из собственного российского сырья	1 826	1 630	1 529
Платина (тыс. тр. ун.)	439	390	363
из собственного российского сырья	439	390	363

**В ХИМИКО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ЦЕХУ УСПЕШНО ПРОВЕДЕНО ТЕСТИРОВАНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗА ОБОРОТНЫХ РАСТВОРОВ НА СОДЕРЖАНИЕ РОДИЯ.**

**ТАКЖЕ НАЧАЛОСЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИБОРА DISTRAN ULTRA M PRO ДЛЯ ОБНАРУЖЕНИЯ УТЕЧЕК ГАЗОВОЗДУШНЫХ СМЕСЕЙ, ЧТО СНИЖАЕТ ЭНЕРГОМЕХАНИЧЕСКИЕ ПОТЕРИ НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ТРУБОПРОВОДАХ И КОММУНИКАЦИЯХ.**



## Norilsk Nickel Harjavalta (Финляндия)

Norilsk Nickel Harjavalta — дочернее предприятие «Норникеля» со 100%-ной долей владения, вошедшее в состав Группы в 2007 году, находится в Финляндии в г. Харьювальта. Norilsk Nickel Harjavalta входит в Кольский дивизион и перерабатывает российское сырье «Норникеля», а также никельсодержащее сырье сторонних поставщиков.

Завод был построен в 1959 году и на сегодняшний день является единственным никелеварфинировочным заводом в Финляндии, и одним из крупнейших в Европе. Мощности завода по производству никелевой продукции составляют 66 тыс. тонн в год.

На заводе применяется технология сернокислотного выщелачивания, которая позволяет достигать высоких показателей по извлечению металла — свыше 98%, что является одним из самых высоких уровней извлечения в мировой горнometаллургической отрасли.

В 2021 году завод Norilsk Nickel Harjavalta произвел 24% никеля, 1% меди и 1% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

### МЕТАЛЛУРГИЯ

В течение 2021 года на заводе Norilsk Nickel Harjavalta в основном перерабатывалось никелевое сырье, поставляемое с рафинировочного производства Кольской ГМК. Сыре и никелевые соли от третьих лиц поставлялись равномерно в течение 2021 года и были незначительны. Извлечение металлов осталось на высоком уровне.

### Объемы производства

Продукция	2019	2020	2021
Никель (т)	62 422	63 352	47 189
из российского сырья Компании	58 939	60 175	44 128
Медь (в медном кеке) (т)	12 948	2 491	1 923
из российского сырья Компании	12 667	2 121	1 897
Палладий (в медном кеке) (тыс. тр. ун.)	54	17	30
из российского сырья Компании	51	11	29
Платина (в медном кеке) (тыс. тр. ун.)	12	4	7
из российского сырья Компании	9	2	7

### Технологическая схема завода



### Продукция

- Никель:
  - катоды
  - брикеты
  - соли
  - порошки
  - растворы
- Кобальт:
  - в сульфате
  - в растворе
- Медный кек с содержанием МПГ



# Забайкальский дивизион

В Забайкальский дивизион входит Быстринский ГОК, строительство которого «Норникель» начал в 2013 году и ввел в промышленную эксплуатацию в 2019 году. В 2020 году Быстринский ГОК вышел на проектные показатели.

**17%**

от общего объема выпуска меди Группы произвел Забайкальский дивизион в 2021 году

## ДОБЫЧА

Быстринский ГОК разрабатывает золото-железо-медные руды Быстринского месторождения.

### Объемы добычи руды (млн тонн)

Место добычи	2019	2020	2021
Руда, всего	10,49	16,04	16,55
Месторождение Быстринское:	10,49	16,04	16,55
Карьер «Верхне-Ильдиканский»	8,60	11,57	13,34
Карьер «Быстринский-2»	1,89	4,47	3,21

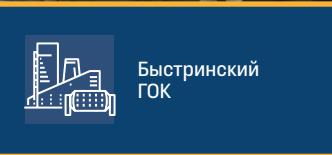
## ОБОГАЩЕНИЕ

Комбинат 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.

### Объемы производства

Продукция	2019	2020	2021
Переработка руды (млн т)	7,50	9,76	10,47
Медь (в медном концентрате) (т)	43 489,00	62 663,00	67 798,00
содержание меди в концентрате (%)	25,50	24,65	22,87
Золото (в медном и золотом концентратах) (тыс. тр. ун.)	177,00	241,00	258,00
содержание золота в концентрате (г/т)	4 034,00	3 050,00	2 627,00
Железорудный концентрат (тыс. т)	1 311,00	2 047,00	2 582,00
содержание железа в концентрате (%)	64,60	64,22	63,72

## ОБОГАТИТЕЛЬНЫЕ АКТИВЫ



Быстринский ГОК

# СБЫТ И ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

## Продукция

Одна из главных задач Компании — обеспечивать соответствие своей продуктовой линейки структуре мирового спроса на металлы на текущий период и на перспективу, что является необходимым условием ее востребованности на рынке.

### НИКЕЛЬ

Основным сегментом рынка для никелевой продукции «Норникеля» остается нержавеющая сталь, гальваника и легирование.

При этом на фоне прогнозируемого в среднесрочной перспективе роста спроса на никель для аккумуляторов «Норникель» продолжает реализацию ряда инициатив по развитию и расширению существующего ассортимента продукции для цепочки поставок производителей аккумуляторов, с тем чтобы обеспечить никелем свои будущие инвестиционные проекты.

Сульфаты никеля и кобальта, производимые заводом Norilsk Nickel Harjavalta, — эталонные по качеству продукты, широко применяемые в производстве аккумуляторов. Уникальная гибкость Norilsk Nickel Harjavalta в выпуске необходимых форм продукции позволяет реализовывать программу развития продуктового портфеля с учетом предпочтений потребителей.

Несмотря на наличие широкого портфеля продуктов для аккумуляторов, «Норникель» продолжает активно взаимодействовать с участниками сектора аккумуляторных батарей с целью расширения ассортимента продукции с учетом формирующихся на рынке требований по форме и качеству. Компания создала специализированные продукты для сектора аккумуляторных батарей на базе раствора сульфата никеля и планирует дальнейшее увеличение объемов производства никелевой продукции с учетом потребностей формирующейся экосистемы производства аккумуляторных материалов.

По мнению Компании, существующие на рынке формы никеля не смогут удовлетворить растущий спрос на никель для аккумуляторных батарей. Поэтому «Норникель» совместно с промышленным партнером разработал конкурентоспособный процесс растворения никелевых и кобальтовых катодов

как технологическое решение для потребителей в целях обеспечения доступности никелевого сырья для будущего производства электромобилей.

### ДРАГОЦЕННЫЕ МЕТАЛЛЫ

Основным сегментом рынка для продукции МПГ традиционно остается автомобильное и производство катализаторов.

При этом «Норникель» участвует в различных инициативах, направленных на дальнейшее стимулирование использования палладия в различных областях промышленного применения в будущем.

Одна из таких инициатив — «Палладиевый вызов» — стартовала в 2021 году и призвана вдохновить частных лиц, ученых и бизнес на исследование и разработку новых применений палладия, способствующих повышению спроса на этот металл.

Кроме того, мы активно взаимодействуем с российскими и международными научно-исследовательскими институтами и оказываем им поддержку в проведении исследований по проработке новых областей применения палладия.

Говоря о будущих сферах применения МПГ, следует уделить внимание тем, что связаны с водородной экономикой. Палладий может найти важную область применения в хранении водорода. Кроме того, палладий может быть ценным компонентом систем транспортировки водорода с использованием жидких органических носителей. В перспективе палладий также может найти применение в электролизерах и в топливных элементах.

Кроме того, палладий может играть важную роль в обеспечении водородной безопасности. Среди других перспективных областей использования палладия можно назвать следующие: системы очистки воды, электронные датчики (в том числе для беспилотных транспортных средств),

палладиевые покрытия и сплавы для аэрокосмической и электронной промышленности, допинг для повышения удельной мощности литиево-ионных аккумуляторов, а также получение биотоплива путем катализа, устройства для улавливания углекислого газа, противораковые препараты и фармацевтические катализаторы и т. д.

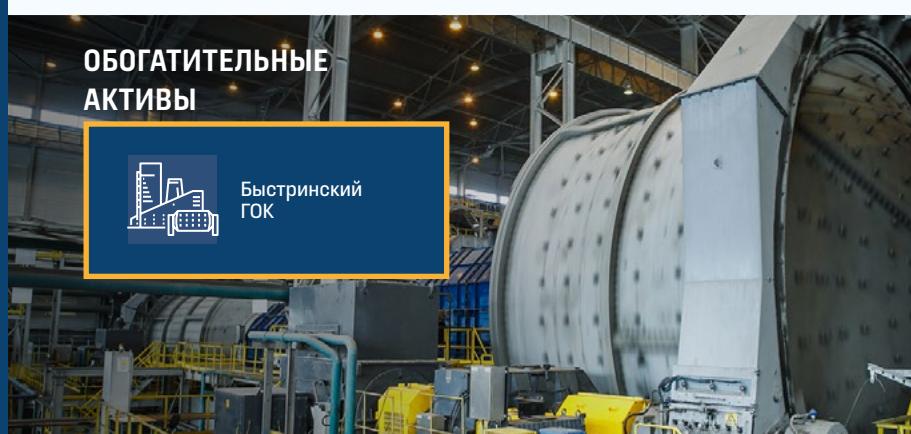
«Норникель» совместно с партнерами работает над ускоренным внедрением водородных технологий и использованием палладия в других, перечисленных выше областях, приближая наступление более экологичного и устойчивого будущего и обеспечивая эффективный энергетический переход, необходимый для достижения чистого нулевого баланса выбросов, предусмотренного Парижским соглашением по изменению климата.

### ПРОЧИЕ МЕТАЛЛЫ

«Норникель» ведет постоянную работу по улучшению качества других производимых им товарных металлов во взаимодействии с основными промышленными потребителями своей продукции.

Продукция Компании поставлялась в 37 стран, основным регионом являлась Европа.

#### Структура поставок продукции по регионам в году (%)



## НА БЫСТРИНСКОМ ГОКЕ БЫЛ ПРОВЕДЕН ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ФЛОТАЦИИ НА ОСНОВЕ «ЦИФРОВОГО ДВОЙНИКА ОПЕРАТОРА ФЛОТАЦИИ» ТОФ.

Пилот был признан успешным, и в 2022 году планируется проведение повторных испытаний системы с использованием видеоаналитики пенного слоя флотомашин и определением таких показателей, как скорость пеносъема, размеры пузырей, цветность пены в режиме реального времени.



## Товарная продукция



Цветные металлы	Драгоценные металлы	Прочие
<ul style="list-style-type: none"> <li>Медь катодная</li> <li>Медные полупродукты</li> <li>Никель катодный</li> <li>Никелевый карбонильный порошок</li> <li>Никелевая дробь</li> <li>Никелевые полупродукты</li> <li>Никелевые брикеты</li> <li>Сульфат никеля кристаллический</li> <li>Раствор сульфата никеля</li> <li>Гидроксикарбонат никеля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Платина</li> <li>Палладий</li> <li>Родий</li> <li>Иридий</li> <li>Рутений</li> <li>Золото</li> <li>Золотой гравитационный концентрат</li> <li>Серебро</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кобальт катодный</li> <li>Сульфат кобальта</li> <li>Кобальтовый концентрат</li> <li>Теллур в слитках</li> <li>Селен технический в порошке</li> <li>Серная кислота</li> <li>Сульфат натрия</li> <li>Сера техническая</li> <li>Железорудный концентрат</li> </ul>

## Сбытовая стратегия

Компания рассматривает сбыт в качестве одного из двух основных направлений своей деятельности, наряду с производством.

Стратегия сбыта никелевой продукции нацелена на достижение сбалансированного соотношения между поставками производителям нержавеющей стали и поставками в другие отрасли, тем самым обеспечивая устойчивое позиционирование на рынке.

В структуре потребления никеля приоритетным является сегмент электромобилей и аккумуляторов. Темпы его роста указывают на то, что в долгосрочной перспективе он может стать основным источником спроса на высокосортный никель.

«Норникель» видит свою роль как ключевого элемента в развитии рынка электромобилей и связанных с ним цепочек создания стоимости благодаря широкому ассортименту никелевой продукции с низким содержанием углерода, высокой надежности поставок, наличию собственной глобальной платформы продаж и долгосрочному опыту взаимодействия с автопроизводителями и химическими компаниями. Компания уделяет большое внимание построению долгосрочных отношений с ключевыми участниками рынка и рассматривает различные формы кооперации с игроками в секторе аккумуляторов. Помимо этого, «Норникель» ведет исследования по вторичной переработке аккумуляторов и стремится

к формированию интегрированных решений для цепочки поставок аккумуляторов в будущем.

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

В области сбыта металлов платиновой группы Компания, как крупнейший мировой производитель палладия, продолжает реализовывать стратегию прямых долгосрочных контрактов с конечными потребителями в целях сохранения долгосрочного и устойчивого спроса.

## Продажи продукции

В 2021 году «Норникель» в очередной раз подтвердил свою постоянную репутацию надежного поставщика высококачественной продукции. Компания ежегодно проводит анализ удовлетворенности потребителей в соответствии с требованиями ISO 9001, целью которого является получение обратной связи от покупателей. Информация, полученная от покупателей, анализируется и учитывается при формировании мероприятий по улучшению качества продукции и услуг.

Работа по улучшению ведется Компанией на постоянной основе. Достигнутый в 2021 году интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг полностью отвечает целевому уровню.

Несмотря на временные сбои в производстве продукции в 2021 году вследствие непредвиденных обстоятельств в Норильском дивизионе,

а также несмотря на продолжавшиеся логистические трудности из-за пандемии COVID-19, Компания успешно реализовала все свои обязательства перед потребителями. Срывы обязательств не допущено. По итогам года объемы продаж по ряду металлов превысили объемы производства за счет реализации продукции из товарных запасов, что в некоторой степени компенсировало снижение плановых объемов производства.

Спрос на продукцию, как внешнее условие сбыта, в течение 2021 года характеризовался разнонаправленностью. В 2021 году мировая автомобильная промышленность (основной потребитель металлов платиновой группы) не выполнила свои производственные планы в связи со сбоями в поставках микросхем и других компонентов, что, в свою очередь, привело к снижению спроса на металлы платиновой группы. Несмотря на это, благодаря

стратегии по развитию собственной системы сбыта, основанной на многолетних прямых отношениях с крупнейшими потребителями, включая автомобильные компании и переработчиков металлов платиновой группы, Компании удалось достичь намеченных объемов поставки палладия в сектора индустриального потребления и в целом обеспечить эффективность реализации своей продукции.

Продукция «Норникеля» зарегистрирована на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже.

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

## Цепочка поставок

Управление цепочкой поставок «Норникеля» позволяет обеспечить бесперебойную работу всей Группы и надежность ее поставок потребителям. Компания поддерживает сотрудничество с теми партнерами, которые обеспечивают безопасные условия труда и уделяют первостепенное внимание охране окружающей среды. Компания также ожидает от своих поставщиков следования лучшим международным практикам и стандартам в области устойчивого развития, рационального использования природных ресурсов и минерального сырья, деятельность которых сертифицирована в рамках отраслевых инициатив.

Сотрудниками Компании разработана и применяется многоступенчатая система 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.

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.

### СТАНДАРТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРИ ВЫБОРЕ КОНТРАГЕНТОВ

В отношениях с поставщиками «Норникель» стремится к формированию единого информационного пространства и набора ценностей. Учет ESC-факторов при выборе поставщиков, наряду с использованием современного оборудования и технологических материалов, а также регулярным проведением опытно-промышленных испытаний и совершенствованием производственной деятельности, позволяет бережно расходовать природные ресурсы

и снижать вредное воздействие на окружающую среду. Это напрямую влияет на улучшение экологической составляющей производства.

В 2021 году в Компании была утверждена Политика по ответственному выбору поставщиков (далее — Политика), которая охватывает всю деятельность Компании, связанную с выбором поставщиков в цепочке поставок сырья, товаров, работ и услуг. Целью Политики является определение подхода Компании к ответственному выбору поставщиков, декларирование норм и принципов, которым должна следовать Компания и ее поставщики.

Вместе с Политикой был утвержден Кодекс корпоративного поведения поставщика (далее — Кодекс), внедряющий процедуры ответственного выбора поставщиков в соответствии с ESC-требованиями во всех цепочках поставок «Норникеля».

Также в отчетном периоде была начата разработка системы управления комплексной проверкой цепочки поставок



(далее — DDMS, от англ. due diligence management system), которая нацелена в первую очередь на выявление потенциальных рисков, влияющих на устойчивость бизнес-процессов в цепочке поставок, а также минимизацию следующих рисков:

- нарушения прав и свобод человека;
- поддержки негосударственных вооруженных формирований;
- незаконного контроля рудников и транспортировки сырья;
- коррупции и взяточничества;
- предоставления ложной информации по всей цепочке, начиная от добычи руды до поставки продукции потребителю.

Политика и Кодекс являются основными инструментами DDMS. В 2022 году планируется разработка и введение ряда новых инструментов DDMS. Методологической базой для разработки DDMS являются руководящие принципы ОЭСР по комплексной проверке ответственных цепочек поставок полезных ископаемых из районов, затронутых конфликтами, и районов повышенного риска, а также пятиэтапная модель проведения комплексной рискоориентированной проверки цепочек поставок.

DDMS ориентируется на соответствие требованиям и рекомендациям:

- Лондонской биржи металлов по ответственному выбору поставщиков;
- стандартов и принципов ведущих отраслевых инициатив в области устойчивого развития: ICMM, IRMA, RMI и JDDS;
- клиентов Компании.

В рамках внедрения DDMS были проведены обучающие мероприятия с участием сотрудников Компании и начат процесс распределения ролей и разработки дорожной карты по внедрению Кодекса.

В 2021 году были проведены аудиты TfS, RSBN, RMI, а также ряд аудитов по запросам клиентов Компании. В рамках аудитов производственных площадок дивизионов «Норникеля» и переработчиков продукции металлов платиновой группы

**В 2021 ГОДУ БЫЛИ ПРОВЕДЕНЫ АУДИТЫ TfS, RSBN, RMI, А ТАКЖЕ РЯД АУДИТОВ ПО ЗАПРОСАМ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ**

Компании дана оценка по всем ESG-аспектам, в том числе по экологическим, социальным и аспектам корпоративного управления. Дополнительно получена рекомендация о работе с подрядными организациями на предмет соблюдения ими требований политик Компании.

Так, например, в рамках аудита TfS была проведена проверка среди сотрудников «Норникеля» и подрядных организаций, не входящих в Группу, на предмет соотношения уровня их заработной платы и прожиточного минимума. В результате проверки со стороны подрядных организаций были выявлены нарушения и направлены предписания. В 2021 году Компания провела обучающие мероприятия среди внутренних поставщиков по стандартам в области устойчивого развития в части ответственной цепочки поставок (ОЭСР, JDDS). В обучении приняли участие 80 сотрудников Компании.

DDMS предоставит возможность идентифицировать всех участников цепочки поставщиков, что при выполнении последними требований Политики и Кодекса повысит эффективность принятия решений и укрепит позиции Компании на международном рынке.

В типовое генеральное соглашение с контрагентами включен отдельный пункт о ESC-комплаенсе, который включает следующие принципы:

- неприменение к дискриминации и наказаниям;
- нормы условий и оплаты труда, а также неиспользование детского и принудительного труда;
- экологические требования;
- необходимость борьбы с коррупцией;
- выполнение условий Глобального договора ООН.

Учитывая риск возможного негативного влияния перевозимых грузов на окружающую среду, 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 много-кратной 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 соответствие всех поставляемых услуг и продукции местному природоохранному законодательству.

## ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Основная цель закупочной деятельности — создание благоприятных условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей Компании в продукции с необходимыми показателями качества и надежности, по приемлемой цене, а также для эффективного использования денежных средств, направляемых на закупку такой продукции.

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям международных стандартов ISO 9001 и ISO 14001. При осуществлении закупочной деятельности применяется единогласный подход как к централизованным закупкам «Норникеля», так и к самостоятельным закупкам, проводимым структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы. В зависимости от плановой стоимости закупки может быть проведена в форме тендера, простой или упрощенной процедуры. К проведению закупочной процедуры привлекаются закупочные коллегиальные органы разного уровня: тендерный комитет Компании, тендерные комиссии Главного офиса Компании, закупочные и тендерные комиссии филиалов и компаний Группы.

В Компании применяются закупочные политики по категориям. Данные документы устанавливают единые принципы и подходы к проведению закупок по конкретной категории, обязательные для исполнения и направленные на снижение операционных и финансовых рисков и затрат, а также на снижение оборотного капитала и повышение надежности и ритмичности поставок. На конец 2021 года действует 45 закупочных политик по категориям, из которых в 2021 году были утверждены четыре новые политики. В 2021 году на основании закупочных политик по товарным категориям было приобретено около 58% материально-технических ресурсов для основной деятельности.

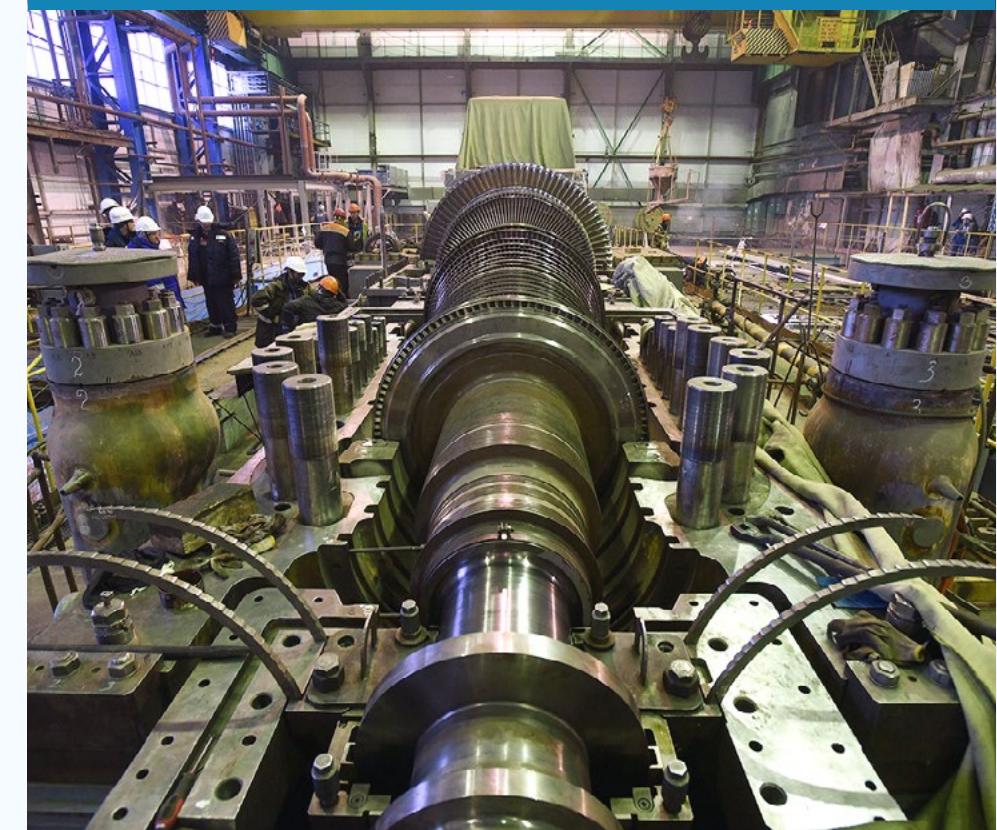
# ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

Компания владеет собственным топливно-энергетическим комплексом с четырьмя месторождениями углеводородного сырья.

## Объем добычи<sup>1</sup>

Показатель	2019	2020	2021
Природный газ (млн м <sup>3</sup> )	2 804	2 728	2 927
Газовый конденсат (тыс. т)	92	98	102

**В 2021 ГОДУ В РАМКАХ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЫЛ ВЫДЕЛЕН ОТДЕЛЬНО ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН, В КОТОРЫЙ ВОШЛИ ОСНОВНЫЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ ГРУППЫ, РАСПОЛОЖЕННЫЕ В НОРИЛЬСКОМ ПРОМЫШЛЕННОМ РАЙОНЕ.**



**2 927 млн м<sup>3</sup>**

объем добычи природного газа<sup>1</sup>

**102 тыс. тонн**

объем добычи газового конденсата

**47%**

доля электроэнергии из возобновляемых источников по Группе

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



охватывает широкую географию Российской Федерации, в том числе Норильский промышленный район, города Красноярск и Дудинку, Мурманскую область и Забайкальский край. ТТК поставляет нефтепродукты добывающим, геолого-разведочным, транспортным компаниям и муниципальным предприятиям. Ключевыми потребителями являются предприятия Группы компаний ПАО «ГМК «Норильский никель».

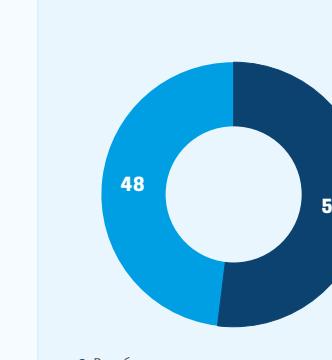
С июня по октябрь 2021 года в порт Дудинки речным транспортом было поставлено около 85 тыс. тонн бензина АИ-92 и АИ-95, дизельного и самолетного топлива, а также почти 2 тыс. тонн различных видов масел.

В отчетном году впервые регулярные поставки нефтепродуктов на Таймыр продолжались и в зимний период. С прошлого года ТТК перешла

на круглогодичную поставку, в связи с реализацией комплексной программы реконструкции нефтебаз.

АО «НТЭК» осуществляет производство, передачу и снабжение потребителей электрической и тепловой энергией. Выработка энергии происходит с использованием как возобновляемых источников энергии (гидрогенерация), так и невозобновляемых (природный газ). 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 1 115 МВт и две гидроэлектростанции

Структура выработки электроэнергии в Норильском промышленном районе в 2021 году (%)



с установленной совокупной мощностью 1 111 МВт. Общая электрическая мощность энергосистемы составляет 2 226 МВт.

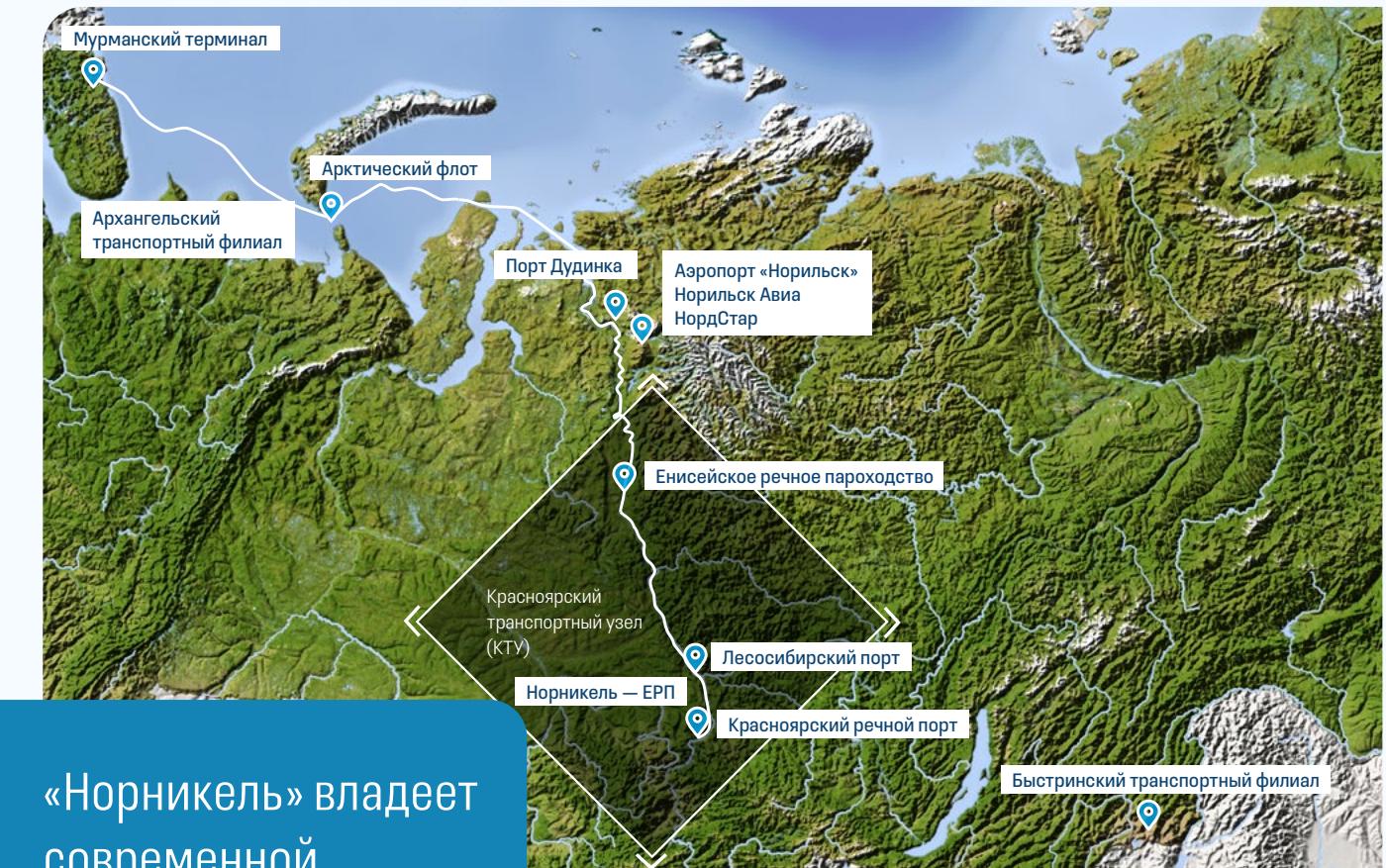
Электрическую энергию с использованием возобновляемых источников АО «НТЭК» производит на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС. В 2021 году доля электроэнергии, полученной из возобновляемых источников, составила 47% по Группе и 52% — по Норильскому промышленному району.

Инвестиционная программа «Норникеля» предусматривает реализацию нескольких крупных приоритетных проектов для увеличения эффективности использования таких возобновляемых источников энергии, как гидрогенерация, а также в целях экономии топливно-энергетических ресурсов и повышения надежности энерго- и газоснабжения.

**СРЕДИ НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ КОМПАНИЯ РЕАЛИЗУЕТ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ ЭКСПЛУАТАЦИИ ОБОРУДОВАНИЯ, УВЕЛИЧЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ РОСТА ОБЪЕМОВ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ, МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:**

- замена семи гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС (в 2021 году осуществлена замена последнего гидроагрегата — проект полностью реализован);
- замена энергоблоков на норильских ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3;
- реконструкция хозяйства аварийного дизельного топлива на норильских ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3, котельной Дудинки, а также Усть-Хантайской ГЭС и Курейской ГЭС;
- модернизация сетей электроснабжения;
- модернизация трубопроводов тепло- и водоснабжения;
- строительство нового водозабора на реке Норильской;
- реконструкция коллекторного хозяйства Норильска;
- строительство очистных сооружений ливневых и промышленных вод;
- модернизация магистральной и распределительной газотранспортной системы;
- реконструкция и развитие инфраструктуры п. Тухард;
- строительство пяти новых газовых скважин на Пеляткинском газоконденсатном месторождении;
- комплексная реконструкция нефтебазового комплекса — Норильской, Дудинской и Кайерканской нефтебаз.

# ТРАНСПОРТНЫЕ АКТИВЫ



«Норникель» владеет современной транспортной инфраструктурой, которая решает самые сложные задачи грузовой логистики и является основой стабильной работы предприятий Группы.

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

## Транспортно-логистический комплекс Компании включает:

- морской флот: шесть судов усиленного ледового класса;
- речной флот: 627 ед. (198 ед. самоходных судов, 429 ед. несамоходных судов), в том числе активное ядро флота — 425 ед. (129 ед. самоходных судов, 296 ед. несамоходных судов);
- железнодорожный парк: 118 фитинговых платформ, 2 маневровых локомотивов, 1 маневровый локотрактор, 1 тепловоз 2М62;
- авиапарк: 20 вертолетов (АО «Норильск Авиа»), 10 самолетов (АО «АК «НордСтар») (на конец 2020 года — 15, из которых 5 были выведены из эксплуатации в 2021 году).



# ФЛОТ

«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом: пятью сухогрузами и танкером «Енисей» усиленного ледового класса (Arc7 по классификации Российского морского регистра судоходства). Технические возможности судов позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов.

Сухогрузный флот Компании обеспечивает круглогодичное сообщение между морскими портами Дудинки, Мурманска, Архангельска, Роттердама и Гамбурга, а также выполняет коммерческие рейсы в других направлениях. В 2021 году было выполнено 70 рейсов из порта Дудинки (в 2020 году — 66). Судами Компании выполнено 2 прямых рейса в порты Европы (в 2020 году — 9).

В 2021 году также выполнены перевозки наливных грузов, в том числе собственным танкером «Енисей»: экспорт газового конденсата с Пеляттинского месторождения в порты Европы, завоз нефтепродуктов в Норильский промышленный регион, а также коммерческие рейсы в других направлениях.

**Заполярный транспортный филиал и порт Дудинка (ЗТФ)** — основное производственное предприятие города-порта Дудинки, принимает как морские, так и речные суда.

Расположен на Крайнем Севере и является единственным в мире портом, ежегодно затапляемым в половодье. С ноября по май акватория порта, как и р. Енисей, замерзает. В это время порт обрабатывает только морские суда при помощи ледоколов (для подвода судов к причалу и очистки причалов от льда). В мае — июне порт затапливается и прием судов прекращается. После ледохода и спада воды обработка судов возобновляется как на морских, так и на речных причалах.

Порт осуществляет перевалку грузов для полуострова Таймыр, в том числе для населения (за исключением скоропортящихся продуктов и почты). В летний период речные суда доставляют из Красноярска и Лесосибирска оборудование и необходимые грузы для производства (песок, круглый лес, клинкер и т. д.). Сера отгружается частично на реку, частично

на морское направление. Круглый год из Дудинки морскими судами отправляются файнштейн и металлопродукция.

ЗТФ обладает собственным портальным флотом: ледоколом речного класса, буксирами, катерами, бункеровщиком и плавкраном. Для снижения негативного воздействия на окружающую среду филиал реализует программы, направленные на снижение расхода топливных ресурсов и предотвращение загрязнения акватории рек Дудинка и Енисей, а также финансирует воспроизведение биоресурсов (выпуск мальков).

**Мурманский транспортный филиал (МТФ)** расположен на территории порта г. Мурманска, не замерзающего круглый год.

Основные функции МТФ:

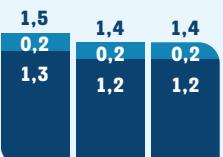
- отправка готовой металлопродукции «Норникеля» в порты Европы;
- прием файнштейна из Дудинки и его отправка по железной дороге на Кольскую ГМК;
- отправка в Дудинку порожних контейнеров, оборудования и материалов.

Помимо морских перевозок МТФ осуществляет транспортно-экспедиционное обслуживание, перевалку и хранение грузов, а также железнодорожные перевозки на участке Мурманск — Мончегорск.

Судоходное подразделение МТФ соблюдает международные морские конвенции в части экологичности и безопасности плавания. Суда проходят регулярный регламентный ремонт и проверки состояния безопасности. Кроме того, в 2019 году МТФ получил сертификат соответствия системы управления информационной безопасности нормам и требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2013.

**Архангельский транспортный филиал** расположен в Архангельске и обеспечивает организацию бесперебойной круглогодичной перевалки грузов «Норникеля» через морской порт Архангельск, который имеет удобную транспортную систему: авто-, авиа- и железнодорожное сообщение с другими регионами России и зарубежья.

## Сухогрузные перевозки флотом<sup>1</sup> (млн т)



1 Кроме металлопродукции.

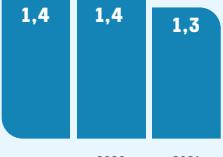
## Перевозки наливных грузов<sup>2</sup> (тыс. т)



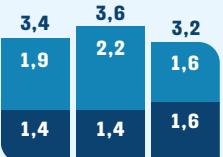
2 Перевозка нефтепродуктов осуществлялась морем.

**ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ СУДОВ ПОЗВОЛЯЮТ ПРЕОДОЛЕВАТЬ АРКТИЧЕСКИЕ ЛЬДЫ ТОЛЩИНОЙ ДО 1,5 М БЕЗ СОПРОВОЖДЕНИЯ ЛЕДОКОЛОВ.**

## Грузооборот терминала в Мурманске (млн т)



## Грузооборот порта Дудинка (млн т)



● По Северному морскому пути  
● По реке Енисей

**Красноярский транспортный филиал** расположен в Красноярске. Обеспечивает организацию транспортно-экспедиционного обслуживания грузов для нужд Компании и перевозку концентратов драгоценных металлов.

- железнодорожная ветка на г. Ачинск связывает г. Лесосибирск с Транссибирской магистралью.

## Быстринский транспортный филиал

был создан в 2017 году для организации перевозок готовой продукции Быстринского ГОКа и необходимых товарно-материальных ценностей. Филиал отвечает за организацию работы по содержанию железнодорожной инфраструктуры — 227-километрового участка железной дороги необщего пользования Нарын (Борзя) — Газимурский Завод, построенного в рамках государственно-частного партнерства.

Транспортные активы Компании располагают всеми необходимыми разрешениями в области охраны

окружающей среды и при осуществлении деятельности неукоснительно соблюдают природоохранные требования:

- выбросы в атмосферу от передвижных источников осуществляются в допустимых пределах;
- судовое топливо закупается у поставщиков, имеющих необходимую документацию, подтверждающую его качество. Соответствие качества топлива проверяется независимой лабораторией;
- в целях предотвращения загрязнения и засорения водных объектов, морской среды ежегодно проводятся освидетельствования судовых установок для обработки сточных вод;
- нефтесодержащие воды с судов передаются на приемные сооружения специализированных организаций в морских портах.

# Авиакомпания



перевозчик аэропорта Норильска. Ежегодный пассажирооборот компании превышает 1 млн человек. География полетов охватывает более 30 городов России и стран СНГ.

**ООО «Аэропорт «Норильск»** расположен в 36 км от г. Норильска. Он играет важную роль в обеспечении транспортной доступности региона и связывает север Красноярского края с другими регионами России. В 2020 году Компания закончила реконструкцию аэродромного комплекса и объектов в государственно-частного партнерства. После реконструкции ООО «Аэропорт «Норильск» стал отвечать всем современным нормативным требованиям, что позволило повысить качество и безопасность предоставляемых населению услуг, обеспечить надежный и стабильный уровень пассажирских и грузовых перевозок.

# ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (MD&A)

## Ключевые факты 2021 года

➤ Консолидированная выручка увеличилась на 15% год к году, до 17,9 млрд долл. США, прежде всего за счет роста биржевых цен на металлы и увеличения объемов продаж палладия из накопленных в 2020 году запасов, что компенсировало снижение объема производства, вызванного инцидентами в первом полугодии 2021 года.

➤ Рудник «Октябрьский» вышел на полную мощность в середине мая, а рудник «Таймырский» — в декабре 2021 года. Работа Норильской обогатительной фабрики была полностью восстановлена также в декабре 2021 года.

➤ Показатель EBITDA увеличился на 37%, до 10,5 млрд долл. США, вследствие роста выручки, при этом EBITDA Быстринского ГОКа составила 1,1 млрд долл. США. Рентабельность EBITDA составила 59%.

➤ Расходы социального характера увеличились в два раза и составили более 1 млрд долл. США, в основном за счет создания резервов по подписанным соглашениям по социальному-экономическому развитию Норильска и Красноярского края.

➤ Объем капитальных вложений увеличился на 57%, до рекордных 2,8 млрд долл. США, в связи со стратегическим ростом инвестиций по ключевым проектам. Расходы по Серной программе, реализация которой вошла в активную фазу, превысили 500 млн долл. США, а инвестиции в Южный кластер и расширение Талнахской обогатительной фабрики увеличились в три и четыре раза соответственно. Расходы на капитализируемые ремонты, промышленную безопасность и модернизацию основных фондов предприятий Группы увеличились более чем на 40%, превысив 800 млн долл. США.

➤ Чистый оборотный капитал вырос до 1,3 млрд долл. США, в основном за счет увеличения стоимости запасов вследствие роста ставки НДПИ, а также изменения задолженности по налогу на прибыль.

➤ Свободный денежный поток сократился на 34% год к году, до 4,4 млрд долл. США, прежде всего за счет возмещения экологического ущерба в размере 2,0 млрд долл. США и роста капитальных затрат.

➤ Чистый долг практически не изменился и составил 4,9 млрд долл. США, а соотношение чистого долга к показателю EBITDA по состоянию на 31 декабря 2021 года составило 0,5x. При этом за счет эффективного управления долговым портфелем расходы по процентам за 2021 год снизились на 38%, а эффективная процентная ставка на конец 2021 года снизилась до рекордно низкого уровня 2,8% годовых.

➤ В октябре 2021 года Компания провела успешное размещение пятилетних евробондажий на сумму 500 млн долл. США с купоном 2,8% годовых, что соответствует самому низкому уровню кредитного спреда за всю историю заимствований Компании на международных публичных рынках.

➤ 27 декабря 2021 года Общее собрание акционеров Компании утвердило дивиденды по итогам девяти месяцев 2021 года в размере 1 523,17 руб. на акцию (около 20,81 долл. США по курсу Банка России на дату собрания). Общий размер денежных средств, направленных на выплату дивидендов по итогам девяти месяцев 2021 года, составил 232,84 млрд руб. (около 3,05 млрд долл. США).

### Ключевые показатели (млн долл. США, если не указано иное)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Выручка	17 852	15 545	15
EBITDA <sup>1</sup>	10 512	7 651	37
Рентабельность EBITDA	59%	49%	10 п. п.
Чистая прибыль	6 974	3 634	92
Капитальные затраты	2 764	1 760	57
Свободный денежный поток <sup>2</sup>	4 404	6 640	-34
Нормализованный чистый оборотный капитал <sup>2,3</sup>	1 269	712	78
Чистый долг <sup>2</sup>	4 914	4 705	4
Нормализованный чистый долг для цели расчета дивидендов <sup>4</sup>	4 902	3 469	41
Чистый долг / 12 мес. EBITDA	0,5x	0,6x	-0,1x
Чистый долг / 12 мес. EBITDA для цели расчета дивидендов	0,5x	0,5x	-0,0x
Выплаченные дивиденды на акцию <sup>5</sup> (долл. США)	13,9	26,3	-47

### Ключевые показатели по сегментам<sup>6</sup> (млн долл. США, если не указано иное)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Консолидированная выручка	17 852	15 545	15
Группа ГМК	11 836	12 700	-7
Южный кластер	767	694	11
Группа КГМК	9 893	8 926	11
NN Harjavalta	1 493	1 308	14
ГРК Быстринское	1 346	1 004	34
Прочие добывающие	28	137	-80
Прочие неметаллургические	1 533	1 387	11
Исключено	-9 044	-10 611	-15
Консолидированная EBITDA	10 512	7 651	37
Группа ГМК	5 456	6 171	-12
Южный кластер	397	407	-2
Группа КГМК	3 758	1 757	2x
NN Harjavalta	59	70	-16
ГРК «Быстринское»	1 076	717	50
Прочие добывающие	-16	-14	14
Прочие неметаллургические	11	31	-65
Исключено	716	-556	Н. п.
Нераспределенные	-945	-932	1
Рентабельность EBITDA	59%	49%	10 п. п.
Группа ГМК	46%	49%	-3 п. п.
Южный кластер	52%	59%	-7 п. п.
Группа КГМК	38%	20%	18 п. п.
NN Harjavalta	4%	5%	-1 п. п.
ГРК «Быстринское»	80%	71%	9 п. п.
Прочие добывающие	-57%	-10%	-47 п. п.
Прочие неметаллургические	1%	2%	-1 п. п.

1 Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.

2 Показатель не МСФО, расчет приведен в публикуемом одновременно с отчетностью МСФО аналитическом документе Data book.

3 Нормализован на задолженность регистратора по перечислению дивидендов акционерам.

4 Нормализован на сумму промежуточных дивидендов по курсу на дату Совета директоров и банковских депозитов со сроком погашения свыше 90 дней.

5 Выплаченные в течение отчетного периода.

6 Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.



В целях повышения эффективности управления в августе 2020 года было принято решение сформировать Норильский, Кольский и Забайкальский дивизионы. Норильский дивизион включает в себя сегменты «Группа ГМК» и «Южный кластер», а также ряд компаний сегмента «Прочие неметаллургические». Кольский дивизион включает в себя сегменты «Группа КГМК» и NN Harjavalta, а также ряд компаний сегмента «Прочие неметаллургические». Забайкальский дивизион включает в себя сегмент «ГРК «Быстринское», а также ряд компаний сегментов «Прочие добывающие» и «Прочие неметаллургические».

В 2021 году выручка сегмента «Группа ГМК» снизилась на 7%, составив 11 836 млн долл. США, в первую очередь вследствие снижения выручки от реализации файнштейна на Кольскую ГМК, а также снижения объема реализации меди за счет временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и Норильской обогатительной фабрики (НОФ), что было частично компенсировано ростом цен реализации на металлы.

Выручка сегмента «Южный кластер» выросла на 11% и составила 767 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом цены реализации полу-продуктов на Заполярный филиал, что было частично компенсировано снижением объемов реализации в связи с временной приостановкой рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка сегмента «Группа КГМК» увеличилась на 11%, составив 9 893 млн долл. США, в первую очередь за счет роста цен реализации на корзину металлов, что было частично компенсировано снижением объемов реализации в связи с временной

приостановкой рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка предприятия NN Harjavalta увеличилась на 14%, до 1 493 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом цен реализации, что было частично компенсировано снижением объемов реализации в связи с временной приостановкой рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка сегмента «ГРК «Быстринское» увеличилась на 34% и составила 1 346 млн долл. США, в первую очередь в связи с ростом цен на медь и железо.

Выручка сегмента «Прочие добывающие» снизилась на 80% и составила 28 млн долл. США в связи со снижением объемов реализации полу-продуктов после прекращения деятельности Nkomiati в первом полугодии 2021 года.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» увеличилась на 11% и составила 1 533 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения выручки от прочей деятельности, что было частично компенсировано снижением объемов реализации полу-продуктов после прекращения деятельности Nkomiati в первом полугодии 2021 года.

В 2021 году показатель EBITDA «КГМК» снизился на 12%, составив 5 456 млн долл. США, в первую очередь в связи со снижением выручки, а также ростом расходов социального характера и ростом денежных операционных расходов, в первую очередь за счет налога на добыву полезных ископаемых и временных экспортных таможенных пошлин, что было частично компенсировано снижением расходов на экологические резервы.

Показатель EBITDA сегмента «Южный кластер» снизился на 2% и составил 397 млн долл. США в связи с ростом налога на добыву полезных ископаемых в 2021 году, что было частично компенсировано ростом выручки.

Показатель EBITDA сегмента «Группа КГМК» вырос в два раза, до 3 758 млн долл. США, в первую очередь в связи с ростом выручки, а также рентабельности операций по переработке файнштейна вследствие изменения формулы формирования закупочной цены, что было частично компенсировано введением временных экспортных таможенных пошлин.

Показатель EBITDA предприятия NN Harjavalta снизился на 16% и составил 59 млн долл. США за счет снижения объемов реализации в связи с временной приостановкой рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Показатель EBITDA сегмента «ГРК «Быстринское» увеличился на 50% и составил 1 076 млн долл. США, в первую очередь за счет роста выручки.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие добывающие» снизился на 2 млн долл. США и составил отрицательные 16 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» снизился на 20 млн долл. США и составил 11 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Нераспределенные» снизился на 13 млн долл. США и составил отрицательные 945 млн долл. США.

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Палладий <sup>1</sup> (тыс. тр. ун.)	2 687	2 634	2
Из собственного российского сырья	2 656	2 604	2
В полу-продуктах <sup>2</sup>	31	30	3
Платина <sup>1</sup> (тыс. тр. ун.)	628	689	-9
Из собственного российского сырья	621	684	-9
В полу-продуктах <sup>2</sup>	7	5	40
Родий <sup>1</sup> (тыс. тр. ун.)	53	58	-9
Из собственного российского сырья	51	56	-9
В полу-продуктах <sup>2</sup>	2	2	0
Кобальт <sup>1</sup> (тыс. т.)	5	6	-17
Из собственного российского сырья	4	5	-20
В полу-продуктах <sup>2</sup>	1	1	0
Золото <sup>1</sup> (тыс. тр. ун.)	370	386	-4
Из собственного российского сырья	191	192	-1
В полу-продуктах <sup>2</sup>	179	194	-8

#### Средняя цена реализации рафинированных металлов, произведенных Группой

Металл	2021	2020	Изменение (%)
Никель (долл. США / т)	18 528	13 916	33
Медь (долл. США / т)	9 322	6 221	50
Палладий (долл. США / тр. ун.)	2 388	2 176	10
Платина (долл. США / тр. ун.)	1 088	882	23
Родий (долл. США / тр. ун.)	19 946	12 056	65
Кобальт (долл. США / т)	39 857	30 745	30
Золото (долл. США / тр. ун.)	1 804	1 764	2

#### Выручка<sup>3</sup> (млн долл. США)

Никель	2021	2020	Изменение (%)
в том числе в полу-продуктах	345	342	1
Медь	3 789	3 078	23
в том числе в полу-продуктах	607	424	43
Палладий	6 665	6 365	5
в том числе в полу-продуктах	69	147	-53
Платина	685	622	10
в том числе в полу-продуктах	10	19	-47
Родий	1 056	682	55
в том числе в полу-продуктах	28	6	5x
Золото	654	676	-3
в том числе в полу-продуктах	309	336	-8
Прочие металлы	627	410	53
в том числе в полу-продуктах	391	224	75
<b>Выручка от реализации металлов</b>	<b>17 103</b>	<b>14 977</b>	<b>14</b>
Выручка от прочей реализации	749	568	32
<b>Итого выручка</b>	<b>17 852</b>	<b>15 545</b>	<b>15</b>

#### Объемы продаж и выручка

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
<b>Продажи металлов</b>			
<b>Вся Группа</b>			
Никель <sup>1</sup> (тыс. т.)	200	221	-10
Из собственного российского сырья	174	198	-12
Из стороннего сырья	3	3	0
В полу-продуктах <sup>2</sup>	23	20	15
Медь <sup>1</sup> (тыс. т.)	383	500	-23
Из собственного российского сырья	308	427	-28
В полу-продуктах <sup>2</sup>	75	73	3

<sup>1</sup> Вся информация представлена на основании 100% владения дочерними компаниями без учета рафинированных металлов, купленных у третьих сторон, и полу-продуктов, купленных у Nkomiati.

<sup>2</sup> Объемы приведены в пересчете на содержание металла в полу-продукте.

<sup>3</sup> Включает металлы и полу-продукты, купленные у третьих лиц и Nkomiati.

# Выручка

## НИКЕЛЬ

Доля никеля в структуре выручки от реализации металлов составила 21% в 2021 году.

В 2021 году выручка от продажи никеля выросла на 15% (или +483 млн долл. США) и составила 3 627 млн долл. США, в первую очередь за счет более высокой цены реализации никеля (+958 млн долл. США), что было частично компенсировано снижением физического объема продаж (-478 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированного никеля выросла на 33% и составила 18 528 долл. США / т против 13 916 долл. США / т в 2020 году.

Физический объем реализации рафинированного никеля, произведенного Компанией из собственного российского сырья, в 2021 году снизился на 12% (или -24 тыс. тонн), до 174 тыс. тонн, в первую очередь за счет временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Объем продаж рафинированного никеля, произведенного из стороннего сырья, остался на уровне прошлого года и составил 3 тыс. тонн.

Выручка от реализации никеля в полупродуктах в 2021 году увеличилась на 1%, до 345 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения объема реализации полупродуктов вследствие закрытия плавильных мощностей на Кольской ГМК, что было почти полностью компенсировано снижением реализации концентрата Nkomati.

Также в 2021 году был реализован никель, приобретенный на рынке у третьих сторон, на сумму 3 млн долл. США.

## МЕДЬ

В 2021 году выручка от реализации меди составила 22% в структуре выручки от продажи металлов, увеличившись на 1 п. п. Рост выручки на 23% (или +711 млн долл. США), до 3 789 млн долл. США, был обусловлен более высокой ценой реализации меди (+1 528 млн долл. США), что было частично компенсировано падением физического объема продаж (-1 122 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированной меди выросла на 50%, с 6 221 долл. США / т

в 2020 году до 9 322 долл. США / т в 2021 году.

Физический объем реализации рафинированной меди, произведенной из собственного российского сырья, в 2021 году снизился на 28% (или -119 тыс. тонн), до 308 тыс. тонн, в первую очередь за счет временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка от реализации меди в полупродуктах в 2021 году увеличилась на 43%, до 607 млн долл. США, преимущественно за счет роста рыночной цены на медь.

В 2021 году была реализована медь, приобретенная на рынке у третьих сторон, на сумму 305 млн долл. США.

## ПАЛЛАДИЙ

В 2021 году выручка от реализации палладия составила 39% в структуре выручки от продажи металлов, уменьшившись на 3 п. п. относительно 2020 года. Выручка от продаж палладия выросла на 5% (или +300 млн долл. США), до 6 665 млн долл. США, благодаря росту цены реализации (+544 млн долл. США) и физических объемов продаж (+56 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированного палладия увеличилась в 2021 году на 10% и составила 2 388 долл. США / тр. унцию против 2 176 долл. США / тр. унцию в 2020 году.

В 2021 году физический объем реализации рафинированного палладия, произведенного Компанией из собственного российского сырья, вырос на 2% (или 52 тыс. тр. унций), до 2 656 тыс. тр. унций. При этом рост реализации за счет продажи металла из накопленных в 2020 году запасов был частично компенсирован снижением реализации вследствие временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка от реализации палладия в полупродуктах в 2021 году снизилась на 53% и составила 69 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения объема реализации концентрата Nkomati.

В 2021 году был реализован палладий, приобретаемый на рынке у третьих сторон, на сумму 253 млн долл. США против 553 млн долл. США в 2020 году.

## ПЛАТИНА

В 2021 году выручка от реализации платины выросла на 10% (или +63 млн долл. США), до 685 млн долл. США. Доля платины в выручке от реализации металлов Группы осталась прежней и составила 4%. Рост цены реализации (+141 млн долл. США) был частично компенсирован снижением физических объемов продаж (-78 млн долл. США).

Физический объем реализации рафинированной платины, произведенной из собственного российского сырья, в 2021 году снизился на 9% (или -63 тыс. тр. унций), до 621 тыс. тр. унций, в первую очередь за счет временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка от реализации платины в полупродуктах в 2021 году снизилась на 47%, до 10 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения объема реализации полупродуктов, произведенных Nkomati.

## РОДИЙ

В 2021 году выручка от реализации родия выросла на 55% (или 374 млн долл. США), преимущественно в связи с более высокой ценой реализации.

В 2021 году был реализован родий, приобретаемый на рынке у третьих сторон, на сумму 14 млн долл. США.

## ЗОЛОТО

В 2021 году выручка от реализации золота снизилась на 3% (или -22 млн долл. США), в первую очередь за счет снижения объемов реализации полупродуктов ГРК «Быстринское».

## ПРОЧИЕ МЕТАЛЛЫ

Выручка от реализации прочих металлов в 2021 году увеличилась на 53% (или +217 млн долл. США), до 627 млн долл. США, преимущественно за счет роста выручки от продаж железнозорудного концентрата в связи с ростом цены.

# Выручка от прочей реализации

На 32%

увеличилась выручка от прочей реализации

# Себестоимость реализации

## СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

Себестоимость реализованных металлов в 2021 году составила 5 057 млн долл. США, увеличившись на 12% (или +557 млн долл. США), при этом:

- денежные операционные расходы увеличились на 25% (или +988 млн долл. США), преимущественно за счет введения временных экспортных пошлин на никель и медь во втором полугодии 2021 года (+442 млн долл. США) и увеличения налога на добычу полезных

ископаемых и иных обязательных платежей в абсолютном выражении (+379 млн долл. США);

- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции привел к снижению себестоимости реализованных металлов на 429 млн долл. США.

## ДЕНЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Денежные операционные расходы в 2021 году увеличились на 988 млн долл. США (или 25%)

и составили 4 874 млн долл. США, в первую очередь за счет введения временных экспортных пошлин на никель и медь во втором полугодии 2021 года (+442 млн долл. США), а также роста налога на добычу полезных ископаемых и иных обязательных платежей (+379 млн долл. США) в абсолютном выражении.

При этом инфляционный рост расходов в размере +159 млн долл. США был частично компенсирован положительным эффектом от ослабления курса рубля (-40 млн долл. США).

## Себестоимость реализованных металлов (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расходы на персонал	1 406	1 307	8
Материалы и запчасти	715	731	-2
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	627	248	3х
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	581	482	21
Экспортные таможенные пошлины	442	-	100
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	410	276	49
Транспортные расходы	130	90	44
Топливо	122	109	12
Электричество и теплоснабжение	118	151	-22
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	95	298	-68
Прочие	228	194	18
<b>Денежные операционные расходы</b>	<b>4 874</b>	<b>3 886</b>	<b>25</b>
Износ и амортизация	843	845	0
Увеличение запасов металлопродукции	-660	-231	3х
<b>Итого</b>	<b>5 057</b>	<b>4 500</b>	<b>12</b>



## Расходы на персонал

В 2021 году расходы на персонал увеличились на 8% (или 99 млн долл. США) и составили 1 406 млн долл. США, что соответствует 29% в общей структуре денежных операционных затрат Компании. Основными факторами изменения стали:

- **-28 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **+77 млн долл. США** — индексация заработной платы в соответствии с коллективным договором;
- **+37 млн долл. США** — плановый рост среднесписочной численности персонала в Норильском промышленном регионе.

## Материалы и запчасти

Расходы на материалы и запасные части в 2021 году снизились на 2% (или 16 млн долл. США), до 715 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-2 млн долл. США** — положительный эффект от ослабления курса рубля;
- **-32 млн долл. США** — снижение вовлечения материалов, в первую очередь связанное с прекращением деятельности Nkomati;
- **+18 млн долл. США** — инфляционный рост расходов на материалы и запчасти.

## Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в 2021 году увеличились в три раза (или на 379 млн долл. США) и составили 627 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-4 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **+383 млн долл. США** — в первую очередь рост ставки по налогу на добычу полезных ископаемых в 2021 году.

## Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи в 2021 году увеличились на 99 млн долл. США (или 21%) и составили 581 млн долл. США из-за закупок в отчетном периоде меди для компенсации снижения объемов производства

вследствие вынужденных простоев двух рудников и Норильской обогатительной фабрики, что было частично компенсировано снижением расходов на приобретение палладия.

## Экспортные таможенные пошлины

В связи с введением Правительством России временных экспортных пошлин на никель и медь, действовавших с августа по декабрь 2021 года, расходы на данную статью в 2021 году составили 442 млн долл. США.

## Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2021 году расходы на оплату услуг сторонних организаций увеличились на 49% (или 134 млн долл. США) и составили 410 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **+121 млн долл. США** — в первую очередь рост расходов на ремонты и горнодобывающие работы;
- **+13 млн долл. США** — инфляционный рост затрат.

## Транспортные расходы

В 2021 году транспортные расходы увеличились на 40 млн долл. США (или 44%) и составили 130 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-1 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **+7 млн долл. США** — инфляционный рост затрат;
- **+34 млн долл. США** — в первую очередь рост объема транспортных расходов в Норильском промышленном регионе в связи с ростом объема услуг по программе повышения надежности производственных активов.

## Топливо

Расходы на топливо в 2021 году увеличились на 12% (или 13 млн долл. США) и составили 122 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-2 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **-12 млн долл. США** — снижение расходов на топливо, связанное с закрытием плавильного и металлургического цехов на Кольской ГМК;
- **+33 млн долл. США** — инфляционный рост затрат.

## Электричество и теплоснабжение

В 2021 году расходы на электричество и теплоснабжение снизились на 22% (или 33 млн долл. США) и составили 118 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-1 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **-35 млн долл. США** — снижение, связанное в основном с закрытием плавильного и металлургического цехов на Кольской ГМК и прекращением деятельности Nkomati;
- **+3 млн долл. США** — инфляционный рост затрат.

## Расходы на приобретение сырья и полуфабрикатов

Расходы на приобретение сырья и полуфабрикатов в 2021 году снизились на 203 млн долл. США (или 68%) и составили 95 млн долл. США, в первую очередь за счет прекращения вовлечения в переработку медного концентрата, приобретенного у третьих сторон, и прекращения деятельности Nkomati.

## Прочие

Сумма прочих расходов в 2021 году увеличилась на 18% (или 34 млн долл. США) и составила 228 млн долл. США, в первую очередь в связи с ростом расходов по очистке территории в Норильском промышленном регионе, а также инфляцией и ростом расходов на охрану и промышленную безопасность.

## Износ и амортизация

В 2021 году износ и амортизация осталась на уровне прошлого года и составили 843 млн долл. США.

## Увеличение запасов металлопродукции

Сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции составил -429 млн долл. США, что привело к соответствующему снижению себестоимости реализации. В первую очередь это обусловлено ростом стоимости незавершенного производства и готовой продукции в связи с изменениями в законодательстве в 2021 году (ростом НДПИ и введением временных экспортных таможенных пошлин).

# Себестоимость прочей реализации

В 2021 году себестоимость прочей реализации увеличилась на 189 млн долл. США и составила 753 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения авиаперевозок в связи с частичным снятием ограничений, связанных с пандемией коронавируса, а также ростом реализации нефтепродуктов.

**На 189 млн долл. США**  
выросла себестоимость прочей реализации

# Коммерческие расходы

## Коммерческие расходы (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Транспортные расходы	81	72	13
Расходы на маркетинг	48	44	9
Расходы на персонал	19	19	0
Прочие	36	32	13
<b>Итого</b>	<b>184</b>	<b>167</b>	<b>10</b>

Коммерческие расходы увеличились на 10% (или +17 млн долл. США) и составили 184 млн долл. США, в первую очередь за счет роста транспортных расходов (+9 млн долл. США).

# Административные расходы

## Административные расходы (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расходы на персонал	577	529	9
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	191	142	35
Износ и амортизация	83	67	24
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	76	69	10
Транспортные расходы	18	18	0
Прочие	44	44	0
<b>Итого</b>	<b>989</b>	<b>869</b>	<b>14</b>

В 2021 году административные расходы увеличились на 14% (или 120 млн долл. США), до 989 млн долл. США. Положительный эффект ослабления курса рубля составил -16 млн долл. США. Основными факторами изменения административных расходов в абсолютном выражении стали:

- **+52 млн долл. США** — рост расходов на оплату услуг сторонних организаций, связанных в первую очередь с консультационными услугами в рамках реализации ESC-повестки, а также увеличением расходов на кибербезопасность.
- **+58 млн долл. США** — увеличение расходов на персонал, в том числе за счет индексации заработной платы и увеличения разовых выплат менеджменту;

**На 9%**  
выросли расходы на персонал, в том числе и за счет индексации заработной платы

**На 35%**  
выросли расходы на оплату услуг, в том числе за счет ESC-повестки и расходов на кибербезопасность



# Прочие операционные расходы

Прочие операционные расходы, нетто (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расходы социального характера (Примечание 27)	1 031	500	2x
Экологические резервы	176	2 242	-92
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	69	-	100
Изменение прочих резервов	-3	24	Н. п.
Изменение резерва под закрытие производственных мощностей	-3	-10	-70
Прочие, нетто	15	-19	Н. п.
<b>Итого</b>	<b>1 285</b>	<b>2 737</b>	<b>-53</b>

В 2021 году прочие операционные расходы, нетто, составили 1 285 млн долл. США, снизившись на 1 452 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-2 066 млн долл. США** — преимущественно в связи с высокой базой

2020 года, обусловленной отражением расходов по экологическим резервам, связанных с компенсацией последствий утечки дизельного топлива на ТЭЦ-3 и ущерба окружающей среде;

- **+531 млн долл. США** — увеличение расходов социального характера

в рамках создания резервов по соглашениям по социально-экономическому развитию Норильска и Красноярского края;

- **+69 млн долл. США** — расходы на ликвидацию производственных инцидентов в 2021 году.

- погашением в октябре 2020 года выпуска еврооблигаций на общую сумму 1 млрд долл. США с купоном 5,55% годовых и досрочным погашением в ноябре 2020 года срочного кредита на общую сумму 60 млрд руб. с процентной ставкой 8,30% годовых;
- полным досрочным погашением в феврале 2021 года

- (в предусмотренную эмиссионной документацией дату досрочного погашения по усмотрению эмитента) выпуска биржевых рублевых облигаций на сумму 15 млрд руб. с процентной ставкой 11,60% годовых;
- выпуском еврооблигаций в сентябре 2020 года и октябре 2021 года на сумму 500 млн долл. США

- каждый с купоном 2,55 и 2,80% соответственно;
- рефинансированием в течение 2021 года ряда билатеральных кредитов на общую сумму 725 млн долл. США с сохранением или улучшением коммерческих параметров.

# Налог на прибыль

В 2021 году расходы по налогу на прибыль увеличились на 1 366 млн долл. США, преимущественно вследствие увеличения прибыли до налогообложения.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2021 году составила 24,9%, что выше законодательно установленной ставки 20,0%. Данное превышение сложилось в первую очередь в результате начисления

оценочного обязательства по налогу на прибыль, связанного с компенсацией экологического ущерба, а также признания расходов социального характера, не принимаемых для целей налогообложения.

Расходы по налогу на прибыль (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расход по текущему налогу на прибыль	1 695	1 685	1
Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль	616	-740	Н. п.
<b>Итого расход по налогу на прибыль</b>	<b>2 311</b>	<b>945</b>	<b>2x</b>

Текущий налог на прибыль по странам присутствия (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Россия	1 668	1 648	1
Финляндия	5	11	-55
Прочие страны	22	26	-15
<b>Всего</b>	<b>1 695</b>	<b>1 685</b>	<b>1</b>

# EBITDA

EBITDA (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Прибыль от операционной деятельности	9 536	6 400	49
Износ и амортизация	928	943	-2
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	48	308	-84
<b>EBITDA</b>	<b>10 512</b>	<b>7 651</b>	<b>37</b>
<b>Рентабельность EBITDA</b>	<b>59%</b>	<b>49%</b>	<b>10 п. п.</b>

EBITDA выросла на 37% (или 2 861 млн долл. США) и составила 10 512 млн долл. США, в первую очередь за счет роста выручки.

# Финансовые расходы

Финансовые расходы, нетто (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	225	364	-38
Изменения справедливой стоимости прочих долгосрочных и прочих краткосрочных обязательств	66	262	-75
Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности	59	61	-3
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	15	12	25
(Доход)/расход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	-68	182	Н. п.
Прочие, нетто	-18	-2	9x
<b>Итого</b>	<b>279</b>	<b>879</b>	<b>-68</b>

В 2021 году финансовые расходы, нетто, снизились на 68% и составили 279 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-250 млн долл. США** — получение дохода от переоценки валютно-процентных свопов в 2021 году, прежде всего благодаря проведению финальных расчетов по части инструментов в период укрепления рубля относительно курса на начало отчетного

периода, в сравнении с убытком от переоценки валютно-процентных свопов, зафиксированных по итогам 2020 года;

- **-196 млн долл. США** — сравнительный эффект изменения справедливой стоимости пут опциона в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей Быстринского ГОКа, который закончился 31 декабря 2021 года;

- **-139 млн долл. США** — сокращение расходов по процентам за вычетом капитализированных процентов на 38% за счет эффективного управления долговым портфелем на фоне увеличения его объема на 6% (рефинансирование долговых обязательств на более конкурентных условиях), что, в свою очередь, было обусловлено следующими факторами:

# Отчет о движении денежных средств

## Отчет о движении денежных средств (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль</b>	<b>11 479</b>	<b>10 254</b>	<b>12</b>
Изменения в оборотном капитале	-2 226	-662	3x
Налог на прибыль уплаченный	-2 211	-1 304	70
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто</b>	<b>7 042</b>	<b>8 288</b>	<b>-15</b>
Капитальные вложения	-2 764	-1 760	57
Прочая инвестиционная деятельность	126	112	13
<b>Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто</b>	<b>-2 638</b>	<b>-1 648</b>	<b>60</b>
<b>Свободный денежный поток</b>	<b>4 404</b>	<b>6 640</b>	<b>-34</b>
Проценты уплаченные	-315	-510	-38
Прочая финансовая деятельность	-3 732	-3 822	-2
<b>Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто</b>	<b>-4 047</b>	<b>-4 332</b>	<b>-7</b>
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	-1	99	Н. п.
<b>Увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>	<b>356</b>	<b>2 407</b>	<b>-85</b>

В 2021 году свободный денежный поток сократился на 34% и составил 4,4 млрд долл. США вследствие снижения денежного потока от операционной деятельности и увеличения денежного потока, направленного на инвестиционную деятельность.

В 2021 году денежный поток, полученный от операционной деятельности, снизился на 15% и составил 7,0 млрд долл. США. При этом погашение экологических резервов и рост платежей по налогу на прибыль были частично компенсированы ростом выручки от реализации металлов.

В 2021 году денежный поток, направленный на инвестиционную деятельность, увеличился на 60% и составил 2,6 млрд долл. США, в первую очередь за счет роста капитальных вложений на 57%, которые составили 2,8 млрд долл. США.

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

Показатель	2021	2020
<b>Изменение чистого оборотного капитала в балансе</b>	<b>-557</b>	<b>273</b>
Курсовые разницы	15	-290
Изменение задолженности по налогу на прибыль	524	-359
Изменение долгосрочных статей, входящих в чистый оборотный капитал в ОДДС	-56	-95
Изменение резервов	-2 145	-186
Прочие изменения	-7	-5
<b>Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС</b>	<b>-2 226</b>	<b>-662</b>

## Капитальные вложения по основным объектам инвестиций (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Заполярный филиал, в том числе основные проекты:	843	665	27
рудник «Скалистый»	95	109	-13
рудник «Таймырский»	38	97	-61
рудник «Комсомольский»	32	51	-37
рудник «Октябрьский»	10	16	-38
Талнахская обогатительная фабрика	167	38	4x
прочие проекты Заполярного филиала	501	354	42
Кольская ГМК	205	155	32
Серный проект	526	154	3x
Южный кластер	304	114	3x
Модернизация инфраструктуры энерго- и газоснабжения	316	219	44
Читинский медный проект (Быстринский ГОК)	62	98	-37
Прочие производственные проекты	490	344	42
Прочие непроизводственные проекты	18	11	64
<b>Итого</b>	<b>2 764</b>	<b>1 760</b>	<b>57</b>

В 2021 году капитальные затраты увеличились на 57% (или 1 004 млн долл. США), до рекордных 2 764 млн долл. США, в связи со стратегическим ростом инвестиций по ключевым проектам. Расходы по Серной программе, реализация которой вошла в активную фазу, превысили 500 млн долл. США, а инвестиции в Южный кластер и расширение Талнахской обогатительной фабрики увеличились в три и четыре раза соответственно. Расходы на капитализируемые ремонты, промышленную безопасность и модернизацию основных фондов предприятий Группы увеличились более чем на 40%, превысив 800 млн долл. США.

## Управление задолженностью и ликвидностью

### Задолженность и ликвидность (млн долл. США)

Показатель	По состоянию на 31 декабря 2021 года	По состоянию на 31 декабря 2020 года	Изменение	
			млн долл. США	%
Долгосрочные кредиты и займы	8 616	9 622	-1 006	-10
Краткосрочные кредиты и займы	1 610	12	1 598	100
Обязательства по аренде	235	262	-27	-10
<b>Общий долг</b>	<b>10 461</b>	<b>9 896</b>	<b>565</b>	<b>6</b>
Денежные средства и их эквиваленты	5 547	5 191	356	7
<b>Чистый долг</b>	<b>4 914</b>	<b>4 705</b>	<b>209</b>	<b>4</b>
Чистый долг / 12 мес. EBITDA	0,5x	0,6x	-0,1x	

По состоянию на 31 декабря 2021 года общий долг Компании увеличился на 6% по сравнению с 31 декабря 2020 года и составил 10 461 млн долл. США. Основным фактором роста стал новый выпуск еврооблигаций на 500 млн долл. США, осуществленный в октябре 2021 года, в том числе в целях аккумулирования ликвидности для предстоящих погашений в 2022 году. Краткосрочные кредиты и займы по состоянию на 31 декабря 2021 года увеличились на 1 598 млн долл. США по сравнению с 31 декабря 2020 года, преимущественно

за счет двух выпусков еврооблигаций на общую сумму 1 500 млн долл. США со сроками погашения в апреле и октябре 2022 года, перешедших в категорию краткосрочных обязательств по состоянию на 31 декабря 2021 года. Краткосрочные обязательства Компании полностью покрываются денежными средствами и подтвержденными кредитными линиями.

Чистый долг Компании по состоянию на 31 декабря 2021 года увеличился на 4% по сравнению с 31 декабря 2020 года

2020 года за счет роста общего долга. Несмотря на рост чистого долга, показатель «Чистый долг / 12 мес. EBITDA» на конец 2021 года сократился на 0,1x по сравнению с 31 декабря 2020 года и составил 0,5x.

По состоянию на 31 декабря 2021 года все три международных рейтинговых агентства — Fitch, Moody's и S&P Global — и национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» оценивали кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне.

# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

В 2021 году была утверждена Стратегия в области экологии и изменения климата, приоритеты которой — снижение вредного воздействия на окружающую среду и местные сообщества, а также повышение надежности оборудования и снижение физических рисков от воздействия изменения климата.

➡ В части изменения климата основной целью является удержание лидерской позиции в мировой никелевой отрасли по размеру абсолютных выбросов парниковых газов (Scope 1 и 2), а также сохранение позиции в нижней квартile кривой выбросов.

Компания намерена двигаться в сторону достижения углеродной нейтральности с целью поддержания конкурентоспособности выпускаемой продукции на мировом рынке в долгосрочной перспективе.

# ЭКОЛОГИЯ И ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

## Стратегия в области экологии и изменения климата



В 2021 году Советом директоров Компании была утверждена Стратегия в области экологии и изменения климата.

Стратегия в области экологии и изменения климата (далее — Стратегия) в первую очередь направлена на улучшение качества окружающей среды и экологической безопасности.

Стратегией определено 20 долгосрочных целей в области экологии и изменения климата по основным направлениям: климату, воздуху, воде, отходам (включая хвостохранилища), почве и биоразнообразию. Для реализации Стратегии и достижения поставленных целей был разработан комплексный план, направленный на получение измеримых и достижимых результатов. Начало выполнения плана для всех предприятий Компании определено на 2022 год.

Компания направила свой вектор на развитие современного, эффективного, экологически чистого производства, определив стратегические приоритеты устойчивого развития и раскрытия своего потенциала на среднесрочную и долгосрочную перспективу с учетом расширенной повестки в области экологии и борьбы с изменением климата.

### Стратегия «Норникеля» в области экологии и изменения климата



ИЗМЕНЕНИЕ  
КЛИМАТА



ВОЗДУХ



ВОДА



ХВОСТОХРANI-  
ЛИЩА И ОТХОДЫ



ПОЧВА



БИОРАЗНО-  
ОБРАЗИЕ

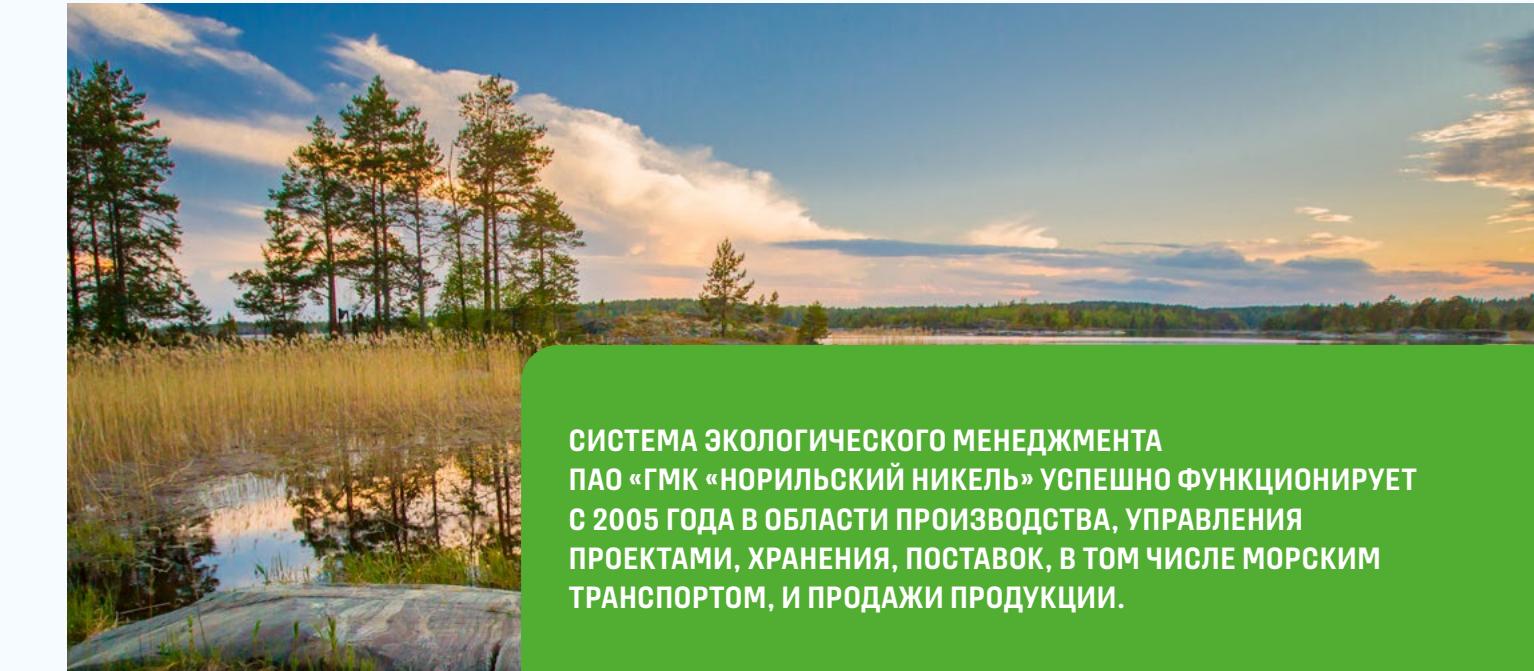
### ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДО 2028 ГОДА:

до 7,7 млн  
тонн CO<sub>2</sub>-экв.

снижение  
абсолютного объема  
производственных  
выбросов парниковых  
газов (Scope 1 и 2)

на 37%  
снижение  
интенсивности  
производственных  
парниковых выбросов

(Scope 1 и 2)



**СИСТЕМА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ» УСПЕШНО ФУНКЦИОНИРУЕТ  
С 2005 ГОДА В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА, УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ, ХРАНЕНИЯ, ПОСТАВОК, В ТОМ ЧИСЛЕ МОРСКИМ  
ТРАНСПОРТОМ, И ПРОДАЖИ ПРОДУКЦИИ.**

Основные инициативы, способствующие достижению поставленных целей, включают последовательную реализацию Серой программы (радикальное сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном регионе и полное устранение выбросов в приграничной зоне Кольского полуострова), рециркуляцию и повторное использование воды, вовлечение отходов, ликвидацию накопленного ущерба, восстановление земель, мониторинг промышленных активов, сохранение биоразнообразия.

Концепция плана по борьбе с изменением климата направлена в первую очередь на снижение физических рисков с учетом климатических факторов, повышение энергетической эффективности, развитие зеленых технологий и переоснащение мощностей, что позволит Компании двигаться в сторону достижения углеродной нейтральности и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Неотъемлемыми частями реализации Стратегии являются внедрение новых процессов управления, отчетность, вступление в ассоциации и соблюдение изменений, связанных с требованиями международных стандартов в области устойчивого развития, таких как ICMM, IRMA, стандартов отчетности TCFD, GHG Protocol, а также внедрение принципов Глобального стандарта хвостохранилищ (Global Tailings Standard).

и раскрытия информации в соответствии с требованиями EITI.

Для обеспечения эффективной реализации Стратегии и совершенствования процесса управления рисками Компания обновляет структуру управления в области экологии и изменения климата: на корпоративном уровне были созданы подразделения, фокусирующиеся на вопросах устойчивого развития, экологии, промышленной безопасности и охраны труда, человеческих ресурсов и социальной политики, а также обеспечивал участие всех сотрудников Компании в процессе преобразований.

## СИСТЕМА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В 2021 году система экологического менеджмента продолжала функционировать в рамках корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии Компании. Это дало возможность координировать работу в области экологии и качества с работой в других областях. Такой подход позволяет повысить как общую эффективность деятельности Компании, так и эффективность ее деятельности в области экологической безопасности.

## АУДИТ СИСТЕМЫ

**Наименование сертификата:**  
ISO 14001-2015

**Сертифицированные активы:**

- ПАО «ГМК «Норильский никель»
  - Главный офис,
  - Заполярный филиал,
  - Заполярный транспортный филиал,
  - Мурманский транспортный филиал
- АО «Кольская ГМК»
- Norilsk Nickel Harjavalta

**Аудитор**

Bureau Veritas Certification

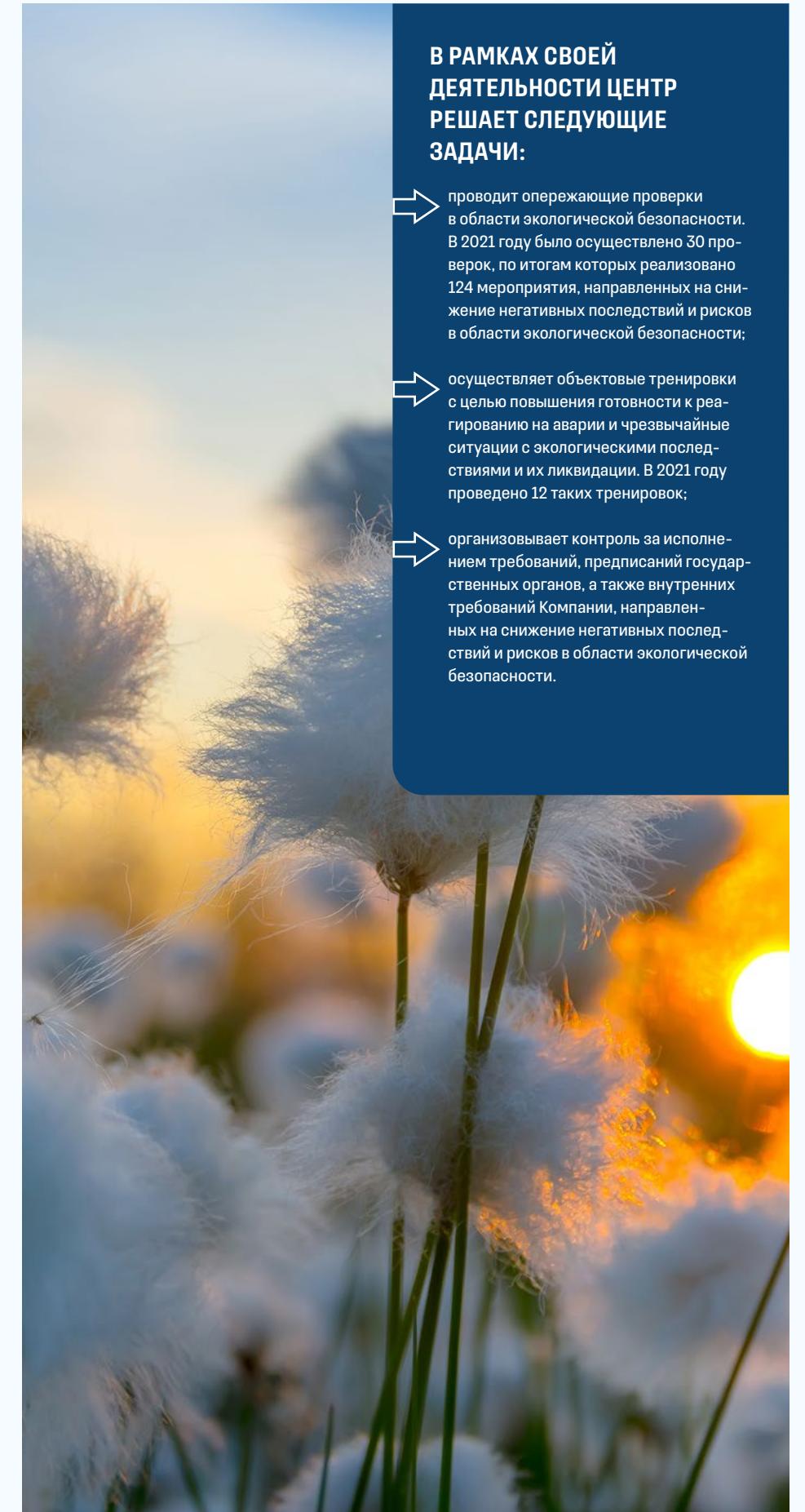
**43%**

компаний Группы (по численности) были сертифицированы по международному экологическому стандарту ISO 14001-2015 на конец 2021 года

С целью подтверждения соответствия системы экологического менеджмента Компании требованиям международных стандартов ISO 14001:2015 аудиторами международного органа по сертификации Bureau Veritas Certification (BVC) ежегодно проводятся надзорные, а раз в три года — ресертификационные аудиты. В марте — апреле 2021 года аудиторами BVC был проведен ресертификационный аудит системы экологического менеджмента. По результатам аудита были сделаны выводы, что Компания продемонстрировала результативное внедрение, поддержание и постоянное улучшение корпоративной интегрированной системы менеджмента, подтвердила соответствие требованиям ISO 14001:2015 и получила сертификат соответствия на новый (шестой) сертификационный период. В ноябре 2021 года был проведен первый надзорный аудит (шестого сертификационного периода), позволяющий определить результативность действующей в Компании системы экологического менеджмента и проверить ее соответствие стандарту ISO 14001:2015. По результатам аудиторами сделаны выводы, что в целом корпоративная интегрированная система менеджмента Компании соответствует требованиям стандарта ISO 14001:2015, действие сертификата соответствия продлено. Аудиторами была высоко оценена актуализированная в 2021 году Экологическая политика Компании, которая демонстрирует лидерство высшего руководства «Норникеля» в решении экологических задач.

## ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

В рамках повышения экологической безопасности в Компании был создан Центр экологического мониторинга, который организует в первую очередь систему мониторинга, направленную на выявление угроз возникновения нештатных производственных ситуаций, которые могут привести к инцидентам, авариям и чрезвычайным ситуациям с экологическим последствиями. Своевременное выявление таких угроз позволяет предотвратить происшествия или же обеспечить оперативное реагирование сил и средств на него, что поможет снизить негативные экологические последствия.



## В РАМКАХ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТР РЕШАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ:

проводит опережающие проверки в области экологической безопасности. В 2021 году было осуществлено 30 проверок, по итогам которых реализовано 124 мероприятия, направленных на снижение негативных последствий и рисков в области экологической безопасности;

осуществляет объектовые тренировки с целью повышения готовности к реагированию на аварии и чрезвычайные ситуации с экологическими последствиями и их ликвидации. В 2021 году проведено 12 таких тренировок;

организовывает контроль за исполнением требований, предписаний государственных органов, а также внутренних требований Компании, направленных на снижение негативных последствий и рисков в области экологической безопасности.



# Изменение климата

Стратегия в области изменения климата рассматривается и утверждается Советом директоров «Норникеля» и определяется как одна из приоритетных.

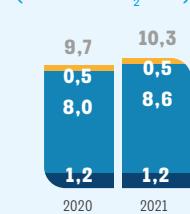
## ВЫБРОСЫ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

В 2021 году выбросы парниковых газов (Scope 1 и 2) составили около 10,3 млн тонн. Выбросы парниковых газов увеличились в 2021 году в основном из-за включения в корпоративный кадастр выбросов от предприятий Группы, относящихся к непроизводственному сектору.

изменений в производственных процессах, а также нетипично холодной для Норильского и Кольского дивизионов зимы.

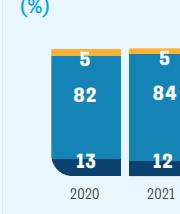
Решение о включении в кадастр парниковых непроизводственных предприятий было связано с инвентаризацией источников выбросов парниковых газов и подготовкой к изменениям законодательных требований Российской Федерации по климатической тематике.

### Парниковые газы<sup>1</sup> (млн тонн CO<sub>2</sub>-экв.)



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

### Парниковые газы по источникам (%)



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

### Прямые выбросы парниковых газов по источникам (Scope 1) (%)



- Прочие
- Металлургические активы
- Транспортные активы
- Топливно-энергетические активы

### Косвенные выбросы парниковых газов (Scope 3 downstream) (млн тонн)



- Переработка продукции в первом переделе
- Транспортировка

## ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДО 2028 ГОДА:

→ снижение абсолютного объема производственных выбросов парниковых газов (Scope 1 и 2) до 7,7 млн тонн CO<sub>2</sub>-экв. при росте производства металлов на 30–40% (по сравнению с 2017 годом);

→ снижение интенсивности производственных парниковых выбросов (Scope 1 и 2) на 37%, до 5 тонн CO<sub>2</sub>-экв. на тонну Ni-экв.;

→ повышение доли низкоуглеродного энергопотребления;

→ управление климатическими рисками через разработку соответствующих стратегий и содействие внедрению энергоэффективных низкоуглеродных технологий местными сообществами в Норильском промышленном районе и Мурманской области;

→ поддержка перехода экономики на низкоуглеродное потребление, содействие инновационным разработкам и масштабирование новых решений, а также поощрение диалога о борьбе с изменением климата внутри и между отраслями.

Основные производственные объекты «Норникеля» расположены в Норильском промышленном районе за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году держится отрицательная температура воздуха. Поскольку Норильский промышленный район изолирован от федеральной энергетической инфраструктуры, «Норникель» в этом регионе производит электроэнергию и тепло на своих генерирующих мощностях (находящихся в 100%-ной собственности Группы). В результате основные выбросы парниковых газов приходятся на топливно-энергетические активы Компании. При этом в связи с тем, что «Норникель» является единственным производителем электроэнергии и тепла в Норильском промышленном районе, Компания также полностью обеспечивает энергетическими ресурсами и теплом объекты социальной инфраструктуры и местное население. Доля выбросов парниковых газов, которая приходится на объекты инфраструктуры и население

регионов присутствия, составляет в среднем 11% от общего объема выбросов парниковых газов по Scope 1 и 2.

В 2021 году Компания продолжила проведение количественной оценки косвенных выбросов парниковых газов (Scope 3) в части, связанной с реализацией продукции, которые в соответствии с CHC Protocol включают в себя выбросы, относящиеся к транспортировке от производственных активов Компании до покупателя и переработке продукции в первом переделе.

Объем таких выбросов за 2021 год по Группе компаний «Норильский никель» составил 3,1 млн тонн CO<sub>2</sub>-экв., что на 18% выше, чем за 2020 год. Основным фактором роста стало увеличение объемов реализации железорудного концентратата Быстринского ГОКа, переработка которого — выплавка стали — является высокоуглеродным процессом. На долю железорудного концентратата приходится 83% выбросов Scope 3 downstream.

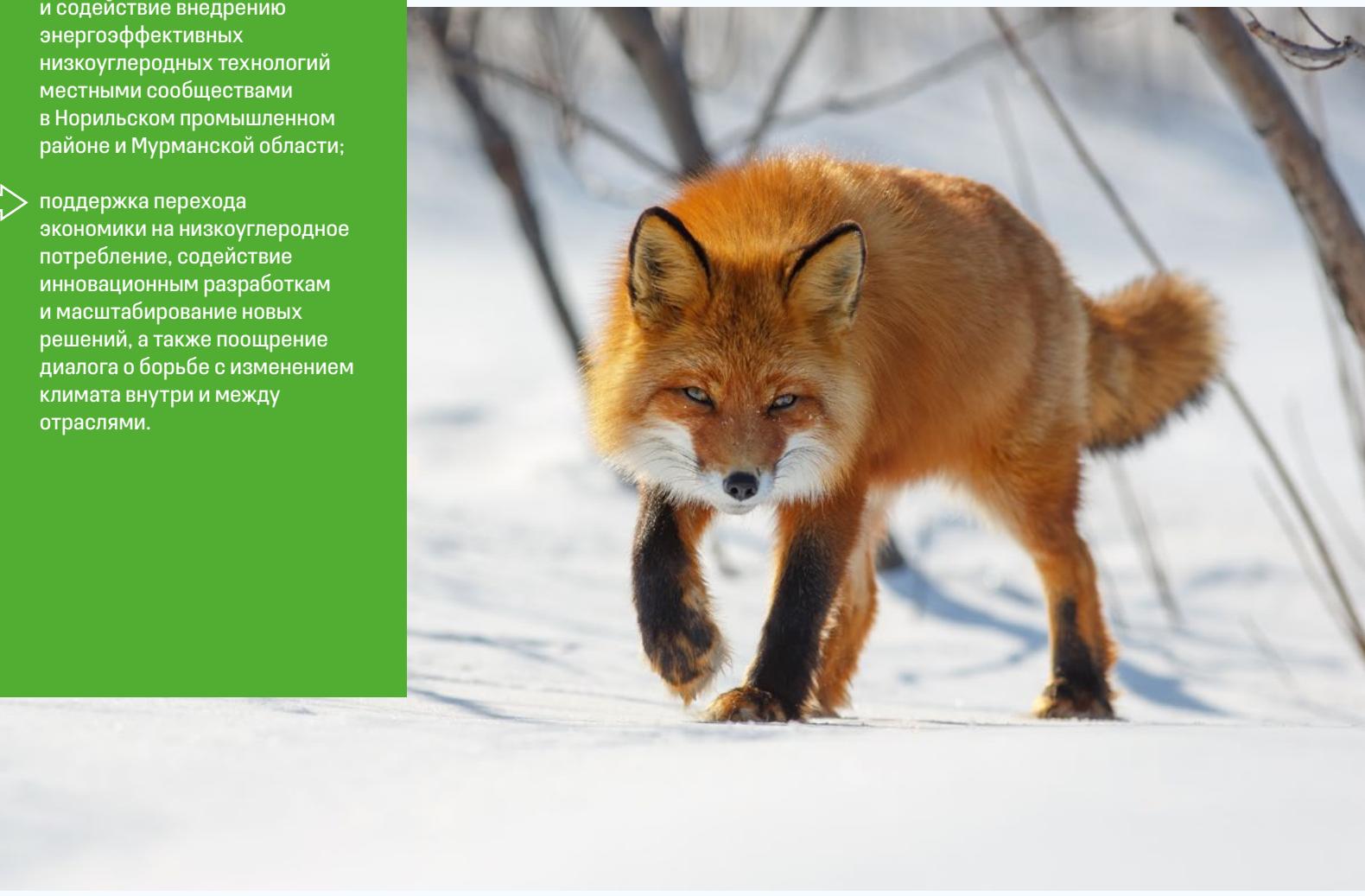
## МОНИТОРИНГ ВЕЧНОЙ МЕРЗЛОТЫ

Основным риском глобального изменения климата для Северной климатической зоны, к которой относится Норильский промышленный район, является распределение многолетнемерзлых грунтов, что может существенно снизить их несущую способность. Чтобы минимизировать риски в связи с глобальным изменением температур, а также повысить эффективность прогнозирования по предотвращению негативного влияния повышения температуры грунтов на здания и сооружения, Компания в рамках Политики управления рисками выполнила целый комплекс мер.

В частности, были проведены мероприятия по наблюдению за рисками, связанными с глобальным изменением климата, и их контролю, в том числе начато внедрение системы мониторинга зданий и сооружений в Норильском промышленном районе. Целью программы мониторинга зданий и сооружений является оборудование их различными датчиками, которые в режиме реального времени будут посыпать информацию в центральный диспетчерский центр. Всего в рамках этой программы запланировано оборудование датчиками около 1,5 тыс. объектов в Норильском промышленном районе. Основные мероприятия, реализованные в 2021 году, включали:

- создание информационно-диагностической системы мониторинга зданий и сооружений, способной работать как с автоматическим сбором данных, так и с ручным;
- автоматизированный мониторинг температурного состояния грунтов оснований и деформационного поведения фундаментов 165 объектов (первый этап развертывания системы мониторинга зданий и сооружений, в том числе с использованием технологии спутниковой интерферометрии, выполненной специалистами компании «Совзонд»);
- опытную установку на одном из объектов тензодатчиков для отслеживания напряженно-деформированного состояния конструкций большепролетных сооружений.

На втором этапе развертывания системы мониторинга до 2024 года запланировано подключение к системе мониторинга 55 производственных объектов АО «НТЭК» и пять хвостохранилищ Норильского дивизиона.



<sup>1</sup> Выбросы парниковых газов рассчитаны в соответствии с методологией CHC-протокола. При расчете выбросов парниковых газов по Группе учтены следующие парниковые газы: прямые выбросы оксида углерода (CO<sub>2</sub>) — 9,7 млн тонн, оксида азота (N<sub>2</sub>O) — 13 тыс. тонн, метана (CH<sub>4</sub>) — 140 тыс. тонн, в большей своей части от подразделений транспортировки газа.



## ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Компания с момента основания в 1935 году развивалась в сложных климатических условиях: ее крупнейший производственный актив, Норильский дивизион, расположен в Норильском промышленном районе за Северным极圆. В силу своей удаленности этот регион никогда не был подсоединен к энергетической и транспортной инфраструктуре России. В связи с этим Компания исторически выстраивала свою деятельность, полагаясь на полное самообеспечение, в том числе в области производства и передачи электроэнергии и энергоносителей. Основным источником для производства энергии является

ископаемое топливо с низким углеродным следом — природный газ, а также энергетика из возобновляемых источников энергии (ВИЭ) — гидроэнергия. Дизельное топливо, мазут, бензин и авиационное топливо применяются на транспортных активах «Норникеля». Высокоуглеродное топливо используется минимально: уголь — в небольших объемах в некоторых производственных процессах.

Основным ВИЭ для Компании является гидроэнергия, которая вырабатывается на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС, входящих в Группу. В 2021 году доля электроэнергии, полученной из ВИЭ, составила 47% по Группе и 52% — по Норильскому промышленному району.

Использование других ВИЭ, таких как солнечная и геотермальная энергия, невозможно в силу сложных климатических

условий в регионе расположения основных производственных активов «Норникеля» — за Северным极圆 в Норильском промышленном районе. Что касается ветровых электростанций, то Компания в настоящее время проводит оценку имеющихся возможностей по их строительству.

В целом по Группе (с учетом Кольской ГМК и других активов, которые в основном покупают электроэнергию у третьих лиц) собственные топливно-энергетические активы производят около 83,2% всего объема электроэнергии, потребляемого Группой. При этом Группа также снабжает электроэнергией и теплом внешних потребителей, прежде всего социальную инфраструктуру и население в регионах присутствия (в Норильском промышленном районе).

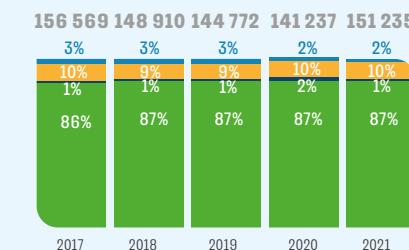
Увеличение потребления топлива год к году в основном связано с увеличением потребления газа на предприятиях АО «НТЭК» из-за более холодной зимы, а также ростом потребления дизельного топлива на предприятиях АО «НТЭК» за счет сжигания сепарированного топлива, собранного в рамках ликвидации аварии на ТЭЦ-3, с целью освобождения резервуаров для мероприятий технического диагностирования.

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 рамках этой программы на 2021–2030 годы запланированы инвестиции в размере более 8 млрд долл. США в модернизацию и повышение промышленной безопасности энергетической инфраструктуры Компании. Инвестиции включают широкий спектр проектов, связанных с заменой оборудования на тепловых и гидроэлектростанциях, модернизацией хранилищ топливных баков и электросетевых и газопроводных систем.

Общая экономия условного топлива в 2021 году составила 23 574 тонны у., электроэнергии — 4 902 тыс. кВт · ч. Внедрено 41 мероприятие по экономии топливно-энергетических ресурсов.

### Потребление топлива (ТДж)



### Влияние климатических условий на возможности использования ВИЭ за Северным极圆



~8 месяцев

в году держится отрицательная температура воздуха

>100 суток

продолжаются полярные и сумеречные ночи

Не более 70

солнечных дней году в среднем

300–500 м

в глубину достигает вечная мерзлота

### Выработка и потребление энергии по Группе<sup>1</sup> (ТДж)

№	Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
1	Собственное потребление топлива <sup>2</sup>	156 569	148 910	144 772	141 237	151 235
	Природный газ	134 709	129 335	125 329	122 216	130 867
	Дизельное топливо и мазут	15 221	13 788	13 535	13 939 <sup>3</sup>	15 097
	Бензин и авиационное топливо	5 178	4 127	3 820	2 902	3 715
	Каменный уголь <sup>4</sup>	1 460	1 660	2 087	2 180	1 557
2	Электроэнергия и тепло из собственных возобновляемых источников (ГЭС)	12 414	14 877	15 058	15 310	14 586
3	Закупка электроэнергии и тепла у третьих лиц	10 483	10 931	11 331	11 200	10 891
4	Продажа электроэнергии и тепла третьим лицам	19 503	18 926	18 766	17 254	19 974
<b>5</b>	<b>Общее потребление электроэнергии и топлива (1 + 2 + 3-4)</b>	<b>159 962</b>	<b>155 792</b>	<b>152 395</b>	<b>150 493</b>	<b>156 738</b>

1 Ознакомиться с более подробной разбивкой по потреблению энергетических ресурсов по предприятиям Компании вы можете в Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2021 год.

2 В том числе топливо, потребленное для выработки энергии на нужды Норильска.

3 С учетом дизельного топлива, разлившегося в мае 2020 года.

4 Уголь используется только в технологических процессах производства: 60% потребления приходится на Кольскую ГМК, 20% — ООО «ГРК «Быстрикское», 9% — Заполярный филиал, 5% — Норильский обеспечивающий комплекс, 6% — прочие дочерние компании.



### Потребление электроэнергии (ТДж)





# Воздух

Одна из основных экологических проблем Компании — существенные выбросы диоксида серы при плавке сульфидных концентратов с высоким содержанием серы.

Стратегический план развития предусматривает преобразование «Норникеля» в экологически чистое, безопасное предприятие за счет реализации Серной программы 2.0 в Норильском и Кольском дивизионах.

## СЕРНАЯ ПРОГРАММА 2.0 В НОРИЛЬСКОМ ДИВИЗИОНЕ

Программа предусматривает сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе на 45% в 2023 году и 90% в 2025 году (2015 год — базовый). Проект реализуется поэтапно на двух основных металлургических заводах Компании: Надеждинском металлургическом заводе (срок завершения — 2023 год) и Медном заводе (2025 год).

В 2020–2021 годах для площадки Надеждинского металлургического завода была разработана в полном объеме проектная документация, осуществлены изготовление и доставка в Норильск части технологического оборудования. Выполнен большой объем строительно-монтажных работ (земляные и бетонные работы, монтаж металлоконструкций, ограждающих конструкций, основного технологического оборудования и трубопроводов, строительство воздушных линий электро-передачи, отсыпка дамбы гипсохранилища, подготовка транспортного коридора для перевозки крупногабаритного и крупнотоннажного оборудования и пр.).

**78%**  
снижение выбросов  $\text{SO}_2$   
в Кольском дивизионе год  
к году

**14%**  
снижение выбросов  $\text{SO}_2$   
в Норильском дивизионе год  
к году

## ЦЕЛЬ:

улучшение качества воздуха (снижение выбросов  $\text{SO}_2$  и других загрязняющих веществ) в регионах присутствия Компании.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

реализация Серной программы 2.0 и других проектов по сокращению выбросов в атмосферу.

Для площадки Медного завода выполнялись разработка необходимой проектной документации (технологические регламенты, базовый инжиниринг, проектная документация) и проведение требуемых экспертиз.

## СЕРНАЯ ПРОГРАММА 2.0 В КОЛЬСКОМ ДИВИЗИОНЕ

В результате закрытия в 2020 году плавильного цеха в п. г. т. Никель и металлургического цеха в Мончегорске в 2021 году суммарные выбросы диоксида серы в Кольском дивизионе в 2021 году были сокращены на 78% год к году и на 90% по сравнению с базовым 2015 годом — выше стратегической цели по сокращению выбросов на 85%.

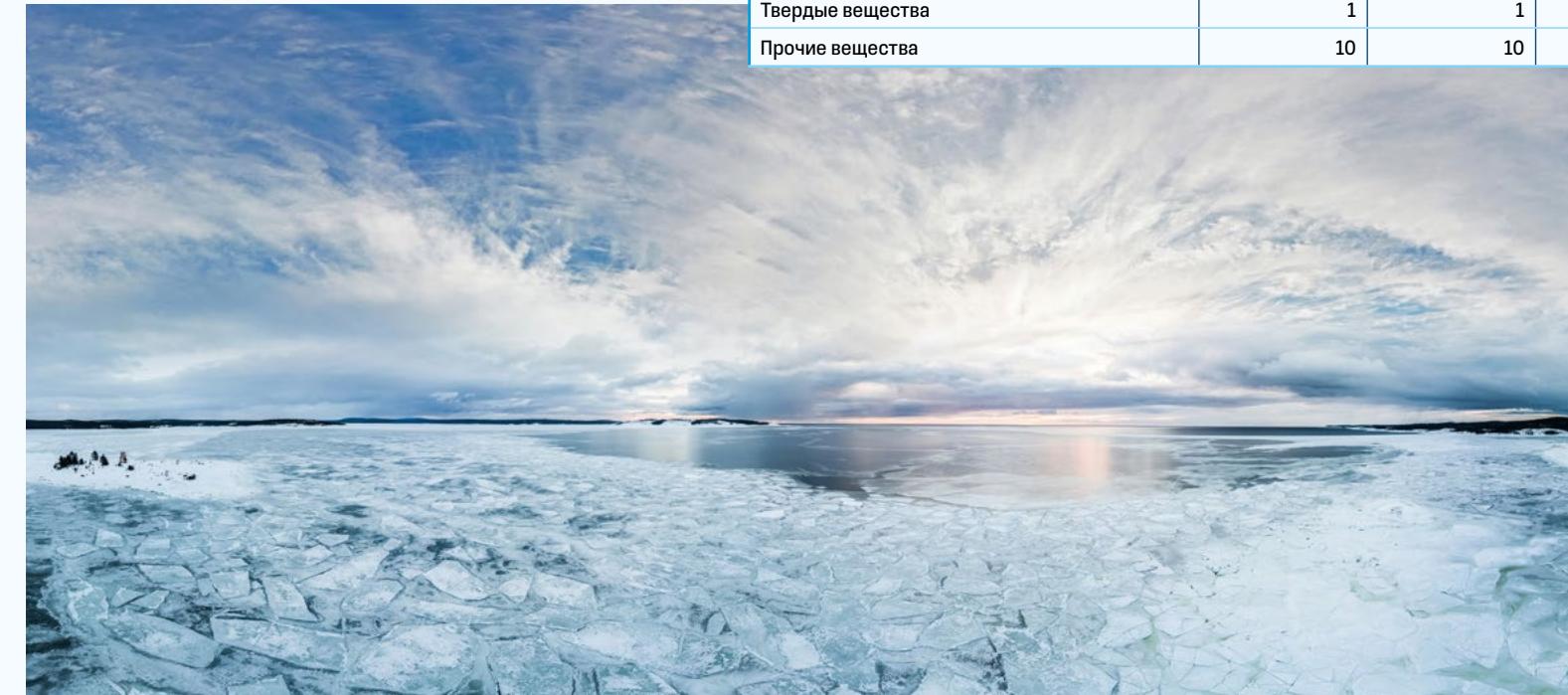
В 2021 году совокупные выбросы загрязняющих веществ по Группе составили 1,6 млн тонн, что на 16% ниже показателя прошлого года. Снижение выбросов в первую очередь обусловлено сокращением переработки сырья в Норильском дивизионе из-за ограничений на НОФ и временной остановки рудников в связи с их подтоплением, а также за счет планового закрытия металлургического цеха в марте 2021 года в Кольском дивизионе.

## ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ ВОЗДУХА

В 2021 году Компания заключила соглашение с Российским экологическим оператором по запуску пилотного проекта по внедрению системы автоматического контроля состояния атмосферного воздуха как на предприятиях, так и в жилых зонах Норильска. В различных районах Норильска осенью была развернута сеть из 16 малогабаритных датчиков по контролю за качеством атмосферы, эксплуатацию которых в непрерывном режиме будет обеспечивать ООО «Единство». В настоящее время проходят пусконаладочные работы и отработка системы сбора

и передачи информации для ее общего использования. В рамках реализации федерального проекта «Чистый воздух» в Центральном районе Норильска в сентябре 2021 года были установлены три наблюдательных поста Росгидромета для получения данных о качестве атмосферного воздуха в непрерывном режиме и метеорологической информации.

Проект позволит выбрать наилучшие технологические решения по передаче данных о состоянии воздуха в онлайн-режиме с последующим распространением отработанных принципов и технологий в иных городах — участниках федерального проекта «Чистый воздух» национального проекта «Экология». На территории Кольского дивизиона в Мончегорске также был установлен программно-аппаратный комплекс (ПАК) онлайн-мониторинга выбросов  $\text{SO}_2$ .



## Выбросы загрязняющих веществ по Группе (тыс. тонн)

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
<b>По Группе компаний «Норильский никель»</b>	<b>1 847</b>	<b>1 927</b>	<b>1 953</b>	<b>1 968</b>	<b>1 647</b>
Диоксид серы ( $\text{SO}_2$ )	1 785	1 870	1 898	1 911	1 601
Оксид азота ( $\text{NO}_x$ )	11	11	10	10	11
Твердые вещества	14	15	13	15	9
Прочие вещества	36	31	31	31	25
<b>Норильский дивизион</b>	<b>1 705</b>	<b>1 789</b>	<b>1 819</b>	<b>1 858</b>	<b>1 604</b>
Диоксид серы ( $\text{SO}_2$ )	1 676	1 765	1 799	1 837	1 585
Оксид азота ( $\text{NO}_x$ )	2	1	1	1	1
Твердые вещества	6	6	4	4	5
Прочие вещества	22	18	16	16	13
<b>Кольский дивизион</b>	<b>122</b>	<b>117</b>	<b>111</b>	<b>83</b>	<b>20</b>
Диоксид серы ( $\text{SO}_2$ )	109	105	99	73	16
Оксид азота ( $\text{NO}_x$ )	1	2	2	2	2
Твердые вещества	7	8	7	6	1
Прочие вещества	5	3	3	2	1
<b>Забайкальский дивизион</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Диоксид серы ( $\text{SO}_2$ )	—	—	0	1	0
Оксид азота ( $\text{NO}_x$ )	—	—	0	0	0
Твердые вещества	—	—	2	3	2
Прочие вещества	—	—	1	2	1
<b>Прочие</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>20</b>
Диоксид серы ( $\text{SO}_2$ )	0	0	0	0	0
Оксид азота ( $\text{NO}_x$ )	9	9	8	7	9
Твердые вещества	1	1	0	2	0
Прочие вещества	10	10	12	12	11

**16%**

снижение совокупных выбросов загрязняющих веществ по Группе в 2021 году

## Выбросы диоксида серы по Группе (тыс. тонн)





# Вода

**Цели:** сохранение объема оборотной воды на текущем уровне, сокращение загрязнения сточных вод, обеспечение местных жителей чистой водой.

**Планируемые мероприятия:** отработка технологий очистки шахтных и производственных сточных вод, строительство и эксплуатация новых очистных сооружений, применение новых технических решений, устранение загрязнений, вызванных экологическими происшествиями, в соответствии с рекомендациями Большой норильской экспедиции.

Основные производственные активы «Норникеля» расположены в регионах с достаточным обеспечением водными

ресурсами. В 2021 году, как и в предыдущие годы, дефицита водных ресурсов не отмечено, а обеспечение водой предприятий и населения производилось в достаточном объеме. Компания в целом бережно относится к использованию чистой воды и осуществляет ее забор на нужды производства в строгом соответствии с установленными лимитами. Компания стремится к рациональному использованию водных ресурсов и предотвращению загрязнения водных объектов.

В «Норникеле» на ключевых производствах 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 2021 году объем воды, используемой в оборотном и повторном водоснабжении, составил 85% от общего объема. В основном это была вода из поверхностных и подземных водных объектов, а также из сточных вод других организаций и естественного водопритока. На естественный водоприток и талую воду в 2021 году пришлось 15% от общего забора воды. На всех объектах, где используется вода, реализуются регулярные программы наблюдения за водными объектами и их водоохранными зонами.

## Использование воды (млн м<sup>3</sup>)



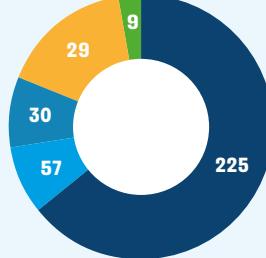
## Объем сброса сточных вод (млн м<sup>3</sup>)



### Структура водопотребления и сброса вод

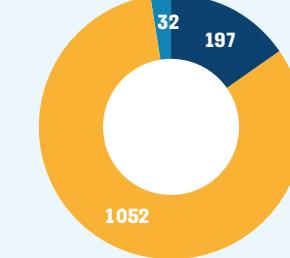
#### ЗАБОР

**351** млн м<sup>3</sup>



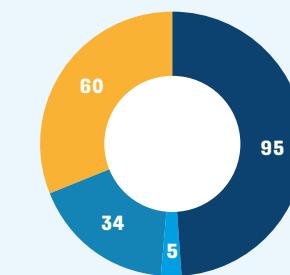
#### ПОТРЕБЛЕНИЕ

**1281** млн м<sup>3</sup>



#### СБРОС

**194** млн м<sup>3</sup>



**-3%**

снижение массы сброса загрязняющих веществ по сравнению с 2020 годом

Сброс сточных вод в водные объекты также происходит в пределах допустимых лимитов и не оказывает существенного воздействия на их биоразнообразие и связанные с ними местообитания животных.



### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПО ВОДНЫМ РЕСУРСАМ

Компания на постоянной основе проводит оценку воздействия на водные ресурсы, в рамках которой осуществляются:

- инвентаризация сточных вод;
- 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.

**30%**

ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ИННОВАЦИОННЫХ ИНИЦИАТИВ В ПОРТФЕЛЕ КОМПАНИИ ПРИХОДИТСЯ НА ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ. СРЕДИ НИХ:

цифровой мониторинг соответствия качества сбрасываемых сточных вод требованиям законодательства в области водопользования с учетом разработки системы по сбору информации из «Автоматических лабораторий», анализу, визуализации;

организация электронной системы учета результатов производственного экологического контроля по всем областям негативного воздействия на окружающую среду с автоматизацией формирования отчетности, деклараций и т. д.;

мониторинг объектов размещения отходов с помощью квадрокоптера, в том числе для предупреждения возникновения рисков их несанкционированного размещения.



# Отходы и хвостохранилища

**Цели:** обеспечение безопасной эксплуатации хвостохранилищ, минимизация воздействия минеральных и неминеральных отходов на окружающую среду.

**Планируемые мероприятия:** создание модели баланса масс для обращения с отходами и подготовка к внедрению принципов Глобального отраслевого стандарта управления хвостохранилищами.

## ОТХОДЫ

Компания использует большую часть своих промышленных отходов на собственном производстве, так как около 99% из них являются неопасными. В основном это отходы горно-металлургического производства: скальные и вскрышные породы, хвосты обогащения и металлургические

шлаки. Отходы при добыче рудных полезных ископаемых идут на закладку выработанного пространства рудников, засыпку карьеров, подсыпку автодорог и укрепление дамб хвостохранилищ. Увеличение массы образования отходов IV и V классов опасности вызвано увеличением производственной деятельности и проведением строительных и демонтажных работ.

### Образование отходов по классу опасности (тыс. тонн)

Класс опасности	2017	2018	2019	2020	2021
V	30 722	29 517	35 300	144 052	154 923
IV	1190	1191	1115	1175	1487
III	12	15	5	7	5,6
II	2,4	1,1	0,03	0,05	0,05
I	0,1	0,1	0,04	0,04	0,04
Итого	31 926	30 725	36 420	145 234	156 416

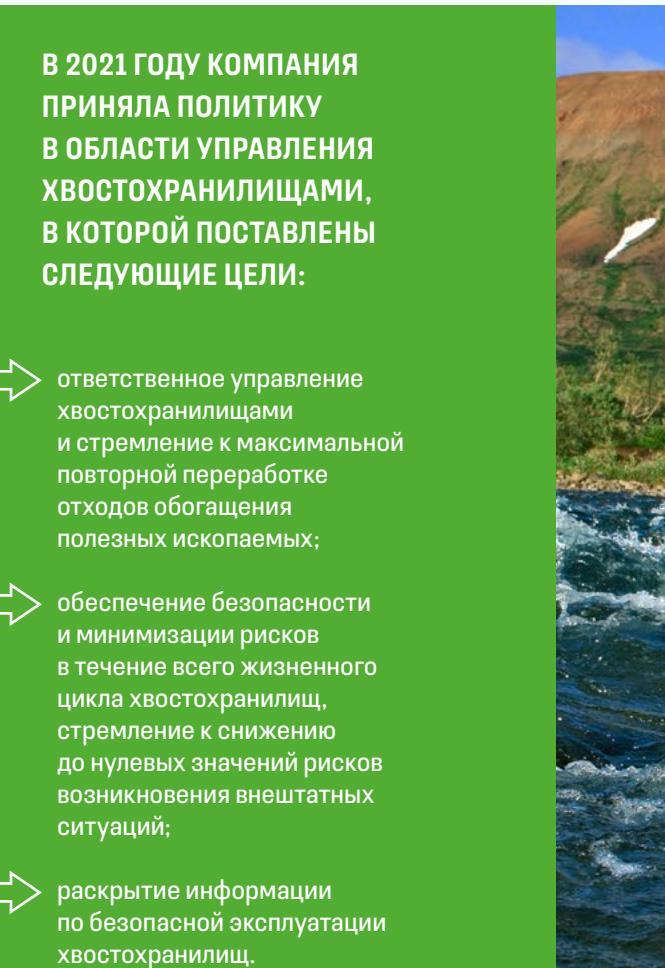
## ХВОСТОХРАНИЛИЩА

На текущий момент в Компании функционирует шесть хвостохранилищ: четыре — в Норильском дивизионе, которые принимают сырье от Талнахской и Норильской обогатительных фабрик, а также Надеждинского металлургического завода, одно — на территории Кольской ГМК, относящееся к Заполярной обогатительной фабрике, а также хвостохранилище Быстринского ГОКа.



### В 2021 ГОДУ КОМПАНИЯ ПРИНЯЛА ПОЛИТИКУ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ХВОСТОХРАНИЛИЩАМИ, В КОТОРОЙ ПОСТАВЛЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ЦЕЛИ:

- ответственное управление хвостохранилищами и стремление к максимальной повторной переработке отходов обогащения полезных ископаемых;
- обеспечение безопасности и минимизация рисков в течение всего жизненного цикла хвостохранилищ, стремление к снижению до нулевых значений рисков возникновения внештатных ситуаций;
- раскрытие информации по безопасной эксплуатации хвостохранилищ.



# Биоразнообразие

В 2021 году Компания запланировала проведение масштабных базовых исследований биоразнообразия, в периметр которых вошли разведочные, добывочные, производственные, транспортно-логистические и энергетические объекты Норильского, Кольского, Забайкальского и Энергетического дивизионов. Для выполнения работ был заключен договор на научно-исследовательские работы с Сибирским отделением Российской академии наук (СО РАН), которое выступает куратором данных работ.

Ученые помогут решить следующие ключевые задачи исследования:

- определение зоны воздействия Компании на биоразнообразие экосистем и подверженности экосистем антропогенному воздействию;
- изучение и оценка текущего состояния биологического разнообразия в пределах и за пределами зоны негативного воздействия;
- определение состава биоразнообразия нарушенных участков, а также участков, находящихся за пределами зоны негативного воздействия;

Полученные данные станут основой для построения системы управления воздействием на биоразнообразие и определения конкретных целевых показателей дивизионального уровня для достижения общей цели по отсутствию чистых потерь биоразнообразия. Также система заложит фундамент для разработки дивизиональных программ сохранения и мониторинга биоразнообразия и целенаправленных программ сотрудничества с учреждениями, осуществляющими управление особо охраняемыми природными территориями.

## ЛИКВИДАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ АВАРИИ НА ТЭЦ-3

В районе Кайеркан города Норильска 29 мая 2020 года произошел экологический инцидент: в результате проседания свай и разгерметизации одного из хранилищ аварийного топлива ТЭЦ-3 произошла утечка 21 тыс. тонн дизельного топлива. Благодаря удаленности ТЭЦ-3 от Норильска разлив не повлиял на жизнедеятельность города. Компания незамедлительно приступила к ликвидации последствий разлива топлива, завершив уже к концу 2020 года первый и второй этапы очистки (сбор топлива), а также третий этап (транспортировка и утилизация загрязненного грунта и водно-топливной смеси). В 2021 году Компания приступила к реализации четвертого этапа — восстановлению и рекультивации. Были проведены следующие мероприятия:

- урегулированы претензии Росприроднадзора, касающиеся ущерба почве и воде, и требования Минприроды Красноярского края, связанные с ущербом объектам животного мира;
- обработаны сорбентами береговые линии с целью устранения оставшихся

загрязнений (продолжение работ, начатых в 2020 году);

- завершена транспортировка грунта из мест временного накопления на технологическую площадку утилизации в районе Надеждинского металлургического завода в объеме более 127 тыс. тонн, где грунт будет утилизирован методом биологической ремедиации;
- проведены восстановление почвенного покрова и посев растительности (продолжение работ, начатых в 2020 году);
- проведен мониторинг состояния водных объектов, почвы, флоры и фауны (продолжение работ, начатых в 2020 году);
- проведено воспроизведение водных биологических ресурсов (действующая программа).

Также в 2021 году проводились независимые экспедиции и оценки, целью которых было наблюдение и исследование компонентов природной среды. Сибирский федеральный университет по результатам обследований сообщил, что на большей части территории значительного ущерба растительному

## ЦЕЛЬ:

управление воздействием на биоразнообразие.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

- разработка и внедрение системы управления воздействием на биоразнообразие;
- восстановление биоразнообразия, нарушенного в результате происшествия на НТЭК, которое нанесло вред окружающей среде;
- разработка дивизиональных программ сохранения и мониторинга биоразнообразия;
- актуализация программ поддержки заповедников.

покрову и объектам животного мира вследствие разлива нефтепродуктов не отмечено.

На 2022 год запланировано выполнение следующих мероприятий:

- обсуждение с Росрыболовством вопроса о возмещении в натуральной форме ущерба, нанесенного водным биоресурсам;
- утилизация загрязненного грунта способом микробиологической ремедиации (биоремедиации), сорбирующих и заградительных бонов, сорбента, тары из полимерных материалов технологией термического обезвреживания и утилизации отходов;
- обследование территории рекультивации для оценки эффективности проводимых мероприятий и динамики восстановления загрязненных и нарушенных земель (продолжение работ в теплые периоды);
- реализация проекта рекультивации загрязненных земель на оставшейся территории: на нарушенных землях — 209 100,0 м<sup>2</sup>, на загрязненных землях — 65 312,8 м<sup>2</sup>.



# БОЛЬШАЯ НОРИЛЬСКАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ — 2021

В 2021 году на Таймыре состоялась Большая норильская экспедиция — 2021 (БНЭ). На протяжении нескольких месяцев ученые из 11 научных организаций СО РАН проводили тщательное изучение состояния водоемов и почв полуострова. Суммарно за три этапа экспедиции этого года было проработано более 100 точек и отобрано свыше 1 тыс. проб общим весом порядка 800 кг.

В течение четырех месяцев специалисты наблюдали динамику изменения валового содержания и компонентного состава углеводорода в водных образцах. Детальное изучение последствий разлива нефтепродуктов в прошлом году затронуло все водотоки на исследованной территории: ручей Безымянный (Надеждинский), реки Норильскую, Далдыкан и Амбарную, озеро Писино, реку Писину, а также фоновые территории — озера Малкое и Лама, реку Боганиду и прилегающее плато. Кроме того, были проведены исследования почв и грунтов на всех пойменных территориях, а также изучено зоо- и биоразнообразие.

Одним из важных направлений работы Большой норильской экспедиции 2021 года стали ихтиологические исследования. Они проводились при активном участии представителей коренных малочисленных народов Севера, которые содействовали ученым СО РАН в решении задач пробоотбора по северным районам.

Лабораторные работы были проведены в научных институтах СО РАН в Новосибирске, Барнауле, Томске, Красноярске, Норильске и Якутске, где на современном оборудовании исследуются собранные пробы и образцы.



## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО ИТОГАМ БНЭ-2021:

- отмечена эффективность применения боновых заграждений;
- отмечена эффективность рекультивационных мероприятий;
- отмечено снижение общего влияния последствий разлива дизельного топлива на экосистему;
- подтверждена значительная способность экосистемы к самовосстановлению при использовании биопрепараторов на основе штаммов углеводородокисляющих микроорганизмов.

В. Н. ПАРМОН

Председатель СО РАН и научный руководитель БНЭ, академик

## УСТРАНЕНИЕ ИСТОРИЧЕСКОГО ЗАГРЯЗНЕНИЯ

Отдельным и очень важным направлением Экологической стратегии Компании является начатая программа по очистке территорий и ликвидации исторического загрязнения прежних лет, которая включает демонтаж брошенных строений, сбор и переработку металлолома.

В 2021 году произведена очистка территории площадью 1 млн м<sup>2</sup>:

- в межтрубных коридорах магистральных сетей;
- на производственных территориях теплоэнергокомплексов № 1 и № 3;
- отдельных участках рудников Компании в Талнахе.

Также проведены:

- сбор и утилизация лома нержавеющей стали и металлолома (более 37 тыс. тонн);
- вывоз 247 тыс. тонн строительного мусора;
- демонтаж 87 ветхих зданий.

## СОТРУДНИЧЕСТВО С ЗАПОВЕДНИКАМИ

Природные заповедники расположены удаленно от зоны действия 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 Путоранского заповедника начинается на расстоянии 80–100 км от производственных площадок Норильского дивизиона.

Тем не менее в рамках долгосрочной стратегии по поддержанию биоразнообразия в регионах присутствия и с целью сохранения уникальной арктической природы Компания уже более 10 лет оказывает поддержку заповедникам.

В 2021 году был запущен проект «Затундра», который включает в себя комплексное развитие уникальной территории, расположенной за границей Северного полярного круга, вблизи Норильска. В течение ближайших пяти лет (2021–2026 годы) планируется создание необходимой туристической инфраструктуры для развития природного туризма в одном из интереснейших труднодоступных мест Сибири — на базальтовом плоскогорье плато Путорана. В рамках проекта планируется построить

## ЦЕЛЬ:

демонтаж неиспользуемых объектов и очистка территории:

467

заброшенных зданий и сооружений

>2

млн тонн

>1,3

млн тонн

>600

тыс. тонн

отходов производственной деятельности

металлолома

основную туристическую деревню Бухта Канчул с номерным фондом в объеме 605 номеров, соответствующей инфраструктурой и социально-культурными объектами. Помимо основной деревни, будет создана разветвленная сеть кемпингов на 600 номеров, а также пеших и водных туристических маршрутов для природно-познавательного и экспедиционного туризма. Запланировано строительство необходимой обеспечивающей инфраструктуры. Туристическая инфраструктура будет располагаться вне границ государственного природного заповедника «Путоранский», места размещения являются отправными точками для разнообразных туристических маршрутов по всей территории Таймырского района, в том числе у туристов есть возможность посетить Путоранский заповедник.

Кольский дивизион также помогает разрабатывать и реализовывать дополнительные меры по защите редких видов животных. В частности, в отчетном году в Лапландском заповеднике стартовал проект «Сохраним оленя вместе», который поддерживается Компанией в рамках корпоративной благотворительной программы «Мир новых возможностей». Проект разработан для сохранения диких северных оленей, которые из-за активности браконьеров занесены в Красную книгу России. Лапландский заповедник — единственное место в Северной Европе, где популяция диких северных оленей насчитывает около 1 тыс. особей.

Постоянная программа экологического мониторинга, который заповедник «Пасвик» проводил на территории деятельности Кольского дивизиона и вблизи природоохранной территории, работает с 2006 года. После закрытия плавильного производства в Никеле задачи мониторинга расширяются: ученые-экологи «Пасвика» будут в ближайшие десятилетия изучать восстановление наземных и водных экосистем в Печенгском округе в большем масштабе. В центре

1 млн м<sup>2</sup>

площадь, на которой была произведена очистка территории в 2021 году

87

ветхих зданий было демонтировано

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА



Одно из приоритетных направлений «Норникеля» — развитие корпоративной культуры, нацеленной на повышение эффективности работы сотрудников и ответственности за ее результат.

**«НОРНИКЕЛЬ» ЯВЛЯЕТСЯ СОУЧРЕДИТЕЛЕМ ПРОЕКТА ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ ЖЕНЩИН В ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ WOMEN IN MINING RUSSIA.**

## 56 сотрудниц

«Норникеля» подали заявки на участие во всероссийском конкурсе «Талантливая женщина в добывающей отрасли» в 2021 году. 11 из них попали в шорт-лист и три победили.

Компания рассматривает сотрудников как свой основной актив и инвестирует в их профессиональное и личностное развитие, а также стремится создавать условия, которые способствуют повышению эффективности работы и вовлеченности в решение корпоративных задач.

Компания предоставляет своим сотрудникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расы, национальности и происхождения. Все сотрудники имеют равные условия для реализации своего потенциала, а карьерное продвижение осуществляется только на основе профессиональных компетенций. В основе деятельности «Норникеля» лежит уважение к каждому сотруднику и его правам. Компания не использует детский и принудительный труд.

## Наши награды

### ПО ИТОГАМ 2021 ГОДА «НОРНИКЕЛЬ» ВОШЕЛ В РЕЙТИНГИ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ:



лучший работодатель горно-металлургической отрасли среди студентов, выпускников и профессионалов согласно рейтингу Universum и Ranstadt Award;



лучший работодатель металлургической отрасли среди студентов ведущих вузов согласно рейтингу Best Company Award от Changellenge, а также второе место в номинации «Сила роста» за стабильный рост интереса к Компании со стороны студентов бизнес-специальностей;



лучший работодатель металлургической отрасли, а также 14-е место в категории «Лучшие работодатели среди своей целевой аудитории» в рейтинге компании Future Today, который учитывает мнения студентов российских вузов;



16-е место (из более чем 600 компаний) среди крупнейших компаний в национальном рейтинге работодателей HeadHunter и РБК;



серебро в рейтинге лучших российских работодателей журнала Forbes (топ-50 из 104 компаний-участников), золото в категории «Сотрудники и общество», платина в категории «Корпоративное управление».





## РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Компания продолжает уделять особое внимание развитию управленческих компетенций руководителей. Уже четвертый год реализуется корпоративная программа развития руководителей уровня топ-100 и руководителей с высоким потенциалом, определенных по итогам кадровых комитетов. В 2021 году программа была реализована в смешанном формате. Обучение прошли 22 руководителя. В основу программы был положен проектный метод, предполагающий, что участники включаются в разработку реальных проектов развития определенных областей деятельности Компании. Структура каждого модуля включала теоретическую часть, выступления спикеров и проектную работу в формате групповых заданий и пленарных обсуждений результатов групповой работы.

Программа «По пути эффективности» стала хорошим примером внедрения цифровой культуры обучения. Она включает в себя пять модулей, которые направлены на развитие управленческих компетенций менеджеров среднего звена:

- управление, ориентированное на результат («Управляй!»);
- производительность труда («Улучшай!»);
- эффективные коммуникации («Договоривайся!»);
- финансовый менеджмент («Анализируй!»);
- управление командой («Взаимодействуй!»).

В 2021 году продолжилось обучение по онлайн-программе «Управление на 360 градусов» для руководителей, которые прошли оценку по компетенциям методом 360 градусов.

Программа сфокусировалась на развитии корпоративных и управленческих компетенций. Участники самостоятельно выбирали темы с учетом результатов оценки и направлений развития, определенных в индивидуальном плане развития. Обучение проводилось по шести темам:

- работа с людьми;
- управление исполнением;
- развитие корпоративных компетенций;
- коммуникации;
- системное мышление;
- партнерские отношения.

Обучение прошли 139 руководителей.

В 2021 году была запущена новая программа обучения линейных руководителей производства «Школа мастеров», обучены 72 мастера. Согласно анкетам обратной связи, программа была высоко оценена участниками: в 9,6 балла из 10 возможных.

## ПРОГРАММА «СОДЕЙСТВИЕ»

Вследствие географической удаленности промышленных площадок Компания активно привлекает на свои производственные предприятия персонал из других регионов России. Программа

«Содействие» призвана помочь вновь принятым сотрудникам адаптироваться в новых условиях и обустроиться на новом месте жительства на полуострове Таймыр. Программа направлена на привлечение не только высококвалифицированных специалистов и руководителей, но и молодых специалистов, а также сотрудников, профессии которых считаются дефицитными. На данный момент участниками программы являются 1 587 сотрудников «Норникеля», включая 758 человек, которые присоединились в 2021 году. В рамках программы Компания способствует созданию комфортных условий для проживания и компенсирует расходы, связанные с переездом и обустройством на новом месте жительства.

## 1587 сотрудников

участники программы «Содействие»

## 142 млн долл. США

расходы Компании на социальный пакет в 2021 году

## 2,0 тыс. долл. США

среднемесячная заработка платы сотрудников



# Оценка персонала и вознаграждение

Система вознаграждения «Норникеля» связана с ключевыми показателями эффективности (КПЭ) по разным уровням должностей. КПЭ включают в себя показатели социальной ответственности, безопасности труда, экологической безопасности, операционной эффективности, управления капиталом и учитывают кросс-функциональные интересы. В 2021 году в оценке результативности по КПЭ участвовало более 13 тыс. сотрудников Группы.

Постановка КПЭ соответствует установленным принципам Компании: сбалансированности, периодичности, обоснованности оценки достижения КПЭ, декомпозиции, амбициозности и критериям SMART. Один из инструментов в постановке КПЭ — каскадирование. Руководитель раскладывает свой КПЭ на составляющие и передает их подчиненным. Таким образом, выполнение КПЭ каждого сотрудника обеспечивает достижение КПЭ вышестоящих руководителей.

Система КПЭ позволяет применять единый подход к оценке результативности

сотрудников, выделять руководителям и подчиненным наиболее приоритетные цели на текущий год в соответствии со стратегией Компании, а также связать вознаграждение с результатами труда конкретного сотрудника.

В Компании используется регламент проведения оценки результативности сотрудников Главного офиса и отдельно руководителей Группы. С 2020 года для всех сотрудников проектных офисов внедрена новая система мотивации — проектное премирование и традиционный годовой бонус заменены премией за реализацию проекта. Премирование производится на основании выполнения ключевых параметров проекта и нацелено на мотивацию и удержание ключевых сотрудников проекта до момента его завершения. В 2021 году в оценке результативности в рамках проектного премирования участвовали 1 045 сотрудников проектных офисов Группы.

Помимо оценки результативности, на 28 предприятиях Группы проводится автоматизированная оценка

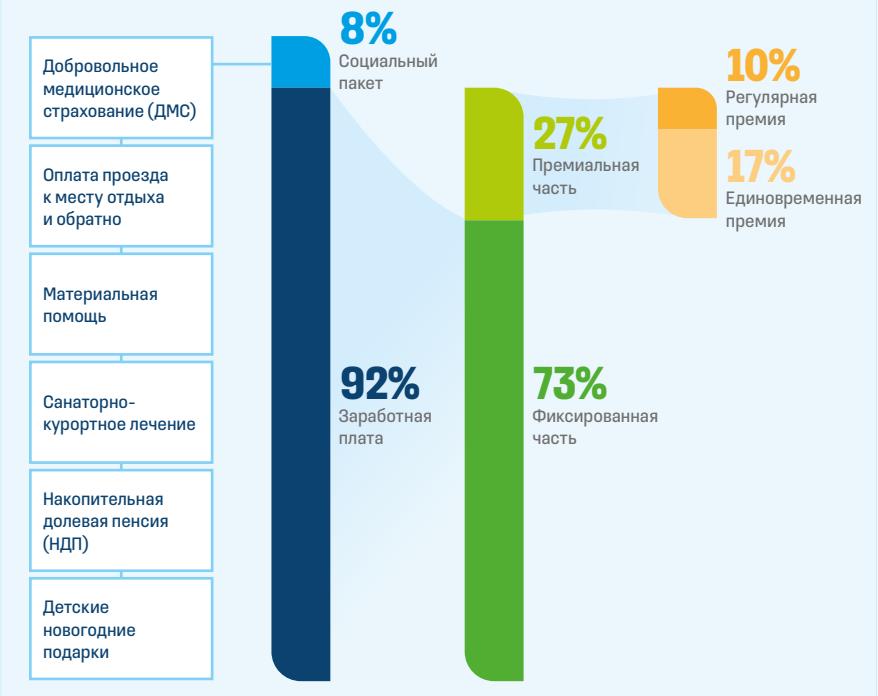
по компетенциям методом 360 градусов. В 2021 году в оценке 360 участвовали почти 2,4 тыс. руководителей всех уровней управления, включая топ-менеджеров. По результатам оценки сотрудники получают обратную связь от своих руководителей, обсуждают с ними направления развития, формируют индивидуальный план развития на год.

В дополнение к возможности пройти дистанционное обучение в «Академии «Норникель» сотрудники, сформировавшие индивидуальные планы развития по итогам оценки методом 360 градусов, могут получить доступ к корпоративной электронной библиотеке, а также пройти обучение по программе «Управление на 360 градусов».

Компенсационный пакет состоит из заработной платы и социального пакета. Заработная плата, в свою очередь, состоит из постоянной и переменной частей.

Переменная часть выплачивается по итогам производственно-хозяйственной деятельности Компании и результатам выполнения КПЭ.

## Структура компенсационного пакета по российским предприятиям Группы



В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

- обеспечение сотрудников полисами добровольного медицинского страхования (ДМС) и предоставление страхового покрытия от тяжелых несчастных случаев;
- предоставление на льготной основе путевок 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;
- оказание единовременной материальной помощи сотрудникам в связи с наступлением определенных жизненных событий или трудной жизненной ситуацией;
- дополнительное пенсионное обеспечение сотрудников;
- прочие виды социальных гарантий согласно действующим коллективным договорам и локальным нормативным актам.



## Ежегодные расходы «Норникеля» на социальный пакет

Расходы	2017	2018	2019	2020	2021
Всего (млн долл. США)	123	128	147	99	142
На одного сотрудника (тыс. долл. США)	1,6	1,7	2,0	1,4	1,9

Уровень заработной платы сотрудников «Норникеля» определяется сложностью выполняемых функций, уровнем знаний и умений сотрудников, а также их личным вкладом в результат деятельности Компании. В Компании запрещена любая дискриминация в части установления и изменения заработной платы в зависимости от пола, возраста, расы, национальности, происхождения, а также вероисповедания.

Политика по оплате труда основана на принципах внутренней справедливости, внешней конкурентоспособности и поощрений за достигнутые результаты.

Компания регулярно анализирует размеры и динамику заработной платы, а также стоимость жизни как в среднем по стране, так и по регионам присутствия, на основании данного анализа производится

ежегодная индексация заработной платы. Компания постоянно проводит оценку заработной платы, чтобы ее размер был не ниже установленного минимального прожиточного уровня. Согласно мониторингу, все сотрудники Компании получают заработную плату выше минимального размера оплаты труда (МРОТ) в регионах присутствия «Норникеля».

## Величина МРОТ в регионах присутствия «Норникеля»

Регион	Тыс. руб.	Долл. США
Норильский промышленный район (НПР)	33,3	452
Мурманская область	29,4	399
Москва и прочие регионы России	20,6	280
Красноярский край (кроме НПР)	20,5	278
Забайкальский край	19,2	261

Среднемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля»<sup>1</sup>

Наименование валюты	2017	2018	2019	2020	2021
Долл. США <sup>2</sup>	1784	1780	1835	1827	1970
Тыс. руб.	104	112	119	132	145

## ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПООЩРЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Наградная политика непосредственно связана с ценностями и стратегическими приоритетами «Норникеля». Компания награждает сотрудников за выдающиеся достижения в труде, сверх усилия в профессиональной деятельности, внедрение инноваций, способствующих развитию Компании и получению дополнительного экономического эффекта, а также действия, расширяющие рамки формальных договоренностей Компании с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом.

Существует несколько уровней наград и поощрений. Компания приветствует признание своих сотрудников со стороны государства и ведомств, региональных и муниципальных органов власти, представляя к наградам тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

Корпоративные поощрения являются общекорпоративными наградами.

Решение о корпоративном поощрении принимает Президент Компании. Также существуют внутренние поощрения, которые инициируются и вручается сотрудникам от имени предприятия по месту их работы.



<sup>1</sup> По российским предприятиям Группы.

<sup>2</sup> Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю, который приведен в конце годового отчета.

## Социальное партнерство

На предприятиях Группы действует система социального партнерства, направленная на согласование интересов сотрудников и работодателей по вопросам регулирования социально-трудовых отношений. Компания исполняет все взятые обязательства в рамках Трудового кодекса Российской Федерации, коллективных договоров предприятий и совместных решений.

## Схема социального партнерства



## ПРОФСОЮЗНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Профсоюзные организации предприятий Группы представлены 58 первичными профсоюзными организациями, объединенными в территориальные профсоюзные организации Норильского промышленного района и Мурманской области, которые входят в состав Межрегиональной общественной организации — профсоюза сотрудников ПАО «ГМК «Норильский никель».

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





В 2021 году с участием профсоюзов были реализованы следующие социальные мероприятия:

- дополнительная социальная поддержка сотрудников и бывших сотрудников в период распространения новой коронавирусной инфекции;
- унификация видов материальной помощи, оказываемой сотрудникам предприятий Группы и членам их семей;
- дополнительная социальная поддержка сотрудников, имеющих статус инвалида;
- увеличение размеров компенсации расходов, связанных с переездом к новому месту жительства в связи с расторжением трудового договора (сотрудникам предприятий Группы, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях Красноярского края);
- проведение коллективных переговоров по продлению на три года и внесению изменений в межрегиональное межотраслевое соглашение по предприятиям медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса на 2019–2022 годы.

На конец 2021 года в профсоюзных организациях состояло 7,6% сотрудников российских активов Группы.

## СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ СОВЕТЫ

На предприятиях, расположенных на территории Норильского промышленного района и Мурманской области, с 2006 года действуют социально-трудовые советы. Они представляют интересы всех сотрудников в социальном партнерстве на локальном уровне. Социально-трудовые советы имеют полномочия по инициированию рассмотрения вопросов, возникающих при реализации программ санаторно-курортного оздоровления, отдыха и досуга сотрудников, профилактики заболеваний, обеспечения средствами индивидуальной защиты, организации рабочего питания и места и др.

В 2021 году социально-трудовые советы представляли интересы 77,2% сотрудников российских предприятий Группы.

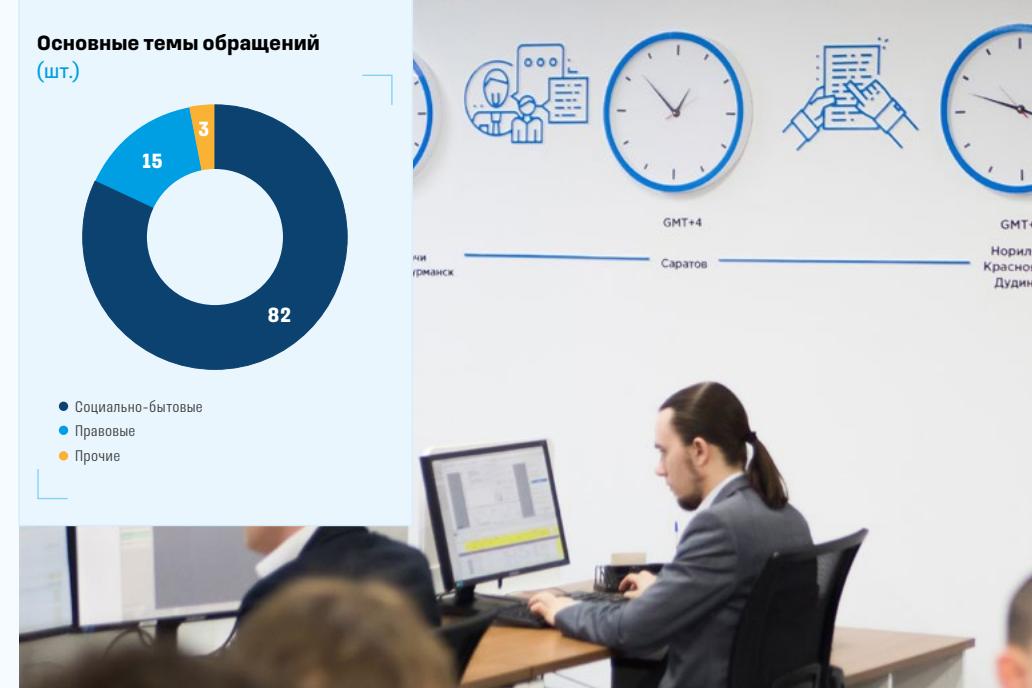
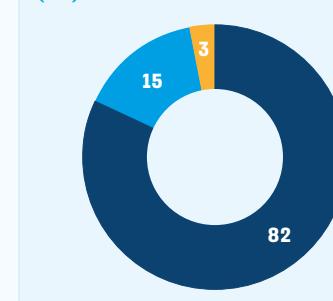
**> 64 тыс. обращений**  
поступило в приемные

## ПРИЕМНЫЕ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ И СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМ ВОПРОСАМ

Наряду со Службой корпоративного доверия в Группе с 2003 года функционируют приемные по производственным и социально-трудовым вопросам. Основные функции приемных — реагирование на обращения, контроль их рассмотрения, оперативное разрешение конфликтных случаев. Приемные осуществляют регулярный мониторинг социальной ситуации в трудовых коллективах, что позволяет оперативно принимать необходимые меры по решению возникающих проблем.

Поступающие в приемные обращения рассматриваются специалистами приемных либо направляются в функциональные или производственные подразделения для рассмотрения по принадлежности поставленных в обращении вопросов. Сроки и качество подготовки ответов контролируются приемными. При рассмотрении жалоб приемные придерживаются принципа недопущения направления жалоб тем руководителям, чьи действия обжалуются. В 2021 году на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района действовало 25 приемных, в которые поступило свыше 64 тыс. обращений, из них 81% поступило от сотрудников, 18% — от бывших сотрудников, 1% — от иных граждан.

### Основные темы обращений (шт.)



## КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОГОВОРЫ

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

В течение 2021 года на предприятиях Группы на новый трехлетний период были продлены четыре коллективных договора, которые традиционно предусматривают один из лучших социальных пакетов в отрасли. «Норникель» ежегодно компенсирует расходы на проезд в отпуск сотрудникам и членов их семей, предлагает программы медицинского страхования, оздоровления и отдыха, дополнительного пенсионного обеспечения, развивает жилищные программы и программы профессионального обучения.

В настоящее время все коллективные договоры российских предприятий Группы заключены с применением единых подходов к регулированию социально-трудовых отношений в области социального партнерства. Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, в 2021 году в Группе составила 94%.

Комиссии по коллективному договору осуществляют постоянный контроль исполнения сторонами принятых на себя обязательств. На предприятиях Группы

также созданы комиссии по трудовым спорам, комиссии/комитеты по социальным выплатам, комиссии по социальному страхованию, комиссии/комитеты по охране труда, комиссии по регулированию социально-трудовых отношений и т. д. В отчетном году на предприятиях Группы не отмечено нарушений исполнения коллективно-договорных обязательств, забастовки и массовые увольнения отсутствовали.

## МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ МЕЖОТРАСЛЕВОЕ СОГЛАШЕНИЕ

По результатам коллективных переговоров в 2019 году было заключено межрегиональное межотраслевое соглашение по предприятиям медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса на 2019–2022 годы. Соглашение регулирует социально-трудовые отношения и устанавливает единые корпоративные подходы к оплате труда, порядку представления сотрудникам гарантий, компенсаций и льгот, режиму труда и отдыха, охране труда и здоровья и другим вопросам.

В декабре 2021 года соглашение было продлено на 2022–2025 годы и в него был внесен ряд изменений. В настоящее время в объединение работодателей входит 22 предприятия. Доля сотрудников предприятий Группы, охваченных соглашением, составляет 89,5%.

**22 компании**

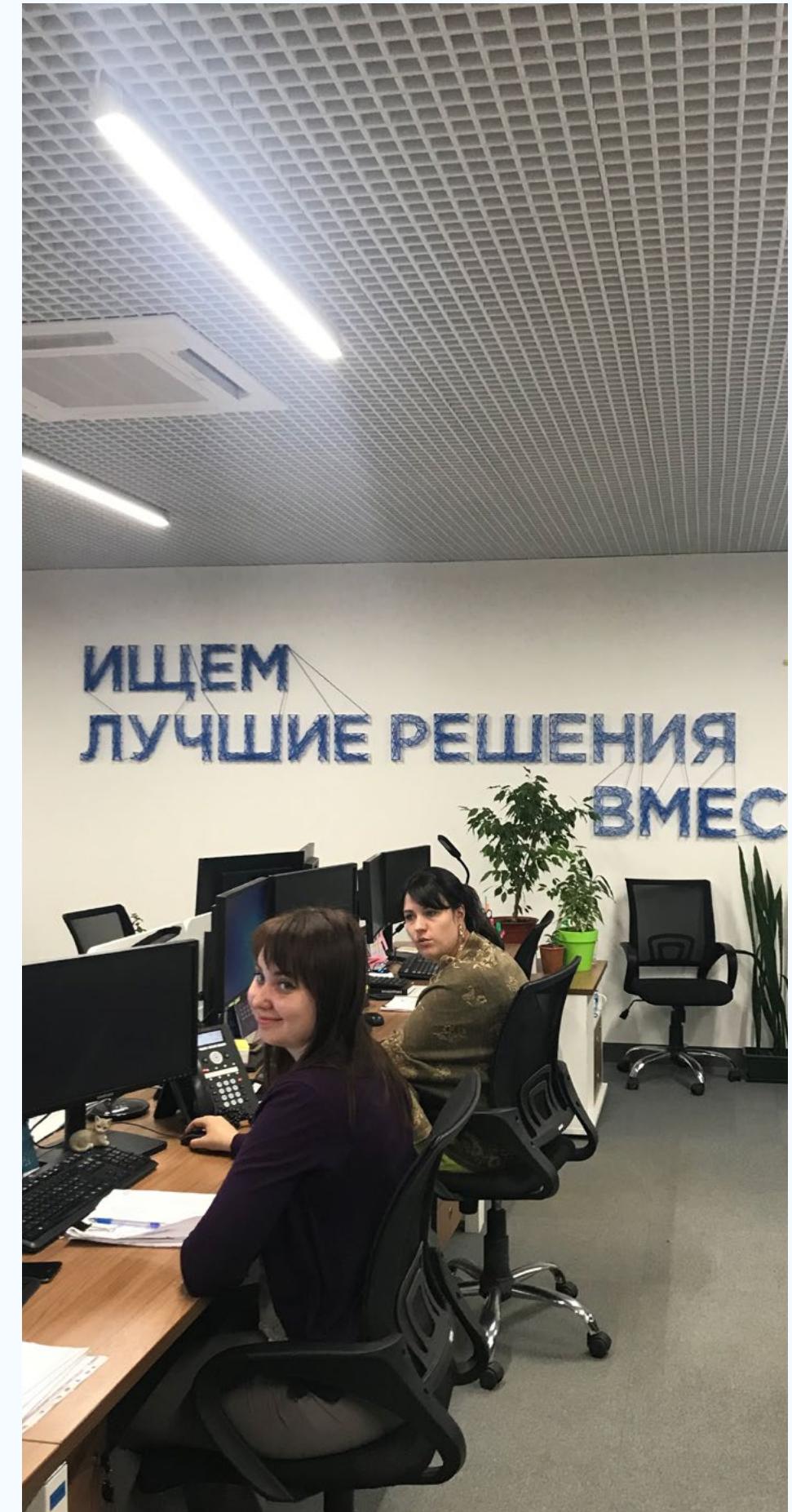
входят в объединение работодателей

**89,5%**

сотрудников охвачены межрегиональным межотраслевым соглашением

**94%**

сотрудников охвачены коллективными договорами



# ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ



В 2021 году  
«Норникель»  
продолжил реализацию  
Стратегии в области  
промышленной  
безопасности и охраны  
труда, которая  
запланирована  
до 2025 года.

## Стратегические цели



### ОТСУСТВИЕ СМЕРТЕЛЬНЫХ СЛУЧАЕВ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Политика нулевой толерантности к смертельным случаям на производстве

### СНИЖЕНИЕ ТРАВМАТИЗМА

Снижение несчастных случаев с временной потерей трудоспособности

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА

Сотрудников и минимизация рисков, связанных с процессом добычи и переработки руды, относятся к ключевым направлениям в производственной деятельности «Норникеля»

## Ключевые показатели эффективности

**20%**

в командных КПЭ  
всех сотрудников

Показатель зависит от общего количества производственных несчастных случаев (TRI).

### ЦЕЛЬ:

снижение TRI на 20% по сравнению с минимальным показателем в периоде с 2013 по 2020 год

**12–28%**

в индивидуальных  
КПЭ руководителей  
производственных  
площадок

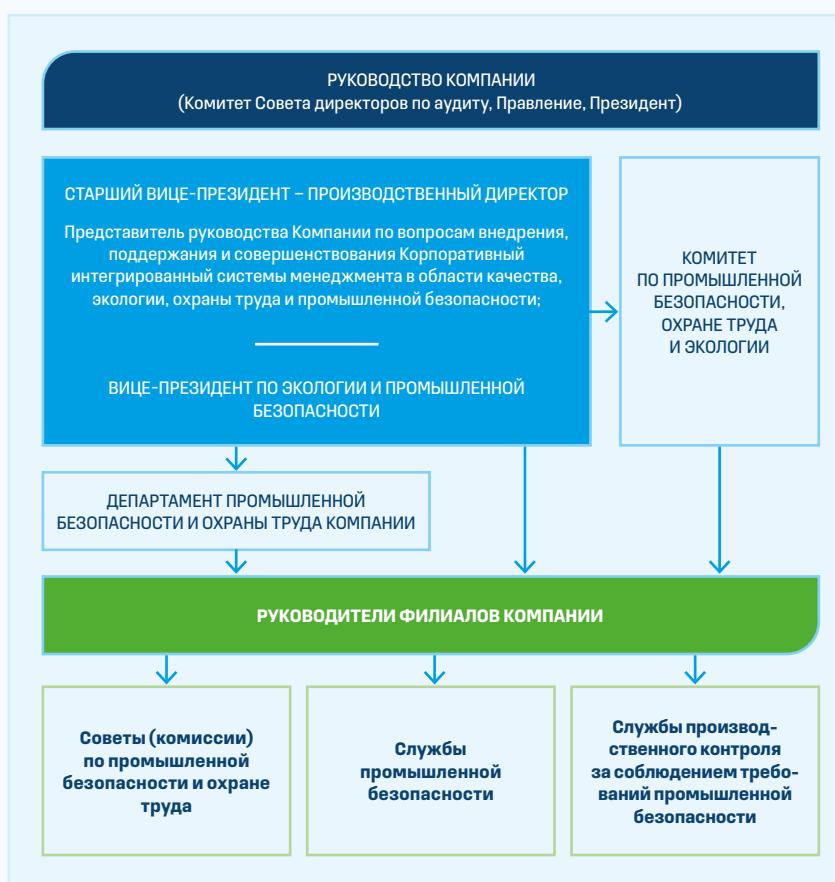
Допущение смертельного случая является блок-фактором для показателя.

### ЦЕЛЬ:

отсутствие смертельных случаев



# Ответственность



Вопросы промышленной безопасности контролируются Комитетом по аудиту при Совете директоров Компании. Комитет ежеквартально рассматривает отчеты менеджмента о результатах деятельности в этой области. На заседаниях Комитета менеджмент подробно докладывает о причинах несчастных случаев, принятых мерах во избежание повторения подобных и дисциплинарном воздействии на виновных.

Под руководством Старшего вице-президента – Производственного директора в Компании работает профильный Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии. Основные цели Комитета заключаются в повышении эффективности и ответственности в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ). Заседания Комитета проводятся ежеквартально на производственных площадках Группы. На заседаниях рассматриваются вопросы совершенствования системы управления промышленной безопасностью, среди которых:

- анализ обстоятельств и причин случаев производственного травматизма с тяжелым и летальным исходом;
- статус принятых и запланированных мер по предотвращению аналогичных несчастных случаев на предприятиях Компании;
- программы организационно-технических мероприятий по повышению уровня ПБиОТ.

Вознаграждение всех руководителей производственных подразделений зависит от показателей промышленной безопасности. Руководители несут персональную ответственность за жизнь и здоровье каждого подчиненного сотрудника. Кроме того, командные КПЭ всех сотрудников включают показатель по снижению уровня травматизма на предприятиях Группы (20% от командных показателей). В индивидуальных КПЭ руководителей производственных площадок показатели по промышленной безопасности занимают от 12 до 28% веса. Допущение смертельного случая является блок-фактором для показателя.

Серьезными вызовами, с которыми в 2021 году пришлось столкнуться Компании, стали авария на Норильской обогатительной фабрике, повлекшая за собой групповой несчастный случай со смертельным исходом, и подтопление рудников «Октябрьский» и «Таймырский».

Менеджмент Компании, понимая всю ответственность за произошедшие инциденты, незамедлительно приступил к выявлению причин и принятию следующих мер по устранению негативных последствий:

→ проведен анализ полноты и достоверности ведения данных о заключениях экспертизы промышленной безопасности технических устройств, зданий и сооружений в компаниях Группы; была временно приостановлена деятельность отделений крупного, среднего и мелкого дробления дробильного цеха Норильской обогатительной фабрики и связанная с процессом переработка вкрапленных руд;

→ проведены целевые проверки организаций безопасного выполнения работ, выдачи наряд-допусков на работы повышенной опасности, полноты и выполнения мер безопасности, указанных в проектах производства работ, технологических картах в подразделениях Компании;

→ выполнена переоценка рисков и разработка дополнительных корректирующих мер при выполнении ремонтных работ, обслуживания и эксплуатации оборудования, передвижении персонала по территории предприятия и к местам производства работ;

→ организованы целевые проверки по устранению дефектов и повреждений строительных конструкций зданий и сооружений, установленных заключениями экспертизы промышленной безопасности.

**Семьям пострадавших**  
Компанией была выплачена материальная помощь. Также был разработан комплексный план мероприятий по устранению и минимизации последствий подтопления рудников.

## ЛИЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

В Группе действует корпоративный стандарт «Демонстрация руководителем приверженности в области промышленной безопасности и охраны труда». В соответствии со стандартом руководители составляют на год личные обязательства

в области промышленной безопасности и охраны труда, включающие проведение личных встреч и собраний (совещаний) с сотрудниками в производственных подразделениях, участвуют в проведении аудитов системы управления охраной труда, в также проводят с линейными руководителями дни инженерно-технических сотрудников (начиная с участия в предсменных планерках, совместного

посещения рабочих мест, заканчивая беседой и выдачей рекомендаций руководителям). Выполнение личных обязательств включается в индивидуальные КПЭ руководителя.

Под председательством руководителей производственных подразделений проводятся регулярные сессии по развитию культуры безопасного производства с сотрудниками.

# Сертификация и аудит

Наименование сертификата	ISO 45001	ГОСТ 12.0.230-2007 (межгосударственный стандарт идентичен ILO-OSH 2001)
Сертифицированные активы	<ul style="list-style-type: none"> <li>ПАО «ГМК «Норильский никель»</li> <li>АО «Кольская ГМК»</li> <li>ООО «Печенгастрой»</li> <li>Norilsk Nickel Harjavalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ООО «Норильскникельремонт»</li> </ul>
Аудитор	Bureau Veritas Certification	Система добровольной сертификации «Стандарт-Сертифика» ООО «Исомакс»

проведено 53 аудита. К участию в аудитах привлекались первые руководители производственных активов Группы, а также их заместители.

**59%**

компаний Группы было сертифицировано по вопросам охраны труда и промышленной безопасности на конец 2021 года

## Показатели травматизма

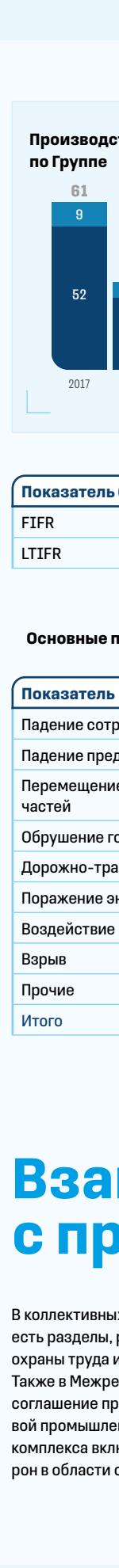
По итогам 2021 года количество инцидентов с временной потерей трудоспособности возросло почти в два раза (с 22 до 42 случаев). К сожалению, также зафиксирован рост количества несчастных случаев со смертельным исходом (с 9 до 11 случаев).

Наибольшее количество смертельных случаев произошло в Норильском дивизионе при работе в подземных условиях, в связи с чем в Заполярном филиале была создана экспертная группа из числа разнопрофильных руководителей для повышения безопасности процессов горного производства. По результатам работы экспертной группы были разработан план мероприятий по повышению безопасности производства. Другой причиной несчастных случаев в 2021 году стало обрушение

галереи на Норильской обогатительной фабрике, в результате чего, к огромному сожалению, погибли три сотрудника. Для исключения риска повторения подобных аварий был проведен ряд организационных изменений внутри Норильского дивизиона, запущена система мониторинга зданий и сооружений. Также проведен ряд совершенствований в функции надзора, процессе обследований, осмотров промышленных объектов и исполнения предписаний по заключениям экспертиз промышленной безопасности.

Все несчастные случаи тщательно расследовались с представлением отчета Совету директоров и подготовкой плана мероприятий по устранению причин происшествий. Руководство «Норникеля» подтверждает, что полное

исключение смертельных несчастных случаев на производстве является основным стратегическим приоритетом Группы. Компания продолжает реализацию программ, направленных на профилактику и предотвращение несчастных случаев и сокращение травматизма. На 2022 год запланирован комплексный пересмотр требований и стандартов в области промышленной безопасности с целью определения приоритетных направлений для снижения числа нарушений, которые могут потенциально привести к смертельному или тяжелому травматизму.



Показатель (за 1 млн часов)	2017	2018	2019	2020	2021
FIFR	0,08	0,05	0,08	0,08	0,10
LTIFR	0,44	0,23	0,32	0,21	0,38

#### Основные причины смертельных случаев по Группе

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Падение сотрудника	0	1	1	0	1
Падение предметов	1	0	0	2	0
Перемещение предметов / движущихся частей	1	0	2	1	3
Обрушение горной массы	0	1	0	2	2
Дорожно-транспортное происшествие (ДТП)	0	1	0	0	0
Поражение энергией/электроэнергией	1	0	0	3	1
Воздействие экстремальных температур	0	0	1	0	0
Взрыв	4	0	1	0	0
Прочие	2	3	4	1	4
Итого	9	6	9	9	11

## Взаимодействие с представительными органами

В коллективных договорах Группы есть разделы, регулирующие вопросы охраны труда и здоровья сотрудников. Также в Межрегиональное межотраслевое соглашение предприятий медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса включены обязательства сторон в области охраны труда и здоровья.

В Компании и на большинстве дочерних предприятий созданы совместные комитеты по охране труда и безопасности, в состав которых входят представители руководства Компании, сотрудников и профсоюзов.

## Профилактика и контроль соблюдения промышленной безопасности

Компания занимает непримиримую позицию по отношению к нарушениям требований промышленной безопасности. Предотвращение таких нарушений играет важнейшую роль в снижении количества травм и аварий.

Корпоративные стандарты Компании в области промышленной безопасности распространяются также на подрядные организации. На производственных предприятиях «Норникеля» разработаны регламенты, технологические инструкции и инструкции по профессиям и видам работ, которые содержат разделы по промышленной безопасности.

Так, например, сотрудники, стаж которых на производственных предприятиях менее трех лет, имеют отличительные знаки — красные каски с надписью «Внимание» и спецодежду с шевронами «Внимание».

В Компании разработана автоматизированная система «Контроль, управление, безопасность» (АС КУБ), которая постепенно внедряется в промышленную эксплуатацию на всех активах Компании. АС КУБ — информационная система, реализованная на базе программного обеспечения SAP EHSM, предназначенная для осуществления сбора, обработки, учета и анализа информации в области ПБиОТ. Использование АС КУБ как единого централизованного управленческого механизма позволяет повысить качество и эффективность функционирования процессов в области ПБиОТ. Это поможет обеспечить унифицированный подход к выполнению процедур и формированию отчетности в области ПБиОТ.

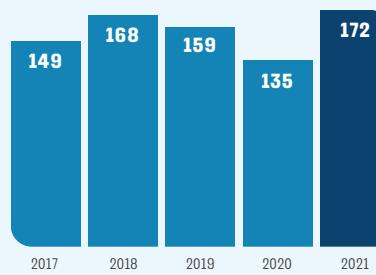
В Компании создана и функционирует система мониторинга ПБиОТ, которая включает в себя многоступенчатый контроль, когда проводятся целевые, оперативные и комплексные проверки состояния ПБиОТ. На первой ступени контроль осуществляется линейным руководителем с участием уполномоченных лиц по охране труда, на этом этапе в первую очередь проверяется организация рабочего места. На второй и более высоких ступенях контроль осуществляется специальными комиссиями по ПБиОТ с участием в них руководства и сотрудников.

→ В 2021 году на трех производственных площадках была введена в промышленную эксплуатацию система детекции использования средств индивидуальной защиты (СИЗ) на базе видеоаналитики. В планах — обеспечение такой системой остальных производственных площадок и ее расширение для контроля не только использования СИЗ, но и опасных операций, маршрутов и зон перемещения персонала и техники.

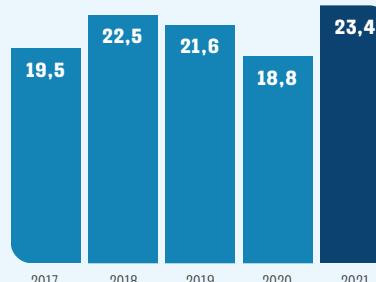
→ В отделении розлива файнштейна Надеждинского металлургического завода создан прототип программно-аппаратного комплекса, который с помощью видеоаналитики определяет нахождение персонала в опасной зоне и направляет на пол луч с предупреждающей надписью.

→ Также при помощи Hovermap было разработано интеллектуальное мобильное сканирование для вывода людей из опасных зон.

#### Совокупные расходы на улучшение условий и охрану труда (млн долл. США)



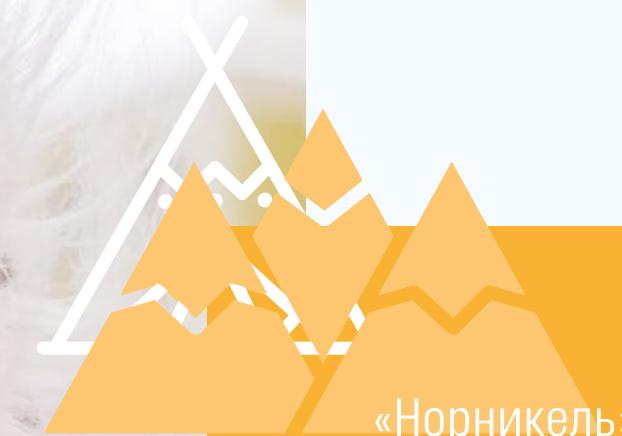
#### Расходы на одного сотрудника (тыс долл. США)







# СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ



«Норникель» играет важную роль в экономике России в целом и оказывает особенно значительное влияние на социальную и экономическую жизнь регионов, в которых ведет свою деятельность.

**>1**  
**млрд долл. США**  
составили расходы социального характера

**161**  
**млн долл. США**  
составили социальные расходы на персонал

Поскольку основная часть предприятий «Норникеля» расположена в моногородах, Компания заинтересована в поддержании на их территории благоприятной социальной обстановки и комфортной городской среды, открывающей сотрудникам Компании и членам их семей широкие возможности для творчества и самореализации.

Главным принципом осуществления такого взаимодействия является партнерство, предусматривающее совместное участие всех заинтересованных сторон в разработке и осуществлении социальных программ на основе баланса интересов, сотрудничества и социального консенсуса.

Непростые климатические условия, в которых приходится жить и трудиться сотрудникам Компании, географическая изолированность ее основных производственных комплексов, усиливающаяся конкуренция за трудовые ресурсы в отрасли — все это требует от «Норникеля», чтобы проводимая им социальная политика отличалась высокой эффективностью, была сфокусирована на человеке и способствовала привлекательности Компании как работодателя.

## Социальные программы для персонала



ЖИЛИЩНЫЕ ПРОГРАММЫ



ПРОГРАММЫ ОЗДОРОВЛЕНИЯ



ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ



СПОРТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ

# Социальные программы для персонала

## ПРОГРАММЫ ОЗДОРОВЛЕНИЯ

Принимая во внимание жизнь в суровом климате Крайнего Севера, а также сложные условия труда на горно-металлургических предприятиях, Компания регулярно инвестирует в программы оздоровления сотрудников и членов их семей. Программы оздоровления и санаторно-курортного лечения — одно из наиболее востребованных направлений социальной политики «Норникеля».

В 2021 году в ведомственном санатории «Заполярье» в Сочи отдохнули более 16 тыс. сотрудников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях — около 8 тыс. сотрудников, в том числе в детских оздоровительных учреждениях — более 1,3 тыс. детей сотрудников. Компания возмещает сотрудникам в среднем 86% стоимости путевки.

### Расходы на социальные программы для персонала (млн долл. США)



## СПОРТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ

Одним из основных направлений личностного развития сотрудников Компании в тяжелых климатических условиях Крайнего Севера является приобщение к здоровому образу жизни. Спортивные программы реализуются в целях пропаганды здорового образа жизни, укрепления корпоративной солидарности, межличностных связей и развития корпоративной культуры.

Важное место в спортивно-массовых мероприятиях Компании отведено корпоративным соревнованиям. Среди сотрудников особенно популярны хоккей, мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд, плавание, а также семейные спортивные состязания. Развитие любительского спорта — значимый аспект социальной политики Компании.

### Расходы на спортивные мероприятия (млн долл. США)



С целью развития любительского хоккея в Компании была создана Ночная хоккейная лига, в состав которой входят сотрудники «Норникеля».

На территориях присутствия «Норникеля» регулярно проходят спартакиады и разные спортивно-массовые мероприятия, в которых участвуют не только сотрудники Компании и члены их семей, но и жители региона. В 2021 году в связи с эпидемиологической ситуацией часть мероприятий была отменена и проводилась в формате онлайн.

Общий охват сотрудников в рамках спортивно-оздоровительных мероприятий в 2021 году составил 20 тыс. человек. В 2021 году организована прямая трансляция всех корпоративных соревнований. Общий охват составил более 38 тыс. просмотров.

## ЖИЛИЩНЫЕ ПРОГРАММЫ

Компания рассматривает реализацию жилищных программ как выгодные целевые инвестиции в развитие трудовых ресурсов Компании. В настоящее время в «Норникеле» действует несколько жилищных программ для сотрудников.

В 2021 году Компания продолжила реализацию объединенной программы «Наш дом / Мой дом», в рамках которой участники получили возможность приобрести готовые к заселению квартиры на льготных условиях в разных регионах страны, как правило, в Московской, Тверской областях и Краснодарском крае. По условиям программы квартира передается участнику на условиях софинансирования: до половины ее стоимости оплачивается за счет средств работодателя, но не более 3 млн руб. (41 тыс. долл. США), оставшееся — за счет собственных средств сотрудника. Причем стоимость квартиры

за это время не меняется. Жилье оформляется в собственность сотрудника только по завершении его участия в программе, однако пользоваться квартирой он может с момента ее получения. Всего с начала реализации программы (2010 год) Компанией было куплено 3 826 готовых квартир.

Также в 2021 году «Норникель» продолжил реализацию жилищной программы «Твой дом», успешно стартовавшей в 2019 году. Механизм ее реализации аналогичен программе «Наш дом / Мой дом», однако в этом случае приобретенное жилье сразу оформляется в собственность сотрудника, но с обременением в форме залога. Обременение снимается после полного расчета сотрудника с продавцом. Всего с начала реализации программы Компанией было куплено 2 103 готовые квартиры. При этом список регионов пополнился Ярославлем.

В Компании также действует корпоративная социальная программа льготного кредитования, в рамках которой сотрудникам «Норникеля» предоставляется

беспроцентный заем на оплату первоначального взноса и компенсация определенной доли банковских процентов по ипотечному кредиту. В этой программе уже приняли участие порядка 1 тыс. сотрудников Компании.

## ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

«Норникель» предоставляет сотрудникам возможность принять участие в программах негосударственного пенсионного обеспечения. Накопительная долевая пенсия формируется из пенсионных накоплений за счет паритетных взносов Компании и сотрудника. Дополнительная корпоративная пенсия направлена на поощрение завершающих свою трудовую деятельность сотрудников, которые имеют трудовые заслуги и значительный стаж работы на предприятиях Компании.

### Участие в пенсионных программах

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ПРОГРАММА «НАКОПИТЕЛЬНАЯ ДОЛЕВАЯ ПЕНСИЯ»</b>					
Объем финансирования (млн долл. США)					
Количество участников	15 700	13 916	12 304	11 519	10 776
8,6	7,7	7,6	7,2	7,4	
<b>ПРОГРАММА «ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ ПЕНСИЯ»</b>					
Объем финансирования (млн долл. США)					
Количество участников	718	545	525	511	455
8,5	6,7	6,1	5,7	5,6	
<b>ПРОЧИЕ ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ</b>					
Объем финансирования (млн долл. США)					
Количество участников	1 118	1 114	1 151	1 064	961
0,1	0,9	1,0	0,9	0,9	



# Социальные инвестиции

## ПОДДЕРЖКА КОРЕННЫХ МАЛОЧИСЛЕННЫХ НАРОДОВ СЕВЕРА

«Норникель» с уважением относится к правам, среде обитания, традиционной культуре и хозяйственной деятельности, историческому наследию и интересам коренных народов, проживающих вблизи регионов операционной деятельности Компании, и следует своим обязательствам по укреплению и развитию добрососедских связей.

В настоящее время на Таймыре проживает более 10 тыс. представителей коренных малочисленных народов Севера (КМНС), включая ненцев, долган, нганасан, эвенков и энцев.

В «Норникеле» принята Политика в отношении прав коренных народов, определяющая ключевые обязательства Компании в этом вопросе. «Норникель» соблюдает систему международных норм и стандартов в отношении КМНС, признает права коренных народов на сохранение традиционного образа жизни и уклада хозяйственной деятельности. Горно-металлургические активы Компании не расположены на территории традиционного природопользования коренных народов в Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе.

В Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе Компания взаимодействует с Ассоциацией коренных малочисленных народов Таймыра

Красноярского края, Ассоциациями КМНС Дудинки, Хатангского сельского поселения, сельского поселения Караул, общинами коренных малочисленных народов.

В 2021 году поддержка коренных народов Таймыра вышла на качественно иной уровень. Этому способствовало подписанное в сентябре 2020 года четырехстороннее Соглашение о взаимодействии и сотрудничестве с ассоциациями коренных малочисленных народов Российской Федерации, Красноярского края и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района. На основе соглашения была разработана Программа мероприятий по содействию социально-экономическому развитию Таймыра, рассчитанная на пять лет — до 2024 года с общим объемом финансирования более 2 млрд руб. (28 млн долл. США). Программа предусматривает более 40 мероприятий и охватывает такие направления, как развитие экономики традиционного природопользования — повышение уровня переработки продукции общин и увеличение добавочной стоимости продукции благодаря строительству цехов по переработке оленины, рыбы и дикоросов, поставке в поселки рефрижераторных установок, закупке продукции общин, строительству этнического визит-центра с мини-гостиницей в поселке Усть-Авам, изучению оленеемкости пастбищ Авамской тундры для последующего возрождения отрасли домашнего оленеводства, изучению рыбохозяйственного потенциала боковых озер реки Пясины для передачи квот общинам; повышение качества

жизни в поселках: строительство жилых домов, фельдшерско-акушерских пунктов, домов культуры, оснащение школ, строительство спортивных площадок.

В разработке Программы принимали участие общественные организации, семейные (родовые) общины коренных малочисленных народов Севера. Контроль реализации программы осуществляется созданный по инициативе коренных народов Координационный совет общин КМНС при Заполярном филиале, Ассоциация коренных малочисленных народов Таймыра.

Для повышения качества взаимодействия и обеспечения интересов коренных народов при руководителе Норильского дивизиона «Норникеля» создан Координационный совет общин коренных народов. В совете участвуют представители 19 крупнейших общин коренных народов, ведущих промысел в Авамской тундре и бассейне реки Пясины, ведутся переговоры о включении в Координационный совет общин сельского поселения Хатанга, а также сельского поселения Караул, представителе Ассоциации КМНС Хатангского сельского поселения и сельского поселения Караул.

Компания первой запустила в российской Арктике процедуру получения свободного, предварительного и осознанного согласия (СПОС) на участие в программе переселения и развития поселка Тухард. Жители Тухарда дали согласие на участие в процедуре СПОС на определенных ими условиях: принятии решения о переселении, выборе места расположения нового поселка, определении его социальной инфраструктуры, выборе лучших архитектурных проектов в рамках архитектурного конкурса, а также участии во всех этапах реализации программы переселения посредством избранного Совета представителей жителей поселка.

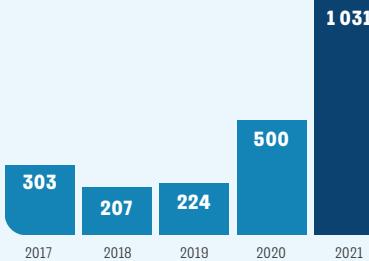
Поселок Тухард находится в 76 м от арктического порта Дудинка у основания полуострова Таймыр. Тухард был основан в 1970-х годах для строителей «Норильскгазпрома», поэтому оказался расположенным в санитарно-защитной зоне производственного предприятия, а по российским законам постоянное проживание в таких зонах не допускается.

Несмотря на то что процедура СПОС напрямую не включена в национальное законодательство Российской Федерации, «Норникель» добровольно признает международные стандарты и в соответствии с Декларацией ООН о правах коренных народов Стандарты Всемирного банка и Международной финансовой корпорации.

Ярким примером содействия Компании сохранению национальных традиций и культуры коренных малочисленных народов Таймыра является ежегодное участие «Норникеля» в организации и проведении профессиональных праздников жителей тундры — Дня оленевода и Дня рыбака — с вручением ценных подарков и призов участникам праздничных национальных соревнований в поселках Таймыра.

В июне 2021 года было подписано соглашение о сотрудничестве с Ассоциацией кольских саамов, представляющей интересы коренного малочисленного народа севера Мурманской области. Компания оказывает поддержку саамам в развитии культуры и сохранении традиционного образа жизни, взяв на вооружение самые передовые практики, отработанные на Таймыре. В частности, «Норникель» профинансирует работы по созданию единого саамского алфавита и издание пособий для дошкольного образования по саамскому языку. Соглашением предусмотрено обустройство презентационного саамского музея под открытым небом в Мурманске.

### Расходы социального характера<sup>1</sup> (млн долл. США)



**ВСЕ ЭТИ ПРОЕКТЫ НЕ ПРОСТО СТРОКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ В БЮДЖЕТЕ КОМПАНИИ, А СОВМЕСТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, ВЫПОЛНЯТЬ КОТОРЫЕ ЭФФЕКТИВНО МОЖНО ТОЛЬКО В ПОСТОЯННОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ, КОНТАКТЕ С ОБЩИНАМИ И СЕМЬЯМИ КОРЕННЫХ НАРОДОВ, ПРИ НАЛИЧИИ ОБЩЕГО ПОНИМАНИЯ И РЕГУЛЯРНОМ СОВМЕСТНОМ ОБСУЖДЕНИИ, ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРИНЦИПА ИНКЛЮЗИВНОГО УЧАСТИЯ.**

<sup>1</sup> По данным МСФО-отчетности.



**2 млрд руб.** составит финансирование программы по содействию социально-экономическому развитию Таймыра до 2024 года



В сентябре 2021 года Компанией подписано дополнительное соглашение по проведению мероприятий в рамках Международного десятилетия языков коренных народов в 2022–2024 годах в Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе. В частности, предлагаются выпуск ряда лингвистических и литературных изданий, поддержка газет на языках коренных народов, подготовка методических материалов для изучения коренных языков и некоторые другие мероприятия.

«Норникель» и Федеральное агентство по делам национальностей (ФАДН) подписали соглашение о взаимодействии и сотрудничестве. Стороны договорились содействовать устойчивому развитию, а также повышению качества жизни и сохранению исконной среды обитания и популяризации культуры и образа жизни коренных народов, проживающих на территории деятельности Компании. «Норникель» и ФАДН также намерены сотрудничать в вопросах улучшения социально-экономической ситуации в местах проживания КМНС. Кроме того, при принятии решений и реализации совместных проектов по вопросам, затрагивающим интересы коренных народов, будут согласовываться позиции всех сторон и учитываться обращения и предложения их представителей.

В 2021 году Компания организовала новый грантовый конкурс «Мир Таймыра», особенностью которого является реализация проектов только на территории компактного проживания коренных малочисленных народов и в населенных пунктах Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района. Немалое внимание уделяется развитию социальной инфраструктуры административного центра муниципального района. Ледовая арена «Таймыр», горнолыжный комплекс «Кайя», этнопарк «Таймыр Moy», арт-объект «Дудинский жираф» — лишь часть объектов, которые появились в Дудинке благодаря финансовой поддержке Компании.

## ПОДДЕРЖКА РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ

«Норникель» вносит существенный вклад в развитие территорий присутствия и реализует на добровольной основе как самостоятельно, так и в партнерстве с органами местного самоуправления, региональными и федеральными органами власти, некоммерческими и общественными организациями, профессиональными объединениями

социальные программы и проекты, направленные на формирование доступной и комфортной среды обитания, охрану окружающей среды и поддержку местного сообщества. Такие программы и проекты решают конкретные проблемы территорий, что положительно влияет на региональное экономическое развитие и улучшает социальную обстановку.

Компания увеличила свой вклад в развитие территорий операционной деятельности и реализует комплекс социальных программ и проектов, направленных на решение текущих и перспективных задач.

## Развитие городов присутствия

АНО «Агентство развития Норильска» — институт территориального развития, созданный в 2017 году при поддержке «Норникеля». Агентство было создано с целью развития социальной среды и повышения качества жизни в Норильске и сопровождает 16 инвестиционных проектов субъектов малого и среднего бизнеса в сфере сервисной экономики, производства и туризма. Реализация этих проектов позволит создать новые рабочие места.

В 2020 году «Норникель» совместно с администрацией города создал Агентство развития Мончегорска и в течение 2020–2021 годов команда вела работу по трем направлениям: городская среда, бизнес и инвестиции, социально-культурные проекты и туризм.

### Результаты по направлению «Городская среда»:

- разработан мастер-план Мончегорска (870 респондентов, четыре фокус-группы, одна стратегическая сессия);
- разработаны две архитектурно-планировочные концепции, пять концепций объектов социальной инфраструктуры, один бизнес-план инвестиционного проекта;
- разработана концепция реновации парка им. С. Бровцева.

### Результаты по направлению «Бизнес и инвестиции»:

- проведена стратегическая сессия в рамках проекта «Привлечение инвестиций на территорию Мончегорска»;
- проведена ярмарка франшиз;
- реализуется проект «Молодежный стартап».

### Результаты по направлению «Туризм и социально-культурная сфера»:

- разработана стратегия развития туристско-рекреационного кластера на 2021–2024 годы;
- разработана программа брендинга Мончегорска;
- проведен конкурс туристических проектов;
- запущена Арт-резиденция «АртАрктика», проведено два творческих сезона;
- проведен всероссийский семейный фестиваль Imandra Viking Fest.

## Программы для молодежи

В 2021 году в Норильске впервые был проведен фестиваль паблик-арт «Город бесконечного вдохновения».

Участники под руководством известных мастеров создали и подарили городу новые арт-объекты. Главная цель фестиваля — показать, что окружающую среду можно и нужно менять в лучшую сторону, а публичное искусство — отличный инструмент для этого. В фестивале приняли участие все желающие, самые активные получили призы. «Город бесконечного вдохновения» объединил три направления визуального искусства — муралы, скульптуру и инсталляцию. Эксперты — мастера паблик-арта в течение пяти дней провели мастер-классы, на которых совместно с участниками создали новые арт-объекты в городской среде. В фестивале приняли участие более 250 человек, 54 волонтера проекта. Ядро аудитории состояла молодежь в возрасте 25–35 лет.

Ежегодно с 2014 года в городах присутствия Компания проводит художественный конкурс «Добавь городу красок». Главная идея проекта — вовлечение молодого поколения в преображение городов с помощью творчества. Участники конкурса — дети в возрасте от 4 до 17 лет и молодежь от 18 до 35 лет, проживающие в городах присутствия Компании. Инновационная составляющая проекта — в 2021 году созданы AR-эффекты на муралах, выполненных ранее. Это совмещение двух пространств — реального и виртуального мира. Результаты конкурса: 3 региона; 6 городов: Норильск, Мончегорск, Заполярный, Никель, Мурманск,

Чита; более 300 участников мастер-классов ежегодно; более 2,4 тыс. эскизов; 43 мурала по эскизам детей и молодежи.

**Экологический онлайн-лагерь для детей.** На осенних каникулах при поддержке «Норникеля» для детей Норильска, Дудинки, Мончегорска, Заполярного и п. г. т. Никель организован онлайн-лагерь в рамках реализации долгосрочного всероссийского социального проекта ранней профессиональной ориентации школьников «Зеленая кисточка», направленного на формирование экологического сознания школьников, культуры осознанной безопасности и популяризацию инженерных профессий.

На вебинарах, творческих мастер-классах, онлайн-квизах, которые проводились практикующими инженерами-экологами, геологами, специалистами по охране труда и экспертами в области образования, приняли участие более 500 школьников в возрасте от 8 до 14 лет.

**Ранняя профориентация детей.** Ежегодно 1 сентября «Норникель» дарит всем первоклассникам, живущим в городах своего присутствия, книгу, в которой интересно и познавательно рассказывается о профессиях в Компании. Подарок от компании получают более 5 тыс. ребят. «Книга о том, как металлы построили города» — это самая настоящая азбука металлургии. В доступной форме, яркими, запоминающимися образами детям рассказывают о работе «Норникеля» и профессиях их родителей. Благодаря предложенным QR-кодам информация доступна, наглядна, интерактивна. Получая знания о профессиях будущего, школьник уже

с первого класса задумывается о своей карьере в любимом городе. Но самое интересное — это игры, которые помогают ребенку отдохнуть от текста, но при этом позволяют окунуться в мир профессий.

В дополнение к книге для первоклассников в формате мультилипикационного сериала были созданы «Уроки профессора Нихрома». В сериале пять мультфильмов. Уроки понравились не только детям, но и педагогам. Книга и мультфильм будут использоваться в профориентационной работе с младшими школьниками как учителями начальных классов, так и педагогами-профориентаторами.

## 16 инвестиционных проектов

сопровождает АНО «Агентство развития Норильска»

## 250 человек

приняли участие в фестивале «Город бесконечного вдохновения»



Более подробная информация о деятельности Компании в регионах присутствия размещена в Отчете об устойчивом развитии за 2021 год.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНО «АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ НОРИЛЬСКА» В 2021 ГОДУ

7

резидентов

Арктической зоны  
Российской Федерации  
получили льготы  
по налогам на 444 млн руб.

150

жителей.

14 урбанистов приняли  
участие в стратегических  
сессиях

60

участников

проекта «Городские  
управленцы»

>100

участников

первого бизнес-форума  
Норильска

70

организаций

в турклUSTERе с объемом  
инвестиций 4,7 млрд руб.

17

млн руб.

привлеченных грантовых  
средств на развитие туризма





## Инженерный марафон IMAKE

Инженерный марафон IMAKE сезона 2021 года состоялся в комбинированном формате для более чем 1 тыс. юных изобретателей и позволил создать систему вовлечения подростков, а также их родителей в процесс исследования и изобретательства. В 2021 году впервые были проведены майкерские семейные выходные «IMAKE.Маевка» — в Норильске и Мончегорске на площадках FabLab в течение двух дней были проведены мастер-классы по инженерному творчеству, в которых приняли участие более 150 человек. В 2021 году впервые состоялась серия митапов — открытых городских встреч для жителей Норильска и Мончегорска, во время которых участники (представители некоммерческих организаций, педагоги, корпоративные волонтеры, родители и юные майкеры) обсудили и составили карту проектов и идей для развития инженерного творчества в городе.



## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

### Программа «Мир новых возможностей»

Для создания условий и возможностей устойчивого развития территорий присутствия «Норникель» реализует благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на развитие социальных компетенций представителей местного сообщества, демонстрацию и внедрение новых социальных технологий, поддержание и стимулирование общественных инициатив, создание условий для развития межсекторного партнерства.

В течение 2021 года мероприятия и проекты благотворительной программы были проведены в комбинированных форматах (сочетание онлайн- и офлайн-, а также фиджитал-форматов), что позволило в период пандемии сохранить контакт с целевой аудиторией и выполнить запланированные показатели эффективности.

### 500 участников

из 33 городов России приняли участие в форуме Проект «Город — это мы!»

### Проект «Город — это мы!»

В марте 2021 года форум состоялся в фиджитал-формате на четырех городских площадках: Норильск, Чита, Никель и Мончегорск. Ключевой темой форума стала трансформация социальной реальности. Форум состоялся в формате коммуникационной и форсайт-площадки для обсуждения последствий пандемии, актуальных трендов, необходимости партнерства в новой реальности. Итоги форума: 1 день, 6 студий, 4 офлайн-площадки, более 500 участников из 33 городов России, 20 экспертов и бесконечное количество инсайтов, новых контактов и проектных идей.

В сентябре 2021 года для более чем 400 горожан Читы состоялся городской пикник «Город — это мы!». Основной идеей мероприятия стала тематика здорового и энергичного образа жизни, спорт, активный отдых и созидательное волонтерство. Организаторы пикника — активные горожане, участники благотворительной программы «Мир новых возможностей» и программы корпоративного волонтерства «Комбинат добра» Компании — провели различные активности: спортивные площадки (регби,

кикер-футбол, спортивное ориентирование), творческие мастерские, флешмоб «Тихие танцы», просмотр и обсуждение социальных короткометражек, челлендж #ЗарядГорода и т. д. Самые активные участники челленджа #ЗарядГорода, которые прошли максимальное количество шагов, зафиксированных фитнес-браслетами, получили памятные подарки с символикой пикника «Город — это мы!».

### Молодежный онлайн-форум Svet on

Второй год подряд в формате онлайн проводится молодежный форум Svet on. В 2021 году в онлайн-пространстве собрались 300 участников в возрасте 12–18 лет из регионов деятельности Компании для обсуждения трендов молодежного предпринимательства, идей для развития волонтерства в регионах, инженерии и диджитал-технологий. Результаты и эффекты форума: более 3 тыс. просмотров, 30 городов-участников, 5 топовых экспертов, 4 кейса, 4 амбассадора форума, 3 выпуска подкаста о карьере и профессиональных траекториях молодых людей.

### Международный форум инноваторов

В ноябре 2021 года был дан старт Международному салону инноваторов IN'NUP. IN'NUP — это цикл мероприятий для изобретателей и рационализаторов: сотрудников промышленных компаний, студентов и аспирантов, школьников и подростков-майкеров. В течение января — февраля 2022 года состоялся конкурс изобретательских проектов, итоги которого будут подведены на Международном форуме инноваторов IN'NUP, который состоится 6–8 октября 2022 года в Новосибирске.

### Слет предпринимателей Арктики

Слет предпринимателей Арктики в декабре 2021 года состоялся в Мончегорске и собрал 70 участников на офлайн-площадке. Также более 50 участников приняли участие посредством онлайн-платформы. Темой делового слета в этом году стали туризм и креативные индустрии как драйверы развития территории. В течение девяти часов участники и эксперты слета обсудили инструменты привлечения инвесторов для развития бизнес-проектов, в формате презентации кейсов рассмотрели успешные практики территориального развития через туристические и другие проекты. Результаты слета: 15 коллaborаций, 50 бизнес-идей, из которых 5 идей взяты для развития проектными командами, 13 экспертов.

Первый Норильский бизнес-форум позволил местным предпринимателям определить перспективные ниши, наладить полезные деловые контакты и получить консультации приглашенных специалистов.

**В ИТОГЕ В 2021 ГОДУ В СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ, ОРГАНИЗОВАННЫХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММОЙ «МИР НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ», ПРИЯЛИ УЧАСТИЕ ОКОЛО 27 ТЫС. ЖИТЕЛЕЙ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ И ДРУГИХ РЕГИОНОВ СТРАНЫ. ТАКОЕ РАСШИРЕНИЕ ГЕОГРАФИИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ — ОДИН ИЗ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ИТОГОВ ОНЛАЙН-ФОРМАТА МЕРОПРИЯТИЙ.**

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В 2021 году особое внимание уделялось совершенствованию в области управления устойчивым развитием и изменения климата:

- ⇒ утверждена Стратегия в области экологии и изменения климата,
- ⇒ создан Комитет по устойчивому развитию и изменению климата
- ⇒ обновлены пять и приняты шесть новых ESG-политик.



Поддержание корпоративного управления на высоком уровне является безусловным приоритетом «Норникеля». Эффективно выстроенная система корпоративного управления стала одним из ключевых инструментов достижения стратегических целей Компании.

# ОБРАЩЕНИЕ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



«Норникель» — одна из крупнейших металлургических компаний мира по объему добычи, величине запасов и рыночной капитализации. В 2021 году Компания успешно преодолела трудности, которые испытывала вся мировая экономика последние годы. Для сохранения лидирующих позиций бизнес-процессы были быстро и эффективно адаптированы к новым условиям.

Вызовы отчетного года, особенно первой его половины, не раз испытывали «Норникель» на прочность. Но они позволили по-новому взглянуть на вопросы приоритетов и достижения глобальной цели Компании — создания современного, безопасного, экологически чистого производства и обеспечения устойчивого роста бизнеса. Изменения в структуре управления стали важными дополнениями к ранее принятому комплексу мер по усилению уровня ответственности руководителей на местах, повысили операционную и инвестиционную эффективность, усилили дисциплину управления рисками в области промышленной безопасности и экологии.

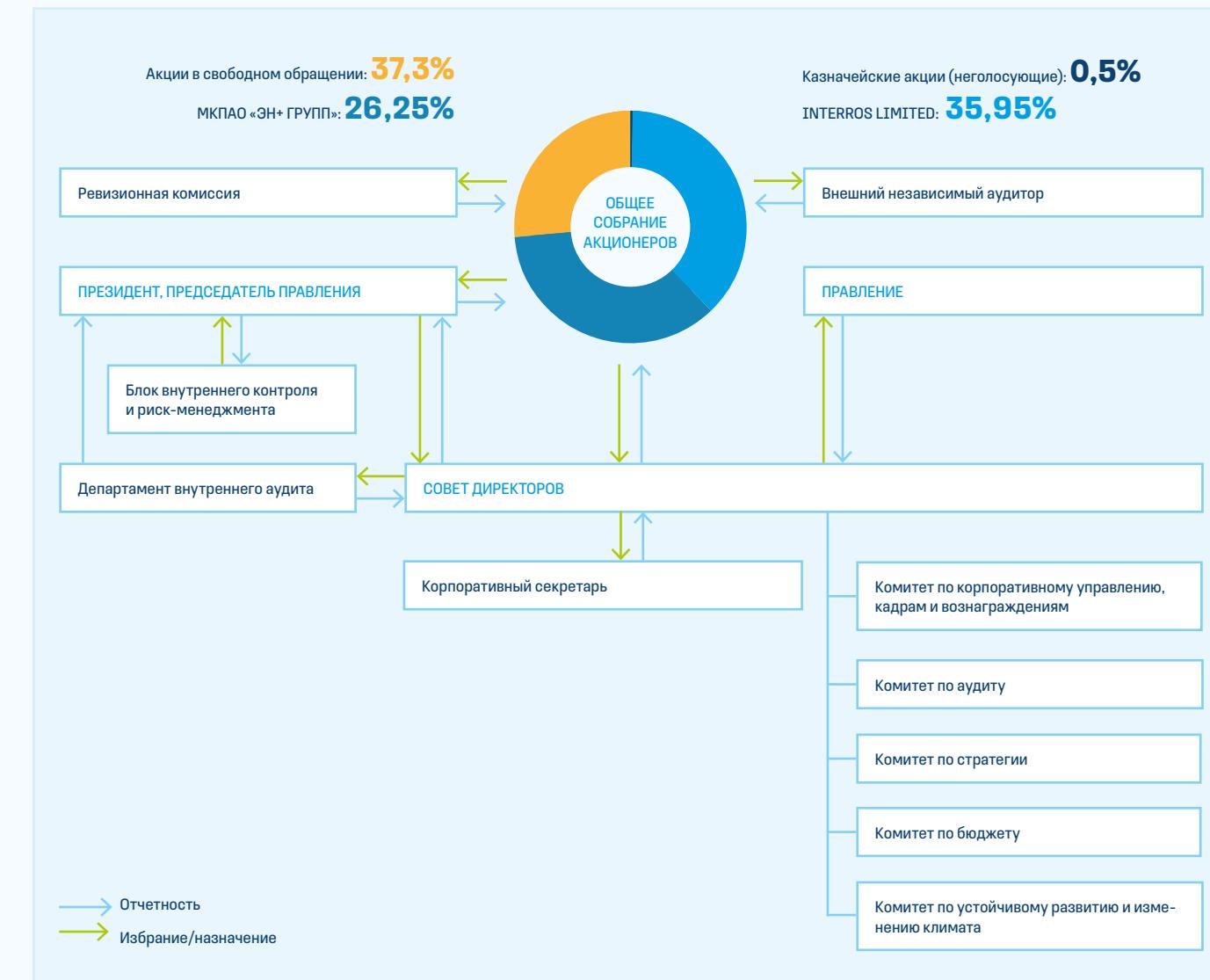
Позитивная динамика устойчивого развития второго полугодия 2021 года позволяет оптимистично смотреть на достижение результатов приоритетных направлений Компании на долгосрочную перспективу.

Высокое качество корпоративного управления — это безусловный приоритет «Норникеля». Мы постоянно совершенствуем корпоративные стандарты, учитывая требования регулирующих органов, мировых тенденций и заинтересованных сторон. Благодаря этой работе «Норникель» является публичной Компанией, соблюдающей права и интересы акционеров и поддерживающей диалог с инвестиционным сообществом.

В 2021 году Совет директоров и его комитеты внимательно следили за развитием ключевых направлений бизнеса Компании. Среди вопросов, находящихся в центре внимания отчетного года, — реализация крупных инвестиционных проектов, социальных и благотворительных программ, достижение корпоративных целей в области производственной безопасности и охраны окружающей среды.

Эффективно выстроенная система корпоративного управления была и остается одним из ключевых инструментов достижения стратегических целей «Норникеля». В будущем году Совет директоров продолжит активно участвовать в развитии приоритетных направлений деятельности Компании в интересах акционеров и сохранения конкурентных преимуществ.

## Структура корпоративного управления на конец 2021 года



СЕРГЕЙ БАТЕХИН

Заместитель Председателя Совета  
директоров ПАО «ГМК «Норильский  
никель»



# Ключевые принципы

В области корпоративного управления «Норникель» руководствуется требованиями законодательства, правилами листинга и рекомендациями Кодекса 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, участвующими в ее деятельности. Подходы, ключевые принципы и положения, которыми руководствуется «Норникель»

в целях организации эффективной системы корпоративного управления, основаны на нормах действующего российского законодательства, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

Программное заявление в области управления водными ресурсами, Политика по управлению хвостохранилищами, Политика по ответственному выбору поставщика и кодекс корпоративного поведения поставщика, а также Политика по взаимодействию с заинтересованными сторонами. Также в 2021 году удалось улучшить некоторые ESC-рейтинги «Норникеля»: так, в частности, одно из ведущих международных рейтинговых агентств, MCSI ESC, повысило рейтинг до «BB», FTSE4Coog повысило оценку до 4,3 (4,0 в 2020 году), а рейтинг EcoVadis вырос до 48 баллов (с 33 в 2020 году).

В целях совершенствования корпоративного управления и учета рекомендаций Банка России по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита в Компании была разработана новая редакция Положения о Департаменте внутреннего аудита, которое было утверждено Советом директоров в январе 2022 года. В новой редакции данного Положения закрепляются обязанности Департамента внутреннего аудита по проведению ежегодной оценки корпоративного управления Компании и аудиту эффективности корпоративной системы управления рисками в области устойчивого развития.

Также в 2022 году планируется утверждение Советом директоров методики по оценке корпоративного управления, предназначенный для использования Департаментом внутреннего аудита Компании в рамках проведения периодической оценки корпоративного управления Компании.

Принятие указанных документов способствует регламентации процедуры оценки корпоративного управления Компании и свидетельствует о ее стремлении к совершенствованию системы корпоративного управления и наиболее полному соблюдению Кодекса корпоративного управления.

В целях выполнения рекомендаций Банка России по повышению информационной прозрачности рынка ценных бумаг начата работа по выработке подходов к определению критерии существенности

информации и событий/фактов, которые могут оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Компании. Закрепление во внутренних документах Компании подходов к раскрытию существенной информации и индикативного перечня информации, которая относится к существенной, позволит повысить качество раскрываемой информации, которая необходима всем заинтересованным лицам для принятия взвешенных и разумных инвестиционных решений.

В 2022 году Компания намерена продолжить целенаправленную работу по совершенствованию корпоративного управления и построению эффективной системы раскрытия информации, обеспечивающей соблюдение принципов прозрачности и общедоступности, учитывая требования законодательства и лучших мировых практик для усиления ее конкурентных преимуществ на отечественном и мировом рынках.

Компания последовательно развивала дивизионную структуру, в связи с чем был реализован ряд преобразований.

- В целях повышения эффективности управления в июле 2021 года был сформирован Энергетический дивизион, куда вошли «Норильскэнерго» — филиал ПАО «ГМК «Норильский никель» (далее — «Норильскэнерго»), а также АО «НТЭК», АО «Норильскгазпром», АО «Норильсктрансгаз» и АО «ТТК».
- Создана должность Старшего вице-президента — Производственного директора. На эту должность назначен Сергей Степанов. Он отвечает за координацию работы горно-металлургического производства и геологоразведки в Компании. В частности, должность предполагает контроль разработки и реализацию стратегии развития соответствующих подразделений, реализацию отраслевой инвестиционной программы. Кроме того, в сферу его ответственности входят контроль и координация разработки и реализации экологической политики, исполнение требований законодательства в области охраны окружающей среды и промышленной безопасности.

В подчинении Старшего вице-президента — Производственного директора находятся Вице-президент по экологии и промышленной безопасности, Производственно-технический департамент, Департамент минеральных ресурсов, Департамент производственных инвестиций, Департамент промышленных активов, Проектный офис трансформации Операционного блока, Департамент технического надзора, Центр экологического мониторинга. Сергей Степанов также является куратором Заполярного филиала Компании.

- Для эффективной реализации важнейших для «Норникеля» программ были введены должности Вице-президента по управлению инвестиционными проектами, а также Вице-президента по экологии и промышленной безопасности. Все это призвано усилить важнейшие направления развития Компании — управление инвестициями и капитальным строительством, а также реализацию программ в области экологии и промышленной безопасности.
- В целях формирования единой и оптимальной системы стратегических коммуникаций, которая позволит достичь максимальной синергии подразделений «Норникеля» и добиться более эффективного взаимодействия Компании с общественностью и властями различных уровней при решении социальных бизнес-задач, должности Статс-секретаря — вице-президента по взаимодействию с органами власти и управления и Вице-президента по федеральным и региональным программам перешли в подчинение Старшего вице-президента — руководителя Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью.

## Ключевые принципы корпоративного управления

Стратегическое управление Компанией со стороны Совета директоров

Противодействие коррупции

Равное и справедливое отношение ко всем акционерам

Обеспечение открытости информации о Компании

Эффективная Служба внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР)

Устойчивое развитие

Контроль и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов акционерам

Профессионализм и лидерство Совета директоров

# Совершенствование корпоративного управления

В отчетном периоде «Норникель» продолжил работу над построением эффективной системы корпоративного управления.

Компания уделяла повышенное внимание работе в области управления устойчивым развитием и изменениям климата. По предложению Правления Компании Советом директоров была утверждена Стратегия в области экологии

и изменения климата. На уровне Совета директоров был создан Комитет по устойчивому развитию и изменению климата под председательством Гарета Пенни — независимого Председателя Совета директоров, в состав которого вошли пять членов Совета директоров, включая четырех независимых директоров. Основной причиной создания нового комитета

стало желание Совета директоров уделять более пристальное внимание вопросам устойчивого развития в целом и экологии в частности.

В соответствии с требованиями стандартов ICMM и IRMA в 2021 году в Компании было обновлено пять и принято шесть новых ESC-политик. Среди них Политика в области изменения климата,



# Соблюдение Кодекса корпоративного управления

Компания в своей деятельности руководствуется принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России в качестве документа, определяющего стандарты корпоративного управления, и продолжает последовательно работать над их внедрением.

Оценка соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2021 год проводилась

по обновленной 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. Полный Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2021 год с комментариями в отношении его

соблюдаемых частично и не соблюдаемых принципов приведен в текущем годовом отчете в [Приложении](#).

## Исполнение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2021 год

Принципы корпоративного управления	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	9	4	–
Совет директоров	28	8	–
Корпоративный секретарь Компании	2	–	–
Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей Компании	6	4	–
СУРИВК	5	1	–
Раскрытие информации о Компании	4	3	–
Существенные корпоративные действия	3	2	–

## 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 для Компании решений.

В феврале 2021 года «Норникель» провел традиционный диалог

с заинтересованными сторонами, собравший сотрудников, представителей власти, бизнеса, местных сообществ, экологических организаций и других членов экспертного сообщества. Компания ежегодно приглашает к диалогу широкий круг специалистов, чтобы услышать и учесть мнения всех, с кем работает. Традиционное мероприятие из-за пандемии коронавируса впервые прошло не в городах присутствия «Норникеля», а в онлайн-формате.

Правильно выстроенная, понятная и прозрачная для российских и зарубежных акционеров и инвесторов система корпоративного управления и активное взаимодействие «Норникеля» со всеми

заинтересованными сторонами непосредственно влияют на принимаемые инвестиционные решения и стоимость ценных бумаг Компании.

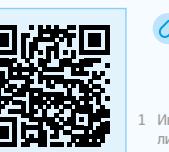
## ДИАЛОГ С ИНВЕСТОРАМИ

Руководство Компании ведет активный диалог с широким кругом международных и российских инвесторов. Компания стремится 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. В связи с тем что к «Норникелю» испытывают высокий интерес зарубежные инвесторы, Компания осуществляет синхронное раскрытие не только на русском, но и на английском языке. Последнее реализуется через уполномоченную регулятором Великобритании службу раскрытия информации.

Каждый квартал Компания публикует на корпоративном сайте производственные показатели и бухгалтерскую отчетность, подготовленную в соответствии с РСБУ. Финансовая отчетность, подготовленная по МСФО, раскрывается каждые полгода. После ее публикации проводятся веб-касты и телефонные конференции с топ-менеджментом Компании, а также индивидуальные встречи с аналитиками. Начиная с 2021 года отчет эмитента и списки аффилированных лиц также публикуются на полугодовой основе. Кроме того, на ежегодной основе проводится День инвестора, на котором Компания представляет актуальное [видение долгосрочной Стратегии](#) до 2030 года, делая акцент на устойчивом развитии и сокращении вредного воздействия на окружающую среду. Для того чтобы обеспечить высокий уровень взаимодействия с инвесторами, Компания широко использует различные инструменты коммуникации: выступления на конференциях, роуд-шоу, поездки с инвесторами на производственные активы и др.<sup>1</sup>

 Более подробная информация о взаимодействии с инвесторами расположена в текущем Годовом отчете в разделе [«Взаимодействие с инвесторами»](#).



 1 Информация о событиях публикуется на сайте Компании в разделе [«Календарь»](#).

## 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. Пандемия коронавируса, модернизация производства, масштабные инвестиционные проекты — все это меняет подходы к работе, привычным процессам, вопросам здоровья, безопасности и экологии. Чтобы Компания оставалась на лидирующих позициях, она должна находить ответы на вновь возникающие вызовы, а сделать это без участия сотрудников практически невозможно. Во время ежегодного эфира «Норникель Live» вице-президенты «Норникеля» ответили на вопросы сотрудников и рассказали о новостях и дальнейших планах Компании. В октябре 2021 года состоялась двухчасовая осенняя видеоконференция вице-президентами для руководителей «Вызовы-2021», на которой ключевыми темами для обсуждения стали производство и жизнь в меняющемся мире. Повышение зарплаты, эволюция рабочей деятельности в связи с пандемией, изменение отношения к вопросам здоровья, безопасности и экологии — вот лишь часть тем, ставших предметом обсуждения во время этой видеоконференции. «Вызовы-2021» положили начало новой серии корпоративных диалогов, которые прошли в октябре — ноябре на 40 предприятиях «Норникеля». По уже сложившейся практике в «Норникеле» также проведены осенне-зимние 1,5-часовые очные и онлайн-встречи коллективов с руководителями «Норникеля» на более чем 40 предприятиях Компании, повесткой дня которых являлись актуальные темы: ключевые показатели предприятий, планы по закупке нового оборудования, важные вопросы о коронавирусе и вакцинации, улучшение бытовых условий, специальная оценка условий труда, возможности корпоративной социальной политики для сотрудников, кодекс деловой этики, а также ответы на вопросы сотрудников.

## ДИАЛОГ С МЕСТНЫМИ И МЕЖДУНАРОДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

«Норникель» и Единый институт развития — Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики (КРДВ) в ходе работы XI Международного форума «Арктика: настоящее и будущее» в Санкт-Петербурге заключили соглашение о стратегическом партнерстве. Соглашение предусматривает взаимодействие в ходе реализации инвестиционных проектов «Норникеля» на территории Красноярского и Забайкальского краев, а также Мурманской области. В рамках заключенного соглашения КРДВ окажет Компании содействие в проработке мер поддержки инвестиций, проектов природоохранного назначения, развития возобновляемых источников энергии, туристических проектов, развития человеческого капитала и обеспечения трудовыми ресурсами Компании, а также комплексного социально-экономического развития муниципальных образований на территориях деятельности Компании.

В отчетном году «Норникель» и «Русская платина» начали операционное партнерство в Норильском промышленном районе. Предприятия Группы компаний «Норильский никель» заключили с Черногорской горнорудной компанией (ЧГРК, входит в группу компаний «Русская платина») ряд сервисных контрактов на предоставление ЧГРК энергоресурсов, транспортных и логистических услуг.

«Норникель» вместе с Министерством промышленности и торговли Российской Федерации и Международным салоном изобретений, новейших технологий и научных достижений Inventions Geneva выступил соорганизатором Международного форума инноваторов и конкурса изобретателей IN'NIV-2022, предостав器я более чем из 20 стран особую возможность для знакомства с крупными компаниями и инвесторами, обмена опытом и хорошего бизнес-стартапа.



«Норникель» и Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации подписали соглашение о сотрудничестве. Документ предусматривает совместную разработку и реализацию образовательных проектов и программ высшего образования, подготовку и повышение квалификации сотрудников «Норникеля», сотрудничество в области научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности, направленных на совершенствование и обновление образовательного и научного процессов.

«Норникель» и правительство Красноярского края подписали соглашение о сотрудничестве в области реализации на территории Красноярского края инвестиционных проектов. Соглашение направлено на оказание поддержки бизнесу, который реализует инвестиционные проекты в регионе.

Международная шахматная федерация и «Норникель» договорились о сотрудничестве на 2021–2023 годы, согласно которому Компания выступит генеральным партнером ФИДЕ по глобальному развитию детских и юношеских шахмат. В рамках сотрудничества «Норникель» выступит партнером ежегодных чемпионатов мира среди юниоров ФИДЕ, ежегодных чемпионатов мира ФИДЕ среди юниоров до 20 лет и среди девушек до 20 лет, а также ряда других крупных спортивных соревнований, включая Кубок мира — 2021, Кубок мира среди женщин — 2021 и Всемирную шахматную олимпиаду — 2022.

В 2021 году Компания выступила партнером всероссийского студенческого конкурса «Твой ход». Это один из самых масштабных студенческих конкурсов в России — предполагается, что в нем примут участие около 0,5 млн студентов со всей страны. Они смогут получить возможность реализовать свои идеи, найти единомышленников, сформировать свою команду для воплощения идеи в жизнь.

«Норникель» заключил соглашение с Полярным фондом, объединяющим ученых и исследователей для решения научных, социальных, культурных, образовательных и благотворительных задач освоения и развития полярных регионов. Это соглашение направлено на сотрудничество в информационно-аналитической, научной и практической деятельности, касающихся глобальных проблем Арктической зоны Российской Федерации.

Российский футбольный союз (РФС) и ПАО «ГМК «Норильский никель» заключили соглашение о сотрудничестве на 2021–2023 годы, согласно которому Компания выступит партнером программ развития РФС. Одним из ключевых проектов по взаимодействию станет программа подготовки резерва «Наша смена», основная задача которой — создание системы поиска, подготовки и сопровождения юных игроков для профессионального футбола.

## ДИАЛОГ С КОРЕННЫМИ МАЛОЧИСЛЕННЫМИ НАРОДАМИ СЕВЕРА

В составе Заполярного филиала создано направление по работе с КМНС, а также создан Координационный совет общин КМНС. Взаимодействие «Норникеля» с КМНС Таймыра осуществляется на регулярной основе, охватывает все сферы взаимных интересов и носит комплексный подход. Благодаря диалогу с Ассоциацией КМНС Таймыра Компания значительно расширила сферу взаимодействия и совершенствует формат взаимоотношений с коренными народами: вырабатываются совместные предложения по развитию инфраструктуры поселков, промыслов и экономики общин КМНС, а также по созданию

новых производств на базе традиционного природопользования, обеспечивающих переработку продукции и более высокую добавочную стоимость, то есть создают условия для устойчивого развития общин и поселков Таймырского Долгано-Ненецкого района.

В 2021 году поддержка КМНС Таймыра вышла на качественно иной уровень и возросла в разы. Этому способствовало подписанное в сентябре 2020 года четырехстороннее соглашение о взаимодействии и сотрудничестве с ассоциациями коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации, Красноярского края и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района. На основе соглашения была разработана программа мероприятий по содействию социально-экономическому развитию Таймыра, рассчитанная на пять лет, до 2024 года, с общим объемом финансирования порядка 2 млрд руб. Программа предусматривает более 40 мероприятий: строительство жилья в таймырских поселках, развитие здравоохранения, образования, культуры, спорта, туризма в национальных поселках. В разработке Программы принимали самое непосредственное участие общественные организации, семейные (родовые) общин КМНС, органы местного самоуправления.

В 2021 году была запущена процедура свободного, предварительного и осознанного согласия (СПОС), в рамках нее велось обсуждение возможностей расселения поселка Тухард.

В 2021 году Компания также подписала соглашения о партнерстве и сотрудничестве с Кольской ассоциацией саамов.



Более подробная информация о взаимодействии с КМНС расположена в текущем Годовом отчете в разделе «Социальные инвестиции»

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ

Компания взаимодействует с федеральными органами законодательной и исполнительной власти, институтами гражданского общества, обеспечивая представительство и выражение своих интересов в 25 комитетах, советах, комиссиях, экспертных и рабочих группах, созданных органами государственной власти с участием бизнес-сообщества, содействуя при этом реализации общественно значимых проектов. Компания также уделяет особое внимание деятельности в экспертных советах региональных органов власти территорий операционной деятельности.

Представители Компании также принимают участие в парламентских слушаниях и работе круглых столов, организуемых Советом Федерации, Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), Общественной палатой Российской Федерации, Торгово-промышленной палатой Российской Федерации, Межрегиональной общественной организацией «Ассоциация менеджеров» и др.

Специалисты Компании участвуют в обсуждении проектов нормативных актов в формате работы Открытого правительства и общественных советов федеральных органов исполнительной власти, а также через процедуры антикоррупционной экспертизы и оценки регулирующего воздействия. Это позволяет выстраивать конструктивный диалог с властью, снижать административные барьеры, улучшать бизнес-климат в стране. Представители ПАО «ГМК «Норильский никель» также включены в составы рабочих групп по реализации механизма «регуляторной гильотины» по сферам деятельности федеральных органов исполнительной власти.

## РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Компанией разработаны меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров, членов Совета директоров и топ-менеджеров.

Так, Уставом Компании предусматривается особый порядок одобрения сделок акционеров, владеющих более 5% голосующих акций. Такие сделки совершаются только после их одобрения Советом директоров Компании квалифицированным большинством голосов членов Совета директоров (минимум 10 из 13 голосов членов Совета директоров).

Сделки, отвечающие признакам сделок с заинтересованностью, совершаются по правилам, установленным законодательством об акционерных обществах.

Кроме того, внутренними документами Компании предусмотрена обязанность членов Совета директоров и Правления воздерживаться от действий, которые могут создать конфликт интересов, и, если такой конфликт может возникнуть, письменно сообщить о нем Корпоративному секретарю.

При наличии у члена Совета директоров прямой или косвенной личной заинтересованности в вопросе, вынесенном на рассмотрение Совета директоров, такой член Совета директоров 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.

Также в Компании принято Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов, которое распространяется на сотрудников Компании, в том числе определяет методы выявления предконфликтной ситуации и конфликта интересов, а также способы его разрешения. В целях повышения эффективности работы по предупреждению, выявлению и урегулированию конфликта интересов, а также развития и совершенствования корпоративной культуры в Главном офисе Компании создана Комиссия по урегулированию конфликта интересов.

**КОМПАНИЯ И ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА ПОДПИСАЛИ ПЕРВОЕ В РОССИИ СОГЛАШЕНИЕ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ ДЛЯ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ С УЧАСТИЕМ ИНОСТРАННОГО НАЛОГОВОГО ОРГАНА — НАЛОГОВОЙ АДМИНИСТРАЦИИ ФИНЛЯНДИИ. С ЭТОГО МОМЕНТА ЦЕНЫ НА ПОЛУПРОДУКТЫ, КОТОРЫЕ «НОРНИКЕЛЬ» ЭКСПОРТИРУЕТ В ФИНЛЯНДИЮ ДЛЯ ПЕРЕРАБОТКИ НА СВОЕМ ЖЕ ЗАВОДЕ В ХАРЬЯВАЛТЕ, ОБРАЗОВЫВАЮТСЯ СОГЛАСНО МЕЖДУНАРОДНЫМ ПРИНЦИПАМ С ПРИМЕНЕНИЕМ МЕТОДОВ ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ. В СОГЛАШЕНИИ СОГЛАСОВАНЫ ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ, КОТОРЫЕ БУДУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ ДЛЯ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ КАК РОССИЙСКОЙ, ТАК И ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИЯМИ ГРУППЫ.**

# ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «ГМК «Норильский никель». К компетенции Общего собрания акционеров относится принятие решений по наиболее важным вопросам Компании. Полный перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенции Общего собрания акционеров, определен [Уставом](#) Компании. В Компании утверждено Положение об Общем собрании акционеров, которое подробно регламентирует порядок созыва, подготовки и проведения собраний.

Сообщения о проведении Общего собрания акционеров размещаются на сайте Компании не позднее чем за 30 календарных дней до даты проведения собрания.

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при выборе членов Совета директоров.

В 2021 году было проведено три общих собрания акционеров, на которых сохранился высокий уровень участия акционеров. Годовое Общее собрание акционеров в условиях пандемии COVID-19 было проведено в заочной форме с применением сервиса электронного голосования. Число акционеров, которые пользуются этим сервисом, позволяющим принимать участие в голосовании вне зависимости от местонахождения, растет с каждым годом. При этом войти в сервис электронного голосования можно было, авторизовавшись либо через общедоступный сайт [gosuslugi.ru](http://gosuslugi.ru), либо в [личном кабинете акционера](#) — на электронном ресурсе, созданном специально для акционеров Компании. Сервис отличают повышенная надежность и простота применения для акционеров.



## Общие собрания акционеров, состоявшиеся в 2021 году

### 19 МАЯ 2021 ГОДА — годовое Общее собрание акционеров (в форме заочного голосования)

- Утверждены Годовой отчет, годовая бухгалтерская и консолидированная финансовая отчетность за 2020 год.
- Распределена прибыль, принято решение о выплате дивидендов по результатам 2020 года.
- Избраны в новом составе Совет директоров и Ревизионная комиссия, приняты решения о выплате вознаграждения членам Совета директоров и Ревизионной комиссии.
- Утвержден аудитор российской бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2021 год, консолидированной финансовой отчетности за 2021 год и промежуточной консолидированной финансовой отчетности за первое полугодие 2021 года.
- Дано согласие на совершение сделки, в совершении которой имелась заинтересованность (страхование ответственности членов Совета директоров и Правления), и взаимосвязанных сделок, в совершении которых имеется заинтересованность (возмещение убытков членам Совета директоров и Правления).

### 19 АВГУСТА 2021 ГОДА — внеочередное Общее собрание акционеров (в форме заочного голосования)

- Приняты решения об уменьшении уставного капитала Компании путем погашения приобретенных Компанией акций и о внесении изменений в Устав Компании.

### 27 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА — внеочередное Общее собрание акционеров (в форме заочного голосования)

- Принято решение о выплате дивидендов по результатам девяти месяцев 2021 года.

#### Статистика по общим собраниям акционеров



# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

## 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. Совет директоров, опираясь в своей работе на принципы взаимоуважения и гуманизма, формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру «Норникеля».

Порядок образования, компетенции членов Совета директоров, созыва и проведения заседаний Совета директоров определен [Уставом](#) и Положением о Совете директоров.

Согласно Уставу Компании, количественный состав Совета директоров насчитывает 13 человек. Данный количественный состав Совета директоров позволяет оптимально соответствовать целям и задачам Компании, а грамотно сбалансированный с точки зрения независимости состав обеспечивает выработку решений,

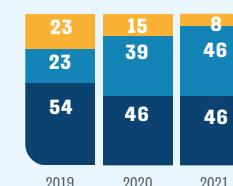
учитывающих интересы всех акционеров, и способствует повышению качества управленческих решений. В действующий состав Совета директоров входят шесть независимых директоров, формирующих высокопрофессиональное и независимое мнение по вопросам повестки дня.

По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 19 мая 2021 года, из состава Совета директоров выбыл Абрамов Н.П., новым членом Совета директоров избран Лучицкий С.Л.

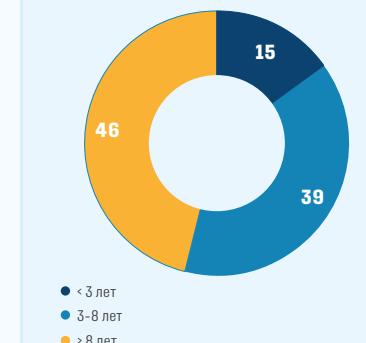
По состоянию на 31 декабря 2021 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых<sup>1</sup>:

- независимых — шесть: Пенни Г., Волк С.В., Маннингс Р., Шварц Е.А. и Эдвардс Р.; неисполнительных —
- шесть: Бар-башев С.В., Батехин С.Л., Баш-киров А.В., Лучицкий С.Л., Полетаев М.В. и Соломин В.А.;
- исполнительных — один: Захарова М.А.

### Статус членов Совета директоров, %



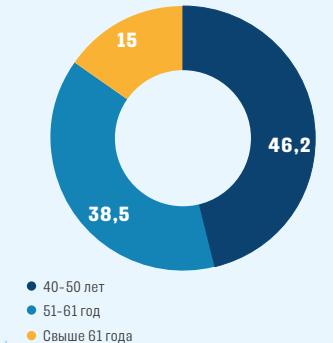
### Продолжительность работы в Совете директоров (%)



### Гендерный состав Совета директоров (%)



### Возраст членов Совета директоров (%)



<sup>1</sup> В марте 2022 года из состава Совета директоров вышли независимые неисполнительные директора Г. Пенни, Р. Маннингс и Р. Эдвардс.



## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Председатель Совета директоров «Норникеля» возглавляет деятельность Совета директоров, созывает его заседания и председательствует на них, обеспечивает конструктивное взаимодействие между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

С марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимал Гарет Пенни, который в соответствии с лучшей мировой практикой является независимым директором. В июне 2021 года под его руководством был создан Комитет по устойчивому развитию и изменению климата, предметом рассмотрения которого является широкий круг вопросов, связанных с устойчивым развитием Компании, включая климатическую повестку. На заседаниях Гарет Пенни обеспечивает культуру открытых обсуждений, поощряя активное участие в работе всех членов Совета директоров. Одновременное участие Гарета Пенни в советах директоров других компаний способствует повышению эффективности работы Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» в применении лучших мировых практик в области корпоративного управления.

## НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРЫ

Следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров Компании проводит оценку соответствия критериям независимости, установленным Уставом Компании и Правилами листинга ПАО Московская Биржа (далее — критерии независимости), кандидатов в члены Совета директоров и избранных членов Совета директоров.

Члены Совета директоров Маннингс Р. и Шварц Е.А. на протяжении отчетного периода полностью соответствовали критериям независимости (их статус подтверждался при оценке независимости кандидатов в члены Совета директоров, а также при проведенной в конце отчетного года оценке действующих членов Совета директоров).

Члены Совета директоров Пенни Г. , Эдвардс Р. и Волк С.Н. были признаны независимыми директорами, несмотря на наличие формального критерия связанности, поскольку такая

связанность не оказывает влияния на их способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения. Пенни Г., ■ ■ ■ ■ ■ и Эдвардс Р. связаны с Компанией (из-за превышения семилетнего срока пребывания в должности члена Совета директоров), а Волк С.Н. — с существенным контрагентом Компании (ПАО Сбербанк).

Членами Совета директоров, признанными независимыми, подписаны соответствующие декларации, включающие обязательства директора представлять интересы всех акционеров и Компании, несмотря на наличие формального критерия/критериев связанности, сообщать Совету директоров о возможном появлении иных критериев связанности, возникновении конфликта интересов и других этических моментах.

Таким образом, на протяжении 2021 года независимыми являлись 6 из 13 членов Совета директоров Компании, или 46,2%.

## ИТОГИ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 2021 году было проведено 43 заседания Совета директоров Компании, из них 10 — в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 102 вопроса.

Основное внимание на заседаниях в отчетном году Совет директоров уделял вопросам экологии, анализу стратегии «Норникеля» по охране окружающей среды, включая работу по Серному проекту, оценку состояния инфраструктуры, влияние климатических факторов, в том числе вечной мерзлоты, на работу Компании. Особое внимание было уделено вопросам взаимодействия по ESC-повестке со стейкхолдерами Компании, рассмотрению функционирования систем внутреннего контроля и риск-менеджмента Компании, имеющих приоритетное значение для устойчивого развития Компании.

### Количество заседаний Совета директоров (ед.)



- Очные заседания
- Заочные заседания
- Количество рассмотренных вопросов

### Структура рассмотренных вопросов (%)



### 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 metallurgy / инженерия	Международные экономические отношения	Вопросы ESC
Пенни Г.	С 2013 года	+				+	+
Барбашев С.В.	С 2011 года			+			
Батехин С.Л.	С 2020 года				+		+
Башкиров А.В.	С 2013 года	+	+	+	+		+
■ ■ ■ ■ ■	С 2013 года	+	+	+	+	+	
Волк С.Н.	С 2019 года				+		
Захарова М.А.	С 2010 года			+		+	
Маннингс Р.	С 2018 года				+	+	
Полетаев М.В.	С 2019 года	+			+		
Соломин В.А.	С 2019 года				+		+
Шварц Е.А.	С 2019 года	+				+	
Эдвардс Р.	С 2013 года				+	+	+
Лучицкий С.Л.	С 19.05.2021	+				+	
Итого по состоянию на 31.12.2021 средний срок работы в составе Совета директоров составлял 5,5 года		6	5	8	7	4	5
Абрамов Н.П.	С 2020 года до 19.05.2021	+					

Участие в заседаниях в 2021 году<sup>1</sup>

В 2021 году посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%.

Ф. И. О.	Статус	Участие в заседаниях Совета директоров / общее количество заседаний			Участие в заседаниях комитетов / общее количество заседаний комитетов				
		Всего	Очные	Заочные	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждению	Комитет по устойчивому развитию и изменению климата
Пенни Г.	Независимый / Председатель Совета директоров / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	43/43	10/10	33/33	10/10	-	-	-	1/1
Барбашев С.В.	Неисполнительный	43/43	10/10	33/33	-	-	-	-	-
Башкиров А.В.	Неисполнительный	43/43	10/10	33/33	8/10	-	5/9	-	-
■ ■ ■ ■ ■	Независимый	43/43	10/10	33/33	10/10	4/4	12/12	19/19	-
Батехин С.Л.	Неисполнительный / Председатель Комитета по бюджету	43/43	10/10	33/33	2/10	4/4	-	19/19	-
Волк С.Н.	Независимый	43/43	10/10	33/33	-	3/4	-	19/19	-
Захарова М.А.	Исполнительный	43/43	10/10	33/33	-	-	-	-	-
Маннингс Р.	Независимый / Председатель Комитета по аудиту	43/43	10/10	33/33	-	4/4	12/12	-	1/1
Полетаев М.В.	Неисполнительный / Председатель Комитета по стратегии	43/43	10/10	33/33	10/10	4/4	-	-	-
Соломин В.А.	Неисполнительный	43/43	10/10	33/33	-	1/4	6/12	-	-
Шварц Е.А.	Независимый	43/43	10/10	33/33	-	-	-	19/19	1/1
Эдвардс Р.	Независимый / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	43/43	10/10	33/33	-	-	12/12	19/19	1/1
Лучицкий С.Л. (после 19.05.2021)	Неисполнительный	19/43	7/10	12/33	8/10	-	-	-	1/1
Абрамов Н.П. (до 19.05.2021)	Неисполнительный	14/43	3/10	11/33	2/10	-	-	-	-

## ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Процедура оценки деятельности Совета директоров Компании регулируется Политикой оценки деятельности Совета директоров Компании, утвержденной решением Совета директоров Компании. Политика предусматривает проведение внутренней оценки путем анкетирования членов Совета директоров силами Компании и внешней оценки при участии независимых профессиональных консультантов.

Кодекс корпоративного управления рекомендует периодически — не реже одного раза в три года — привлекать внешнюю организацию (консультанта) для проведения независимой оценки качества работы совета директоров. В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления и Политикой оценки деятельности Совета директоров Компании оценка качества работы Совета директоров Компании за 2021 год проводилась внешней организацией — Обществом с ограниченной ответственностью «Академия корпоративного директора АНД» («Академия АНД»).

Методология и подходы к проведению внешней оценки Совета директоров основаны на лучшей международной практике и потребностях Компании. Для оценки эффективности деятельности Совета, его Комитетов и вклада директоров участникам были разосланы подробные вопросы. Полученные результаты были дополнены комментариями и обратной связью отдельных глав Комитетов в ходе индивидуальных интервью. По итогам проведения указанных мероприятий «Академией АНД» был подготовлен предварительный отчет о результатах оценки, который был представлен членам КУКВ и Корпоративному секретарю.

Проведенная внешняя оценка подтвердила, что:

- состав Совета директоров в 2021 году является сбалансированным с точки зрения профессиональной квалификации, опыта, деловых навыков членов Совета директоров. Качественный состав Совета директоров отвечает 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 его деятельности и взаимодействие с иными органами Компании, способствует оптимальному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

Однако с учетом изменившихся в начале 2022 года условий, включая уход иностранных независимых директоров

и Председателя Совета директоров, по результатам оценки были сформированы рекомендации по сохранению количества независимых директоров путем подбора и избрания кандидатов, имеющих нужный опыт и компетенции для работы в новых условиях. Совет директоров планирует уделять особое внимание осмыслению и адаптации стратегии к новым условиям, закреплению уже достигнутого прогресса в области устойчивого развития и безопасности труда, возврату к очным формальным и неформальным встречам Совета директоров и менеджмента, учитывая снятие ограничений по COVID-19. По результатам оценки были определены сферы развития Совета директоров на 2022 год. В соответствии с лучшей международной практикой Компания продолжит проводить самооценку Совета директоров на ежегодной основе, а также внешнюю независимую оценку раз в три года, чтобы обеспечить постоянное развитие и совершенствование практики корпоративного управления ПАО «ГМК «Норильский никель».

В деятельности Совета директоров в 2021 году учитывались рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, представленные по итогам рассмотрения Отчета о работе Совета директоров по итогам 2020 года.

Совет директоров на заседании 29 апреля 2022 года рассмотрел Отчет об оценке качества работы Совета директоров за 2021 год и рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и признал работу Совета директоров и его комитетов, а также Председателя Совета директоров и Корпоративного секретаря эффективной.

Так, Совет директоров продолжил акцентировать свое внимание на вопросах

крупных инвестиций. Комитетом по стратегии рассматривались перспективная производственная и долгосрочная инвестиционные программы, отчеты о ходе реализации крупных инвестиционных проектов Компании, статус реализации концепции развития проектных услуг Компании и политик в области ремонтных и строительных услуг Компании, а также статус реализации стратегии поисково-разведочных работ, отчет о ходе реализации сбытовой стратегии.

В исполнение рекомендации, выработанной Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, о сохранении практики регулярного информирования членов Совета директоров о рынках, на которых работает Компания, было продолжено эффективное взаимодействие Комитета по маркетингу с членами Совета директоров путем регулярного информирования о сбытовой деятельности Компании. На заседаниях Комитета по маркетингу и Комитета Совета директоров по стратегии регулярно рассматривались вопросы, связанные с обзором рынков, статусами реализации сбытовой стратегии и продаж металлов, производимых Компанией.

В условиях ограничений, вызванных пандемией коронавирусной инфекции, улучшение показателя «Наблюдательная функция» достигалось путем информирования и глубокой проработки Советом директоров и топ-менеджментом вопросов, связанных с приоритетными направлениями деятельности и стратегии Компании, при помощи проведения встреч и телефонных конференций.

В целях учета мнений и интересов заинтересованных сторон в процессе принятия решений в 2021 году продолжена практика взаимодействия членов Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и менеджмента Компании при помощи проведения встреч и телефонных конференций. В течение 2021 года Комитет дал ряд рекомендаций по совершенствованию системы КПЭ Компании, рекомендовал к утверждению Совету директоров ряд внутренних документов, устанавливающих основные принципы, обязательства и правила в области взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе по ESC-тематике.

<sup>1</sup> 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.



# Биографии членов Совета директоров на 31 декабря 2021 года

С более подробной биографией членов Совета директоров можно ознакомиться на [сайте](#), а с биографией членов Совета директоров, не вошедших в его новый состав после Годового общего собрания акционеров, — в [Годовом отчете за 2020 год](#).

В отчетном году сделки с акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» членами Совета директоров не совершались, акциями владел только Абрамов Н.П. (0,000667%).



**Пенни Гарет Питтер**

Председатель Совета директоров с 2013 года (независимый директор)

Председатель Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата, член Комитета Совета директоров по стратегии

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Великобритания

## Образование

Колледж Диокесан (Бишопс; Кейптаун, ЮАР); Итонский колледж (Великобритания); Оксфордский университет, степень Родеса (Великобритания); магистр в области философии, политики и экономики (Великобритания).

## Опыт работы за последние пять лет

с 2019 года — неисполнительный председатель совета директоров Ninety One Plc и Ninety One Ltd.;  
с 2017 года — член совета директоров Amulet Diamond Corp.;  
2017–2020 годы — неисполнительный председатель совета директоров Edcon Holdings Limited;  
2016–2018 годы — неисполнительный председатель совета директоров Pangolin Diamonds Corp.;  
2007–2019 годы — неисполнительный директор Julius Baer Group Ltd.;  
с 2021 года — неисполнительный председатель совета директоров TB AS Acquisition Corp.



**Батехин Сергей Леонидович**

Заместитель Председателя Совета директоров с 2020 года (неисполнительный директор)

Председатель Комитета Совета директоров по бюджету, член Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

**Год рождения:** 1965

**Гражданство:** Российская Федерация

## Образование

Военный Краснознаменный институт Министерства обороны СССР, 1987 год, специальность: военно-политическая, «иностранный язык (немецкий и французский)»; квалификация: переводчик-референт по французскому языку, переводчик-референт по немецкому языку;

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 2020 года — председатель наблюдательного совета АНО «Цифровой капитал»; член попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина; генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»;

с 2019 года — член совета директоров Jokerit Hockey Club Oy; председатель президиума некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;

с 2018 года — член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»;

2013–2020 годы — должности в «Норникеле»: член Правления (2013–2020 годы), Вице-президент (2015–2016 годы), Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики (2016–2018 годы), Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития (2018–2020 годы).



**Барбашев Сергей Валентинович**

Член Совета директоров с 2011 года (неисполнительный директор)

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Российская Федерация

## Образование

Московская высшая школа милиции МВД СССР, 1988 год, специальность «правоведение», квалификация: юрист.

## Опыт работы за последние пять лет

2018–2021 годы — должности в «Норникеле»: член Правления, Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративной защиты;

с 2016 года — член совета Фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры»;

2016–2018 годы — директор акционерной компании с ограниченной ответственностью «Олдерфрей Холдингз Лимитед»;

2015–2018 годы — директор филиала компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd.;

2011–2019 годы — председатель совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хutor»;

с 2008 года — член совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;

2008–2018 годы — генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»;

с 2021 года — заместитель генерального директора по безопасности ООО «Холдинговая компания «Интеррос».

**Образование**

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специальность «международные экономические отношения», квалификация: специалист по международным экономическим отношениям.

**Опыт работы за последние пять лет**

с 2014 года — член совета директоров ООО «НПО Петровакс Фарм»;

с 2016 года — управляющий директор ООО «Винтер Капитал Адвайзорс»;

2018–2020 годы — генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания Интеррос»).

**Башкиров Алексей Владимирович**

Член Совета директоров с 2013 года (неисполнительный директор)

член Комитета Совета директоров по аудиту, член Комитета Совета директоров по стратегии

**Год рождения:** 1977

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование**

Университет Техаса (Остин, США), магистр по управлению бизнесом (финансовая специализация).

**Опыт работы за последние пять лет**

с 2019 года — член совета директоров ForTenova Grupa d.d. (Загреб, Хорватия);

с 2018 года — член наблюдательного совета Mercator d.d. (Любляна, Словения).

**Волк Сергей Николаевич**

Член Совета директоров с 2019 года (независимый директор)

член Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета Совета директоров по бюджету

**Год рождения:** 1969

**Гражданство:** Украина

**Образование**

Российский университет дружбы народов (РУДН): бакалавр юриспруденции, 1998; магистр юриспруденции, 2000 год.

**Опыт работы за последние пять лет**

с 2020 года — член попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;

с 2015 года — Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель».

**Захарова Марианна Александровна**

Член Совета директоров с 2010 года (исполнительный директор), член Правления с 2016 года

**Год рождения:** 1976

**Гражданство:** Российская Федерация



**Образование**

Норильский индустриальный институт, 1999 год, специальность «металлургия цветных металлов», квалификация: инженер-металлург.

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2021 года — заместитель генерального директора — руководитель блока геологии, технологий и инжиниринга, член правления компании «Стэнмикс Холдинг Лимитед» (Stanmix Holding Limited);

2021 год — заместитель генерального директора — руководитель блока геологии, технологий и инжиниринга, член правления ООО «Руссдрагмет»;

2020–2021 годы — заместитель генерального директора — директор проекта ООО «Озерная горнорудная компания»;

2018–2019 годы — генеральный директор ООО «Артик Палладий»;

2014–2018 годы — руководитель проектного офиса Читинского проекта ПАО «ГМК «Норильский никель».

**Лучицкий Станислав Львович**

Член Совета директоров с 2021 года (неисполнительный директор)

член Комитета Совета директоров по стратегии, член Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1976

Гражданство: Российская Федерация

**Образование**

Ярославский государственный университет, 1993 год, специальность «бухгалтерский учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности», квалификация: экономист.

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2020 года — заместитель генерального директора АО «Русский Алюминий Менеджмент»;

2019–2020 годы — член совета директоров United Company RUSAL Plc;

с 2019 года — председатель совета директоров Fortenova Grupa d.d. (Загреб, Хорватия).

**Полетаев Максим Владимирович**

Член Совета директоров с 2019 года (неисполнительный директор)

Председатель Комитета Совета директоров по стратегии, член Комитета Совета директоров по бюджету

Год рождения: 1971

Гражданство: Российская Федерация

**Образование**

Оксфордский университет, магистр (углубленный курс) политологии, философии и экономики;

Институт присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса, действительный член.

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2020 года — член совета директоров Royal Welsh College of Music and Drama;

с 2017 года — директор компании 3 Lansdown Crescent Limited;

член совета национального представительства от Великобритании Ассоциации европейского бизнеса в России; член совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»;

с 2013 года — член попечительского совета АНО «Международный форум лидеров бизнеса»; доверительный управляющий Kino Klassica Ltd; член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»;

с 2010 года — член совета директоров ПАО АФК «Система»;

с 2003 года — член совета директоров, председатель совета директоров Российско-Британской торговой палаты.

**Маннингс Роджер Левелин**

Член Совета директоров с 2018 года (независимый директор)

Председатель Комитета Совета директоров по аудиту, член Комитета по бюджету, член Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1950

Гражданство: Великобритания

**Образование**

Дальневосточный государственный университет, специальность «мировая экономика», квалификация: экономист со знанием английского языка;

University of Maryland, University College, Bachelor of science.

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2020 года — исполнительный директор, заместитель генерального директора — операционный директор, член правления МКООО «Эн+ Холдинг» (ранее ФЧКОО «Эн+ Холдинг лимитед») (2015–2020 годы — директор);

с 2018 года — директор, член совета директоров МКПАО «ОК РУСАЛ» (до 25 сентября 2020 года — UC RUSAL Plc);

2018–2020 годы — исполнительный директор ООО «Эн+ Менеджмент»;

2014–2018 годы — генеральный директор АО «ЕвроСибЭнерго»;

с 2011 года — директор компании Yes Energo Limited.

**Соломин Вячеслав Алексеевич**

Член Совета директоров с 2019 года (неисполнительный директор)

Член Комитета Совета директоров по аудиту

Год рождения: 1975

Гражданство: Российская Федерация



**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 2021 года — профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; руководитель Центра ответственного природопользования Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института географии РАН;

с 2020 года — ведущий научный сотрудник отдела физической географии и проблем природопользования Института географии РАН; член совета директоров МКПАО «ОК РУСАЛ» (до 25 сентября 2020 года — UC RUSAL Plc);

2007–2019 годы — директор по природоохранной политике Всемирного фонда природы;

с 1993 года — член совета благотворительного фонда «Центр охраны дикой природы».

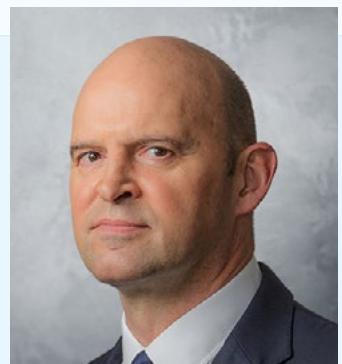
**Шварц Евгений Аркадьевич**

Член Совета директоров с 2019 года (независимый директор)

Член Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

**Год рождения:** 1958

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование**

Горная школа Камборна, специальность «горная инженерия».

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2018 года — член совета директоров Scriptfert New Zealand Ltd; член совета директоров Chaarat Gold Holdings Ltd;

2016 год — неисполнительный председатель совета директоров Sierra Rutile Limited (SRX);

2014–2018 годы — неисполнительный член совета директоров CB Minerals Ltd;

с 2013 года — глава компании Highcross Resources Ltd.

**Эдвардс Роберт**

Член Совета директоров с 2013 года (независимый директор).

Председатель Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета Совета директоров по аудиту; член Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

**Год рождения:** 1966

**Гражданство:** Великобритания

# КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

### Состав Комитета до годового Общего собрания акционеров (до 19 мая 2021 года)

Полетаев М.В. (Председатель)

Батехин С.Л.

■ ■ ■ ■ ■ (независимый директор)

Абрамов Н.П.

Пенни Г. (независимый директор)

### Состав Комитета после годового Общего собрания акционеров (с 19 мая по 31 декабря 2021 года)

Полетаев М.В. (Председатель)

Башкиров А.В.

■ ■ ■ ■ ■ (независимый директор)

Лучицкий С.Л.

Пенни Г. (независимый директор)

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 до переизбрания Совета директоров 1 июня при Совете директоров работало четыре комитета:

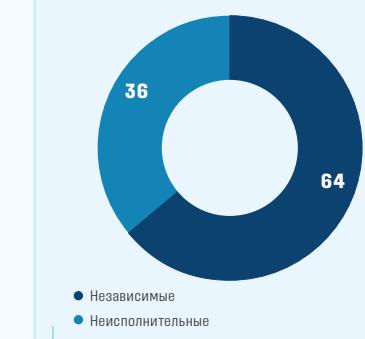
- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по аудиту и устойчивому развитию.

После проведения годового Общего собрания акционеров и избрания Совета директоров в новом составе было сформировано 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.

Состав всех комитетов определяется решением Совета директоров.

### Средняя доля независимых директоров в комитетах Совета директоров (%)



Основными задачами Комитета по стратегии являются:

- обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии;
- подготовка предложений по ее актуализации.

В отчетном 2021 году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров и принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов, в том числе Быстринского ГОКа и Серной программы. Представлялись отчеты о производственных показателях Компании, Отчет по Корпоративной программе страхования имущества и убытков из-за перерыва в производстве, Отчет о ходе реализации ИТ-программы, включая статус внедрения программы ERP и ход программы «Технологический прорыв», а также сводный отчет об исполнении Инвестиционной программы и инвестиционные планы на будущее. Принята к сведению информация о ходе реализации Стратегии развития топливно-энергетического комплекса, статусе исполнения сбытовой стратегии, статусе реализации проектов в области производства прекурсоров и батарей, сотрудничестве с «Русской платиной» и реализации стратегии геологического-разведочных работ Компании. Также в целях информирования членов Совета директоров Компании об изменениях на рынках металлов и рисках, связанных со сбытом продукции Компании, Комитетом рассмотрен вопрос влияния пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 на рынки металлов и продажи «Норникеля».







В 2021 году было проведено 23 заседания Правления Компании, из них 22 — в заочной форме и 1 — в форме совместного присутствия.

На протяжении 2021 года Правлением были приняты решения о формировании Энергетического дивизиона и создании Инвестиционного подкомитета по корпоративным сервисам, одобрено предложение по внесению в Устав Компании, принимались решения, касающиеся директоров

филиалов Компании, рассматривались сделки Компании по привлечению финансирования и выдаче гарантii, принято к сведению заявление о риск-аплетите Компании на 2021 год, были утверждены Стратегия в области экологии и изменения климата и план мероприятий по ее реализации на 2021 год, периметр самооценки системы внутреннего контроля на 2021 год и показатели Программы долгосрочного вознаграждения ключевых сотрудников Компании на 2021–2023 годы.

#### Участие в заседаниях в 2021 году

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Правления (лет)	Участие в заседаниях / общее количество заседаний
Потанин В.О.	9	23/23
Барбашев С.В. <sup>1</sup> (до 29.10.2021)	3	19/23
Бугров А.Е.	9	23/23
Степанов С.С. <sup>2</sup> (с 17.06.2021)	1	14/23
Федоров Е.В. <sup>2</sup> (с 17.06.2021)	1	14/23
Дубовицкий С.А.	3	23/23
Дяченко С.Н. <sup>3</sup> (до 02.03.2021)	8	3/23
Захарова М.А.	6	23/23
Зелькова Л.Г.	9	23/23
Савицкая Е.А.	8	23/23
Малышев С.Г.	8	23/23
Пластинина Н.М.	8	23/23

Количество заседаний Правления



# Биографии членов Правления<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Должности указаны на конец 2020 года.

С более подробной биографией членов Правления можно ознакомиться на [сайте](#). С биографией членов Правления, не вошедших в его новый состав, можно ознакомиться в [Годовом отчете за 2020 год](#).

#### Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), квалификация: экономист-международник

#### Опыт работы за последние пять лет

с 2021 года — член попечительского совета Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз» (РФС);

с 2020 года — председатель попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина; 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 2013 года — президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос»;

2014–2019 годы — председатель попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»;

с 2012 года — должности в «Норникеле»: Генеральный директор (2012–2015 годы), Президент (2015 год — н. в.), Председатель Правления (2012 год — н. в.);

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 1995 года — член президиума Международного общественного фонда единства православных народов.



Потанин Владимир Олегович

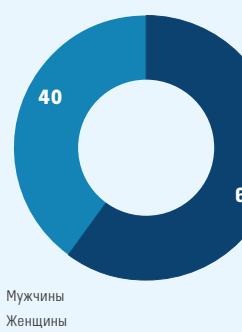
Председатель Правления с 2012 года

Президент Компании с 2015 года (с 2012 по 2015 год — Генеральный директор)

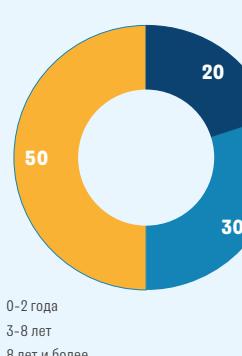
Год рождения: 1961

Гражданство: Российская Федерация

Гендерный состав Правления (%)



Продолжительность работы в Правлении (%)



<sup>1</sup> Вышел из состава Правления 29 октября 2021 года в соответствии с решением Совета директоров.

<sup>2</sup> Вошел в состав Правления с 17 июня 2021 года в соответствии с решением Совета директоров.

<sup>3</sup> Вышел из состава Правления 2 марта 2021 года в соответствии с решением Совета директоров.

В отчетном году акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» владел Степанов С.С. в размере 0,001599% от уставного капитала.

с 2010 года — член попечительского совета всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»;

с 2009 года — заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»;

2008–2020 годы — член совета Благотворительного фонда Владимира Потанина (прежнее наименование — некоммерческая благотворительная организация «Благотворительный фонд В. Потанина»);

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, член правления, а также член бюро правления РСПП (ООР);

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 федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный Эрмитаж»;

с 2001 года — член совета попечителей фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк);

с 2000 года — член бюро правления и член правления РСПП;

с 1995 года — член президиума Международного общественного фонда единства православных народов.

**Образование**

Московский государственный институт международных отношений (МГИМО), специальность «международные экономические отношения», квалификация: экономист по внешней торговле. Кандидат экономических наук

**Опыт работы за последние пять лет**

с 2021 года — член координационного совета по устойчивому развитию РСПП, член Международной консультативной группы Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB);

с 2020 года — член комитета РСПП по климатической политике и углеродному регулированию;

с 2018 года — член консультативного совета Российско-Британской торговой палаты (Russo-British Chamber of Commerce; РБТП) и председатель совета по нефинансовой отчетности РСПП;

с 2016 года — председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская биржа;

с 2015 года — член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»;

с 2013 года — вице-президент РСПП и ООО «Холдинговая компания ИНТЕРРОС» (до 7 апреля 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания ИНТЕРРОС»);

с 2006 года — член правления РСПП;

с 2002 года — член совета неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике»;

с 2002 года — должности в «Норникеле»: член Совета директоров (2002–2020 годы), Председатель Совета директоров (2010–2012 годы), заместитель Председателя Совета директоров (2013–2020 годы), Старший вице-президент (с 2016 года).

**Бугров Андрей Евгеньевич**

Член Правления с 2013 года

Старший вице-президент  
по устойчивому развитию с 2020 года

**Год рождения:** 1952

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование**

Московский государственный институт международных отношений (МГИМО), 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 MPT Nickel Pty Ltd, Norilsk Nickel Africa (PTY) Ltd, Norilsk Nickel Mauritius и член исполнительного комитета NKOMATI;

2019–2020 годы — Вице-президент — руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2016–2019 годы — Вице-президент по стратегическому планированию  
ПАО «ГМК «Норильский никель».

**Дубовицкий Сергей Александрович**

Член Правления с 2018 года

Старший вице-президент —  
руководитель Блока стратегии  
и управления стратегическими  
проектами, логистики и ресурсного  
обеспечения с 2020 года

**Год рождения:** 1978

**Гражданство:** Российская Федерация



**Год рождения:** 1976

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование**

Российский университет дружбы народов (РУДН):  
бакалавр юриспруденции, 1998 год; магистр юриспруденции, 2000 год.

**Опыт работы за последние пять лет**

с 2020 года — член попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина (прежнее наименование — некоммерческая благотворительная организация «Благотворительный фонд В. Потанина»).

**Захарова Марианна Александровна**

Член Правления с 2016 года

Член Совета директоров с 2010 года

Первый вице-президент — руководитель  
Блока корпоративных, акционерных  
и правовых вопросов с 2015 года

**Образование**

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 1991 год, специальность «журналистика», квалификация: журналист, литературный работник газеты.

**Опыт работы за последние пять лет**

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 2017 года — председатель правления и член наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»;

2016–2021 годы — председатель попечительского совета фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры»;

с 2015 года — член попечительского совета федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования» и член совета попечителей The Hermitage Foundation UK;

с 2014 года — председатель совета Благотворительного фонда Владимира Потанина (прежнее наименование — некоммерческая благотворительная организация «Благотворительный фонд В. Потанина»);

2014–2018 годы — президент Благотворительного фонда Владимира Потанина;

2012–2018 годы — член совета при Президенте Российской Федерации по культуре и искусству;

2011–2020 годы — 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.

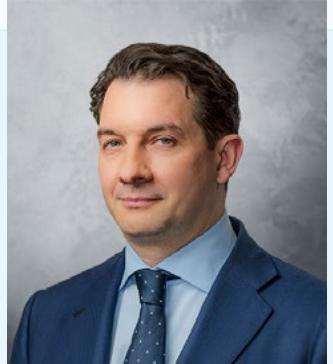
**Зелькова Лариса Геннадьевна**

Член Правления с 2013 года

Старший вице-президент — руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью с 2016 года

**Год рождения:** 1969

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование**

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, специальность «машины и аппараты текстильной, легкой промышленности и бытового обслуживания», квалификация: инженер-механик;

Институт повышения квалификации Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «государственное и муниципальное управление», квалификация: экономист;

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, профессиональная переподготовка по программе «Государственное и муниципальное управление», государственная аттестационная комиссия удостоверяет право (соответствие квалификации) на ведение профессиональной деятельности в сфере государственного и муниципального управления.

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2016 года — Старший вице-президент — Финансовый директор ПАО «ГМК «Норильский никель».

**Малышев Сергей Геннадьевич**

Член Правления с 2013 года

Старший вице-президент — Финансовый директор

**Год рождения:** 1969

**Гражданство:** Российская Федерация

**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**

С 2013 года — должности в «Норникеле»: член Правления, Директор Департамента внутреннего контроля (2013–2015 годы), Вице-президент, руководитель Блока внутреннего аудита (2015–2016 годы), Вице-президент, руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента (с 2016 года).

**Пластинина Нина Мануиловна**

Член Правления с 2013 года

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

**Год рождения:** 1961

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование**

Московский педагогический государственный университет, специальность «психология», квалификация: психолог, преподаватель психологии.

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2015 года — советник президента (по совместительству) ООО «Холдинговая компания Интеррос».

**Савицкая Елена Алексеевна**

Член Правления с 2014 года

Вице-президент — руководитель Аппарата с 2015 года

**Год рождения:** 1972

**Гражданство:** Российская Федерация

**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**

2018–2020 годы — член совета директоров, советник генерального директора ООО «ТРАСТ СМ»;

с 2018 года — член совета директоров ООО «Юнитайл Холдинг»;

с 2017 года — член совета директоров, советник генерального директора ООО «УК «Росводоканал».

**Федоров Евгений Владимирович**

Член Правления с 2021 года

Вице-президент — руководитель Энергетического дивизиона с 2021 года

**Год рождения:** 1978

**Гражданство:** Российская Федерация

**Доля в уставном капитале Компании: 0,001599%**

В отчетном году сделок с акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не совершал

**Образование**

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (МГУ): 1998 год — бакалавр экономики (диплом с отличием);

2000 год — магистр экономики (диплом с отличием).

**Опыт работы за последние пять лет**

2020–2021 годы — генеральный директор ПАО «ВСМПО-АВИСМА»;

2014–2020 годы — генеральный директор ПАО «Распадская»;

2012–2020 годы — вице-президент, руководитель дивизиона «Уголь ЕВРАЗ-Холдинг».

**Степанов Сергей Станиславович**

Член Правления с 2021 года

Старший вице-президент —  
Производственный директор  
с 2021 года

**Год рождения:** 1977

**Гражданство:** Российская Федерация

**КОРПОРАТИВНЫЙ  
СЕКРЕТАРЬ**

Основная задача Корпоративного секретаря — обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих соблюдение прав и законных интересов акционеров, и контроль их исполнения. 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.

**Платов Павел Евгеньевич**

Корпоративный секретарь Компании с 2011 года

**Год рождения:** 1975

**Гражданство:** Российская Федерация

Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президенту Компании, при этом подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

В настоящее время должность Корпоративного секретаря занимает Платов П.Е. Решением Совета директоров в декабре 2021 года его полномочия в указанной должности были продлены на три года.

В отчетном году акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владел и сделок с ними не совершал

**Образование**

Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А. Добролюбова;  
Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

**Опыт работы за последние пять лет**

С 2017 года — Корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель»  
(2011–2017 годы — секретарь Компании).



# ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

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 займы и кредиты членам Совета директоров и Правления, но рекомендует инвестировать собственные средства в акции «Норникеля».

Общая сумма вознаграждения, выплаченная членам органов управления Компании в 2021 году, составила 5,9 млрд руб. (80 млн долл. США)<sup>1</sup>.

## Вознаграждение членов 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 и возмещением убытков, понесенных в связи с избранием

их членами Совета директоров. Страхование ответственности членов Совета директоров за счет собственных средств акционерного общества рекомендовано Кодексом корпоративного управления Банка России, с тем чтобы в случае причинения убытков Компании они могли быть возмещены за счет средств страховой компании. Такое страхование позволяет не только повысить эффективность ответственности членов Совета директоров, но и убедить компетентных специалистов войти в состав Совета директоров.

### Вознаграждение членов Совета директоров в 2021 году

Вид вознаграждения	2021	
	млн руб.	млн долл. США
Вознаграждение за работу в Совете директоров и комитетах	301	4
Компенсация расходов	0,1	0,0007
Иные вознаграждения	0	0
Итого	301	4

## 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.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ 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 (опционными договорами) на приобретение акций, социальный пакет или льготы в неденежной форме, не применяются.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

В соответствии с утвержденной политикой исполнительные директора не получают какого-либо дополнительного вознаграждения за участие в работе Совета директоров во избежание конфликта интересов.

# Вознаграждение членов Правления

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Фиксированная часть

Премиальная часть

Финансовые показатели: EBITDA (20%)

Нефинансовые показатели: производственный травматизм (5%) ноль экологических происшествий (5%) выполнение плана работ (30%)

Система КПЭ, действующая в Компании для оценки работы топ-менеджмента, отражает уровень достижения стратегических целей. В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций Президенту и членам Правления определяет Совет директоров.

Вознаграждение топ-менеджмента состоит из должностного оклада и премиальной части. Премиальная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовым показателем (EBITDA), так и нефинансовыми (производственный травматизм, ноль экологических происшествий, план работы). Размеры

переменной части вознаграждения членов Правления определяются на основании КПЭ, которые ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Решение о премировании Президента по итогам работы за отчетный год принимается Советом директоров. В 2021 году в КПЭ топ-менеджмента был введен показатель «Ноль экологических происшествий» с удельным весом 5% (в структуре всех показателей), который на целевом уровне предусматривает оценку «Отсутствие происшествий уровня чрезвычайной ситуации».

### Вознаграждение членов Правления в 2021 году

Вид вознаграждения	2021	
	млн руб.	млн долл. США
Вознаграждение за работу в органе управления	2	0,03
Заработная плата	3 283	45
Премии	2 319	31
Иные вознаграждения	0	0
Итого	5 604	76

<sup>1</sup> Сумма выплаченного вознаграждения не включает вознаграждение, начисленное, но не выплаченное по состоянию на 31 декабря 2021 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членам органов управления Компанией за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, составило 6,7 млрд руб. (91 млн долл. США), в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью по МСФО за 2021 год.

# СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

По итогам Антикоррупционного рейтинга российского бизнеса – 2021, составленного Российским союзом промышленников и предпринимателей, Компании был присвоен наивысший класс рейтинга – «А1», что является свидетельством эффективного управления вопросами предупреждения коррупции.

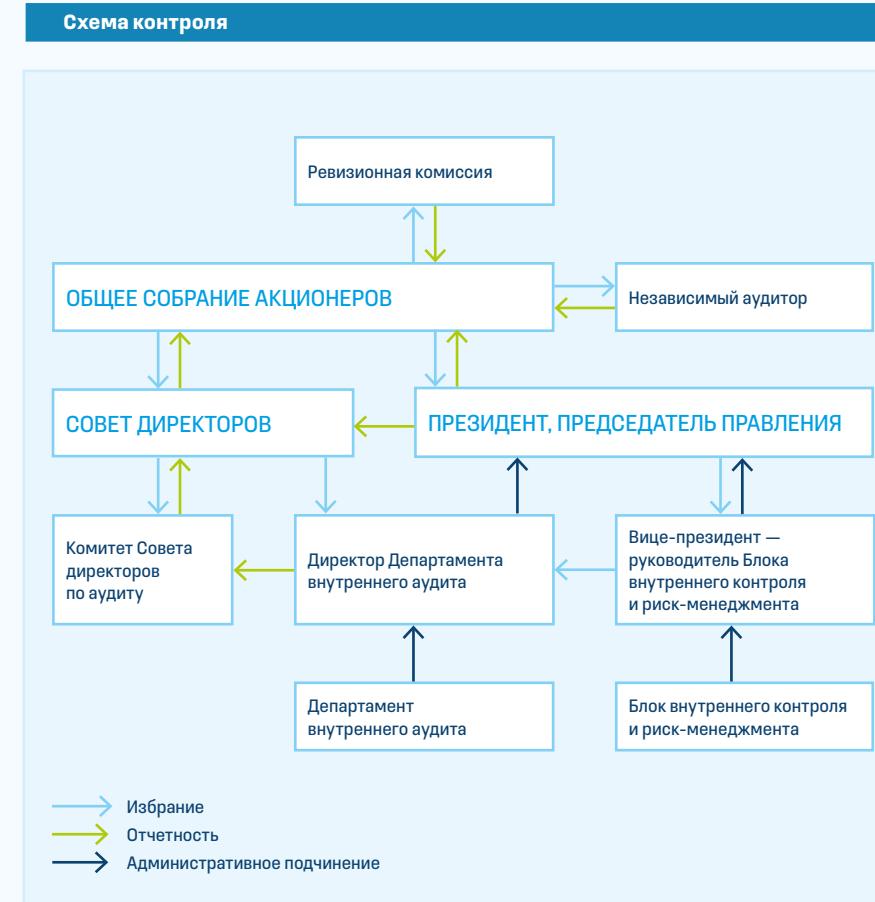


В Компании функционирует эффективная система внутреннего контроля и управления рисками, которая охватывает ключевые бизнес-процессы и все уровни управления. Особое внимание в корпоративной системе управления рисками уделяется рискам, связанным с изменением климата.

# СИСТЕМА КОНТРОЛЯ



В Компании функционирует система внутреннего контроля, 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 комплаенса. Выделяют следующие органы контроля.



## Ревизионная комиссия

## РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

В 2021 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2020 год. По итогам проверки подготовлено [заключение](#), представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию акционеров. Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2021 год будут представлены к годовому Общему собранию акционеров в 2022 году.

На годовом Общем собрании акционеров  
19 мая 2021 года Ревизионная комиссия

была переизбрана в составе прошлого года, также было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося работником, в размере 1,8 млн руб. в год (до удержания налогов). Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению, определенному для членов Ревизионной комиссии в 2020 году. Членам комиссии, являющимися сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается.

В 2021 году члены Ревизионной комиссии получили вознаграждение в размере 7,2 млн руб. (98 тыс. долл. США). Премии и иные вознаграждения не выплачивались

РЕВИЗИОННАЯ КОММІСІЯ  
ЯВЛЯЄТЬСЯ ПОСТОЯННО  
ДЕЙСТВУЮЩИМ ОРГАНОМ  
КОТОРЫЙ ОСУЩЕСТВЛЯЄТЬ  
КОНТРОЛЬ ЗА ФІНАНСОВО  
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
КОМПАНІИ. ЧЛЕНЫ  
РЕВІЗІОННОЇ КОМІСІЇ  
В КОЛИЧЕСТВЕ ПЯТИ  
ЧЕЛОВЕК ИЗБИРАЮТЬСЯ  
ЕЖЕГОДНО НА ГОДОВОМ  
ОБЩЕМ СОБРАНИИ  
АКЦИОНЕРОВ.

## **Состав Ревизионной комиссии**

Ф. И. О.	Основное место работы и должность на конец 2021 года
Дзыболов А.С.	Аналитик МКПАО «ОК РУСАЛ» (до 25.09.2020 — United Company RUSAL Plc)
Масалова А.В.	Финансовый директор ООО «Пицца Ресторантс»
Сванидзе Г.Э.	Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
Шильков В.Н.	Генеральный директор компаний ООО «АГ», ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс» и ООО «Орион Проперти», а также заместитель руководителя проекта в Службе по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»
Яневич Е.А.	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»

# Внутренний аудит

Департамент внутреннего аудита 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 системы внутреннего контроля и системы управления рисками. На основе проведенных проверок составляются отчеты и предложения руководству 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 областей: производственная деятельность дочерних обществ, процессы корпоративного управления, процедуры контроля за ИТ-активами. Также была проведена

Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании.

В 2021 году на заседаниях Комитета Совета директоров по аудиту рассматривались следующие вопросы в части внутреннего аудита: согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита; согласование показателей премирования (карты КПЭ) директора Департамента

годовая оценка эффективности корпоративной системы управления рисками (КСУР) и системы внутреннего контроля (СВК) Компании за 2021 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 и заседании Совета директоров Компании.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разработаны корректирующие мероприятия. В течение 12 месяцев 2021 года менеджментом выполнено 263 мероприятия. Они включают обновление нормативных документов, разработку новых или изменение действующих контрольных процедур, информирование и обучение персонала, идентификацию и оценку рисков. Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. Аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту.



## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

В 2021 году, завершив внедрение информационной системы SAP Audit Management в Главном офисе, Департамент внутреннего аудита приступил к тиражу этой системы в семи подразделениях внутреннего контроля и аудита компаний Группы. В декабре 2021 года система переведена в стадию опытно-промышленной эксплуатации.

Благодаря запуску системы удалось получить следующие выгоды и преимущества:

- стандартизация процессов внутреннего аудита в Компании в целом;
- возможность для всех членов аудиторской команды Главного офиса и других подразделений работать в едином информационном пространстве, независимо от местонахождения;
- построение аналитических отчетов по аудитам подразделений Компании, а также консолидированной отчетности по всем аудитам Компании;
- автоматизация мониторинга выполнения рекомендаций в подразделениях Компании.

Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание расширению практики использования инструментов data-аналитики при проведении аудиторских проверок.

В 2021 году с помощью цифровых методов обработки данных сотрудниками Департамента внутреннего аудита было проведено пять аудитов в области информационных технологий, аудит контроля за оборотным капиталом и аудит учета работы горного оборудования.

## Внутренний контроль

Департамент внутреннего контроля проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании с высоким уровнем риска: закупочной и инвестиционной деятельности, сделок по капитальному строительству и корпоративному страхованию, надежности действующих систем учета металлосодержащих продуктов. В Компании 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 ежегодно осуществляется оценка эффективности и уровня зрелости элементов системы внутреннего контроля. Отчеты с результатами оценки эффективности системы внутреннего

контроля рассматриваются руководителями Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

Служба по финансовому контролю осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и ее дочерних обществ в целях информирования и подготовки рекомендаций Президенту и членам Совета директоров Компании. Руководители Службы по финансовому контролю назначаются решением Совета директоров Компании.



## Служба корпоративного доверия

В рамках Департамента внутреннего контроля в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищении, несоблюдении прав сотрудников, нарушении сотрудниками этических норм и принципов поведения. Сотрудники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение как о фактических, так и о предполагаемых событиях, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой

репутации Компании. Все поступившие обращения регистрируются с присвоением уникального номера, и проводится расследование. Основными принципами работы Службы корпоративного доверия являются сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений. Компания ни в коем случае не подвергает сотрудника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям и предследованиям (увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.).

Оставить обращение можно по бесплатным телефонам: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45, а также по электронной почте [skd@nornik.ru](mailto:skd@nornik.ru) или заполнив форму для обращения на [сайте](#) Компании.



[«Служба корпоративного доверия»](#)

### Статистика обращений

Показатель	2019	2020	2021
Общее количество обращений	1 181	1 037	1 243
Общее количество обращений, по которым инициирована проверка	481	451	422
Доля обращений, поступивших с сообщением на тему «Коррупционные действия» (%)	0,2 (1 подтвержденный случай)	0 (0 случаев)	0 (0 случаев)

Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в Отчете об устойчивом развитии.

## Антикоррупционная деятельность

По итогам Антикоррупционного рейтинга российского бизнеса – 2021, составленного Российской союзом промышленников и предпринимателей, Компании был присвоен наивысший класс рейтинга – «A1», что является свидетельством особого внимания руководства Компании к вопросам предупреждения коррупции и высокого уровня организации работы по ее предупреждению.

«Норникель» соблюдает требования антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых Группа осуществляет свою деятельность, а также применимые нормы международного права и внутренние регламенты.

Компания открыто заявляет о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях. Члены Совета директоров, Правления и топ-менеджмент Компании задают

этический стандарт непримиримого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, подавая пример своим поведением. Компания не осуществляет платежи за упрощение формальностей и не финансирует политические партии в целях получения или сохранения преимущества в коммерческой деятельности. Так же Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут дисциплинарным взысканиям

и другим санкциям, если он сообщит о предполагаемом факте коррупции или откажется дать взятку, произвести коммерческий подкуп, оказать посредничество во взяточничестве либо совершив иное коррупционное правонарушение, даже если в результате такого отказа у Компании возникнет упущенная выгода или не будут получены коммерческие и конкурентные преимущества.



«Норникель» во исполнение законодательных требований, а также на основании добровольно принятых на себя обязательств ведет активную деятельность по внедрению антикоррупционных мер и осуществляет учет и контроль представительских расходов. Также в Компании установлены единые для всех работников требования по предоставлению и получению деловых подарков, закрепленные в Положении об обмене деловыми подарками. Регулярно проводится антикоррупционная экспертиза внутренних документов, и наличие в документах коррупционных факторов не допускается.

Ежегодно проводится оценка коррупционных рисков, а их мониторинг осуществляется ежеквартально.

Раз в два года Компания представляет в Российской союз промышленников и предпринимателей Декларацию о соблюдении положений Антикоррупционной хартии российского бизнеса, тем самым подтверждая свое соответствие антикоррупционным требованиям.

Все сотрудники Компании при приеме на работу проходят ознакомление с Политикой в области антикоррупционной деятельности и подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции, проходят вводный инструктаж по вопросам противодействия коррупции.

Компания регулярно проводит обучение сотрудников и вовлекает их в реализацию антикоррупционных программ. В Компании для всего персонала разработан дистанционный курс «Противодействие коррупции», а также курс для HR-функции «О соблюдении антикоррупционного законодательства работниками служб персонала». Доля сотрудников, проинформированных о политиках Группы по противодействию коррупции, на конец 2021 года составляет 100%. Обучение

законодательным требованиям и положениям корпоративных документов в области противодействия коррупции в 2021 году прошли 9 805 сотрудников.

Также одним из ключевых элементов предотвращения коррупционных правонарушений является своевременное выявление конфликта интересов, а также недопущение его возникновения. В рамках Положения о предотвращении и урегулировании конфликта интересов в Компании утверждена типовая декларация, которая, заполняется кандидатом на занятие вакантной должности в Компании.

На внутреннем портале Компании организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции». В данном разделе размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике, правовому просвещению и формированию основ законопослушного поведения сотрудников.

В 2021 году Департаментом внутреннего аудита была проведена оценка эффективности контролей в области антикоррупционной деятельности Группы. По итогам аудита были предложены следующие мероприятия для улучшения:

- определить единый подход по внедрению нормативных документов в области противодействия коррупции и механизмы контроля по всей Группе;
- провести дополнительное обучение работников по вопросам противодействия коррупции.

Также в настоящее время в Компании реализуется инициатива по выявлению и ранжированию коррупционных рисков, присущих бизнес-процессам, разработке и внедрению методологии по оценке и управлению коррупционными рисками. В рамках данной инициативы проведено

анкетирование руководителей структурных подразделений Главного офиса Компании по идентификации наиболее коррупционных бизнес-процессов, подготовлен проект реестра коррупционных рисков, также разработана методология по управлению коррупционными рисками. Для того чтобы снизить возможные риски 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 квалифицированных 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 ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности.

Управление системой корпоративной защиты в «Норникеле» основано на комплексе программ по обеспечению экономической, корпоративной, внутренней, объектовой, транспортной, информационной безопасности, а также прозрачности в сфере закупок и выбора контрагентов.

Компания продолжает взаимодействие с Межрегиональным научно-исследовательским институтом ООН по вопросам преступности и правосудия (UNICRI) и Управлением ООН по наркотикам и преступности (UNODC), в том числе по вопросам реализации положений Резолюции

Экономического и социального совета ООН 2019/23 по борьбе с транснациональной организованной преступностью, незаконным оборотом драгоценных металлов и незаконной добычей полезных ископаемых.

В сентябре 2021 года совместно с представителями Минтранса России, федеральных агентств по видам транспорта, министерств транспорта субъектов Российской Федерации сотрудники Компании приняли участие в X Всероссийской конференции «Транспортная безопасность и технологии противодействия терроризму – 2021». В рамках конференции

внесены предложения по вопросам изменения законодательства в сфере транспортной безопасности и особенностей их исполнения.

В 2021 году проведено 325 тренировок, а также 41 учение и 6 тактико-специальных учений.

Компания на договорной основе взаимодействует с внешними подрядными организациями для обеспечения безопасности объектов. При взаимодействии соблюдаются права человека, в том числе работников частных охранных организаций. Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в нормативных документах Блока корпоративной защиты.

## Антикоррупционная деятельность

В Компании с 2017 года действует система антикоррупционного комплаенса, направленная на организацию процессов своевременного предупреждения, выявления, устранения причин и условий, способствующих совершению нарушений антикоррупционного 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 антикоррупционного комплаенса, а также право организаций представить такие акты в Федеральную антимонопольную службу России и при подтверждении их соответствия установленным нормативным требованиям получить от антимонопольного органа заключение. В рамках новой предусмотренной законом процедуры 25 марта 2021 года Компания первой в стране получила заключение Федеральной антимонопольной службы о соответствии действующей системы антикоррупционного комплаенса требованиям законодательства.

## Корпоративная защита

**В 2021 ГОДУ В ОТНОШЕНИИ КОМПАНИИ И ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУППЫ СО СТОРОНЫ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ И (ИЛИ) ЕЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ НЕ УСТАНОВЛЕНО НАРУШЕНИЙ АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, ПРЕДПРИЯТИЯ ГРУППЫ НЕ ПРИВЛЕКАЛИСЬ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ТАКИЕ НАРУШЕНИЯ.**



# Информационная безопасность

## ПРОГРАММЫ

В условиях пандемии COVID-19 и сохранения удаленного режима работы для части сотрудников в Компании принимаются дополнительные меры по обеспечению информационной безопасности (ИБ) корпоративных ресурсов и инфраструктуры. Действуют усиленные требования к безопасности удаленных компьютеров и устройств, используемых при проведении аудио- и видеоконференций, и контроль за ней. Ведется ежедневный мониторинг удаленной работы, актуализируются памятки и инструкции для пользователей.

Продолжается реализация запланированных мероприятий и программ по защите корпоративных информационных систем и автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) по всей Группе. Ведется работа по сопровождению проектов программы ИТ-инициатив, выполняются проекты по внедрению средств защиты для реализации целевой архитектуры ИБ.

Компания провела оценку ключевых информационных систем (класса критичности «А») в части соответствия требованиям утвержденных корпоративных стандартов по ИБ.

Основные правила в данной сфере сведены в единий нормативный документ — Методические рекомендации по допустимому использованию информационных активов. Процедуры информационной безопасности, в которые вовлечены сотрудники Компании, в частности, включают:

- идентификацию и классификацию информационных активов;
- повышение осведомленности в области ИБ;
- управление доступом к информационным активам;
- управление инцидентами ИБ;
- экспертизу ИТ-проектов в части требований ИБ.

## ТРЕНИНГИ И ОБУЧЕНИЕ

При трудоустройстве проводится проверка знаний кандидатов и дополнительный инструктаж в сфере информационной

безопасности. Кроме того, разработан и утвержден Регламент повышения осведомленности в области информационной безопасности, действуют ежегодные планы обучения работников, сформированные с учетом актуальных тенденций, вновь выявленных рисков и киберугроз. Обучение и проверку знаний по информационной безопасности проходят все работники Группы в среднем один раз в год. Всего в 2021 году было проведено 69 тренингов в формате электронных курсов, обучение прошли 10 170 сотрудников Группы.

## СИСТЕМА РЕАГИРОВАНИЯ НА КИБЕРИНЦИДЕНТЫ

В Компании действует Центр реагирования на инциденты информационной безопасности, который в своей деятельности использует ряд передовых технических решений, а также лучшие отечественные и мировые практики управления процессами киберзащиты. Разработаны и документированы процессы и процедуры обеспечения непрерывности информационной безопасности в случае нештатных и чрезвычайных ситуаций. Актуальность разработанных процедур регулярно проверяется путем тестирования, проводимого не реже одного раза в квартал.

## ПРОЦЕСС ИНФОРМИРОВАНИЯ О ПОДОЗРИТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЯХ

Для повышения уровня корпоративной системы информационной безопасности периодически проводятся учения и тесты, включающие в том числе имитации фишинговых атак и иных способов незаконного воздействия на корпоративные ИТ-инфраструктуры. По итогам учений актуализируются инструкции для сотрудников, результаты включаются в ежеквартальный бюллетень, рассылаемый руководителям структурных подразделений Компании. Дополнительно для информирования сотрудников об актуальных

угрозах информационной безопасности и правилах цифровой гигиены на регулярной основе организуются тематические информационные рассылки.

В случае обнаружения пользователями подозрительного контента или активностей по заранее подготовленным каналам связи информация пересыпается в корпоративный Центр реагирования на инциденты информационной безопасности, где происходит оценка возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и обеспечивается планирование и реализация мер, направленных на предотвращение и (или) устранение последствий.

## СЕРТИФИКАЦИЯ

В соответствии с требованиями международного стандарта ISO/IEC 27001:2013 и с учетом ведущих мировых практик на предприятиях «Норникеля» последовательно внедряются и совершенствуются системы управления информационной безопасностью (СУИБ). К концу 2021 года СУИБ были внедрены и подтвердили свою эффективность для процессов:

перевозки грузов морем в Мурманском транспортном филиале (МТФ);

оперативного управления производством, обеспечения сырьем и технологическими материалами, а также контроля выполнения плановых показателей по производству и отгрузке готовой продукции в Заполярном филиале.

Для демонстрации соответствия стандарту ISO/IEC 27001:2013 системы управления информационной безопасностью «Норникеля» ежегодно проходят внешний аудит от независимого сертификационного органа. 2021 год стал первым в истории Компании, когда был проведен ресертификационный аудит флагмана корпоративных СУИБ — в МТФ. Это означает, что СУИБ МТФ была впервые с момента внедрения (в 2017 году) проверена заново и полностью на соответствие требованиям стандарта, однако дополнительно предъявлялись серьезные требования к наличию фактов значительных улучшений в элементах управления информационной безопасностью. Сотрудники, входящие в область действия

СУИБ МТФ, показали отличные знания в области информационной безопасности, а Компания в целом продемонстрировала контроль над рисками и готовность к неожиданным изменениям, доказав свою способность достигать поставленных целей.

Также в 2021 году расширился список площадок, на которых внедрена сертифицированная СУИБ. Так, в сентябре 2021 года был проведен сертификационный аудит ТОФ, что позволило продемонстрировать единство подходов к управлению информационной безопасностью на предприятиях Заполярного филиала.

Всего в 2021 году в «Норникеле» прошло четыре аудита от международного сертификационного органа: помимо ресертификационного аудита СУИБ МТФ и сертификационного аудита СУИБ ТОФ еще для двух площадок Заполярного филиала были проведены надзорные аудиты для проверки непрерывного улучшения СУИБ. На Надеждинском металлургическом заводе и Медном заводе аудитор убедился в наличии контроля над ранее выявленными наблюдениями и выборочно проверил выполнение требований стандарта.

**МУРМАНСКИЙ  
ТРАНСПОРТНЫЙ  
ФИЛИАЛ УЖЕ  
ЧЕТВЕРЫЙ ГОД  
ПОДРЯД ПОДТВЕРЖДАЕТ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
СИСТЕМЫ  
ИНФОРМАЦИОННОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ  
МОРСКИХ ПЕРЕВОЗОК.**

## УЧАСТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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 организации системы управления рисками информационной безопасности, а также рассмотрение и утверждение бюджетов программ и проектов в данной сфере.

## ПАРТНЕРСТВА И ОБМЕН ОПЫТОМ

На национальном уровне уже четыре года успешно функционирует отраслевое объединение — клуб «Безопасность информации в промышленности» (БИП-Клуб), основанный в 2017 году компанией «Норникель». В его работе участвуют руководители направлений информационной безопасности крупных промышленных холдингов России. БИП-Клуб является

эффективной площадкой для обмена лучшими практиками, опытом, экспертизой в области информационной безопасности в промышленности.

В рамках тематики международной информационной безопасности «Норникель» поддерживает сотрудничество с Советом безопасности Российской Федерации 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 (НАМИБ) и сотрудничает с Международным исследовательским консорциумом информационной безопасности (МИКИБ/IISRC).

Значимым аспектом взаимодействия с бизнес-партнерами является развитие и продвижение на международном уровне темы обеспечения безопасности цепочек поставок драгоценных металлов: «Норникель» участвует в диалоге по этому вопросу в рамках таких международных площадок, как Комиссия ООН по предупреждению преступности и уголовному правосудию, Комитет безопасности Международной ассоциации металлов платиновой группы (МПА/IPA), а также в рамках работы Смешанного межправительственного комитета по торгово-экономическому сотрудничеству между Россией и ЮАР.



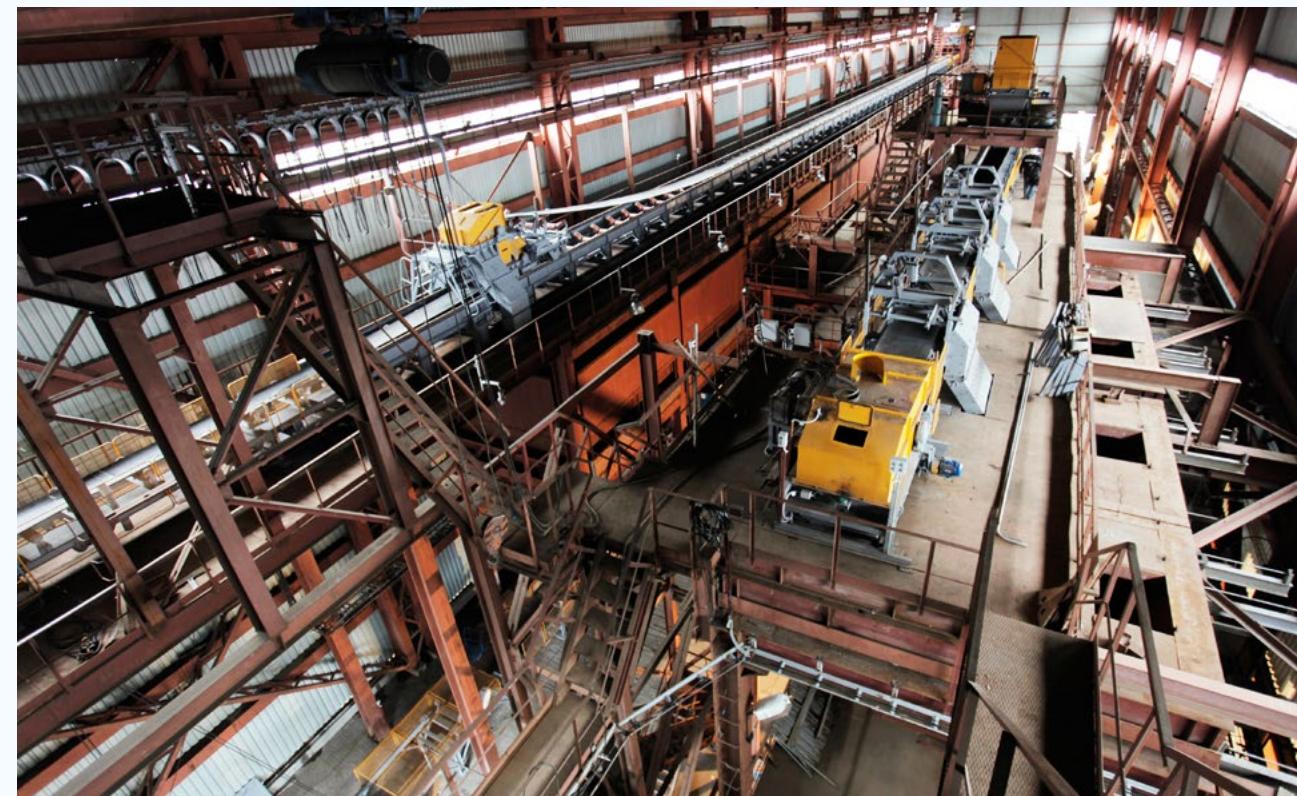
# Независимый аудит

Выбор независимой аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» проводится на конкурсной основе в соответствии с действующим в Компании порядком. Комитет Совета директоров по аудиту, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2021 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» в качестве аудитора утвердило компанию АО «КПМГ» для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2021 год.

## Вознаграждение аудитора

Виды услуг	Млн руб., без НДС	Млн долл. США, без НДС
Аудиторские и сопутствующие аудиту услуги	173,5	2,4
Неаудиторские услуги	161,6	2,2
Итого вознаграждение аудитора	335,1	4,6
Доля неаудиторских услуг (%)	48	



Также Комитетом по аудиту при Совете директоров была положительно отмечена эффективная совместная работа менеджмента Компании и аудиторской организации АО «КПМГ» при проведении аудиторской проверки Группы за 2020 год с учетом достигнутого ускорения сроков публикации консолидированной финансовой отчетности в условиях существенных ограничений, связанных с COVID-19.

Общая сумма вознаграждения АО «КПМГ» в 2021 году составила 335,1 млн руб. (4,6 млн долл. США) без НДС, включая вознаграждение за аудиторские и неаудиторские услуги. При этом доля вознаграждения за неаудиторские услуги составила 48% от общей суммы вознаграждения.

Для предотвращения конфликта интересов между оказанием аудиторских и неаудиторских услуг в АО «КПМГ» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые они оказывают 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.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## Структура системы управления рисками

### СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Комитет Совета директоров по аудиту

#### Основные функции

- ➡ Утверждение Политики по управлению рисками Компании
- ➡ Обеспечение надзора над формированием системы управления рисками
- ➡ Утверждение заявления Компании о риск-аппетите (ежегодно)
- ➡ Управление стратегическими рисками на постоянной основе
- ➡ Рассмотрение и утверждение дорожной карты развития управления рисками и оценка статуса ее выполнения (ежегодно)
- ➡ Рассмотрение отчетности по стратегическим и ключевым рискам (ежегодно/ежеквартально)
- ➡ Оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

### СЛУЖБА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

#### Основные функции

- ➡ Разработка и актуализация методологии в области управления рисками
- ➡ Формирование отчетности топ-20 рисков Компании (ежеквартально)
- ➡ Формирование отчетности по стратегическим рискам (ежегодно)
- ➡ Развитие практики количественной оценки рисков с использованием инструментов имитационного моделирования
- ➡ Развитие системы управления непрерывностью деятельности
- ➡ Обучение и развитие сотрудников Компании практическим подходам к управлению рисками

### ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКОВ / РУКОВОДИТЕЛИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

#### Основные функции

- ➡ Оперативное управление рисками в рамках интегрированной модели риск-менеджмента, в том числе идентификация, анализ, оценка и (или) приоритизация рисков, а также планирование и implementation планов реагирования на риски, выработка и реализация мероприятий по управлению рисками
- ➡ Принятие рискоориентированных решений

### ПРАВЛЕНИЕ

Комитет по управлению рисками при Правлении

#### Основные функции

- ➡ Рассмотрение стратегических рисков, отчетности по ключевым рискам
- ➡ Рассмотрение реализовавшихся рисков, а также информации об извлеченных уроках
- ➡ Рассмотрение параметров риск-аппетита
- ➡ Принятие решений в отношении управления ключевыми рисками
- ➡ Рассмотрение планов непрерывности деятельности
- ➡ Рассмотрение стратегии и планов развития КСУР и СВК
- ➡ Рассмотрение результатов работы профильных комитетов по управлению рисками блоков

### ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

#### Основные функции

- ➡ Независимая оценка эффективности управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления (ежегодно)

### ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

#### Основные функции

- ➡ Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов





## 2021

В 2021 году Компания выполнила следующие проекты по развитию системы управления рисками:

- начата опытно-промышленная эксплуатация системы класса CRC, разработанной в рамках проекта по автоматизации процессов управления рисками;
- проведена дополнительная внутренняя экспертиза рисков основных активов, выполнена их актуализация и верификация;
- расширен перечень профильных комитетов по управлению рисками, проводилась планомерная работа ранее созданных комитетов;
- реализован проект по совершенствованию интеграции управления рисками с процессами бюджетного планирования;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании 2022 года, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам;
- разработаны, протестированы и планируются к внедрению ключевые показатели эффективности процесса управления рисками;

## ВНОВЬ ВОЗНИКАЮЩИЕ РИСКИ

Вновь возникающие риски управляются при поддержке существующего института внутренних риск-экспертов, которые проводят анализ и оценку рисков, связанных со всеми областями деятельности Компании.

Основное внимание направлено на предотвращение вероятности наступления рисков, а также снижение возможных негативных последствий их наступления. В качестве контрольных мероприятий Компания реализует планы непрерывности деятельности для внешних рисков, которые могут оказать катастрофическое влияние на производственную

- разработан усовершенствованный подход к формированию и декомпозиции риск-аппетита, в процессе разработки заявления учтены ESC-метрики;
- разработана целевая количественная модель оценки рисков отказа оборудования в тестовом контуре, усовершенствован подход к оценке рисков прекращения эксплуатации зданий в условиях многолетней мерзлоты Норильского промышленного района;
- обновлен и сделан обязательным для новых сотрудников корпоративный онлайн-курс «Основы управления рисками»;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;
- для ряда важнейших активов Норильского дивизиона начата реализация проекта по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с требованиями TCFD<sup>1</sup>.

В 2021 году Комитетом Совета директоров по аудиту рассматривались отчеты службы риск-менеджмента, а 28 октября 2021 года Совет директоров Компании заслушал отчетную информацию по ключевым и стратегическим рискам Компании и дал ряд рекомендаций менеджменту.

## 2022

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2022 год и последующие периоды выделены данные направления:

- проведение внешней экспертизы ключевых технико-производственных рисков Компании;

- совершенствование компонентов системы риск-менеджмента в процессах стратегического и операционного планирования;

- тиражирование подхода по применению методов имитационного моделирования для оценки рисков инвестиционных проектов на уровень проектных офисов;

- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;

- организация повышения компетенций работников Компании, вовлеченных в управление рисками, в соответствии с их ролью;

- развитие методологии учета группы климатических факторов, продолжение реализации проекта по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD.

## 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.

Для соблюдения единой политики и стандартов по страхованию функция страхования в «Норникеле» централизована. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая ключевые

параметры по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности. Договоры корпоративной программы заключены с крупнейшими страховыми компаниями России с привлечением международного брокера, при взаимодействии с которым «Норникель» контролирует размещение своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний.

В основе программ страхования грузов, строительно-монтажных работ, авиационного страхования и страхования водного транспорта также лежит принцип централизации. Ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц застрахована. Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденции страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

## Климатические риски



- Физические.** Их влияние может выражаться в погодных аномалиях или хроническом изменении погодных условий. Физические последствия для Компании от изменения климата могут проявляться в виде растепления многолетне-мерзлых грунтов, изменения уровня воды в водных объектах, величины осадков, ветровой нагрузки и других климатических риск-факторов, что может оказать существенное негативное влияние на операционную деятельность.



- Риски переходного периода** (возникающие вследствие перехода к низкоуглеродной экономике). К данной категории Компания относит соответствующие политические и регуляторные, технологические, рыночные и репутационные риски.



<sup>1</sup> The Task Force on Climate-related Financial Disclosures.



Корпоративная система управления рисками учитывает риски, связанные с изменением климата. Органы управления Компании ежеквартально рассматривают информацию о ключевых рисках, включая ключевые риски с факторами изменения климата.

В 2021 году Советом директоров Компании была утверждена Политика в области изменения климата, которая закрепила основные обязательства и принципы деятельности, в том числе в части управления рисками в связи с изменением климата.

Разработана и утверждена менеджментом дорожная карта по соответствуию Руководству TCFD на 2022 – первый квартал 2023 года. Реализация мероприятий, предусмотренных дорожной картой, позволит встроить вопросы управления рисками в связи с изменением климата и анализ их потенциального влияния на финансовые результаты на бизнес-процессы Компании. На 2023 год запланирован выпуск публичного климатического отчета Компании, где планируется раскрыть всю существенную информацию о деятельности и результатах Компании в области изменения климата.

В рамках работы с физическими рисками в Норильском дивизионе создается система мониторинга зданий и сооружений, которая обеспечит постоянное автоматизированное наблюдение за температурой многолетне-мерзлых грунтов оснований и деформационным поведением фундаментов. Также в 2021 году выполнено моделирование изменения климата в Норильском промышленном районе на горизонте до 2050 года на основе трех глобальных климатических сценариев Межправительственной группы экспертов по изменению климата. Результаты моделирования будут положены в основу дальнейшей работы по митгации физических рисков и адаптации к ним.

В рамках деятельности по управлению выбросами парниковых газов в 2021 году разработана методология расчета углеродного следа для шести ключевых металлов Компании. Также в отчетном году Компания приступила к производству углеродно нейтрального никеля. Данная инициатива стала возможной благодаря мерам по снижению выбросов парниковых газов на всех этапах производства готовой

продукции — от добычи руды до обогащения и рафинирования. Нейтрализация углеродного следа достигнута в основном за счет модернизации гидроэлектростанции, питающей производственные объекты Компании в Норильском промышленном районе.

У Компании есть возможность получить дополнительный положительный экономический эффект от реализации климатических рисков ввиду изменяющейся структуры спроса на металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики. Исходя из выполненной Компанией оценки рисков изменения климата по сценарию Международного энергетического агентства, предусматривающему достижение повышения средней температуры воздуха не более 1,5 °C к 2100 году (Sustainable Development Scenario), Компания ожидает положительное влияние на продуктовый портфель ввиду развития сектора электротранспорта и более широкого внедрения возобновляемой и водородной энергетики: нейтральное влияние на МПГ и положительное влияние на цветные металлы.

## НЕХВАТКА ВОДНЫХ РЕСУРСОВ

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.



Степень влияния на цели: **средняя**



Источник риска: **внешний**



Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов).  Своевременная поставка продукции потребителям.  Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>создает замкнутый водооборот для снижения забора воды из сторонних источников;</li> <li>регулярно проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах;</li> <li>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;</li> <li>организует работы по углублению русла р. Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска;</li> <li>осуществила замену оборудования на одной из двух гидроэлектростанций с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов</li> </ul>

## Декарбонизация мировой экономики: оценка рисков для металлов «Норникеля»

	Ni	МПГ	Cu
Увеличение доли рынка аккумуляторных электромобилей	↗	↘	↗
Рост числа гибридных автомобилей	↗	↗	↗
Автомобили на топливных ячейках	→	↗	→
Рост доли возобновляемого/низкоуглеродного топлива в производстве энергии	↗	↗	↗
Расширение мощностей по хранению электроэнергии и сети зарядных станций для сектора электромобилей	↗	→	↗
Чистый эффект	↗	→	↗



## РАСТЕПЛЕНИЕ ГРУНТОВ

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет.	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов).	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений, построенных по принципу применения многолетне-мерзлых грунтов в строительстве;</li> <li> осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий;</li> <li> осуществляет спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов;</li> <li> реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством создания информационной системы геотехнического мониторинга объектов;</li> <li> осуществляет мониторинг температуры грунтов в основаниях зданий;</li> <li> контролирует соблюдение предприятиями правил эксплуатации технических подпольй;</li> <li> осуществляет реализацию компенсирующих мероприятий по приведению зданий и сооружений в безопасное эксплуатационное состояние</li> </ul>
Увеличение глубины сезонного промерзания грунта	Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании	

## Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2021 году



**Риск:** влияние 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).

## НАИМЕНОВАНИЕ РИСКОВ

- ⊖ Ценовой риск (падение рыночных цен на производимые металлы)
- ⊖ Рыночный риск (снижение привлекательности продукции Компании на рынке)
- ⊖ Ужесточение экологических требований
- ⊖ Валютный риск
- ⊖ Инвестиционный риск
- ⊖ Производственный травматизм
- ⊖ Риски информационной безопасности
- ⊖ Технико-производственный риск
- ⊖ Перерывы в энергоснабжении производственных подразделений и социальных объектов в Норильском промышленном регионе
- ⊖ Комплаенс-риск
- ⊖ Социальный риск
- ⊖ Изменение законодательства и правоприменительной практики
- ⊖ Нехватка водных ресурсов
- ⊖ Растепление грунтов
- ⊖ Эпидемический риск
- ⊕ Риск прерывания цепочки поставок

⊖ Оценка риска выросла по сравнению с прошлым годом

⊖ Оценка риска снизилась по сравнению с прошлым годом

⊖ Оценка риска не изменилась по сравнению с прошлым годом

⊕ Новый риск

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.

В 2021 году реализовались следующие из ранее идентифицированных рисков:

- обрушение при проведении ремонтных работ пункта перегрузки руды и примыкающей к нему пешеходной галерее НОФ;
- приостановка работы рудников «Октябрьский» и «Таймырский» из-за подтопления естественными грунтовыми водами.

На НОФ выполнен комплекс мероприятий по укреплению основных несущих конструкций зданий и сооружений. Работа НОФ восстановлена с применением новой схемы дробления. Два здания старого дробильного комплекса полностью выведены из эксплуатации<sup>1</sup>.

На объектах фабрики реализуется проект по созданию системы мониторинга зданий и сооружений. Также продолжается реализация проекта по строительству новой Норильской обогатительной фабрики, позволяющего создать современное экономически эффективное обогатительное производство для переработки руд и обеспечить надежность цепочки производства.

На рудниках «Таймырский» и «Октябрьский» мероприятия по откачке воды и восстановлению работоспособности проведены в полном объеме. На всех рудниках Компании проводятся дополнительные гидрогеологические изыскания, на двух предприятиях остановлено проведение выработок в непосредственной близости от пластов с потенциальным содержанием грунтовых вод.

В начале 2022 года планируется завершить обновление гидрогеологической модели и внести изменения в проекты горных работ. Также реализуются проекты по увеличению мощности водоотливов.

<sup>1</sup> Более подробно о дополнительных проведенных на НОФ мероприятиях с целью предотвращения подобного в будущем смотрите в текущем годовом отчете в разделе «Промышленная безопасность».



# 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<sup>1</sup>.

## Ценовой риск

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Падение спроса на металлы, производимые Компанией. Замедление темпов роста мировой экономики в целом и стран — потребителей металлов, производимых Компанией, в частности. Дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов	Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля	<p>На текущий момент Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения основных металлов;</li> <li>предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок;</li> <li>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.</li> </ul> <p>В случае реализации ценового риска Компания будет рассматривать вопрос о целесообразности сокращения капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на Стратегию развития Компании)</p>

## Рыночный риск

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к снижению ликвидности продукции и вынужденной продаже металлов с дисконтом от рыночной цены, что повлечет снижение доходов Компании.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
	<p>Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESC со стороны рынка.</p> <p>Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене.</p> <p>Рост интенсивности программ декарбонизации транспорта.</p> <p>Изменение моделей потребления высокотехнологичной продукции.</p> <p>Введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля» (тарифное и нетарифное регулирование)</p>	<p>Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля</p> <p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству продукции и аспектам ESC;</li> <li>занимается развитием глобального промышленного и инвестиционного спроса на производимые металлы;</li> <li>осуществляет мониторинг развития электрификации транспорта;</li> <li>ищет новые области применения палладия;</li> <li>обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции;</li> <li>обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда;</li> <li>взаимодействует с отраслевыми институтами по сохранению доступа к рынкам сбыта производимых металлов;</li> <li>взаимодействует с министерствами и ведомствами Российской Федерации по недопущению/снижению негативного воздействия странового и международного регулирования;</li> <li>реализует дорожную карту ESC;</li> <li>рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов;</li> <li>обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия</li> </ul>

<sup>1</sup> В 2022 году Компания может столкнуться с санкционными ограничениями на поставку продукции, материалов и оборудования, технологий, лицензий, рестрикциями на трансграничное перемещение транспорта, финансовые транзакции, а также добровольными ограничениями со стороны деловых партнеров.

# Ужесточение экологических требований

Ужесточение экологических требований, административного наказания, а также усиление государственного контроля за соблюдением экологических требований.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Внимание российского и международного сообщества к вопросам экологии и устойчивого развития.	Обеспечение деятельности Компании и организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности	В рамках управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>разработала и реализует Стратегию в области экологии и изменения климата;</li> <li>управляет экологическими рисками;</li> <li>реализует планы природоохранных мероприятий, программы повышения экологической эффективности;</li> <li>осуществляет производственный экологический контроль;</li> <li>обеспечивает участие представителей Компании в рабочих группах по разработке и внесению изменений в законодательные акты в области экологии;</li> <li>осуществляет мониторинг проектов нормативных правовых актов;</li> <li>проводит правовые экспертизы и оценки потенциального влияния на деятельность Компании проектов нормативных правовых актов;</li> <li>организует разработку проектов и предложений по проектам, поправкам в действующие нормативные правовые акты</li> </ul>
Активное законотворчество в области экологии.		
Изменение порядка нормирования и ужесточение нормативов в части выбросов загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных источников выбросов, сбросов загрязняющих веществ в водные объекты, изменение лицензионных требований и порядка нормирования в области обращения с отходами.		
Изменение положений Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях: невыполнение в установленный срок предписаний государственных органов, повторные правонарушения, нарушения требований по предупреждению и ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов, несоблюдение требований к оснащению стационарных источников выбросов и сбросов автоматическими средствами измерений.		
Ужесточение порядка вывода из эксплуатации опасных промышленных объектов и объектов размещения отходов в части разработки, экспертизы плана мероприятий по предотвращению и ликвидации загрязнения окружающей среды.		
Проведение эксперимента по квотированию выбросов в атмосферу для 12 городов Российской Федерации (Федеральный закон от 26.07.2019 № 195-ФЗ), в том числе в г. Норильске и г. Красноярске в течение 2020–2024 годов		

# Валютный риск

Снижение курса доллара США относительно рубля, в том числе в случае изменения ситуации в экономике России и изменения денежно-кредитной политики Банка России, может негативно повлиять на финансовые результаты Компании, получающей большую часть выручки в долларах США и несущей большую часть расходов по операционной или инвестиционной деятельности в рублях Российской Федерации.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Увеличение сальдо платежного баланса России, относительное снижение объемов импорта и положительные эффекты на экономику от импортозамещения или увеличения экспорта, стабильное повышение биржевых цен на нефть.	Поддержание кредитных рейтингов на инвестиционном уровне.	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием заимствований в долларах США;</li> <li>применяет регламентирующие документы, ограничивающие возможность фиксации контрагентами в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте, отличной от рубля Российской Федерации;</li> <li>применяет производные финансовые инструменты для снижения подверженности Компании валютному риску путем балансирования денежных потоков по выручке, выраженных в долларах США, и финансовым обязательствам, выраженным в валютах, отличных от доллара США;</li> <li>осуществляет регулярный мониторинг и анализ открытых валютных позиций, операционной и транзакционной валютной позиции и оценку степени подверженности валютному риску;</li> <li>в случае необходимости ограничить экспозицию к неблагоприятному изменению валютных курсов по открытым валютным позициям применяет производные финансовые инструменты, обеспечивающие сопоставление денежных потоков по выручке, неизменно номинированной в долларах США, и финансовым обязательствам, выраженным в валютах, отличных от доллара США</li> </ul>

# Инвестиционный риск

Риск, связанный с отклонением по крупным инвестиционным проектам Компании плановых сроков реализации, бюджета и технологических показателей.

Степень влияния на цели: **средняя**

Источник риска: **смешанный**

Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения дозоразведки.	Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов.	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>выполняет опережающие геологоразведочные 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;</li> </ul>
Изменения сроков реализации инвестиционных проектов (в том числе в условиях эпидемиологической обстановки).	Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии.	<ul style="list-style-type: none"> <li>проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование;</li> <li>проводит внешний аудит геологической информации компетентными лицами;</li> <li>развивает собственную горно-геологическую информационную систему;</li> <li>проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах;</li> <li>проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance);</li> <li>совершенствует систему мотивации в проектной деятельности и развитие компетенций (в том числе проводится аттестация персонала с выявлением зон развития и последующим обучением);</li> <li>совершенствует стандарты проектной деятельности, развивает инструменты цифрового технического документооборота и цифрового контроля реализации проектов;</li> <li>распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам</li> </ul>
Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации.	Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании	
Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации		

# Производственный травматизм

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни, временной приостановки работ, а также причиной имущественного ущерба.

Степень влияния на цели: **высокая**

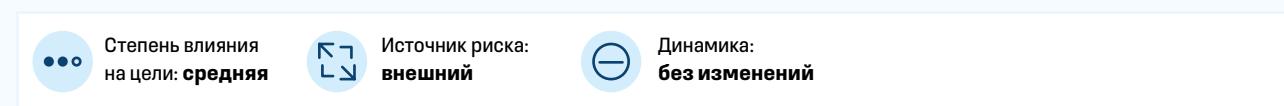
Источник риска: **внутренний**

Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Неудовлетворительная организация производства работ.	Промышленная безопасность и охрана труда	В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области ПБиОТ Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ;</li> <li>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;</li> <li>обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты;</li> <li>совершенствует систему стационарных газоанализаторов и обеспечивает персонал индивидуальными газоанализаторами;</li> <li>проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов;</li> <li>проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов;</li> <li>совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов;</li> <li>развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»;</li> <li>анализирует компетенции линейных руководителей производственных предприятий Компании, разрабатывает обучающие программы и организует последующее обучение в области ПБиОТ;</li> <li>проводит соревнования в области ПБиОТ;</li> <li>обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедших несчастных случаев всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей;</li> <li>внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями</li> </ul>

# Эпидемический риск

Риск связан с распространением инфекционных заболеваний, а также с профилактическими и противоэпидемическими мерами и мероприятиями по борьбе с ними.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Распространение вирусных инфекций.  Ограничительные противоэпидемические меры со стороны федеральных и региональных органов власти	Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании.  Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов).  Своевременная поставка продукции потребителям	В Компании реализован комплекс мер по снижению последствий реализации риска: <ul style="list-style-type: none"> <li>сохранено 100% заработной платы с дополнительной компенсацией для работающих на производственных объектах и в офисе;</li> <li>организована удаленная работа для офисных сотрудников;</li> <li>все активы снабжены средствами индивидуальной защиты, тестами, приборами контроля, дезинфицирующими средствами и т. д.;</li> <li>закуплены медикаменты и оборудование (в том числе 1 автоматический иммунохимический анализатор, 940 облучателей-рециркуляторов бактерицидных, 489 бесконтактных термометров, свыше 324 тыс. тестов);</li> <li>оказывается поддержка в увеличении вместимости местных больниц;</li> <li>оказывается поддержка малому и среднему бизнесу;</li> <li>оказывается поддержка местным добровольцам, которые помогают сотрудникам, нуждающимся в регулярном мониторинге здоровья;</li> <li>организовано обязательное тестирование на COVID-19;</li> <li>увеличены смены вахтовой работы для г. Читы и г. Норильска;</li> <li>проводится информирование сотрудников о необходимости вакцинации, предоставлен дополнительный день отдыха с сохранением среднего заработка после каждого дня вакцинации (в том числе ревакцинации) от новой коронавирусной инфекции (COVID-19)</li> </ul>

# Риски информационной безопасности

В результате потенциальных актов киберпреступности возможны несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Нарастание внешних угроз.  Недобросовестная конкуренция.  Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизация технологических и бизнес-процессов.  Противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц.  Переход на удаленный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании	Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы, автоматизированные системы управления технологическими и бизнес-процессами АСУТП	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"> <li>соответствие требованиям действующего законодательства и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры;</li> <li>реализацию требований Политики ПАО «Норильский никель» в области информационной безопасности;</li> <li>классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности;</li> <li>планирование и контроль соответствия информационных систем и АСУТП требованиям внутренних стандартов информационной безопасности;</li> <li>повышение осведомленности сотрудников Компании в области информационной безопасности;</li> <li>защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;</li> <li>информационную безопасность АСУТП;</li> <li>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;</li> <li>разработку нормативной базы информационной безопасности;</li> <li>организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании;</li> <li>реализацию мер по обеспечению безопасного удаленного доступа</li> </ul>

# Технико-производственный риск

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 и окружающей среде.

	Степень влияния на цели: <b>средняя</b>		Источник риска: <b>смешанный</b>		Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): <b>без изменений</b>
--	---	--	----------------------------------	--	--

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, сугробовая нагрузка.</p> <p>Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов.</p> <p>Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников.</p> <p>Обрушение конструкций зданий и сооружений.</p> <p>Выход из строя объектов инфраструктуры</p>	<p>Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании;</li> <li>развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»;</li> <li>внедрение автоматизированной системы управления надежностью, эффективностью и рисками промышленных активов;</li> <li>своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства;</li> <li>реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством информационной системы геотехнического мониторинга объектов;</li> <li>спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов;</li> <li>внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля;</li> <li>совершенствование системы технического обслуживания и ремонта;</li> <li>обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;</li> <li>системное проведение работ по выявлению, оценке и мониторингу технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков;</li> <li>постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами;</li> <li>рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании;</li> <li>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;</li> <li>разработку и тестирую планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимально возможного ущерба (даные планы направлены на скорейшее восстановление производственной деятельности Компании);</li> <li>ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственной цепочке и оценки соответствующих рисков;</li> <li>оценка физических рисков с учетом климатических факторов.</li> </ul> <p>Основные технико-производственные риски в 2021 году были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве</p>

# Перерыв в энергоснабжении

В результате выхода из строя основного оборудования энергогенерирующих предприятий и объектов сетей передачи возможно ограничение в обеспечении основных производственных подразделений и социальных объектов в Норильском промышленном районе электро-, теплоэнергии и водой.

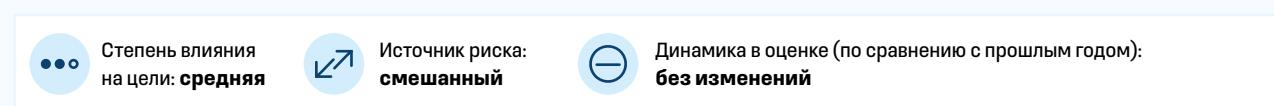
	Степень влияния на цели: <b>средняя</b>		Источник риска: <b>смешанный</b>		Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): <b>без изменений</b>
--	---	--	----------------------------------	--	--

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Изолированность энергосистемы Норильского промышленного района от Единой энергетической системы России.</p> <p>Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер и сугробовая нагрузка.</p> <p>Протяженность сетей электро- и тепло- снабжения, а также газотранспортировки.</p> <p>Износ основного производственного оборудования и сетей инфраструктуры</p>	<p>Своевременная поставка продукции потребителям.</p> <p>Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществляет эксплуатацию и ремонт генерирующих и добывающих активов в соответствии с технической документацией, техническими отраслевыми правилами и нормами, установленными законодательством;</li> <li>осуществляет мониторинг технического состояния линейных объектов, в том числе с привлечением внешних экспертных организаций;</li> <li>организует своевременное строительство и ввод в эксплуатацию объектов трансформации, а также замену опор линий электропередачи;</li> <li>проводит своевременную реконструкцию (замену) оборудования энергоблоков теплоэлектроцентралей и гидроэлектростанций;</li> <li>осуществляет своевременное техническое перевооружение и ремонт магистральных газо- и конденсатопроводов и сетей газораспределения</li> </ul>



# Комплаенс-риски

Наступление юридической ответственности и (или) правовых санкций, существенного финансового убытка, пристановление производства, отзыв/приостановление лицензии или потеря репутации, а также наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах.</p> <p>Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов</p>	<p>Обеспечение деятельности Компании и ее дочерних структур соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности</p> <p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>реализует мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства;</li> <li>обеспечивает защиту своих интересов при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;</li> <li>осуществляет защиту своих интересов в судах и при исполнении судебных актов;</li> <li>включает в договоры условия, направленные на защиту своих интересов;</li> <li>реализует мероприятия по противодействию коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения;</li> <li>реализует меры по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;</li> <li> осуществляет своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства;</li> <li>организует обучение сотрудников Компании по курсам «Работа с инсайдерской информацией» и «Противодействие коррупции»;</li> <li>обеспечивает проведение вводного инструктажа по вопросам противодействия коррупции;</li> <li>обеспечивает функционирование Службы корпоративного доверия по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений;</li> <li>обеспечивает оценку эффективности контроля в области противодействия коррупции в Группе компаний «Норильский никель».</li> </ul> <p>Также в Компании разработаны (актуализированы) и утверждены следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Методика передачи бизнес-процессов на аутсорсинг;</li> <li>Перечень инсайдерской информации ПАО «ГМК «Норильский никель» (новая редакция);</li> <li>Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и прекращению неправомерного использования инсайдерской информации ПАО «ГМК «Норильский никель» и (или) манипулирования рынком (новая редакция);</li> <li>Методика выявления, анализа, оценки и мониторинга регуляторного риска в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком ПАО «ГМК «Норильский никель»;</li> <li>Порядок информирования о «закрытых периодах» членов органов управления и Ревизионной комиссии ПАО «ГМК «Норильский никель» в соответствии с законодательством Российской Федерации и изменения в Порядок информирования о «закрытых периодах» лиц, осуществляющих управленческие функции в ПАО «ГМК «Норильский никель», в соответствии с законодательством Евросоюза и раскрытия информации о сделках указанных лиц, а также лиц, тесно связанных с ними;</li> <li>Положение о порядке ведения списка инсайдеров ПАО «ГМК «Норильский никель» (документ актуализирован);</li> <li>Регламент взаимодействия подразделений ПАО «ГМК «Норильский никель», российских организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», при раскрытии информации / представлении информации на рынке ценных бумаг (документ актуализирован)</li> </ul>	

# Социальный риск

Из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании возможен рост напряженности среди трудовых коллективов.



Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p>Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала.</p> <p>Неприятие ценностей Компании отдельными социальными группами и (или) третьими лицами.</p> <p>Ограниченные возможности ежегодной индексации заработной платы сотрудников.</p> <p>Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы.</p> <p>Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью</p>	<p>Социальная ответственность:</p> <p>развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории;</p> <p>содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании;</p> <p>реализация системных благотворительных программ и проектов</p>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 23 коллективных договора);</li> <li>активно взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;</li> <li>выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства;</li> <li>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 «Комбикнат добра»;</li> <li>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;</li> <li>регулярно проводит социальный мониторинг предприятий;</li> <li>организует опросы населения, проживающего на территории г. Норильска, касающиеся уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон;</li> <li>реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержание сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании;</li> <li>проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель»;</li> <li>предоставляет комплекс мер социальной поддержки вы свобождаемому персоналу в соответствии с социальными программами, принятыми в Кольской ГМК, и разрабатывает стратегии социально-экономического развития Печенгского района</li> </ul>

# Изменения законодательства и правоприменительной практики

Изменение законодательства может повлечь дополнительные затраты, возникающие в связи с необходимостью соответствия более строгим требованиям; увеличение налоговой нагрузки и нагрузки по иным обязательным платежам и т. д. Изменение правоприменительной и судебной практики, неопределенность в правовом регулировании отдельных вопросов могут затруднить ведение Компанией предпринимательской деятельности, повлечь дополнительные расходы и отразиться на реализации (сроках, стоимости) инвестиционных проектов.

Степень влияния на цели: **средняя** Источник риска: **внешний** Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **без изменений**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Нестабильность правовой системы (в том числе отсутствие кодифицированных/единных нормативных правовых актов в различных областях).	Обеспечение деятельности Компании и ее дочерних структур в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях деятельности Компании;</li> <li>проводит правовую экспертизу проектов нормативных правовых актов и изменений к ним;</li> <li>участвует в обсуждениях проектов нормативных правовых актов (как публичных, так и в составе экспертных групп);</li> <li>обеспечивает участие сотрудников Компании в профильном и тематическом обучении, корпоративных семинарах и конференциях;</li> <li>взаимодействует с государственными органами власти в целях учета интересов Компании при разработке и принятии нормативных правовых актов</li> </ul>
Частота внесения изменений в законодательные акты.		
Сложная внешнеполитическая обстановка.		
Дефицит бюджетной системы (необходимость увеличения поступлений за счет налоговых и иных отчислений)		

# Риск нарушения цепочки поставок

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы.

Степень влияния на цели: **средняя** Источник риска: **смешанный** Динамика в оценке (по сравнению с прошлым годом): **новый**

Основные факторы риска	Влияние на цель и Стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Сложные природно-климатические условия регионов присутствия.	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции.	В рамках стратегии управления риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществляет активное привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды;</li> <li>использует практику заключения долгосрочных договоров/контрактов/прайс-книг, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном уровне с учетом максимально выгодных для Компании условий;</li> <li>определен перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведется работа по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий;</li> <li>реализует программу развития логистической инфраструктуры</li> </ul>

# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

**47,5 млрд долл. США**

капитализация Компании на конец 2021 года

**11%**

дивидендная доходность в 2021 году



В 2021 году Компания провела выкуп акций и приобрела у акционеров 5 382 079 акций. После погашения пакета казначейских акций общее количество акций Компании составило 153 654 624 шт.

# АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

## Выкуп собственных акций

27 апреля 2021 года Совет директоров Компании принял решение о приобретении собственных размещенных акций<sup>1</sup> (3,4% от уставного капитала Компании) по цене 27,780 руб. за шт. на общую сумму около 2 млрд долл. США.

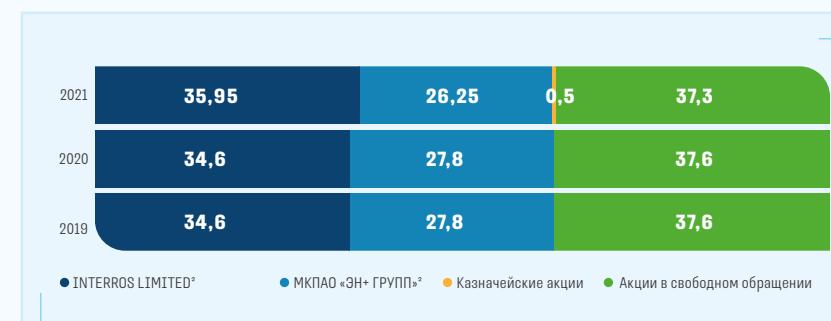
Заявления от акционеров о продаже принадлежащих им акций принимались с 20 мая по 18 июня 2021 года. Общее количество акций, в отношении которых поступили заявления об их продаже, составило 64 204 134 шт., что превысило количество акций, которое могло быть приобретено по решению Совета директоров. В связи с этим акции приобретались у акционеров пропорционально заявленным требованиям. В результате общее количество акций, которое было приобретено Компанией у акционеров, составило 5 382 079 шт.

Общим собранием акционеров Компании 19 августа 2021 года было принято решение об уменьшении уставного капитала Компании до 153 654 624 руб. путем погашения приобретенных Компанией 4 590 852 обыкновенных акций.

После проведения Компанией всех предусмотренных законодательством Российской Федерации мероприятий, необходимых для завершения процедуры уменьшения уставного капитала, 6 октября 2021 года 4 590 852 казначейские акции Компании были погашены.

Оставшиеся после приобретения акции в количестве 791 227 шт. остались на казначейском счете и были зарезервированы под программу стимулирования персонала.

### Структура акционерного капитала на конец календарного года (%)



### Динамика капитализации (млрд долл. США)



1 В соответствии с п. 2 ст. 72 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

2 Косвенный контроль через подконтрольных лиц.

# ЦЕННЫЕ БУМАГИ

## Уставный капитал

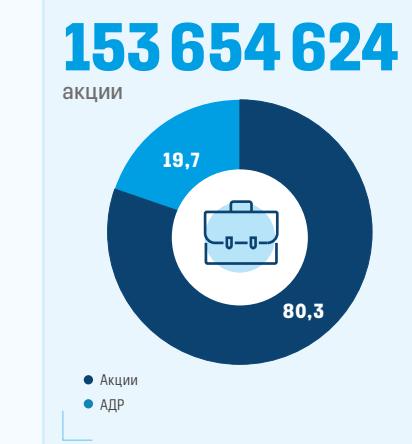
### Акции

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

### Американские депозитарные расписки (АДР)

АДР были выпущены на акции Компании в 2001 году. На конец 2021 года конвертация акций в АДР происходила в соотношении 1:10. Количество АДР, обращающихся на фондовых биржах, непостоянно, поскольку владельцы АДР имеют возможность конвертировать их в акции и наоборот.

### Распределение акций и АДР на 31 декабря 2021 года (%)



АКЦИИ КОМПАНИИ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА ВХОДИЛИ В БАЗУ РАСЧЕТА КЛЮЧЕВЫХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И РЯДА ЗАРУБЕЖНЫХ ФОНДОВЫХ ИНДЕКСОВ СО СЛЕДУЮЩИМИ ВЕСАМИ:

Индекс МосБиржи

**6,4%**



Индекс МосБиржи 10

**10,32%**



Индекс голубых фишек

**8,0%**



MSCI Russia

**7,02%**



MSCI EM

**4,53%**



Индекс МосБиржи металлов и добычи

**15,79%**



Индекс Вектора устойчивого развития

**3,23%**



Индекс МосБиржи широкого рынка

**6,54%**



### Тип ценных бумаг

### Акции (обыкновенные)

### АДР (10 АДР = 1 акция)

Регистрационный номер	1-01-40155-F	Неприменимо
Объем	153 654 624 шт.	
Место хранения	Регистратор АО «HPK — Р.О.С.Т.», номинальные держатели	The Bank of New York Mellon — депозитарий
ISIN	RU0007288411	US55315J1025
Тикер	CMKN	MNOD, NILSY
Основные торговые площадки	Московская биржа	Внебиржевая секция Лондонской фондовой биржи и внебиржевой рынок США (OTC Markets)

### Акции ПАО «Норильский никель» на Московской бирже

Показатель	2019	2020	2021
Минимальная цена (руб.)	12 993	15 500	20 902
Максимальная цена (руб.)	19 890	24 056	28 082
Цена на конец года (руб.)	19 102	23 696	22 828
Капитализация на конец года (млн руб.)	3 022 805	3 749 744	3 507 628

Источник: расчет Компании на основе котировок на бирже



#### АДР ПАО «ГМК «Норильский никель» на Лондонской фондовой бирже

Показатель	2019	2020	2021
Минимальная цена (долл. США)	18,8	19,5	27,8
Максимальная цена (долл. США)	31,5	35,4	38,2
Цена на конец года (долл. США)	30,6	31,2	30,9

Источник: расчет Компании на основе котировок на бирже



Более подробная информация о торгах представлена на веб-сайте в разделе  
«Интерактивные инструменты»

#### РЕГИСТРАТОР

Регистратором Компании является АО «НРК — Р.О.С.Т.». Держатели акций, в том числе клиенты номинальных держателей, могут принимать участие в общих собраниях путем заполнения электронной формы бюллетеней. Для получения доступа к личному кабинету необходимо обратиться в один из филиалов АО «НРК — Р.О.С.Т.». Акционеры — физические лица, имеющие подтвержденную учетную запись на портале Госуслуг, могут воспользоваться дистанционным способом подключения к личному кабинету. Порядок подключения к сервису «Личный кабинет акционера» размещен на сайте регистратора. Также для удобства регистратор разработал мобильное приложение «Акционер.онлайн», которое позволяет удаленно следить за ходом собрания, направлять вопросы и голосовать.

# Облигации

На конец 2021 года Компании были присвоены кредитные рейтинги инвестиционного уровня трех ведущих международных рейтинговых агентств и российского рейтингового агентства «Эксперт РА».

Fitch:  
**BBB-**  
СТАБИЛЬНЫЙ

Standard & Poor's:  
**BBB-**  
СТАБИЛЬНЫЙ

Moody's:  
**Baa2**  
НЕГАТИВНЫЙ

Эксперт РА:  
**ruAAA**  
СТАБИЛЬНЫЙ

В 2021 году Компания успешно разместила выпуск еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США с погашением в 2026 году и ставкой купона 2,80% годовых, зафиксировав самый низкий уровень спреда к ставкам мид-спотов / доходностям казначейских облигаций США в истории своих публичных размещений в долларах США.

На конец 2021 года в обращении находилось шесть выпусков еврооблигаций общим объемом 4,25 млрд долл. США и один выпуск рублевых биржевых облигаций номиналом 25 млрд руб.

#### Рублевые облигации

Инструмент	Биржевые облигации, БО-001Р-01					
Эмитент	ПАО «ГМК «Норильский никель»					
ISIN	RU000A100VQ6					
Дата размещения	01.10.2019					
Дата погашения	24.09.2024					
Объем выпуска (млрд руб.)	25					
Ставка купона (% годовых)	7,20					
Периодичность выплат	Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)					



«Личный кабинет  
акционера»



«Акционер.  
онлайн»

#### Еврооблигации

Инструмент	Еврооблигации-2022 (LPN)	Еврооблигации-2022 (LPN)	Еврооблигации-2023 (LPN)	Еврооблигации-2024 (LPN)	Еврооблигации-2025 (LPN)	Еврооблигации-2026 (LPN)
Эмитент MMC Finance D.A.C.						
Дата размещения	08.06.2017	14.10.2015	11.04.2017	28.10.2019	11.09.2020	27.10.2021
Дата погашения	погашены по номиналу досрочно 09.03.2022	14.10.2022	11.04.2023	28.10.2024	11.09.2025	27.10.2026
Объем выпуска (млн долл. США)	500	1 000	1 000	750	500	500
Ставка купона (% годовых)	3,849	6,625	4,100	3,375	2,55	2,80
Даты выплаты купона	8 октября / 8 апреля	14 октября / 14 апреля	11 октября / 11 апреля	28 октября / 28 апреля	11 сентября / 11 марта	27 октября / 27 апреля
Рейтинг эмиссии (F/M/S)	«BBB-»/-/«BBB-»	«BBB-»/-/«Baa2»/-/«BBB-»	«BBB-»/-/«Baa2»/-/«BBB-»	«BBB-»/-/«Baa2»/-/«BBB-»	«BBB-»/-/«Baa2»/-/«BBB-»	«BBB-»/-/«Baa2»/-/«BBB-»



Подробная информация о долговых инструментах «Норникеля» размещена на сайте в разделе  
«Инвесторам и акционерам»



# 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.

Решение о выплате дивидендов принимается Общим собранием акционеров на основании рекомендаций Совета директоров. На Общем собрании акционеров утверждаются размер дивидендов и дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. В соответствии с законодательством Российской Федерации дата должна быть установлена в срок не ранее 10 и не позднее 20 дней с даты проведения Общего собрания акционеров.

Срок выплаты дивидендов номинальному держателю, зарегистрированному в реестре акционеров Компании, не должен превышать 10 рабочих дней, срок выплаты другим зарегистрированным лицам в реестре акционеров составляет не более 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов.



<sup>1</sup> Дивидендная история за более ранние периоды приведена на сайте.

<sup>2</sup> Дивиденды выплачиваются акционерам в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате, и объем выплаченных дивидендов указан по состоянию на 31 декабря 2021 года. Суммы выплат указаны по аналогии с отчетностью по МСФО.

<sup>3</sup> При расчете объявленных дивидендов использовался курс Банка России на дату проведения Общего собрания акционеров.

<sup>4</sup> 22 апреля 2022 года Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить дивиденды по результатам 2021 года.

<sup>5</sup> Отношение объявленных дивидендов в календарном году к средней цене АДР.



Положение о дивидендной политике



Решение о выплате дивидендов

## Отчет о выплате дивидендов

### ДИВИДЕНДЫ ЗА 2021 ГОД

Лицам, права которых на акции учитываются в реестре акционеров, по поручению Компании дивиденды выплачивает регистратор, то есть АО «НРК — Р.О.С.Т.». Лица, права которых на акции учитываются номинальным держателем, получают дивиденды через номинального держателя, клиентами которого они являются.

Лицо, не получившее объявленных дивидендов в связи с тем, что у Компании или регистратора отсутствуют точные и необходимые адресные данные или банковские реквизиты, либо в связи с иной просрочкой кредитора, в соответствии с п. 9 ст. 42 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» вправе обратиться с требованием о выплате невостребованных дивидендов в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате.

27 декабря 2021 года внеочередное Общее собрание акционеров утвердило выплату дивидендов за девять месяцев 2021 года в размере 1 523,17 руб. Общий размер денежных средств, которые были направлены на выплату дивидендов за этот период, составил около 232,84 млрд руб. (около 3,05 млрд долл. США). Дивиденды были выплачены до 18 февраля 2022 года.

22 апреля 2022 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров утвердить дивиденды по результатам 2021 года в размере 1 166 руб. на акцию (около 15,6 долл. США по курсу Банка России на дату проведения Совета директоров).

### Дивидендная история<sup>1</sup>

Период	Объявленные дивиденды		Выплаченные дивиденды <sup>2</sup>	
	млн руб.	млн долл. США <sup>3</sup>	млн руб.	млн долл. США
Итого за 2021 г.	411 109	5 577	н/п	н/п
За 12 месяцев <sup>4</sup>	178 272	2 377	н/п	н/п
За 9 месяцев	232 837	3 181	232 842	3 050
Итого за 2020 г.	260 246	3 538	259 893	3 532
За 12 месяцев	161 603	2 193	161 603	2 198
За 9 месяцев	98 642	1 346	98 290	1 334
Итого за 2019 г.	323 647	4 909	323 482	5 011
За 12 месяцев	88 174	1 201	88 166	1 264
За 9 месяцев	95 595	1 529	95 430	1 567
За 6 месяцев	139 878	2 179	139 886	2 180
Итого за 2018 г.	248 214	3 741	247 983	3 827
За 12 месяцев	125 413	1 928	125 298	1 986
За 6 месяцев	122 802	1 813	122 685	1 841
Итого за 2017 г.	131 689	2 131	131 546	2 137
За 12 месяцев	96 210	1 524	96 117	1 527
За 6 месяцев	35 479	607	35 429	610

## Налогообложение по ценным бумагам

Налогообложение доходов, получаемых по ценным бумагам, осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации о налогах и сборах (гл. 23 «Налог на доходы физических лиц» и гл. 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса Российской Федерации).

Для применения этих льгот налоговые нерезиденты должны представить российскому налоговому агенту, выплачивающему доход, следующие подтверждения:

- подтверждение постоянного места нахождения в государстве, с которым у Российской Федерации действует соглашение об избежании двойного налогообложения (сертификат налогового резидентства);
- подтверждение бенефициарного (фактического) права на доход, если получателем соответствующего дохода является иностранная организация или структура без образования юридического лица;
- подтверждение выполнения прочих условий для применения льготной ставки, если такие условия (или ограничения) установлены в применимом соглашении.

При отсутствии таких подтверждений на момент выплаты дохода налог удерживается по стандартным ставкам, предусмотренным Налоговым кодексом Российской Федерации.

ФОРМУЛА РАСЧЕТА НАЛОГА С ДИВИДЕНДОВ<sup>5</sup>

$$СН = К * СН * (Д1 - Д2)$$

СН — исчисленная сумма налога, подлежащая удержанию с получателя дивидендов;

К — отношение суммы дивидендов, причитающихся одному получателю, к общей сумме дивидендов к распределению;

СН — ставка налога, установленная подп. 1-2 п. 3 ст. 284 ил и п. 1 ст. 224 Налогового кодекса Российской Федерации;

Д1 — сумма дивидендов к распределению по всем получателям;

Д2 — сумма дивидендов<sup>6</sup>, полученных Компанией, если ранее данная сумма не принималась в расчет облагаемого дохода.

### Особенности налогообложения дохода по ценным бумагам (%)

Наименование	Доходы по операциям	Доходы в виде процентов	Доходы в виде дивидендов
<strong>ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА</strong>			
Резиденты	13/15 <sup>1,2</sup>	13/15 <sup>2</sup>	13/15 <sup>2</sup>
Нерезиденты	30 <sup>1</sup>	30	15
<strong>ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА</strong>			
Резиденты	20 <sup>1</sup>	20	13 <sup>3</sup>
Нерезиденты	20 <sup>4</sup>	20	15

<sup>1</sup> 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 применение пониженных ставок налога у источника в России либо на освобождение от уплаты налога в России.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Если такие доходы относятся к доходам иностранной организации из источников в России в соответствии с п. 1 ст. 309 Налогового кодекса Российской Федерации.

<sup>5</sup> Формула не применима при выплате дивидендов налоговым нерезидентам Российской Федерации.

<sup>6</sup> За исключением дивидендов, к которым применяется нулевая ставка налогообложения согласно подп. 1-1 п. 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО

## Содержание

Заявление об ответственности руководства	243
Аудиторское заключение независимых аудиторов	244
Консолидированный отчет о прибылях и убытках	248
Консолидированный отчет о совокупном доходе	249
Консолидированный отчет о финансовом положении	250
Консолидированный отчет о движении денежных средств	252
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	254
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	256

# КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021, 2020 И 2019

## Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудиторов, содержащимся в представленном на страницах 2–8 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 предприятий («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 2021, 2020 и 2019 годов, консолидированные результаты ее деятельности,

совокупные доходы, движение денежных средств и изменения в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019, 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.

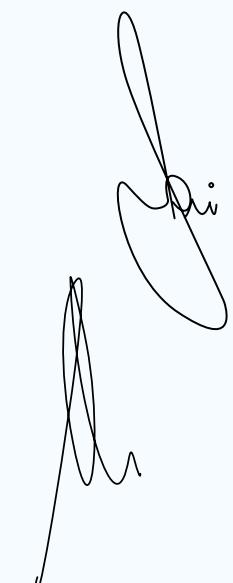
Руководство в рамках своей компетенции также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех предприятиях 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 2021, 2020 и 2019, утверждена:

Президент

**В.О. ПОТАНИН**



Старший вице-президент –  
Финансовый директор

**С.Г. МАЛЫШЕВ**

Москва, Россия  
10 февраля 2022 года



# Аудитооское заключение независимых аудитоов

## 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 2021, 2020 и 2019 годов, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за годы, закончившиеся на 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов, а также примечаний, состоящих из основных положений учетной политики 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 2021, 2020 и 2019 годов, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за годы, закончившиеся на 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов, 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.

Аудируемое лицо: ПАО «Горно-металлургическая компания Норильский никель»

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1028400000298

Независимый аудитор АО КПМГ, компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, участник глобальной организации независимых фирм КПМГ. Подробная информация о структуре глобальной организации КПМГ доступна на странице [home.kpmg/governance](http://home.kpmg/governance).



### 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.

### ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РЕЗЕРВЫ

См. примечание 26 к консолидированной финансовой отчетности.

#### Ключевой вопрос аудита

В мае 2020 года на промышленной территории принадлежащей Группе ТЭЦ-3 в Норильске произошёл инцидент, в результате которого были загрязнены водные ресурсы в прилегающих водоемах и почва в районах разлива топлива, а также нанесен ущерб биологическим ресурсам. На 31 декабря 2021 года обязательства Группы в отношении возмещения ущерба в результате инцидента составили 259 млн долларов США в составе экологических резервов.

С учётом величины затрат на восстановительные работы и предъявленных претензий со стороны государственных органов в связи с инцидентом и неопределенности, присущей оценке, данный вопрос требовал применения существенного суждения, включая интерпретацию соответствующего законодательства. Поэтому мы считаем вопрос оценки и раскрытия информации об экологических резервах ключевым вопросом аудита.

#### Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

Наши аудиторские процедуры включали:

- Мы получили оценку предъявленных и других потенциальных претензий от юридических специалистов Группы и провели анализ их интерпретации соответствующих требований законодательства;
- Мы привлекли юридических специалистов и специалистов по вопросам окружающей среды КПМГ для изучения предъявленных и других потенциальных претензий;
- Мы ознакомились с корреспонденцией с Росрыболовством и документами, предоставленными сторонами в ходе урегулирования спора путем заключения мирового соглашения;
- Мы обратились к руководству Группы с запросом о дальнейших шагах в отношении последующих действий по восстановлению и процессу урегулирования спора посредством мирового соглашения;
- Мы привлекли специалистов КПМГ в области оценки и специалистов по вопросам окружающей среды КПМГ для содействия нам в оценке методологии, использованной Группой для оценки экологических резервов, а также для анализа ключевых допущений на предмет их уместности и обоснованности;
- Мы сравнили ставку дисконтирования с нашей оценкой ключевых компонентов расчета ставки;
- Мы привлекли налоговых специалистов КПМГ для оценки налоговой позиции Группы в отношении платежей, выплаченных в 2021 году, за возмещение вреда в результате инцидента.

Мы также оценили надлежащий характер и полноту раскрытия соответствующей информации по экологическим резервам в консолидированной финансовой отчетности.

### СОЦИАЛЬНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

См. примечание 27 к консолидированной финансовой отчетности.

#### Ключевой вопрос аудита

В 2021 году Группа вступила в ряд социальных программ в регионах, где расположены ее основные производственные предприятия. На 31 декабря 2021 года социальные обязательства Группы составили 791 млн долларов США.

С учётом величины социальных обязательств и суждения в отношении признания обязательств, мы считаем вопрос признания, оценки и раскрытия информации о социальных обязательствах ключевым вопросом аудита.

#### Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

Мы провели следующие аудиторские процедуры:

- Мы осведомились у руководства Группы о процессе идентификации программ социального характера, в которых было заявлено участие;
- Мы проанализировали подготовленный руководством анализ критерий признания социальных обязательств в отношении идентифицированных программ социального характера, в которых было заявлено участие, включая необходимые корпоративные согласования и согласования со стороны третьих лиц;
- Мы провели анализ запланированных потоков денежных средств, сравнив суммы и сроки оттока денежных средств с соглашениями;
- Мы сравнили ставку дисконтирования с нашей оценкой ключевых компонентов расчета ставки.

Мы также оценили надлежащий характер и полноту раскрытия соответствующей информации о социальных обязательствах в консолидированной финансовой отчетности.



## Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает 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 2021 год, которые, предположительно, будут нам предоставлены после этой даты.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять 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 лиц, отвечающих за корпоративное управление, 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.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут 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 сохраняя 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 необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения 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 финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их 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 лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц 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 лиц, отвечающих за корпоративное управление, 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 общественную значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:

ВЕЛИЧКО Н.Н.

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 21906109427, действует от имени аудиторской организации на основании доверенности № 82/21 от 25 мая 2021 года

АО «КПМГ»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций № 12006020351

Москва, Россия

10 февраля 2022 года

# Консолидированный отчет о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019

в миллионах долларов США

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
		2021	2020	2019
<b>ВЫРУЧКА</b>				
Выручка от реализации металлов	7	17 103	14 977	12 851
Выручка от прочей реализации		749	568	712
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА</b>		<b>17 852</b>	<b>15 545</b>	<b>13 563</b>
Себестоимость реализованных металлов	8	(5 057)	(4 500)	(4 499)
Себестоимость прочей реализации		(753)	(564)	(678)
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>		<b>12 042</b>	<b>10 481</b>	<b>8 386</b>
Административные расходы	9	(989)	(869)	(938)
Коммерческие расходы	10	(184)	(167)	(133)
(Убыток от обесценения)/восстановление убытка от обесценения нефинансовых активов, нетто	15	(48)	(308)	24
Прочие операционные расходы, нетто	11, 26, 27	(1 285)	(2 737)	(303)
<b>ПРИБЫЛЬ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>		<b>9 536</b>	<b>6 400</b>	<b>7 036</b>
(Отрицательные)/положительные курсовые разницы, нетто		(53)	(1 034)	694
Финансовые расходы, нетто	12	(279)	(879)	(306)
Выбытие зарубежных совместных операций	21	29	—	—
Прибыль от выбытия дочерних компаний	21	—	19	2
Прибыль от инвестиционной деятельности	13	52	73	98
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>		<b>9 285</b>	<b>4 579</b>	<b>7 524</b>
Расходы по налогу на прибыль	14	(2 311)	(945)	(1 558)
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>		<b>6 974</b>	<b>3 634</b>	<b>5 966</b>
Причитающаяся:				
Акционерам материнской компании		6 512	3 385	5 782
Держателям неконтролирующих долей	23	462	249	184
		6 974	3 634	5 966
<b>ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ</b>				
Базовая и разведенная прибыль на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (долларов США на акцию)	22	41,9	21,4	36,5

Прилагаемые на стр. 266–325 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

# Консолидированный отчет о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019

в миллионах долларов США

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
		2021	2020	2019
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>				
		<b>6 974</b>	<b>3 634</b>	<b>5 966</b>
<b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(РАСХОД)</b>				
		<b>6 974</b>	<b>3 634</b>	<b>5 966</b>
<b>СТАТЬИ, КОТОРЫЕ РЕКЛАССИФИЦИРОВАНЫ ИЛИ ВПОСЛЕДСТВИИ МОГУТ БЫТЬ РЕКЛАССИФИЦИРОВАНЫ В СОСТАВ ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКА:</b>				
Реклассификация резерва курсовых разниц по выбывшим зарубежным операциям, в состав прибыли или убытка (Примечание 21)		20	(10)	—
Эффект пересчета зарубежных операций		(2)	1	(4)
Прочий совокупный доход/(расход), который реклассифицирован или впоследствии может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто		<b>18</b>	<b>(9)</b>	<b>(4)</b>
<b>СТАТЬИ, КОТОРЫЕ ВПОСЛЕДСТВИИ НЕ БУДУТ РЕКЛАССИФИЦИРОВАНЫ В СОСТАВ ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКА:</b>				
Эффект пересчета в валюту представления		80	(690)	488
Прочий совокупный доход/(расход), который впоследствии не может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто		<b>80</b>	<b>(690)</b>	<b>488</b>
Прочий совокупный доход/(расход) за год с учетом эффекта налогообложения		<b>98</b>	<b>(699)</b>	<b>484</b>
Общий совокупный доход/(расход) за год с учетом эффекта налогообложения		<b>7 072</b>	<b>2 935</b>	<b>6 450</b>
Акционерам материнской компании		6 618	2 763	6 226
Держателям неконтролирующих долей		454	172	224
		<b>7 072</b>	<b>2 935</b>	<b>6 450</b>

# Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2021, 2020 и 2019

в миллионах долларов США

	Примечания	На 31 декабря			
		2021	2020	2019	
<b>АКТИВЫ</b>					
<b>Внеборотные активы</b>					
Основные средства	15	12 699	10 762	11 993	
Нематериальные активы		265	222	215	
Прочие финансовые активы	16	89	81	223	
Отложенные налоговые активы	14	167	755	98	
Прочие внеоборотные активы	18	345	327	370	
		<b>13 565</b>	<b>12 147</b>	<b>12 899</b>	
<b>Оборотные активы</b>					
Запасы	18	3 026	2 192	2 475	
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	468	537	362	
Авансы выданные и расходы будущих периодов		111	79	74	
Прочие финансовые активы	16	43	58	51	
Авансовые платежи по налогу на прибыль		203	7	68	
Прочие налоги к возмещению	17	412	444	644	
Денежные средства и их эквиваленты	20	5 547	5 191	2 784	
Прочие оборотные активы		60	51	117	
		<b>9 870</b>	<b>8 559</b>	<b>6 575</b>	
<b>Итого активы</b>		<b>23 435</b>	<b>20 706</b>	<b>19 474</b>	
<b>КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
<b>Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал	22	6	6	6	
Эмиссионный доход		1 218	1 254	1 254	
Собственные акции, выкупленные у акционеров	22	(305)	–	–	
Резерв накопленных курсовых разниц		(5 415)	(5 521)	(4 899)	
Нераспределенная прибыль	31	8 184	8 290	7 452	
<b>Капитал, причитающийся акционерам материнской компании</b>		<b>3 688</b>	<b>4 029</b>	<b>3 813</b>	
Неконтролирующие доли	23	1 100	646	474	
		<b>4 788</b>	<b>4 675</b>	<b>4 287</b>	

Примечания	На 31 декабря			
	2021	2020	2019	
<b>Долгосрочные обязательства</b>				
Кредиты и займы				
	24	8 616	9 622	8 533
Обязательства по аренде	25	178	203	180
Резервы	26	894	560	636
Социальные обязательства	27	633	84	38
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность		55	32	37
Производные финансовые инструменты	30	72	52	–
Отложенные налоговые обязательства	14	73	43	60
Прочие долгосрочные обязательства	36	43	23	281
		<b>10 564</b>	<b>10 619</b>	<b>9 765</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>				
Кредиты и займы	24	1 610	12	1 087
Обязательства по аренде	25	57	59	44
Торговая и прочая кредиторская задолженность	28	2 224	1 427	1 706
Дивиденды к уплате	31	3 146	47	1 553
Обязательства по вознаграждениям работникам	29	417	401	393
Резервы	26	146	2 162	49
Социальные обязательства	27	158	96	51
Производные финансовые инструменты	30	15	93	–
Обязательства по налогу на прибыль		41	358	36
Прочие налоговые обязательства	17	269	329	503
Прочие краткосрочные обязательства	36	–	428	–
		<b>8 083</b>	<b>5 412</b>	<b>5 422</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>18 647</b>	<b>16 031</b>	<b>15 187</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>23 435</b>	<b>20 706</b>	<b>19 474</b>

Прилагаемые на стр. 266–325 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

# Консолидированный отчет о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019

в миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
Прибыль до налогообложения	<b>9 285</b>	<b>4 579</b>	<b>7 524</b>
Корректировки:			
Износ и амортизация	928	943	911
Убыток от обесценения/(восстановление убытка от обесценения) нефинансовых активов, нетто	48	308	(24)
Убыток от выбытия основных средств	35	19	19
Прибыль от выбытия дочерних компаний и зарубежных совместных операций (Примечание 21)	(29)	(19)	(2)
Изменение резервов	896	2 477	233
Финансовые расходы и прибыль от инвестиционной деятельности, нетто	227	806	208
Отрицательные/(положительные) курсовые разницы, нетто	53	1 034	(694)
Прочие	36	107	51
	<b>11 479</b>	<b>10 254</b>	<b>8 226</b>
Изменения в оборотном капитале:			
Запасы	(796)	(119)	48
Торговая и прочая дебиторская задолженность	38	(161)	(122)
Авансы выданные и расходы будущих периодов	(30)	(32)	14
Прочие налоги к возмещению	31	125	(331)
Обязательства по вознаграждениям работникам	34	20	62
Торговая и прочая кредиторская задолженность	669	(239)	(247)
Резервы	(2 145)	(186)	(35)
Прочие налоговые обязательства	(27)	(70)	304
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>9 253</b>	<b>9 592</b>	<b>7 919</b>
Налог на прибыль уплаченный	(2 211)	(1 304)	(1 910)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто</b>	<b>7 042</b>	<b>8 288</b>	<b>6 009</b>
<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
Приобретение основных средств		(2 683)	(1 686)
Приобретение доли в ассоциированных предприятиях		(21)	(14)
Приобретение нематериальных активов		(81)	(74)
Займы выданные		(6)	(3)
Поступления от погашения займов выданных		43	36
Изменение величины размещенных депозитов, нетто (Примечание 16)		(35)	(4)
Поступления от реализации основных средств		12	2
Чистый приток/(отток) от выбытия дочерних компаний и зарубежных совместных операций (Примечание 21)		49	28
Проценты и прочие инвестиционные доходы полученные		84	67
<b>Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто</b>	<b>(2 638)</b>	<b>(1 648)</b>	<b>(1 120)</b>
<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
Привлечение кредитов и займов (Примечание 24)		1 000	2 903
Погашение кредитов и займов (Примечание 24)		(415)	(2 552)
Погашение обязательства по аренде (Примечание 24)		(55)	(46)
Дивиденды, выплаченные материнской компанией (Примечание 31)		(2 198)	(4 165)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей		—	(1)
Поступления по обмену потоками по валютно- процентным свопам, нетто		4	38
Проценты уплаченные		(315)	(510)
Выкуп собственных акций (Примечание 22)		(2 068)	—
<b>Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто</b>	<b>(4 047)</b>	<b>(4 332)</b>	<b>(3 623)</b>
<b>Увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>	<b>357</b>	<b>2 308</b>	<b>1 266</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты на начало года (Примечание 20)</b>	<b>5 191</b>	<b>2 784</b>	<b>1 388</b>
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	(1)	99	130
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года (Примечание 20)</b>	<b>5 547</b>	<b>5 191</b>	<b>2 784</b>

Прилагаемые на стр. 266–325 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

# Консолидированный отчет об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019

в миллионах долларов США

	Капитал, причитающийся акционерам материнской компании					Капитал, причитающийся акционерам материнской компании				
	Примечания	Уставный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции, выкупленные у акционеров		Резерв накопленных курсовых разниц	Нераспределенная прибыль	Итого	Неконтролирующие доли	Итого
<b>Баланс на 1 января 2019 года</b>		6	<b>1 254</b>	–		(5 343)	<b>7 306</b>	<b>3 223</b>	250	<b>3 473</b>
Прибыль за год		–	–	–		–	5 782	5 782	184	<b>5 966</b>
Прочий совокупный доход		–	–	–		444	–	444	40	<b>484</b>
<b>Общий совокупный доход за год</b>		–	–	–		<b>444</b>	<b>5 782</b>	<b>6 226</b>	<b>224</b>	<b>6 450</b>
Дивиденды	31	–	–	–		–	(5 636)	(5 636)	–	(5 636)
<b>Баланс на 31 декабря 2019 года</b>		6	<b>1 254</b>	–		(4 899)	<b>7 452</b>	<b>3 813</b>	<b>474</b>	<b>4 287</b>
Прибыль за год		–	–	–		–	3 385	3 385	249	<b>3 634</b>
Прочий совокупный расход		–	–	–		(622)	–	(622)	(77)	(699)
<b>Общий совокупный доход за год</b>		–	–	–		(622)	<b>3 385</b>	<b>2 763</b>	<b>172</b>	<b>2 935</b>
Дивиденды	31	–	–	–		–	(2 547)	(2 547)	–	(2 547)
<b>Баланс на 31 декабря 2020 года</b>		6	<b>1 254</b>	–		(5 521)	<b>8 290</b>	<b>4 029</b>	<b>646</b>	<b>4 675</b>
Прибыль за год		–	–	–		–	6 512	6 512	462	<b>6 974</b>
Прочий совокупный доход/(расход)		–	–	–		106	–	106	(8)	<b>98</b>
<b>Общий совокупный доход за год</b>		–	–	–		<b>106</b>	<b>6 512</b>	<b>6 618</b>	<b>454</b>	<b>7 072</b>
Дивиденды	31	–	–	–		–	(5 374)	(5 374)	–	(5 374)
Прочие эффекты в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей	36	–	–	–		–	490	490	–	<b>490</b>
Выкуп собственных акций	22	–	–	(2 075)		–	–	(2 075)	–	(2 075)
Погашение собственных акций, ранее выкупленных у акционеров	22	–	(36)	1 770		–	(1 734)	–	–	–
<b>Баланс на 31 декабря 2021 года</b>		6	<b>1 218</b>	(305)		(5 415)	<b>8 184</b>	<b>3 688</b>	<b>1 100</b>	<b>4 788</b>

Прилагаемые на стр. 266–325 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019

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 предприятий («Группа») являются разведка, добыча, переработка руд и нерудных полезных ископаемых и реализация цветных и драгоценных металлов, полученных путем переработки руды. Дополнительная информация о характере операций и структуре Группы представлена в Примечании 37.

Основные производственные мощности Группы расположены в Российской Федерации на полуострове Таймыр, Кольском полуострове и в Забайкальском крае, а также в Финляндии.

## 2. ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ

### Заявление о соответствии МСФО

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

Бухгалтерский учет на предприятиях, 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 финансово-отчетность таких предприятий 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 данной консолидированной финансовой отчетности, в основном соответствует учетной политике, примененной при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 годов.

### Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года

Применение дополнений к следующим стандартам не оказалось существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы:

- 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).

### Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года

Применение дополнений к следующим стандартам не оказалось существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы:

- МСФО (IFRS) №3 «Объединения бизнесов» (дополнение);

- МСФО (IFRS) №7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» (дополнение);
- МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты» (дополнение);
- МСФО (IFRS) №16 «Аренда» (дополнение);
- МСФО (IAS) №1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение);
- МСФО (IAS) №8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки» (дополнение);
- МСФО (IAS) №39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» (дополнение);
- Измененные Концептуальные основы финансовой отчетности.

В соответствии с модифицированным ретроспективным методом на момент первоначального применения стандарта:

- применительно к договорам аренды, которые ранее классифицировались как операционная аренда в соответствии с МСФО (IAS) №17 «Аренда», арендные обязательства отражены по приведенной стоимости оставшихся арендных платежей, дисконтированных с использованием средневзвешенной ставки привлечения дополнительных заемных средств (по состоянию на 1 января 2019 года: 5,55% годовых);
- актив в форме права пользования оценивается в сумме арендного обязательства, скорректированной на величину авансов и кредиторской задолженности, признанных в отношении соответствующих договоров аренды.

В момент перехода на стандарт МСФО (IFRS) №16 «Аренда» Группа дополнительно признала обязательства по аренде (краткосрочную и долгосрочную части) на общую сумму 204 млн долл. США, которая до 1 января 2019 года в рамках положений ранее действующего МСФО (IAS) №17 «Аренда» не признавалась в качестве обязательств по аренде, так как являлась операционной арендой.

Применение дополнений к следующим стандартам не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы:

- Разъяснение КРМФО (IFRIC) №23 «Неопределенность в отношении правил исчисления налога на прибыль»;
- МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты» (дополнение);
- МСФО (IAS) №28 «Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия» (дополнение);
- МСФО (IAS) №19 «Вознаграждение работникам» (дополнение);
- Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2015-2017 годов

### 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

- МСФО (IAS) №16 «Основные средства» (дополнение)
- МСФО (IAS) №37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (дополнение)
- МСФО (IAS) №41 «Сельское хозяйство» (дополнение)
- МСФО (IFRS) №1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» (дополнение)
- МСФО (IFRS) №3 «Объединения бизнеса» (дополнение)
- МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты» (дополнение)
- МСФО (IFRS) №16 «Аренда» (дополнение)
- 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)
- МСФО (IFRS) №17 «Договоры страхования»

### Применимы к годовым отчетным периодам, начинающимся не ранее

- |               |
|---------------|
| 1 января 2022 |
| 1 января 2023 |

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.

### Реклассификация

По состоянию на 31 декабря 2021 года Руководство Группы пересмотрело классификацию определенных элементов затрат себестоимости прочей реализации, административных и коммерческих расходов. Показатели по состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 годов, были реклассифицированы в соответствии с формой представления резервов и социальных обязательств (Примечания 26 и 27).

По состоянию на 31 декабря 2021 года Руководство Группы пересмотрело классификацию определенных элементов затрат себестоимости прочей реализации, административных и коммерческих расходов. Показатели за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 годов, были пересчитаны в соответствии с формой представления расходов в текущем отчетном периоде.



## 4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

### Принципы консолидации

#### Дочерние предприятия

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и ее дочерних предприятий за период с даты фактического возникновения контроля до даты его фактического прекращения. Предприятие считается контролируемым Компанией, если Компания подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, а также возможность использовать свои полномочия в отношении данного предприятия с целью оказания влияния на величину этого дохода.

Доля неконтролирующих акционеров в чистых активах (за исключением гудвилла) консолидируемых дочерних предприятий представлена отдельно от собственного капитала акционеров Компании. Доля неконтролирующих акционеров включает их долю на дату объединения предприятий и долю в изменении чистых активов с даты объединения. Общий совокупный доход распределяется между акционерами Компании и неконтролирующими акционерами даже если это приводит к отрицательному остатку доли неконтролирующих акционеров.

Доли неконтролирующих акционеров могут первоначально оцениваться либо по справедливой стоимости, либо пропорционально доле неконтролирующих акционеров в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов приобретенной компании. Разрешен выбор способа оценки доли неконтролирующих акционеров для каждой сделки в отдельности.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности все остатки по расчетам и операциям внутри Группы, а также нереализованные прибыли и убытки, возникающие в результате операций внутри Группы, исключаются.

Изменения доли владения в дочерних предприятиях Группы, не приводящие к потере контроля, учитываются в составе капитала.

В случае утраты контроля над дочерним предприятием Группа прекращает признание активов и обязательств и соответствующих компонентов капитала бывшего дочернего предприятия. Любая возникающая в результате этого разница признается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках. Оставшаяся доля владения в бывшем дочернем предприятии признается по справедливой стоимости на дату утраты контроля.

#### Совместное предпринимательство

Инвестиции в совместное предпринимательство классифицируются как совместные операции или совместные предприятия в зависимости от прав и обязанностей каждого инвестора, возникающих в связи с такой деятельностью.

В отношении своей доли участия в совместной операции Группа признает: свои активы, включая свою долю в совместных активах; свои обязательства, включая свою долю в совместных обязательствах; свою выручку от продажи доли в продукции, произведенной в результате совместной операции; свою долю выручки от продажи продукции, произведенной в результате совместной операции; и свои расходы, включая долю в совместных расходах. Группа признает свою долю участия в совместном предприятии с использованием метода долевого участия.

#### Объединение предприятий

Приобретение дочерних предприятий учитывается по методу покупки. Стоимость каждого приобретения определяется

в сумме справедливой стоимости переданных активов, принятых и созданных обязательств и долевых инструментов, выпущенных Группой на дату приобретения, в обмен на получение контроля над приобретенной компанией.

При приобретении доли в дочернем, ассоциированном предприятии или совместном предпринимательстве, любое превышение стоимости приобретения, стоимости доли неконтролирующих акционеров в приобретенной компании и справедливой стоимости, ранее принадлежавшей покупателю доли (при наличии таковой) в капитале приобретенной компании, над справедливой стоимостью ее идентифицируемых активов и обязательств на дату приобретения отражается в качестве гудвила. Гудвил, возникший при приобретении дочерних предприятий и совместных операций, отражается отдельно, а гудвил по ассоциированным и совместным предприятиям включается в балансовую стоимость вложений в ассоциированные или совместные предприятия.

Гудвил, отраженный отдельно, проверяется на предмет обесценения не реже одного раза в год. В случае возникновения обесценения, его сумма отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках в периоде, в котором выявляются подтверждающие это обстоятельства, и впоследствии не восстанавливается.

Если после переоценки доля Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов приобретенной компании превышает сумму стоимости приобретения, стоимости доли неконтролирующих акционеров в приобретенной компании и справедливой стоимости ранее имевшейся у покупателя доли (при наличии таковой) в капитале приобретенной компании, такое превышение отражается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках в качестве дохода от приобретения доли владения по цене ниже справедливой.

Все расходы, связанные с приобретением, отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в момент возникновения.

Если первоначальный учет сделки по объединению предприятий не завершен на конец отчетного периода, в котором произошло объединение, в отчетности представляются оценочные суммы по статьям, оценка которых не завершена. Эти оценочные суммы корректируются ретроспективно (также могут признаваться дополнительные активы и обязательства) в течение периода оценки (максимум двадцать месяцев с момента объединения предприятий) по мере выяснения фактов и обстоятельств, существовавших на дату приобретения, которые оказали бы влияние на суммы, признанные в отчетности на эту дату, если бы они были известны в то время.

### Функциональная валюта и валюта представления

Индивидуальная финансовая отчетность каждого предприятия Группы представляется в его функциональной валюте.

Российский рубль («руб.» или «рубль») был определен в качестве функциональной валюты Компании, всех дочерних предприятий, расположенных на территории Российской Федерации, всех иностранных дочерних предприятий Группы, за исключением следующих дочерних предприятий, ввиду значительной степени их автономности. Функциональная валюта Norilsk Nickel Harjavalta Oy – доллар США, Norilsk Nickel Africa Proprietary Limited и Nkotati Nickel Mine – южноафриканский рэнд.

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. Так же доллар США является более удобной валютой представления для иностранных пользователей консолидированной финансовой отчетности Группы. 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 прибылях и убытках, 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.

### 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, предъявляемых покупателям за поставку металлов, 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. 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.

**Выручка от прочей реализации**  
Выручка по договорам с покупателями по реализации прочей продукции (отличной от реализации металлов) признается в момент, когда контроль над активом передан покупателю, согласно условиям отгрузки, указанным в договорах купли-продажи.

Выручка от оказания услуг признается в течение периода времени, когда услуги оказываются.

### Доходы по процентам и дивидендам полученным

Доходы по дивидендам от инвестиций признаются в момент возникновения права Группы на получение платежа. Доход по процентам начисляется с использованием метода эффективной процентной ставки.





## 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. 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 полезного срока службы.

Амортизационные отчисления рассчитываются в течение следующих сроков полезной службы активов:

- здания, сооружения и инфраструктура 2–50 лет
- машины, оборудование и транспорт 2–31 лет
- прочие основные средства 1–20 лет

## Незавершенное капитальное строительство

Незавершенное капитальное строительство включает в себя расходы, непосредственно связанные со строительством зданий, металлургических предприятий, созданием необходимой инфраструктуры, машин и оборудования, в том числе:

- авансы, выданные на приобретение основных средств, и материалы, предназначенные для капитального строительства зданий, металлургических предприятий, создания необходимой инфраструктуры, машин и оборудования;
- суммы, депонированные в банках в качестве покрытия под беззотзывные 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.

## Расходы на геологоразведочные работы

Расходы на геологоразведочные работы, такие как геофизические, топографические, геологические и аналогичные виды работ, понесенные в рамках поисково-оценочных лицензий и лицензий на разведку и добычу, 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.

## Нематериальные активы, за исключением гудвила

Нематериальные активы отражаются в учете по первоначальной стоимости за вычетом сумм накопленной амортизации и резерва под обесценение. Нематериальные активы в основном включают в себя патенты, лицензии и программное обеспечение, права на использование программного обеспечения и прочие нематериальные активы.

Амортизация патентов, лицензий и программного обеспечения начисляется равномерно в течение периода от 1 до 12 лет.

## 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). В тех случаях, когда нецелесообразно оценивать

возмещаемую стоимость отдельного актива, Группа оценивает возмещаемую стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, к которой относится такой актив.

Возмещаемая стоимость определяется как наибольшее из двух значений: справедливая стоимость за вычетом расходов на продажу или стоимость актива в пользовании. При определении стоимости актива в пользовании 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 потоки. Если возмещаемая стоимость какого-либо актива или единицы, генерирующей денежные потоки, оказывается ниже его балансовой стоимости, балансовая стоимость этого актива или единицы, генерирующей денежные потоки, 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 потоки) 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 потоки) 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 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 пропорционально доле выручки от реализации этого металла в общей выручке. В производственную себестоимость включаются экспортные таможенные пошлины, понесенные до момента, когда контроль над металлом передан покупателю. Побочные продукты оцениваются по чистой стоимости возможной реализации, основанной на текущих рыночных ценах. При этом учитываются колебания цены или себестоимости готовой продукции, напрямую связанные с событиями, происходящими после отчетной даты, в той мере, в которой эти события подтверждают условия, существовавшие по состоянию на конец отчетного периода.

## 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, за вычетом резерва под снижение стоимости до чистой цены реализации, изменения которого отражаются в составе себестоимости реализованных металлов консолидированного отчета о прибылях и убытках.

## Запасы и материалы

Запасы и материалы оцениваются по средневзвешенной стоимости, за вычетом резерва под снижение стоимости малоходовых и неликвидных материалов.

## Финансовые активы

Финансовые активы признаются в учете 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 отчете о прибылях и убытках, которые первоначально отражаются по справедливой стоимости.

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям:

- финансовые активы, учитываемые по амортизированной стоимости;
- финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;
- финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки.

К таким инструментам Группа обычно относит денежные средства и их эквиваленты, торговую и прочую дебиторскую задолженность (за исключением дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости, по договорам с котировальным периодом), займы выданные и банковские депозиты.

## Финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход

Долговой финансовый актив оценивается по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, если выполняются оба следующих критерия, и он не относится к финансовым активам, учитываемым по справедливой стоимости через прибыли и убытки:

- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, цель которой достигается как путем получения предусмотренных договором денежных потоков, так и путем продажи финансовых активов;
- договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Доходы, относящиеся к долговым инструментам, отражаются по методу эффективной процентной ставки, за исключением финансовых активов, учитываемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках или прочем совокупном доходе.

При первоначальном признании Группа может принять решение, без права его последующей отмены, представлять в составе прочего совокупного дохода изменения справедливой стоимости инвестиций в долевой инструмент, не предназначенный для торговли. Такое решение принимается по каждому инструменту в отдельности.

## Финансовые активы, учитываемые по амортизированной стоимости

Финансовый актив оценивается по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих критерия, и он не относится к финансовым активам, учитываемым по справедливой стоимости через прибыли и убытки:

- актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;





## Сроки полезного использования основных средств

Факторы, которые могут повлиять на определение срока службы рудника, который используется при определении 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 оказывать негативное влияние на экономическую эффективность добычи запасов руды.

Правильность применяемых полезных сроков службы основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, регулярно проверяется руководством. Проверка проводится 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 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 потоки. Для расчета стоимости актива в пользовании руководство неизменно применяет субъективное суждение

при отнесении активов, не генерирующих независимые денежные потоки, к соответствующим генерирующим единицам, а также при оценке сроков и величины соответствующих денежных потоков. Последующие изменения в порядке отнесения активов к генерирующему единицам или сроков денежных потоков могут оказать влияние на балансовую стоимость соответствующих активов.

## Обязательства по восстановлению окружающей среды и экологические резервы

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. Резервы на вывод основных средств из эксплуатации и рекультивацию земель признаются исходя из дисконтированной стоимости в момент возникновения соответствующих обязательств.

Экологические резервы 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 и этиологическим 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 резервов. Кроме того, на величину данных резервов могут оказать влияние будущие

изменения законов и нормативных актов в области защиты окружающей среды и экологии, оценки сроков службы рудников и ставок дисконтирования, решения суда и государственных органов.

## Налог на прибыль

Группа уплачивает налог на прибыль в различных юрисдикциях. Определение суммы резерва 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 окажет влияние на суммы текущего и отложенного налога на прибыль 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. Оценка такой вероятности предусматривает использование субъективного суждения исходя из ожидаемых результатов деятельности.

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 подлежат корректировке в будущих периодах, это может оказать негативное влияние на финансовое положение, результаты деятельности и движение денежных средств Группы.

## 6. ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

Операционные сегменты определяются на основе внутренних отчетов по компонентам Группы, которые регулярно анализируются Правлением Группы.

Руководство Группы определило следующие операционные 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 и ГРК Быстринское. Выручка от реализации металлов другим сегментам включает главным образом продажи полуфабрикатов сегменту Группа КГМК для дальнейшей переработки. Прочая реализация Группы ГМК внешним контрагентам представлена преимущественно выручкой от реализации электроэнергии, энергоносителей и коммунальных услуг, оказываемых на территории полуострова Таймыр;
- Сегмент Южный кластер включает в себя отдельную часть производства по добыче и обогащению металлосодержащей руды на территории полуострова Таймыр. Выручка от реализации металлов Южного кластера другим сегментам включает в себя реализацию полуфабрикатов Группе ГМК для дальнейшей переработки. Прочая реализация Южного кластера представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для сегмента Группа ГМК, оказываемых в рамках договоров толлинга;
- Сегмент Группа КГМК включает в себя горно-обогатительное производство, металлургию, энергетику, деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Кольского полуострова. Группа КГМК реализует металлы внешним контрагентам, в том числе металлы, из полуфабрикатов Группы ГМК. Выручка от реализации металлов другим сегментам включает продажи полуфабрикатов сегментам Группы ГМК и NN Harjavalta для дальнейшей переработки. Прочая реализация Группы КГМК

представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для других сегментов Группы, оказываемых в рамках договоров толлинга, а также услуг по поставке электроэнергии, энергоносителей и коммунальных услуг, оказываемых внешним контрагентам на территории Кольского полуострова;

- Сегмент NN Harjavalta включает в себя деятельность по переработке металлоизделий на территории Финляндии. Сегмент NN Harjavalta реализует преимущественно металлы собственного производства из металлосодержащего сырья, приобретаемого у Группы ГМК и Группы КГМК;
- Сегмент ГРК Быстринское включает в себя деятельность по добыче и обогащению металлосодержащей руды на территории Забайкальского края Российской Федерации;
- Сегмент Прочие добывающие включает в себя преимущественно 50% долю в совместных операциях по добыче и обогащению металлосодержащей руды Nkmati Nickel Mine («Nkmati»), выработавшей в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, а также прочую горнодобывающую деятельность и деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Российской Федерации и за рубежом. Выручка от реализации сегмента Прочие добывающие представлена преимущественно 50% долей Группы в продаже металлосодержащих полуфабрикатов, произведенных Nkmati;

- Сегмент Прочие неметаллургические включает в себя деятельность по перепродаже рафинированных металлов и прочих продуктов, приобретенных у третьих лиц, транспортные и логистические услуги, энергетику, коммунальные услуги, исследовательскую деятельность и прочие виды деятельности на территории Российской Федерации и за рубежом. Деятельность сегмента Прочие неметаллургические также включает в себя перепродажу 50% металлосодержащих полуфабрикатов, произведенных Nkmati. Прочая реализация сегмента Прочие неметаллургические представлена преимущественно выручкой от реализации услуг по перевозке пассажиров воздушным транспортом, грузоперевозкам и продажи топлива.

Корпоративная деятельность Группы не является операционным сегментом, включает в себя в основном административные расходы Главного офиса Группы и казначейские операции Группы и включена в строку Нераспределенные.

Отчетные сегменты в примечании приведены до элиминации межсегментных обротов 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 (EBITDA) и прочая сегментная информация по продолжающейся деятельности в разрезе отчетных сегментов Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов, представлены в таблице ниже:

За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК		NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
<b>ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНИМ КОНТРАГЕНТАМ</b>										
Выручка от реализации металлов	6 480	-	7 687		1 106	1 200	28	602	-	17 103
Выручка от прочей реализации	188	1	26		7	3	-	524	-	749
<b>ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ДРУГИМ СЕГМЕНТАМ</b>										
Выручка от реализации металлов	4 852	618	2 179		380	109	-	-	(8 138)	-
Выручка от прочей реализации	316	148	1		-	34	-	407	(906)	-
<b>Итого выручка</b>	<b>11 836</b>	<b>767</b>	<b>9 893</b>		<b>1 493</b>	<b>1 346</b>	<b>28</b>	<b>1 533</b>	<b>(9 044)</b>	<b>17 852</b>
Сегментная EBITDA	5 456	397	3 758		59	1 076	(16)	11	716	11 457
Нераспределенные										(945)
<b>КОНСОЛИДИРОВАННАЯ EBITDA</b>										
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 выбытия зарубежных совместных операций										81
Прибыль до налогообложения										9 285
<b>ПРОЧИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ И НЕДЕНЕЖНЫЕ СТАТЫ</b>										
Приобретение основных средств и нематериальных активов	2 002	304	205		26	62	12	153	-	2 784
Износ и амортизация	622	30	84		12	122	1	57	-	928
(Восстановление убытка от обесценения)/										
убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	(101)	-	137		-	2	-	10	-	48
Изменение резервов	760	6	19		-	1	-	-	110	896





За год, закончившийся 31 декабря 2020 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК		NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
<b>ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНИМ КОНТРАГЕНТАМ</b>										
Выручка от реализации металлов	5 427	-	6 897		949	897	129	678	-	14 977
Выручка от прочей реализации	156	-	27		5	3	8	369	-	568
<b>ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ДРУГИМ СЕГМЕНТАМ</b>										
Выручка от реализации металлов	6 907	532	2 001		354	98	-	-	(9 892)	-
Выручка от прочей реализации	210	162	1		-	6	-	340	(719)	-
<b>Итого выручка</b>	<b>12 700</b>	<b>694</b>	<b>8 926</b>		<b>1 308</b>	<b>1 004</b>	<b>137</b>	<b>1 387</b>	<b>(10 611)</b>	<b>15 545</b>
Сегментная EBITDA	6 171	407	1 757		70	717	(14)	31	(556)	8 583
Нераспределенные										(932)
<b>КОНСОЛИДИРОВАННАЯ EBITDA</b>										
Износ и амортизация										(943)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто										(308)
Финансовые расходы, нетто										(879)
Отрицательные курсовые разницы, нетто										(1 034)
Прибыль от инвестиционной деятельности и выбытия дочерних компаний										92
<b>Прибыль до налогообложения</b>										<b>4 579</b>
<b>ПРОЧИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ И НЕДЕНЕЖНЫЕ СТАТЬИ</b>										
Приобретение основных средств и нематериальных активов	1 275	114	155		17	98	2	99	-	1 760
Износ и амортизация	596	28	152		32	110	1	24	-	943
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	43	-	264		-	1	-	-	-	308
Изменение резервов	2 362	-	(14)		-	-	22	1	106	2 477



За год, Закончившийся 31 декабря 2019 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК			NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
<b>ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНИМ КОНТРАГЕНТАМ</b>											
Выручка от реализации металлов	8 208	349	2 271			1 145	182	133	563	-	12 851
Выручка от прочей реализации	171	-	36			6	4	-	495	-	712
<b>ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ДРУГИМ СЕГМЕНТАМ</b>											
Выручка от реализации металлов	5 177	336	608			21	12	-	4	(6 158)	-
Выручка от прочей реализации	280	179	200			-	3	-	350	(1 012)	-
<b>Итого выручка</b>	<b>13 836</b>	<b>864</b>	<b>3 115</b>			<b>1 172</b>	<b>201</b>	<b>133</b>	<b>1 412</b>	<b>(7 170)</b>	<b>13 563</b>
Сегментная EBITDA	9 522	475	58			74	349	(31)	31	(1 770)	8 708
Нераспределенные											(785)
<b>КОНСОЛИДИРОВАННАЯ EBITDA</b>											
Износ и амортизация											(911)
Восстановление убытка от обесценения											
нефинансовых активов, нетто											24
Финансовые расходы, нетто											(306)
Положительные курсовые разницы, нетто											694
Прибыль от инвестиционной деятельности											100
<b>Прибыль до налогообложения</b>											<b>7 524</b>
<b>ПРОЧИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ И НЕДЕНЕЖНЫЕ СТАТЬИ</b>											
Приобретение основных средств и нематериальных активов	839	76	221			18	103	5	62	-	1 324
Износ и амортизация	669	25	104			26	54	1	32	-	911
(Восстановление убытка от обесценения)/ убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	(43)	-	(1)			-	-	13	7	-	(24)
Изменение резервов	9	-	188			-	(2)	7	18	13	233



Информация о выручке от реализации металлов внешним контрагентам в разрезе металлов и отчетных сегментов за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов, представлена в таблице ниже:

За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	Группа ГМК	Группа КГМК		NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Итого
Никель	5	2 624		967	-	14	17	3 627
Медь	2 778	151		23	524	4	309	3 789
Палладий	2 764	3 583		55	-	5	258	6 665
Платина	302	373		6	-	2	2	685
Родий	241	800		-	-	-	15	1 056
Золото	273	76		-	305	-	-	654
Прочие металлы	117	80		55	371	3	1	627
	6 480	7 687		1 106	1 200	28	602	17 103

За год, закончившийся 31 декабря 2020 года	Группа ГМК	Группа КГМК		NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Итого
Никель	6	2 181		839	-	59	59	3 144
Медь	2 293	389		12	364	10	10	3 078
Палладий	2 283	3 399		44	-	43	596	6 365
Платина	266	338		4	-	7	7	622
Родий	259	423		-	-	-	-	682
Золото	260	85		-	331	-	-	676
Прочие металлы	60	82		50	202	10	6	410
	5 427	6 897		949	897	129	678	14 977

За год, закончившийся 31 декабря 2019 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК		NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Итого
Никель	1 079	30	1 269		880	-	65	65	3 388
Медь	2 417	35	246		83	76	10	10	2 877
Палладий	3 634	209	588		106	-	31	475	5 043
Платина	484	39	78		12	-	8	7	628
Родий	281	-	10		-	-	-	-	291
Золото	240	-	26		-	62	-	-	328
Прочие металлы	73	36	54		64	44	19	6	296
	8 208	349	2 271		1 145	182	133	563	12 851



Активы и обязательства в разрезе отчетных сегментов Группы по состоянию на 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов представлены в таблице ниже:

На 31 декабря 2021 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК		NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	804	60	635		188	39	—	60	(1 786)	—
Активы по сегментам	11 605	827	3 111		731	1 508	98	1 266	(1 445)	17 701
Всего активы по сегментам	12 409	887	3 746		919	1 547	98	1 326	(3 231)	17 701
Нераспределенные										5 734
Итого активы										23 435
Межсегментные обязательства	205	32	739		508	7	1	294	(1 786)	—
Обязательства по сегментам	2 676	250	578		64	135	72	1 319	—	5 094
Всего обязательства по сегментам	2 881	282	1 317		572	142	73	1 613	(1 786)	5 094
Нераспределенные										13 553
Итого обязательства										18 647

На 31 декабря 2020 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК		NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	2 848	162	720		165	109	14	45	(4 063)	—
Активы по сегментам	10 150	412	3 440		480	1 526	49	1 150	(2 020)	15 187
Всего активы по сегментам	12 998	574	4 160		645	1 635	63	1 195	(6 083)	15 187
Нераспределенные										5 519
Итого активы										20 706
Межсегментные обязательства	350	24	2 645		266	8	—	770	(4 063)	—
Обязательства по сегментам	3 794	129	322		84	107	79	1 139	—	5 654
Всего обязательства по сегментам	4 144	153	2 967		350	115	79	1 909	(4 063)	5 654
Нераспределенные										10 377
Итого обязательства										16 031

На 31 декабря 2019 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК		NN Harjavalta	ГРК Быстриńskое	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	3 286	163	315		100	28	5	38	(3 935)	—
Активы по сегментам	10 416	375	4 177		486	1 791	78	984	(1 983)	16 324
Всего активы по сегментам	13 702	538	4 492		586	1 819	83	1 022	(5 918)	16 324
Нераспределенные										3 150
Итого активы										19 474
Межсегментные обязательства	305	39	3 227		138	11	—	215	(3 935)	—
Обязательства по сегментам	1 732	108	348		102	107	54	1 197	—	3 648
Всего обязательства по сегментам	2 037	147	3 575		240	118	54	1 412	(3 935)	3 648
Нераспределенные										11 539
Итого обязательства										15 187



## 7. ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ

Информация о выручке Группы от реализации металлов конечным покупателям представлена ниже (по местонахождению конечных покупателей):

	Итого	Никель	Медь	Палладий	Платина	Родий	Золото	Прочие металлы
<b>ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА</b>								
Европа	<b>9 036</b>	1 693	3 073	2 778	612	354	342	184
Азия	<b>4 688</b>	1 209	576	2 204	1	82	306	310
Северная и Южная Америка	<b>2 647</b>	351	6	1 671	56	554	–	9
Российская Федерация и СНГ	<b>732</b>	374	134	12	16	66	6	124
	<b>17 103</b>	<b>3 627</b>	<b>3 789</b>	<b>6 665</b>	<b>685</b>	<b>1 056</b>	<b>654</b>	<b>627</b>
<b>ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА</b>								
Европа	<b>6 755</b>	1 277	1 826	2 353	543	275	341	140
Азия	<b>5 266</b>	1 366	1 027	2 292	27	51	308	195
Северная и Южная Америка	<b>2 400</b>	260	23	1 715	46	339	–	17
Российская Федерация и СНГ	<b>556</b>	241	202	5	6	17	27	58
	<b>14 977</b>	<b>3 144</b>	<b>3 078</b>	<b>6 365</b>	<b>622</b>	<b>682</b>	<b>676</b>	<b>410</b>
<b>ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА</b>								
Европа	<b>6 680</b>	1 399	2 354	1 892	574	85	261	115
Азия	<b>3 243</b>	1 329	226	1 476	32	14	47	119
Северная и Южная Америка	<b>2 289</b>	427	77	1 595	14	137	1	38
Российская Федерация и СНГ	<b>639</b>	233	220	80	8	55	19	24
	<b>12 851</b>	<b>3 388</b>	<b>2 877</b>	<b>5 043</b>	<b>628</b>	<b>291</b>	<b>328</b>	<b>296</b>

Выручка от реализации металлов за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, включает чистый убыток от переоценки по справедливой стоимости форвардных контрактов, исполнение которых ожидается в виде физической поставки товара или на нетто-основе, в сумме (41) млн долл. США (за год закончившийся 31 декабря 2020 года: чистый убыток от переоценки (104) млн долл.

США и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: чистый убыток от переоценки (47) млн долл. США).

За год, закончившийся 31 декабря 2021 года, выручка от реализации металлов включает в себя чистую прибыль в сумме 25 млн долл. США от корректировок цен по договорам, по которым цены на металлы устанавливаются

предварительно, данная сумма относится преимущественно к реализации родия и прочих металлов в Европе, Азии, Северной и Южной Америке (относится преимущественно к реализации палладия за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: чистая прибыль 38 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: чистый убыток (1) млн долл. США).

## 8. СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

За год, закончившийся 31 декабря

	2021	2020	2019
<b>ДЕНЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ</b>			
Расходы на персонал	1 406	1 307	1 295
Материалы и запчасти	715	731	712
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	627	248	221
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	581	482	438
Экспортные таможенные пошлины	442	–	–
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	410	276	239
Транспортные расходы	130	90	78
Топливо	122	109	101
Электричество и теплоснабжение	118	151	155
Расходы на приобретение сырья и полуфабрикатов	95	298	402
Прочие	228	194	167
<b>Итого денежные операционные расходы</b>	<b>4 874</b>	<b>3 886</b>	<b>3 808</b>
Износ и амортизация	843	845	735
Увеличение запасов металлопродукции	(660)	(231)	(44)
<b>Итого</b>	<b>5 057</b>	<b>4 500</b>	<b>4 499</b>

## 9. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

За год, закончившийся 31 декабря

	2021	2020	2019
Расходы на персонал	577	529	601
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	191	142	123
Износ и амортизация	83	67	69
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	76	69	77
Транспортные расходы	18	18	15
Прочие	44	44	53
<b>Итого</b>	<b>989</b>	<b>869</b>	<b>938</b>



## 10. КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Транспортные расходы	81	72	54
Расходы на маркетинг	48	44	45
Расходы на персонал	19	19	16
Прочие	36	32	18
Итого	184	167	133

13. ПРИБЫЛЬ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Процентный доход по банковским депозитам	51	43	64
Прочие, нетто	1	30	34
Итого	52	73	98

11. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ,  
НЕТТО

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Расходы социального характера (Примечание 27)	1 031	500	224
Экологические резервы (Примечание 26)	176	2 242	1
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	69	-	-
Изменение резерва под закрытие производственных мощностей (Примечание 26)	(3)	(10)	190
Изменение прочих резервов	(3)	24	39
Доход, полученный в процессе пусконаладочных работ, нетто	-	-	(192)
Прочие, нетто	15	(19)	41
Итого	1 285	2 737	303

## 12. ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	225	364	340
Изменения справедливой стоимости прочих долгосрочных и прочих краткосрочных обязательств	66	262	64
Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности	59	61	84
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	15	12	12
(Доход)/расход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	(68)	182	(199)
Прочие, нетто	(18)	(2)	5
Итого	279	879	306

## 14. РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Расход по текущему налогу на прибыль	1 695	1 685	1 924
Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль	616	(740)	(366)
Итого расход по налогу на прибыль	2 311	945	1 558

Ниже приведена сверка суммы налога на прибыль, рассчитанной исходя из ставки налога на прибыль, действующей в Российской Федерации, где расположены основные производственные предприятия Группы, и фактической суммы налога на прибыль, отраженной в консолидированном отчете о прибылях и убытках:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Прибыль до налогообложения	9 285	4 579	7 524
Налог на прибыль по ставке 20%	1 857	916	1 505
Изменения в непризнаваемых отложенных налоговых активах	15	14	25
Невычитаемые социальные расходы	177	93	64
Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних предприятий	(45)	(38)	(62)
Резерв по налогу на прибыль в отношении компенсации экологического ущерба	460	-	-
Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц	(153)	(40)	26
Итого расход по налогу на прибыль	2 311	945	1 558



Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц представлен в основном эффектом применения льготной ставки по налогу на прибыль дочерней компаний.

Ставки налога на прибыль в странах, в которых предприятия Группы ведут деятельность, подлежащую налогообложению, составляют от 0% до 30%.

#### Балансы отложенных налогов

	На 31 декабря 2020 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 резервы	(416)	407	–	3	(6)
Прочие резервы	(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)
<b>Отложенные налоговые (активы), нетто</b>	<b>(712)</b>	<b>616</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>(94)</b>

	На 1 января 2019 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2019 года
Основные средства и активы в форме права пользования	427	15	50	492
Запасы	107	(377)	(9)	(279)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(7)	(3)	–	(10)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(53)	(51)	(9)	(113)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(123)	(15)	(15)	(153)
Прочие активы	24	(3)	1	22
Прочие обязательства	(2)	38	–	36
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	(61)	30	(2)	(33)
<b>Отложенные налоговые обязательства/(активы), нетто</b>	<b>312</b>	<b>(366)</b>	<b>16</b>	<b>(38)</b>

Некоторые отложенные налоговые активы и обязательства, которые относятся к дочерним предприятиям Группы, входящим в консолидированную группу налогоплательщиков, были представлены свернуто. Ниже представлены данные по суммам отложенного налога (после взаимозачета), отраженного в консолидированном отчете о финансовом положении:

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Отложенные налоговые обязательства	73	43	60
Отложенные налоговые активы	(167)	(755)	(98)
<b>Отложенные налоговые (активы), нетто</b>	<b>(94)</b>	<b>(712)</b>	<b>(38)</b>

#### Непризнанные отложенные налоговые активы

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Временные разницы, принимаемые к вычету	194	218	164
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	201	182	240
<b>Итого</b>	<b>395</b>	<b>400</b>	<b>404</b>

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, связанный с налоговым убытком прошлых лет, относился к выбытию акций ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка» (31 декабря 2020 года: 136 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 162 млн долл. США) не был признан в связи с тем, что он возник

до вступления Компании в консолидированную группу налогоплательщиков. Вышеупомянутый отложенный налоговый актив может быть признан после выхода Компании из консолидированной группы налогоплательщиков бессрочно.

По состоянию на 31 декабря 2021 года непризнаваемые отложенные налоговые активы в сумме 66 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 2020 года: 46 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 78 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа не признала отложенные налоговые обязательства по налогооблагаемым временным разницам в сумме 3 499 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 2 031 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 628 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.



## 15. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению					
	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	Итого
<b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>						
<b>Остаток на 1 января 2019 года</b>	<b>8 245</b>	<b>3 015</b>	<b>3 308</b>	<b>254</b>	<b>1 358</b>	<b>16 180</b>
Строительство и приобретение	614	–	–	–	855	1 469
Ввод в эксплуатацию	–	177	513	11	(701)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	79	4	–	–	–	83
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	–	9	15	5	–	29
Выбытия	(52)	(43)	(69)	(6)	(32)	(202)
Прочее	91	38	(43)	–	(86)	–
Эффект пересчета в валюту представления	999	360	382	31	166	1 938
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>	<b>9 976</b>	<b>3 560</b>	<b>4 106</b>	<b>295</b>	<b>1 560</b>	<b>19 497</b>
Строительство и приобретение	943	–	–	–	942	1 885
Ввод в эксплуатацию	–	192	361	21	(574)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	42	2	–	–	–	44
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	–	(9)	69	5	–	65
Выбытие в связи с продажей дочерних предприятий (Примечание 21)	(68)	–	–	–	–	(68)
Поступления в связи с приобретением дочерних предприятий	–	25	1	–	–	26
Выбытия	(32)	(25)	(29)	(2)	(12)	(100)
Прочее	(31)	10	20	(1)	(9)	(11)
Эффект пересчета в валюту представления	(1 557)	(567)	(645)	(46)	(244)	(3 059)
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>	<b>9 273</b>	<b>3 188</b>	<b>3 883</b>	<b>272</b>	<b>1 663</b>	<b>18 279</b>
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)
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>	<b>10 491</b>	<b>3 436</b>	<b>4 235</b>	<b>252</b>	<b>2 582</b>	<b>20 996</b>

Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	Итого
<b>НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ</b>					
<b>Остаток на 1 января 2019 года</b>	<b>(2 452)</b>	<b>(1 493)</b>	<b>(1 831)</b>	<b>(103)</b>	<b>(163)</b>
Амортизационные отчисления	(437)	(145)	(314)	(27)	–
Выбытия	41	36	54	4	15
Восстановление убытка от обесценения, нетто	(32)	42	–	(1)	15
Прочее	7	(18)	19	1	(9)
Эффект пересчета в валюту представления	(286)	(182)	(214)	(13)	(713)
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>	<b>(3 159)</b>	<b>(1 760)</b>	<b>(2 286)</b>	<b>(139)</b>	<b>(160)</b>
Амортизационные отчисления	(466)	(175)	(338)	(24)	–
Выбытия	27	18	25	1	9
Убыток от обесценения, нетто	(247)	(41)	(18)	–	(2)
Выбытие в связи с продажей дочерних предприятий (Примечание 21)	50	–	–	–	50
Прочее	28	(9)	(10)	–	–
Эффект пересчета в валюту представления	463	289	359	23	1159
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>	<b>(3 304)</b>	<b>(1 678)</b>	<b>(2 268)</b>	<b>(139)</b>	<b>(128)</b>
Амортизационные отчисления	(479)	(179)	(357)	(24)	–
Выбытия	57	51	89	32	5
Убыток от обесценения, нетто	(123)	75	13	(2)	(48)
Прочее	3	4	1	2	–
Эффект пересчета в валюту представления	40	8	12	1	2
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>	<b>(3 806)</b>	<b>(1 719)</b>	<b>(2 510)</b>	<b>(130)</b>	<b>(132)</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2019 года</b>	<b>6 817</b>	<b>1 800</b>	<b>1 820</b>	<b>156</b>	<b>14 000</b>
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>5 969</b>	<b>1 510</b>	<b>1 615</b>	<b>133</b>	<b>15 355</b>
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>6 685</b>	<b>1 717</b>	<b>1 725</b>	<b>122</b>	<b>2 450</b>
					<b>12 699</b>

На 31 декабря 2021 года незавершенное капитальное строительство включало 0 млн долл. США безотзывных аккредитивов, открытых для оплаты приобретения основных средств (31 декабря 2020 года: 14 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 52 млн долл. США), представляющих обеспечение депозиты, размещенные в банке.

За год, закончившийся 31 декабря 2021 года, приобретение основных средств в консолидированном отчете о движении денежных средств включает 0 млн долл. США в отношении безотзывных аккредитивов (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 4,10% и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: 5,12%).

31 декабря 2020 года: 1 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: 221 млн долл. США).

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, составила 95 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 118 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: 174 млн долл. США). Годовая ставка капитализации, использованная для определения суммы за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, составила 3,12% (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 4,10% и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: 5,12%).

На 31 декабря 2021 года основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 2 560 млн долл. США затрат незавершенного строительства (31 декабря 2020 года: 2 593 млн долл. США и на 31 декабря 2019 года: 2 750 млн долл. США).

На 31 декабря 2021 года основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включали 38 млн долл. США инвестиционной недвижимости (31 декабря 2020 года: 39 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 48 млн долл. США).



## Обесценение

В 2015 году Группа признала газодобывающие активы отдельной единицей, генерирующей денежные потоки, а их стоимость в использовании определялась с использованием метода дисконтированных денежных потоков на каждую последующую отчетную дату.

В результате проведенного теста на обесценение в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, был признан убыток от обесценения в сумме 41 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, доход от восстановления убытка от обесценения в сумме 70 млн долл. США.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, в связи с изменениями обстоятельств и условий деятельности Группа пересмотрела выделение активов в отдельную единицу, генерирующую денежные потоки. В результате пересмотра газодобывающие активы были включены в состав единицы, генерирующей денежные потоки, включающей операции основных производственных активов в Норильске. В отношении указанной единицы, генерирующей денежные потоки, Группа не обнаружила индикаторов обесценения и признала восстановление ранее признанного убытка от обесценения газодобывающих активов в составе восстановления убытка от обесценения нефинансовых вложений 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.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года, Группа обнаружила признаки дополнительного обесценения активов Nkmati и провела тест на обесценение на основании модели дисконтированных денежных потоков. В результате балансовая стоимость доли Группы в основных средствах Nkmati была полностью обесценена по состоянию

на 31 декабря 2019 года. Убыток от обесценения в сумме 12 млн долл. США был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2019 года. За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, дополнительных убытков от обесценения или доходов от восстановления обесценения не признавалось.

В 2020 году 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 единицы, генерирующей денежные потоки: горно-обогатительное производство КГМК, определенной в составе АО «Кольская ГМК».

Возмещаемая стоимость данной единицы, генерирующей денежные потоки, была определена на основе расчетов стоимости в использовании. 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. На 31 декабря 2021 года Группа не обнаружила признаков, свидетельствующих об изменении возмещаемой стоимости, и признала дополнительное обесценение в отношении новых объектов основных средств в рамках данной единицы, генерирующей денежные потоки. Убыток от обесценения в сумме 137 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 264 млн долл. США) был признан в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные для расчета стоимости в использовании, приведены ниже:

- прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены

до 2031 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. Корректировка цен сделана в соответствии с условиями действующих договоров.
- оценка объемов производимой продукции была выполнена на основании внутренних производственных отчетов, имевшихся на дату проведения теста на обесценение, а также на основании допущений руководства относительно будущего уровня производства.
- инфляционные ожидания и колебания валютных курсов соответствуют данным из внешних источников информации. Инфляция использовалась в диапазоне 3,0–4,6% (31 декабря 2020: 3,6–4,5%). Обменные курсы долл. США/руб. использовались в диапазоне 72,23–84,76 (31 декабря 2020: 72,02–84,76).
- доналоговая номинальная ставка дисконтирования 12,2% (31 декабря 2020: 13,7%) была посчитана, как средневзвешенная стоимость капитала, и отражает оценку руководством рисков, присущих данной единице, генерирующей денежные потоки.

В течение 2021 года Группа разработала и частично реализовала планы оптимизационных мероприятий, направленных на улучшение денежных потоков горно-обогатительного производства КГМК и смягчения негативного влияния роста НДПИ, продолжение реализации которых ожидается в 2022 году.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, дополнительные убытки от обесценения в размере 26 млн долл. США были признаны в отношении отдельных активов (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 3 млн долл. США, и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: 34 млн долл. США).

## Активы в форме права пользования

	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие активы в форме права пользования	Итого
<b>Остаток на 1 января 2019 года</b>	<b>137</b>	<b>62</b>	<b>5</b>	<b>204</b>
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	9	15	5	29
Амортизация	(23)	(18)	(3)	(44)
Эффект пересчета в валюту представления	16	7	–	23
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>	<b>139</b>	<b>66</b>	<b>7</b>	<b>212</b>
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	(9)	69	5	65
Поступления в связи с приобретением дочерних предприятий	25	–	–	25
Амортизация	(20)	(12)	(3)	(35)
Эффект пересчета в валюту представления	(20)	(12)	(1)	(33)
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>	<b>115</b>	<b>111</b>	<b>8</b>	<b>234</b>
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	7	18	8	33
Амортизация	(30)	(21)	(2)	(53)
Эффект пересчета в валюту представления	–	–	–	–
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>	<b>92</b>	<b>108</b>	<b>14</b>	<b>214</b>

## 16. ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ</b>			
Займы выданные и прочая дебиторская задолженность	58	56	113
Инвестиции в ассоциированные предприятия	17	14	–
Банковские депозиты	12	11	8
Производные финансовые инструменты (Примечание 30)	2	–	102
<b>Итого долгосрочные</b>	<b>89</b>	<b>81</b>	<b>223</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ</b>			
Займы выданные	1	57	47
Депозиты	34	–	–
Производные финансовые инструменты	8	1	4
<b>Итого краткосрочные</b>	<b>43</b>	<b>58</b>	<b>51</b>



## 17. ПРОЧИЕ НАЛОГИ

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
<b>НАЛОГИ К ВОЗМЕЩЕНИЮ</b>			
Налог на добавленную стоимость к возмещению	410	434	638
Авансовые платежи по прочим налогам	9	17	13
	<b>419</b>	<b>451</b>	<b>651</b>
За вычетом: резерв под обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	(7)	(7)	(7)
<b>Прочие налоги к возмещению</b>	<b>412</b>	<b>444</b>	<b>644</b>
<b>Налоговые обязательства</b>			
Налог на добавленную стоимость	75	199	397
Страховые взносы во внебюджетные фонды	51	48	46
Налог на добычу полезных ископаемых	50	15	16
Налог на имущество	19	12	15
Прочие	74	55	29
<b>Прочие налоговые обязательства</b>	<b>269</b>	<b>329</b>	<b>503</b>

## 18. ЗАПАСЫ

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
<b>Готовая металлопродукция</b>			
Готовая металлопродукция	767	547	407
Металлы, находящиеся на стадии переработки, и полуфабрикаты	1 572	1 159	1 339
За вычетом: резерв под снижение стоимости готовой продукции и металлов на стадии переработки до чистой цены возможной реализации	(78)	(84)	(5)
<b>Итого запасы металлопродукции</b>	<b>2 261</b>	<b>1 622</b>	<b>1 741</b>
<b>Запасы и материалы</b>			
Запасы и материалы	823	644	811
За вычетом: резерв по малооборотиваемым и неликвидным материалам и запасам	(58)	(74)	(77)
<b>Запасы и материалы, нетто</b>	<b>765</b>	<b>570</b>	<b>734</b>
<b>Запасы</b>	<b>3 026</b>	<b>2 192</b>	<b>2 475</b>

На 31 декабря 2021 года часть полуфабрикатов в сумме 121 млн долл. США, за вычетом резерва под обесценение в сумме 69 млн долл. США, была отражена в составе прочих внеоборотных активов, исходя из производственных планов Группы (31 декабря 2020 года: 73 млн долл. США за вычетом 57 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 52 млн долл. США за вычетом 52 млн долл. США).

## 19. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ

## ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Торговая дебиторская задолженность	345	411	277
Прочая дебиторская задолженность	171	150	151
Задолженность регистратора по перечислению дивидендов акционерам (Примечание 31)	–	32	–
	<b>516</b>	<b>593</b>	<b>428</b>
За вычетом: резерв под ожидаемые кредитные убытки	(48)	(56)	(66)
<b>Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто</b>	<b>468</b>	<b>537</b>	<b>362</b>

В 2021, 2020 и 2019 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 2021 года торговая и прочая дебиторская задолженность включает задолженность, оцениваемую по справедливой стоимости через прибыли и убытки, Уровень иерархии 2, в размере 248 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 339 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 196 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была несущественной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 42 дня в 2021 году (в 2020 году: 37 дней, в 2019 году: 25 дней). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие

просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2021 года в размере 109 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 83 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 43 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	2020	2019
До 180 дней	97	75	35
180–365 дней	12	8	8
	<b>109</b>	<b>83</b>	<b>43</b>

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки представлено следующим образом:

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
<b>ОСТАТОК НА НАЧАЛО ГОДА</b>	<b>56</b>	<b>66</b>	<b>70</b>
Изменение резерва	2	3	(8)
Списание торговой и прочей дебиторской задолженности	(10)	(2)	(4)
Эффект пересчета в валюту представления	–	(11)	8
<b>Остаток на конец года</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>66</b>



## 20. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Расчетные счета			
• в рублях	249	41	72
• в долларах США	1 691	3 744	918
• в евро	20	18	34
• в прочей валюте	35	102	60
Банковские депозиты			
• в рублях	2 402	39	1 357
• в долларах США	1 132	1 237	326
• в прочей валюте	5	8	9
Прочие денежные средства и их эквиваленты			
• в рублях	6	–	6
• в долларах США	7	–	1
• в прочей валюте	–	2	1
<b>Итого</b>	<b>5 547</b>	<b>5 191</b>	<b>2 784</b>

### Банковские депозиты

Годовые процентные ставки по банковским депозитам в долларах США составляли от 0,05% до 0,88% на 31 декабря 2021 года (31 декабря 2020 года: от 0,15% до 0,41% и 31 декабря 2019 года: от 1,25% до 1,80%). Годовая процентная ставка по банковским депозитам в рублях составляла от 7,20% до 9,12% на 31 декабря 2021 года (31 декабря 2020 года: 3,75% и 31 декабря 2019 года: от 5,90% до 6,26%).

## 21. ВЫБЫТИЕ ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЗАРУБЕЖНЫХ СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЙ

В связи с прекращением операционной деятельности совместных операций Nkomati Группа реклассифировала 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.

В сентябре 2020 года Группа продала ряд активов, принадлежащих австралийскому предприятию Группы MPI Nickel Pty Ltd, в том числе никелевый проект Honeymooon well за денежное вознаграждение 29 млн долл. США (40 млн австралийских долл.). Чистый приток денежных средств от выбытия активов составил 28 млн долл. США и был отражен в консолидированном отчете о движении денежных средств за вычетом расходов на продажу в размере 1 млн долл. США. Прибыль от реализации в размере 19 млн долл. США признана в консолидированном отчете о прибылях и убытках. 4 июля 2019 года Группа продала долю в дочернем обществе, оказывающем услуги по строительству, за вознаграждение 5 млн долл. США. Чистый отток денежных средств от выбытия дочернего общества, отраженный в консолидированном отчете о движении денежных средств, составил 20 млн долл. США. Прибыль от выбытия в размере 2 млн долл. США была признана в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

## 22. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

### Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал

На 31 декабря 2020 и 2019 годов количество разрешенных и выпущенных акций составило 158 245 476. На 31 декабря 2021 года количество разрешенных и выпущенных акций с учетом погашения составило 153 654 624.

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.

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.

### Прибыль на акцию

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Базовая и разводненная прибыль на акцию (долларов США на акцию):	41,9	21,4	36,5

Показатели прибыли и средневзвешенного количества акций в обращении, использованные для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию, представлены ниже:

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Прибыль за год, причитающаяся акционерам материнской компании	6 512	3 385	5 782

### Средневзвешенное количество акций в обращении

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Количество акций в обращении на 1 января	158 245 476	158 245 476	158 245 476
Июнь 2021: эффект от выкупа собственных акций	(5 382 079)	–	–
Количество акций в обращении на 31 декабря	152 863 397	158 245 476	158 245 476
Средневзвешенное количество акций в обращении, используемое для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию	<b>155 502 830</b>	<b>158 245 476</b>	<b>158 245 476</b>



## 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 2021, 2020 и 2019 годов до исключения взаиморасчетов между компаниями Группы представлена ниже:

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Внеборотные активы	1 254	1 298	1 486
Оборотные активы	1 061	762	407
Долгосрочные обязательства	(66)	(718)	(824)
Краткосрочные обязательства	(65)	(67)	(142)
<b>ЧИСТЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>2 184</b>	<b>1 275</b>	<b>927</b>
Чистые активы, причитающиеся держателям неконтролирующих долей	1 093	656	464

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Чистая прибыль за год	924	497	362
Прочий совокупный (расход)/доход за год	(15)	(147)	76
<b>ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД</b>	<b>909</b>	<b>350</b>	<b>438</b>
Прибыль, причитающаяся держателям неконтролирующих долей	462	248	181
Прочий совокупный (расход)/доход, причитающийся держателям неконтролирующих долей	(7)	(73)	38

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	1 083	619	302
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность	(407)	(413)	(252)
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность	(675)	(215)	(4)
<b>Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>	<b>1</b>	<b>(9)</b>	<b>46</b>

## 24. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	Валюта	Фиксируемая/плавающая ставка	Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря, %			Срок погашения	На 31 декабря		
			2021	2020	2019		2021	2020	2019
<b>Необеспеченные кредиты</b>	долл. США	плавающая	1,53%	1,99%	3,75%	2022-2028	5 624	5 319	3 746
	рубли	фиксированная	-	-	8,30%		-	-	969
	евро	плавающая	0,85%	0,85%	0,85%	2022-2028	24	30	30
<b>Обеспеченные кредиты</b>	рубли	фиксированная	9,75%	9,75%	9,75%	2022	4	8	10
<b>Итого кредиты</b>								5 652	5 357 4 755
<b>Облигации</b>	долл. США	фиксированная	4,20%	4,39%	4,88%	2022-2026	4 238	3 736	4 220
	рубли	фиксированная	7,20%	8,85%	8,85%	2024	336	541	645
<b>Итого облигации</b>							4 574	4 277	4 865
<b>Итого кредиты и займы</b>							10 226	9 634	9 620
<b>За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение 12 месяцев и представленной в составе краткосрочных кредитов и займов</b>							(1 610)	(12)	(1 087)
<b>Долгосрочные кредиты и займы</b>							8 616	9 622	8 533

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 2021 года кредиты были обеспечены основными средствами с балансовой стоимостью 8 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 8 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 10 млн долл. США).



Сверка обязательств/(активов) и денежных потоков, обусловленных финансовой деятельностью приведена в таблице ниже:

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Производные финансовые инструменты	Итого
<b>Остаток на 1 января 2019 года</b>	<b>8 417</b>	<b>22</b>	<b>61</b>	<b>8 500</b>
Привлечение кредитов и займов	3 212	-	-	3 212
Погашение кредитов и займов	(2 163)	-	-	(2 163)
Погашение обязательств по аренде	-	(45)	-	(45)
Поступления по обмену потоками по валютно-процентным свопам	-	-	37	37
<b>ИЗМЕНЕНИЯ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>1 049</b>	<b>(45)</b>	<b>37</b>	<b>1 041</b>
<b>Прочие неденежные изменения:</b>				
Применение МСФО 16	-	204	-	204
Начисление обязательства по аренде	-	36	-	36
Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов	-	-	(199)	(199)
Влияние изменений валютных курсов	153	7	-	160
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	1	-	-	1
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>	<b>9 620</b>	<b>224</b>	<b>(101)</b>	<b>9 743</b>
Привлечение кредитов и займов	2 903	-	-	2 903
Погашение кредитов и займов	(2 552)	-	-	(2 552)
Погашение обязательств по аренде	-	(46)	-	(46)
Поступления по обмену потоками по валютно-процентным свопам	-	-	38	38

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Производные финансовые инструменты	Итого
<b>ИЗМЕНЕНИЯ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>351</b>	<b>(46)</b>	<b>38</b>	<b>343</b>
<b>Прочие неденежные изменения:</b>				
Начисление обязательства по аренде	-	90	-	90
Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов	-	-	182	182
Влияние изменений валютных курсов	(321)	(6)	17	(310)
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	(16)	-	-	(16)
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>	<b>9 634</b>	<b>262</b>	<b>136</b>	<b>10 032</b>
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
<b>Прочие неденежные изменения:</b>				
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
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>	<b>10 226</b>	<b>235</b>	<b>72</b>	<b>10 533</b>

Задолженность по процентным расходам по кредитам и займам и обязательствам по аренде (см. Примечание 25), возникающая в связи с финансовой деятельностью, носит краткосрочный характер и погашается в течение 12 месяцев с момента начисления.



## 25. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

	Средняя ставка заимствования в течение года, закончившегося 31 декабря, %	Срок погашения	На 31 декабря		
			2021	2020	2019
<b>Обязательства по аренде</b>					
рубли	7,23%	7,37%	8,21%	2022-2099	113
долл. США	4,10%	4,07%	4,57%	2022-2031	107
евро	6,31%	6,20%	6,55%	2022-2050	15
прочие валюты	-	2,06%	2,29%		2
<b>Итого обязательства по аренде</b>				<b>235</b>	<b>262</b>
<b>За вычетом краткосрочной части обязательств по аренде</b>				<b>(57)</b>	<b>(59)</b>
<b>Долгосрочные обязательства по аренде</b>				<b>178</b>	<b>203</b>
					<b>180</b>

Величина обязательств по договорам аренды со сроком погашения, превышающим 15 лет с даты подписания договора, составила по состоянию на 31 декабря 2021 года 13 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 12 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 15 млн долл. США).

## 26. РЕЗЕРВЫ

	Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	Экологические резервы	Налоговый резерв	Прочие резервы	Итого
<b>Остаток на 1 января 2019 года</b>	<b>337</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>340</b>
Начисление	187	1	4	37	229
Использование	(18)	(1)	(1)	(20)	(40)
Изменение оценок	81	-	-	-	81
Амортизация дисконта	30	-	-	-	30
Эффект пересчета в валюту					
Представления	45	-	(1)	1	45
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>	<b>662</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>685</b>
Начисление	26	2 136	1	17	2 180
Использование	(16)	(48)	-	(9)	(73)
Изменение оценок	17	106	-	(6)	117
Амортизация дисконта	32	-	-	-	32
Эффект пересчета в валюту					
Представления	(106)	(113)	-	-	(219)
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>	<b>615</b>	<b>2 081</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>2 722</b>
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)
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года в т.ч. краткосрочная часть:</b>	<b>768</b>	<b>259</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1 040</b>
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>49</b>
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>66</b>	<b>2 072</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>2 162</b>
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>86</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>146</b>

### 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 получила 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 расщепление 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, при этом на 31 декабря 2020 года было понесено 48 млн долл. США расходов на ликвидацию.

10 сентября 2020 года Енисейской территориальной управлением Федеральной службы по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) подана иск в арбитражный суд Красноярского края против АО «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).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, Группа признала экологический резерв в связи с требованиями о компенсации экологического ущерба и расходами на ликвидацию и рекультивацию в общей сумме 2 134 млн долл. США.

По состоянию на 31 декабря 2020 года Группа оценивала возможаемость признания отложенного налогового актива в сумме 415 млн долл. США в отношении экологических резервов как вероятную исходя из существовавшей на тот момент практики применения налогового законодательства Российской Федерации и его интерпретации Группой и с учетом прогнозов по налогооблагаемой прибыли.

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 течение первого полугодия 2021 года расходы по выплаченной компенсации 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. В настоящий момент Группа находится в процессе досудебного обжалования данного решения. Учитывая все факты и обстоятельства, исходя из оценки вероятности оттока экономических выгод 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.

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.

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 2020 года общая дисконтированная величина резервов, признанных в связи с разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске, отражена в составе экологических резервов.

Данная величина подвержена высокой степени неопределенности и будет уточняться в следующие отчетные периоды по мере появления новых фактов и обстоятельств, включая результаты переговоров заинтересованных сторон, судебных решений, пересмотра прогнозных затрат на реализацию запланированных экологических мероприятий, изменения макроэкономических показателей, 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.

соглашения. Очередное судебное заседание по делу назначено на 18 февраля 2022 года.

Ключевые предпосылки для определения обязательств по ожидаемым к выполнению в рамках мирового соглашения долгосрочным мероприятиям по искусственному воспроизведению биологических ресурсов в силу своего характера содержат высокую степень неопределенности, прежде всего: период воспроизведения и стабилизации численности популяций видов водных биоресурсов, стоимость строительства и эксплуатации рыбозаводов, величину операционных затрат, необходимых для проведения мероприятий на объектах Норило-Паясинской озерно-речной системы, макроэкономические предпосылки (включая применимые ставки инфляции и безрисковые ставки), а также существенное влияние фактора дисконтирования ввиду длительности срока.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, Группа понесла затраты на ликвидацию последствий инцидента и рекультивацию в сумме 16 млн долл. США. Группа продолжает работы по рекультивации, а также мероприятия по экологическому мониторингу после инцидента.

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 2020 года общая дисконтированная величина резервов, признанных в связи с разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске, отражена в составе экологических резервов.

Данная величина подвержена высокой степени неопределенности и будет уточняться в следующие отчетные периоды по мере появления новых фактов и обстоятельств, включая результаты переговоров заинтересованных сторон, судебных решений, пересмотра прогнозных затрат на реализацию запланированных экологических мероприятий, изменения макроэкономических показателей, 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 резервов:

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Ставка дисконта российских предприятий	8,2% - 8,67%	4,2% - 7,0%	5,6% - 7,5%
Ставка дисконта иностранных предприятий	4,44% - 9,57%	3,64%	7,14%
Прогнозируемая дата закрытия рудников	до 2054	до 2057	до 2060
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2022 по 2041 годы	2,8% - 4,9%	2,8% - 4,1%	2,9% - 4,2%
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2042 года и далее	2,5% - 2,8%	2,5% - 2,8%	2,9%

Расходы на погашение долгосрочных резервов (по текущей приведенной стоимости)

представлены следующим образом:

	На 31 декабря		
	2021	2020	2019
Со второго по пятый годы	317	228	278
С шестого по десятый годы	231	88	124
С одиннадцатого по пятнадцатый годы	86	62	102
С шестнадцатого по двадцатый годы	66	82	64
В последующие годы	194	100	68
<b>Итого</b>	<b>894</b>	<b>560</b>	<b>636</b>

По состоянию на 31 декабря 2019 года Группа признала резерв, связанный с закрытием отдельных производственных мощностей на Кольском полуострове с 2021 года (Примечание 11). Соответствующая величина обязательства по выводу основных средств из эксплуатации была рассчитана на основании наилучших оценок суммы и срока возникновения будущих расходов и учтена соответствующим образом.

## 27. СОЦИАЛЬНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### И УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Социальные обязательства Группы включают социальные резервы и кредиторскую задолженность, связанную с социальными обязательствами Группы.

В таблице ниже представлены изменения социальных обязательств Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2021, 2020 и 2019.

Социальные обязательства	102
Начисление резервов и обязательств	222
Использование и выплаты	(256)
Изменение оценок	2
Амортизация дисконта	8
Эффект пересчета в валюту представления	11
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>	<b>89</b>
Начисление резервов и обязательств	489
Использование и выплаты	(398)
Изменение оценок	11
Амортизация дисконта	5
Эффект пересчета в валюту представления	(16)
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>	<b>180</b>
Начисление резервов и обязательств	1062
Использование и выплаты	(431)
Изменение оценок	(31)
Амортизация дисконта	18
Эффект пересчета в валюту представления	(7)
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>	<b>791</b>
<b>в т.ч. краткосрочная часть:</b>	
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>51</b>
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>96</b>
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>158</b>

### На 31 декабря

	2021	2020	2019
Со второго по пятый годы	296	66	32
С шестого по десятый годы	216	11	6
С одиннадцатого по пятнадцатый годы	117	3	-
С шестнадцатого по двадцатый годы	2	2	-
В последующие годы	2	2	-
<b>Итого</b>	<b>633</b>	<b>84</b>	<b>38</b>



Балансовая стоимость социальных резервов определяется путем дисконтирования денежных потоков, которые потребуются для погашения текущего обязательства. По состоянию на 31 декабря 2021 года ставки дисконтирования составили от 8,20% до 8,67% (31 декабря 2020 года: от 4,30% до 5,58% и 31 декабря 2019 года: от 5,61% до 6,35%).

В 2017 году Группа заключила соглашения с Правительством Забайкальского края, предусматривающие создание и развитие объектов производственной, социальной и иной инфраструктуры в период до 2026 года.

В 2020 году Группа заключила новые соглашения с Правительством Забайкальского края и Правительством Мурманской области, наряду с пересмотром условий действующих соглашений, по условиям которых Компания взяла дополнительные финансовые обязательства по социально-экономическому развитию этих регионов, в том числе по строительству объектов социальной инфраструктуры.

В 2021 году Группа заключила с Правительством Красноярского края соглашение о сотрудничестве в области реализации инвестиционных проектов, предусматривающее ряд социальных и инфраструктурных проектов в период до 2028 года, способствующих социально-экономическому развитию Красноярского края по приоритетным направлениям (социокультурное, образовательное и научное, поддержка развития малого и среднего предпринимательства и инновационной деятельности).

На 31 декабря 2021 года величина признанного резерва по вышеуказанным соглашениям с региональными правительствами в составе Социальных обязательств составила 115 млн долл. США (74 млн долл. США было признано в 2021 году и 36 млн долл. США в 2020 году).

#### 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 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) будут признаны в консолидированном отчете о финансовом положении в составе основных средств по мере понесения затрат.

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 резервов, 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 к выпуску настоящей консолидированной финансовой отчетности не были утверждены перечень, стоимость и сроки финансирования мероприятий программы, а также механизм их реализации. Реализация программы является предметом процедур верификации и корпоративных согласований Компании, которые на дату утверждения к выпуску настоящей консолидированной финансовой отчетности не были получены.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, Группа также начислила 127 млн долл. США социальных резервов по различным социальным программам и отчислениям помимо перечисленных выше (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 198 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: 34 млн долл. США).

## 28. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

На 31 декабря

	2021	2020	2019
<b>ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Торговая кредиторская задолженность	416	267	425
Задолженность по приобретению объектов основных средств	417	242	212
Прочая кредиторская задолженность	397	116	117
<b>Итого финансовые обязательства</b>	<b>1 230</b>	<b>625</b>	<b>754</b>
<b>НЕФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Авансы полученные по договорам с покупателями	994	802	952
<b>Итого нефинансовые обязательства</b>	<b>994</b>	<b>802</b>	<b>952</b>
<b>Итого</b>	<b>2 224</b>	<b>1 427</b>	<b>1 706</b>

Анализ финансовых обязательств по срокам погашения, который показывает договорные сроки погашения:

	2021	2020	2019
До одного месяца	854	322	260
От одного до трех месяцев	312	246	199
От трех до двенадцати месяцев	64	57	295
<b>Итого</b>	<b>1 230</b>	<b>625</b>	<b>754</b>

## 29. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

### РАБОТНИКАМ

На 31 декабря

	2021	2020	2019
Резерв на оплату ежегодных отпусков	238	218	206
Задолженность по оплате труда и премиям	190	178	225
Прочие	31	27	32
<b>Итого обязательства</b>	<b>459</b>	<b>423</b>	<b>463</b>
За вычетом долгосрочной части	(42)	(22)	(70)
<b>Краткосрочная часть обязательств</b>	<b>417</b>	<b>401</b>	<b>393</b>



## Планы с установленными отчислениями

Суммы отчислений в рамках продолжающейся деятельности, отраженные в консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2021	2020	2019
Пенсионный фонд Российской Федерации	325	283	281
Накопительная долговая пенсионная программа	6	6	7
Прочие	5	5	5
<b>Итого</b>	<b>336</b>	<b>294</b>	<b>293</b>

## 30. ПРОИЗВОДНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

По состоянию на 31 декабря 2021 года справедливая стоимость договоров валютно-процентного свопа отражена в составе долгосрочных обязательств в сумме 72 млн долл. США (31 декабря 2020 года: в составе долгосрочных и краткосрочных обязательств в сумме 52 млн долл. США и 84 млн долл. США

соответственно и 31 декабря 2019 года: в составе прочих долгосрочных финансовых активов в сумме 101 млн долл. США).

Для оценки справедливой стоимости договоров валютно-процентного свопа (Уровень иерархии 2) применяется дисkontирование будущих денежных потоков договора по процентным ставкам, соответствующим валютам денежных потоков и доступным на отчетную дату. Справедливая стоимость определяется с учетом корректировок на кредитный риск Группы и контрагента, которые рассчитываются

на основе кредитных спредов рыночных финансовых инструментов (см. Примечание 36).

## 31. 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		
		На 1 акцию, руб.	На 1 акцию, долл. США	Итого, млн долл. США	Период выплаты	Итого, млн долл. США	
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	
9 месяцев 2020	Декабрь 2020	623,35	8,50	1 346	Декабрь 2020	1 334	
12 месяцев 2019	Май 2020	557,20	7,59	1 201	Июнь 2020	1 264	
9 месяцев 2019	Декабрь 2019	604,09	9,66	1 529	Январь 2020	1 567	
6 месяцев 2019	Сентябрь 2019	883,93	13,77	2 179	Октябрь 2019	2 180	
12 месяцев 2018	Июнь 2019	792,52	12,19	1 928	Июль 2019	1 986	

По состоянию на 31 декабря 2020 года сумма дивидендов, перечисленных Компанией регистратору, осуществляющему ведение реестра акционеров, но не выплаченных регистратором лицам, зарегистрированным в реестре акционеров Компании, составила 32 млн долл. США и была признана в составе торговой и прочей дебиторской задолженности (Примечание 19).

## 32. ОПЕРАЦИИ И ОСТАТКИ ПО ВЗАИМОРАСЧЕТАМ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Связанные стороны включают основных акционеров Группы и предприятия, которыми они владеют или которые

они контролируют, ассоциированные организации, совместные предприятия и совместную деятельность, 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 предприятия заключают различные договоры на продажу,

покупку и оказание услуг со связанными сторонами. Операции между Компанией и ее дочерними предприятиями, являющимися связанными сторонами, были исключены при консолидации и не рассматриваются в данном примечании.

Информация об операциях между Группой и прочими связанными сторонами представлена ниже.

### Приобретение активов и услуг и прочие операционные расходы, нетто

Операции со связанными сторонами	За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	За год, закончившийся 31 декабря 2020 года	За год, закончившийся 31 декабря 2019 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	103	92	89
Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция	66	120	136
<b>Итого</b>	<b>169</b>	<b>212</b>	<b>225</b>

### Дебиторская задолженность

Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	1	–	1
Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция	10	7	10
<b>Итого</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>11</b>

### Кредиторская задолженность и обязательства по аренде

Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	13	19	3
Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция	5	15	8
<b>Итого</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>11</b>

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, Компания приобрела у предприятий, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы, собственные акции за денежное вознаграждение в сумме 1 421 млн долл. США (см. Примечание 22).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, Группа приобрела у связанных сторон компании, имеющие активы в форме права пользования и обязательства по аренде объектов недвижимого имущества на сумму 25 млн долл. США.

Сделки со связанными сторонами, представленные в таблице выше, проводятся на условиях, аналогичных условиям, на которых проводятся операции между независимыми сторонами.



## Вознаграждение, выплачиваемое ключевому руководящему персоналу

Ключевыми руководителями Группы являются члены Правления и Совета директоров. Вознаграждение ключевых руководителей Группы, включая заработную плату за год, закончившийся 31 декабря 2021 года составило 91 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 78 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года: 134 млн долл. США).

## 33. БУДУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### Инвестиционные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2021 года обязательства, принятые Группой в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, составляли 3 338 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 2 021 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 930 млн долл. США).

### Аренда

Группа заключила ряд договоров аренды с переменными арендными платежами, не зависящими от индекса или рыночной ставки аренды, в отношении которых обязательства по аренде не признаются. По состоянию на 31 декабря 2021 года будущие недисконтированные переменные арендные платежи по таким договорам со сроком действия вплоть до 2069 года составили 322 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 316 млн долл. США и 31 декабря 2019 года: 310 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2021 года будущие недисконтированные арендные платежи по арендным объектам, не переданным арендатору, в отношении которых обязательство по аренде не было признано, составляли 36 млн долл. США (31 декабря 2020: 0 млн долл. США и 31 декабря 2019: 192 млн долл. США).

## 34. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Характер условных обязательств предполагает, что они будут реализованы только при возникновении или отсутствии одного или более будущих событий. Оценка таких условных обязательств неотъемлемо связана с применением значительной доли субъективного суждения и оценок результатов будущих событий.

### Судебные разбирательства

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группе предъявлен ряд исков, вытекающих из гражданско-правовых обязательств. По состоянию на 31 декабря 2021 года размер соответствующих требований по неоконченным судебным разбирательствам (за исключением раскрытий в Примечании 26), по которым руководство Группы оценивает степень вероятности неблагоприятного исхода как возможную, составил приблизительно 3 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 7 млн долл. США и на 31 декабря 2019 года: 14 млн долл. США).

### Условные налоговые обязательства в Российской Федерации

Система налогообложения в Российской Федерации характеризуется большим количеством налогов, введенных как федеральными, так и региональными органами власти. Налоги, по которым могут возникнуть условные обязательства, включают в себя НДС, налог на прибыль организаций, страховые взносы во внебюджетные фонды, налог на добывчу полезных ископаемых и некоторые другие налоги. Органы государственной власти имеют право проводить проверку налоговых деклараций, а также проверять предприятия 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.

Постановлением правительства от 25 июня 2021 года №988 введены временные вывозные таможенные пошлины на ряд производимых Группой цветных металлов сроком действия с 1 августа 2021 года до 31 декабря 2021 года.

Руководство, основываясь на своем понимании действующего налогового законодательства, считает, что признало достаточные резервы по налоговым обязательствам. 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.

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 и развития (OECD), создавая дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства, однако, есть и определенные отличия, создающие дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства при конкретных обстоятельствах.

Очень ограниченное количество общедоступных судебных дел по вопросам трансфертного ценообразования не позволяет с достаточной уверенностью оценить подход, который следует использовать при применении правил трансфертного ценообразования в России. Влияние начисления дополнительных налогов, связанных с трансфертным ценообразованием, может быть существенным для финансовой отчетности Группы, однако вероятность такого дополнительного начисления не может быть достоверно оценена.

Правила трансфертного ценообразования предусматривают обязанность налогоплательщиков готовить документацию в отношении контролируемых сделок и определяют принципы и механизмы для начисления дополнительных налогов и процентов, если цены в контролируемых сделках отличаются от рыночных.

Действующее законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает необходимость анализа трансфертного ценообразования применительно к большинству внешнеэкономических операций между компаниями группы, а также к значительным операциям между компаниями группы на внутреннем рынке. Начиная с 2019 года, контроль трансфертного ценообразования, по общему правилу, применяется к операциям на внутреннем рынке исключительно в случае, если одновременно выполняются два условия: стороны применяют разные ставки налога на прибыль и объем операций в год между сторонами превышает 1 млрд руб. (13 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на 31 декабря 2021 года).

Российские налоговые органы могут проверять цены по операциям между компаниями группы, в дополнение к проверкам трансфертного ценообразования. Они могут начислить дополнительные налоги к уплате, если придут к выводу, что в результате таких операций налогоплательщик получил необоснованную налоговую выгоду.

Российские налоговые органы продолжают осуществлять обмен информацией в отношении трансфертного ценообразования, а также других связанных с налогами вопросов, с налоговыми органами других стран. Эта информация может использоваться налоговыми органами для выявления операций, которые будут дополнительно подробно анализироваться.

### 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 расположены ее производственные предприятия. Производственная деятельность Группы приводит к выбросу загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросу загрязняющих веществ в водные объекты, к образованию и размещению отходов производства.

Группа периодически оценивает свои экологические резервы с учетом требований законодательства по защите окружающей среды в странах ведения деятельности. Данные резервы 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 среды. 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, однако сопряжены с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вместе с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные трудности для предприятий, ведущих бизнес в Российской Федерации. В результате, ведение деятельности в Российской Федерации связано с рисками, как правило, не встречающимися в странах с более развитой рыночной экономикой. Стабильное и успешное развитие российской экономики и бизнеса Группы во многом зависит от эффективности экономических мер, предпринимаемых Правительством Российской Федерации, а также дальнейшего развития правовой системы.

В период с 2014 года Соединенные Штаты Америки, Европейский Союз и некоторые другие страны вводили и постепенно ужесточали экономические санкции в отношении ряда российских физических и юридических лиц. Введение санкций привело к росту экономической неопределенности, в том числе большей волатильности на рынках капитала, ослаблению курса российского рубля, сокращению объема иностранных и внутренних прямых инвестиций, а также существенному снижению доступности источников долгового финансирования. В частности, некоторые российские компании могут испытывать сложности при получении доступа к международному фондовому рынку и рынку заемного капитала, что может привести к усилению их зависимости от государственной поддержки. Оценить последствия введенных и возможных дополнительных санкций в долгосрочной перспективе представляется затруднительным.

Недавний рост напряженности в связи с ситуацией вокруг Украины также привел к росту неопределенности в условиях осуществления хозяйственной деятельности и увеличению рисков дополнительных санкций. 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. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от оценок их руководством.



## 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. Кроме того, пандемия коронавирусной инфекции продолжает создавать дополнительную неопределенность в условиях 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. Анализ финансового состояния Группы, уровень ликвидности и доступа к долговому финансированию, включая соблюдение долговых ковенантов, на отчетную дату показывает отсутствие существенного влияния указанных выше факторов на финансовую устойчивость

Группы. Исходя из проведенного анализа руководство Группы считает, что неопределенности в отношении продолжения деятельности Группы отсутствуют.

По результатам анализа возможных вариантов развития ситуации и её последствий для экономической среды и деятельности Группы, Руководство Группы разработало и реализовало ряд мероприятий, направленных на обеспечение нормальной операционной деятельности, включая:

- организационные мероприятия по обеспечению своевременного реагирования на угрозы, вызванные коронавирусной инфекцией, обеспечению непрерывности производства, снабжения, сбыта продукции Группы и принятию необходимых мер по защите сотрудников;
- перевод значительной части сотрудников административных функций, а также сотрудников отделов продаж и закупок, чье присутствие на рабочем месте не является необходимым, на режим удаленной работы;
- обучение сотрудников, задействованных на производстве продукции, соблюдению строгих мер предосторожности в процессе работы, включая социальное дистанцирование;
- закупка материалов для целей обеспечения соблюдения требований

распоряжений государственных органов в отношении необходимости ношения индивидуальных средств защиты, использования антисептиков;

- направление средств Компании на поддержку регионального здравоохранения, включая выделение значительных средств для обеспечения учреждений здравоохранения необходимой медицинской аппаратурой и лекарственными препаратами с целью предотвращения распространения эпидемии;
- организация бесперебойного обеспечения производственной и инвестиционной деятельности по результатам достигнутых договоренностей с поставщиками Группы.

В рамках указанных мероприятий Группа направила в течение 2021 года денежные средства на профилактику коронавирусной инфекции и борьбу с ее распространением в общей сумме 66 млн долл. США (не включая НДС) (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 157 млн долл. США). В консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2021 года были признаны расходы в сумме 67 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 123 млн долл. США), которые отражены в составе следующих статей:

### Показатели консолидированного отчета о прибылях и убытках

	За год, закончившийся 31 декабря	
	2021	2020
Себестоимость реализованных металлов	Расходы на персонал	10
	Материалы и запчасти	4
	Прочие	6
Себестоимость прочей реализации	Расходы на персонал	6
Административные расходы	Расходы на персонал и прочие расходы	11
Прочие операционные расходы	Расходы социального характера	30
		49

Часть денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2021 года была направлена на приобретение основных средств в размере 3 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 12 млн долл. США), изменение остатков запасов и авансов по будущим поставкам запасов составило (2) млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 22 млн долл. США).

Принимая во внимание предпринятые вышеуказанные меры и текущие операционные и финансовые результаты Группы, а также имеющуюся в настоящее время общедоступную информацию, руководство не ожидает ухудшения финансового положения и финансовых результатов Группы в краткосрочной перспективе в условиях продолжающейся пандемии коронавирусной инфекции.

Руководство продолжает внимательно следить за развитием ситуации и будет принимать необходимые меры для смягчения последствий возможных негативных событий и обстоятельств по мере их возникновения.

## 35. УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ И 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.

Кредитные рейтинги Группы, присвоенные международными рейтинговыми агентствами S&P's, Fitch и Moody's, остаются на инвестиционном уровне BBB-/BBB-/Baa2.

Согласно оценке руководства, подверженность Группы риску изменения процентных ставок находится на приемлемом уровне.

В настоящее время производится глобальная реформа основных базовых процентных ставок, включающая замену некоторых межбанковских базовых процентных ставок (IBOR) альтернативными практически безрисковыми базовыми ставками («реформа IBOR»). Компания следит за развитием рыночной практики по переходу на альтернативные ставки и управляет процессом перехода Группы на данные ставки. Группа подписала дополнительные соглашения к отдельным кредитным договорам с целью замены, начиная с июня 2023 года, ставки LIBOR на альтернативную процентную ставку – Срочную Обеспеченную

### Риск изменения процентных ставок

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.

ставку финансирования овернайт (Term SOFR). Группа намерена перейти на альтернативные ставки по всем оставшимся кредитным соглашениям с плавающими процентными ставками в течение 2022 и 2023 годов, не позднее ожидаемого срока прекращения публикации ставок LIBOR.

### 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 Группы и соответствующей торговой дебиторской задолженности деноминированы в долларах США, в то время как основная часть затрат осуществляется в рублях, поэтому Группа подвержена валютному риску, относящемуся, в первую очередь, к колебаниям курса доллара США.

Валютный риск, возникающий в связи с другими валютами, оценивается руководством Группы как несущественный.

Управление валютным риском осуществляется при помощи анализа валютной позиции, контроля эффективности конверсионных операций и максимально возможного сопоставления притоков и оттоков денежных средств, номинированных в одной и той же валюте.

В случае необходимости, Группа применяет производные финансовые инструменты, в частности валютно-процентные свопы, для снижения подверженности в первую очередь валютному риску путем балансирования денежных потоков по выручке, выраженных в долларах, и по обязательствам, выраженным в рублях.



Балансовая стоимость монетарных активов и обязательств, деноминированных в иностранной валюте, отличной от функциональной валюты отдельных компаний Группы, по состоянию на 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов представлена следующим образом:

	На 31 декабря 2021 года			На 31 декабря 2020 года			На 31 декабря 2019 года		
	Доллар США	Евро	Прочие	Доллар США	Евро	Прочие	Доллар США	Евро	Прочие
Денежные средства и эквиваленты	2 811	20	39	4 940	19	110	1 227	35	69
Торговая и прочая дебиторская задолженность	792	35	—	638	15	—	398	13	4
Прочие активы	55	8	12	32	—	12	59	2	10
<b>Активы</b>	<b>3 658</b>	<b>63</b>	<b>51</b>	<b>5 610</b>	<b>34</b>	<b>122</b>	<b>1 684</b>	<b>50</b>	<b>83</b>
Торговые и прочие кредиторы	353	118	4	277	99	7	213	66	8
Кредиты и займы,	9 862	24	—	9 055	30	—	7 966	30	—
Обязательства по аренде	107	15	—	114	20	2	147	3	2
Прочие обязательства	23	—	—	16	2	—	11	16	—
<b>Обязательства</b>	<b>10 345</b>	<b>157</b>	<b>4</b>	<b>9 462</b>	<b>151</b>	<b>9</b>	<b>8 337</b>	<b>115</b>	<b>10</b>

В связи с тем, что уровень валютного риска по монетарным обязательствам, деноминированным в долларах США, компенсируется выручкой от реализации металлов, деноминированной в долларах США, руководство считает, что подверженность Группы валютному риску находится на приемлемом уровне.

#### Анализ чувствительности по процентному и валютному риску

Увеличение/(уменьшение) прибыли до налогообложения за год, закончившийся 31 декабря			
2021	2020	2019	
<b>РИСК ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК</b>			
Рост рублевой ставки на 1 п.п.	(8)	(18)	(33)
Рост долларовой ставки на 1 п.п.	(35)	(34)	(6)
<b>ВАЛЮТНЫЙ РИСК</b>			
20% укрепление доллара США по отношению к российскому рублю	(1 421)	(1 034)	(1 594)

Анализ чувствительности проводился с учетом договоров валютно-процентного свопа и на основании допущения о том, что сумма кредитов и займов с плавающей процентной ставкой на отчетную дату существовала в течение всего отчетного периода.

#### Кредитный риск

Кредитный риск заключается в том, что контрагент может не исполнить свои обязательства перед Группой в срок, что повлечет за собой возникновение финансовых убытков. Подверженность Группы кредитному риску вызвана наличием денежных средств и их эквивалентов, депозитов в банках, необеспеченной торговой и прочей дебиторской задолженности, а также займов выданных.

Группа минимизирует кредитный риск посредством распределения его на большое количество контрагентов и установления кредитных лимитов на основе анализа финансового состояния контрагентов, а также применяет инструменты торгового финансирования и страхования, банковские гарантии и документарные формы расчетов.

Для анализа платежеспособности контрагентов используется информация международных кредитных рейтинговых

агентств о присвоенных контрагенту кредитных рейтингах и прогнозах по его изменению, а в случае отсутствия такой информации, проводится оценка финансовой устойчивости и общей кредитоспособности путем расчета финансовых показателей и анализа финансовой отчетности контрагента на несколько отчетных дат.

Ниже приведены балансы 5 финансовых учреждений и 5 крупнейших покупателей. Кредитный рейтинг банков не ниже BB+.

#### Денежные средства и их эквиваленты

	Остаток задолженности на 31 декабря		
	2021	2020	2019
Банк А	1 548	2 512	821
Банк В	902	800	715
Банк С	572	712	485
Банк Д	541	170	162
Банк Е	405	160	152
Прочие	1 579	837	449
<b>Итого</b>	<b>5 547</b>	<b>5 191</b>	<b>2 784</b>

#### ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	2021	2020	2019
Покупатель А	149	108	31
Покупатель В	24	32	24
Покупатель С	19	26	22
Покупатель D	18	21	21
Покупатель Е	13	21	21
Прочие	245	329	243
<b>Итого</b>	<b>468</b>	<b>537</b>	<b>362</b>

Группа не является экономически зависимой от ограниченного числа покупателей, поскольку производимая Группой металлопродукция, может быть свободно 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 2020 года	За год, закончившийся 31 декабря 2019 года			
	Оборот млн долл. США	%	Оборот млн долл. США	%	Оборот млн долл. США	%
Крупнейший покупатель	3 431	19	2 541	16	2 363	17
Следующие 9 крупнейших покупателей	6 169	35	5 596	36	4 176	31
Итого 10 крупнейших покупателей	9 600	54	8 137	52	6 539	48
Остальные покупатели	8 252	46	7 408	48	7 024	52
<b>Итого</b>	<b>17 852</b>	<b>100</b>	<b>15 545</b>	<b>100</b>	<b>13 563</b>	<b>100</b>



Руководство полагает, что за исключением денежных средств и их эквивалентов в банках, представленных выше, у Группы нет значительной концентрации кредитного риска, так как кредитный риск, относящийся к денежным средствам и их эквивалентам, находится на приемлемом уровне в связи с высоким кредитным рейтингом банков, в которых размещены денежные средства и их эквиваленты.

Финансовые активы, подверженные кредитному риску, приведены ниже:

	Примечание	На 31 декабря		
		2021	2020	2019
Денежные средства и их эквиваленты	20	5 547	5 191	2 784
Производные финансовые инструменты	16	10	1	106
Займы выданные и долгосрочная прочая дебиторская задолженность	16	59	113	160
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	468	537	362
Покрытие по безотзывным аккредитивам	15	—	14	52
Банковские депозиты, не включенные в состав денежных средств и их эквивалентов	16	46	11	8

#### 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 платёжной 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 ценовых, валютных и процентных рисков. В частности, для финансирования своих текущих потребностей в денежных средствах по состоянию на 31 декабря 2021 года Группа имела в своем распоряжении доступные подтвержденные кредитные линии и овердрафты

в сумме 3 500 млн долл. США (31 декабря 2020 года: 3 313 млн долл. США, 31 декабря 2019 года: 5 044 млн долл. США).

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), базирующихся на недисконтированных контрактных сроках погашения обязательств, включая проценты:

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 последние годы
<b>КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ С ФИКСИРОВАННОЙ СТАВКОЙ</b>							
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 СВОЛ

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



На 31 декабря 2020 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последние годы
-------------------------	-------	------------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------	-----------------------	------------------

#### КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ С ФИКСИРОВАННОЙ СТАВКОЙ

Основная сумма долга	4 299	4	1 504	1 000	1 088	500	203
Проценты	656	213	203	106	86	36	12
Итого	4 955	217	1 707	1 106	1 174	536	215

#### КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ С ПЛАВАЮЩЕЙ СТАВКОЙ

Основная сумма долга	5 387	7	345	2 558	2 055	400	22
Проценты	312	105	103	74	29	1	–
Итого	5 699	112	448	2 632	2 084	401	22

#### ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

Обязательства по аренде	288	61	61	48	41	26	51
-------------------------	-----	----	----	----	----	----	----

#### ВАЛЮТНО-ПРОЦЕНТНЫЙ СВОП

К погашению	1 364	938	12	12	402	–	–
К получению	(1 305)	(893)	(24)	(24)	(364)	–	–
	59	45	(12)	(12)	38	–	–
Итого	11 001	435	2 204	3 774	3 337	963	288

На 31 декабря 2019 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последние годы
-------------------------	-------	------------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------	-----------------------	------------------

#### КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ С ФИКСИРОВАННОЙ СТАВКОЙ

Основная сумма долга	5 860	985	974	1 505	1 000	1 154	242
Проценты	1 050		277	200	103	82	42
Итого	6 910	1 331	1 251	1 705	1 103	1 236	284

#### КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ С ПЛАВАЮЩЕЙ СТАВКОЙ

Основная сумма долга	3 797	104	1 204	1 541	833	100	15
Проценты	346	143	118	68	16	1	–
Итого	4 143	247	1 322	1 609	849	101	15

#### ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

Обязательства по аренде	274	55	48	44	41	37	49
-------------------------	-----	----	----	----	----	----	----

#### ВАЛЮТНО-ПРОЦЕНТНЫЙ СВОП

К погашению	1 415	51	938	12	12	402	–
К получению	(1 665)	(109)	(1 065)	(29)	(29)	(433)	–
	(250)	(58)	(127)	(17)	(17)	(31)	–
Итого	11 077	1 575	2 494	3 341	1 976	1 343	348

## 36. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Анализ финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости после первоначального признания, группированных в соответствии с трехуровневой иерархией источников, использованных для ее определения, представлен ниже:

- Уровень 1 – при оценке справедливой стоимости используются непосредственно котировки активных рынков в отношении идентичных инструментов;
- Уровень 2 – при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, подтверждаемые, прямо или опосредованно, имеющимися рыночными данными, кроме тех, которые были отнесены к Уровню 1;
- Уровень 3 – при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, не подтверждаемые имеющимися рыночными данными.

Руководство Группы полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов, как денежные средства и их эквиваленты (Примечание 20), прочие финансовые активы (Примечание 16), торговая и прочая дебиторская задолженность (Примечание 19), торговая и прочая кредиторская задолженность (Примечание 28) и обязательства по аренде (Примечание 25), приблизительно равна их справедливой стоимости.

По состоянию на 31 декабря 2020 года прочие краткосрочные обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, включают в себя обязательство по исполнению путем опциона в отношении операций с собственниками неконтролирующих

долями ГРК Быстринское, владеющих 13,3% уставного капитала, в размере 428 млн долл. США (31 декабря 2019 года: в составе прочих долгосрочных обязательств в размере 210 млн долл. США). В связи с тем, что владельцы неконтролирующей доли не воспользовались своим правом по исполнению путем опциона до истечения срока его действия, 31 декабря 2021 года, Группа перестала признавать обязательство по исполнению путем 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 дисконтируемых 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 относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости. Наиболее существенные предпосылки, 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

#### Изменение показателя

Увеличение справедливой стоимости обязательства по исполнению путем опциона	Снижение ставки дисконтирования на 1 п.п.	Ослабление курса рубля к доллару на 10%	Рост цен на медь 10%	Рост цен на золото 10%
На 31 декабря 2020 года	25	70	37	36
На 31 декабря 2019 года	15	68	33	30

на биржевые металлы (золото, медь) и железную руду.

Прогноз объемов производимой и реализуемой продукции (медного, золотого 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 в размере 13,9% (31 декабря 2020 года: 13,8% и 31 декабря 2019 года: 14,3%) была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость капитала и отражает оценку руководством рисков, присущих данному активу.

Изменение справедливой стоимости

обязательства по исполнению путем опциона в 2021 году до даты выбытия соста-

вила 66 млн долл. США и отражено

в составе финансовых расходов кон-

солидированного отчета о прибылях и убытках (262 млн долл. США в 2020 году и 64 млн долл. США в 2019 году). Оценка

справедливой стоимости обязательства по исполнению путем опциона была чув-

ствительна к изменению ряда ключевых предпосылок. Чувствительность оценки на отчетную дату представлена ниже:



Финансовые инструменты, не учитываемые 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 2020 года		На 31 декабря 2019 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1
Облигации с фиксированной ставкой	4 574	4 639	4 277	4 512	4 865	5 100
<b>Итого</b>	<b>4 574</b>	<b>4 639</b>	<b>4 277</b>	<b>4 512</b>	<b>4 865</b>	<b>5 100</b>
Кредиты, в том числе:						
Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	
Кредиты с плавающей ставкой	5 648	5 439	5 349	5 309	3 776	3 814
Кредиты с фиксированной ставкой	4	4	8	8	979	1 007
<b>Итого</b>	<b>5 652</b>	<b>5 443</b>	<b>5 357</b>	<b>5 317</b>	<b>4 755</b>	<b>4 821</b>
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность	55	55	32	32	37	37
<b>Итого</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>37</b>

Справедливая стоимость финансовых обязательств, представленных в таблице выше, определяется следующим образом:

- справедливая стоимость корпоративных облигаций была определена как рыночная цена, существовавшая на отчетные даты;
- справедливая стоимость кредитов и займов с плавающей и фиксированной ставкой по состоянию на 31 декабря

2021, 2020 и 2019 годов была определена как текущая стоимость будущих денежных потоков (основной суммы долга и процентов) с использованием процентных ставок дисконтирования, учитывающих валюту задолженности, ожидаемые сроки погашения и кредитные риски, связанные с Группой, которые существовали на отчетную дату;

справедливая стоимость торговой и прочей долгосрочной кредиторской задолженности по состоянию на 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов была определена как текущая стоимость будущих денежных потоков с использованием процентных ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководством соответствующих рыночных ставок.

## 37. ФИНАНСОВЫЕ ВЛОЖЕНИЯ В КРУПНЕЙШИЕ ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дочерние предприятия по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
			На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
<b>ГРУППА ГМК</b>					
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
<b>ЮЖНЫЙ КЛАСТЕР</b>					
ООО «Медвежий ручей»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100	100
<b>ГРУППА КГМК</b>					
АО «Кольская ГМК»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100	100
ООО «Печенгастрой»	Российская Федерация	Ремонт	100	100	100
Norilsk Nickel Harjavalta					
Norilsk Nickel Harjavalta OY	Финляндия	Металлургия	100	100	100
<b>ГРК БЫСТРИНСКОЕ</b>					
ООО «ГРК «Быстриńskое»	Российская Федерация	Горная металлургия	50,01	50,01	50,01
ООО «Востокгеология»	Российская Федерация	Геологические работы и строительство	100	100	100
<b>ПРОЧИЕ НЕМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ</b>					
Metal Trade Overseas A.C.	Швейцария	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel (Asia) Limited	Гонконг	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel USA, Inc.	США	Сбытовая деятельность	100	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	100	100

Совместные операции по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
			На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
<b>ПРОЧИЕ ДОБЫВАЮЩИЕ</b>					
Nkombati Nickel Mine	Южно-Африканская Республика	Горная металлургия	50	50	50

# ПРИЛОЖЕНИЕ

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	318
Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»	353
Отчет о выплатах в пользу государства	355
Глоссарий	356





# 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 «29» апреля 2022 года № ГМК/12-пр-сд.

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 2022 год.

## Статус соответствия принципу корпоративного управления

Соблюдается Частично соблюдается

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1,1 ОБЩЕСТВО ДОЛЖНО ОБЕСПЕЧИВАТЬ РАВНОЕ И СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ КО ВСЕМ АКЦИОНЕРАМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИМИ ПРАВА НА УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ ОБЩЕСТВОМ</b>			
1,1,1	Соблюдается		
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	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1,1,2	Соблюдается	<p>Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</li> <li>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)</li> </ul>	
1,1,3	Частично соблюдается	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ul>	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>В 2021 году данный принцип соблюден частично в части предоставления возможности акционерам задавать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров в ходе проведения Общего собрания акционеров. Несоблюдение данного принципа вызвано проведением годового Общего собрания акционеров Общества в условиях распространения коронавирусной инфекции в форме заочного голосования.</p> <p>По этой причине в ходе проведения собрания акционеры не имели возможности задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества. Однако у акционеров была возможность направить свои вопросы по электронной почте или почтовым отправлением.</p> <p>Критерии 2, 3 соблюдаются</p>



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

1,1,4 Соблюдается

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

- 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

1,1,5 Частично соблюдается

Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом

- Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеней для голосования на сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет определяется Советом директоров при подготовке к проведению Общего собрания акционеров.

В соответствии с Уставом Компании, возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров. В этом случае Совет директоров определяет адрес сайта, по которому лица, имеющие право на участие в Общем собрании акционеров, могут заполнить электронную форму бюллетеней.

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

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

1,1,6 Частично соблюдается

Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы

- 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
- 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

Критерии 1–3 соблюдаются частично.

В 2021 году данный принцип соблюден частично в части предоставления достаточного времени для докладов и обсуждения вопросов повестки дня, возможностями акционерам высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня, а также в части приглашения на общие собрания акционеров кандидатов в органы управления и контроля, Президента Компании, главного бухгалтера, Председателя и членов Комитета Совета директоров по аудиту.

Несоблюдение данного принципа вызвано проведением годового Общего собрания акционеров Общества и внеочередных Общих собраний акционеров в условиях распространения коронавирусной инфекции в форме заочного голосования.

По этой причине отсутствовала возможность пригласить кандидатов и менеджмент Компании на Общие собрания акционеров; в ходе проведения собрания акционеры не могли высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. Однако у акционеров была возможность направить свои вопросы по электронной почте или почтовым отправлением.

В материалы, представляемые акционерам при подготовке к проведению общих собраний акционеров общества, включается доклад Совета директоров, содержащий пояснения по всем вопросам повестки дня общих собраний акционеров Компании.

Критерий 4 в отчетном году не соблюдается.

Данный критерий является новым и включен в Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления 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).

В 2021 году все решения общих собраний акционеров в условиях распространения коронавирусной инфекции принимались заочным голосованием. По решению Совета директоров акционерам была предоставлена возможность принять участие в общих собраниях акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет.

Компания ведет работу по внедрению возможности использования телекоммуникационных средств при проведении общих собраний акционеров





№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1,2 АКЦИОНЕРАМ ПРЕДОСТАВЛЕНА РАВНАЯ И СПРАВЕДЛИВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ УЧАСТОВАТЬ В ПРИБЫЛИ ОБЩЕСТВА ПОСРЕДСТВОМ ПОЛУЧЕНИЯ ДИВИДЕНДОВ</b>			
1,2,1  Частично соблюдается			
Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</li> <li>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.</li> <li>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)</li> </ul>	<p>Критерии 1, 2 соблюдаются.</p> <p>Критерий 3 соблюдается частично.</p> <p>В отчетном периоде в состав материалов к общим собраниям акционеров, в повестку дня которых включался вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов), входил доклад Совета директоров, содержащий пояснения по данному вопросу.</p> <p>В 2022 году планируется расширить доклад по вопросу о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов), дополнив его более подробной информацией</p>	
1,2,2  Соблюдается			
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>В Положении о дивидендной политике общества, помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов</li> </ul>		
1,2,3  Соблюдается			
Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров</li> </ul>		

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1,2,4  Соблюдается			
<b>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</b>			
1,3,1  Соблюдается			
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 такие были, совет директоров уделил им надлежащее внимание</li> </ul>		
1,3,2  Соблюдается			
Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>Квазиказначайские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода</li> </ul>		
<b>1,4 АКЦИОНЕРАМ ОБЕСПЕЧЕНЫ НАДЕЖНЫЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ УЧЕТА ПРАВ НА АКЦИИ, А ТАКЖЕ ВОЗМОЖНОСТЬ СВОБОДНОГО И НЕОБРЕМЕНЕНИТЕЛЬНОГО ОТЧУЖДЕНИЯ ПРИНАДЛЕЖАЩИХ ИМ АКЦИЙ</b>			
1,4,1  Соблюдается			
Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>		



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>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</b>			
2.1.1	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается		
	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>• Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</p> <p>• 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.</p> <p>• В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества.</p> <p>Критерий 1 частично соблюдается.</p> <p>В соответствии с Уставом Компании, избрание и прекращение полномочий Президента относится к компетенции Общего собрания акционеров.</p> <p>Определение размера вознаграждения Президента, утверждение условий договора с ним, а также избрание и прекращение полномочий членов Правления, определение размера вознаграждения и 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 высшего менеджмента Компании. В ходе рассмотрения выполнения КПЭдается оценка деятельности высшего менеджмента Компании в отчетном периоде. Постановка КПЭ высшего менеджмента Компании осуществляется исходя из стратегических целей и задач Компании.</p> <p>При выполнении КПЭ высший менеджмент Компании проявляет не только свои 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 Комитетом Совета директоров по стратегии были рассмотрены стратегические опции развития газодобывающих активов, отчет о ходе реализации крупных инвестиционных проектов, долгосрочная инвестиционная программа развития, расчет влияния исполнения инвестиционной программы на основные финансовые показатели Компании, дорожная карта реализации инвестиционной программы 2021 года с отражением ресурсообеспеченности запланированного роста инвестиций, статус реализации концепции развития проектных услуг Компании и политик Компании в области ремонтных и строительных услуг, актуализированная перспективная производственная программа, концепция развития ремонтной деятельности.</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	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается		
	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>• 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>	

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.3	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.</li> <li>• 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</li> </ul>
2.1.4	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества	<p>Критерий 1 частично соблюдается.</p> <p>В Обществе разработана и 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 к утверждению Общим собранием акционеров 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 высшего менеджмента Компании рассматривается на регулярной основе Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям с привлечением всех членов Совета директоров Компании.</p> <p>Критерий 2 частично соблюдается.</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, проведенным 19 мая 2021 года.</p> <p>Вопросы, связанные с Политикой вознаграждения высшего менеджмента Компании, в течение отчетного периода рассматривались на заседаниях Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.</p> <p>Вопросы о премировании Президента рассматривались на заседаниях Совета директоров</p>



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.5	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества</li> <li>Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</li> </ul>	
2.1.6	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики</li> </ul>	
2.1.7	Частично соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе</li> </ul> <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>Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров за 2021 год Компанией была привлечена внешняя организация – Общество с ограниченной ответственностью «Академия корпоративного директора АНД».</p> <p>Совет директоров рассмотрел Отчет о внешней оценке деятельности Совета директоров за 2021 год и представил свои рекомендации.</p> <p>Кроме того, годовые отчеты и отчеты 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 Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, а далее Советом директоров.</p> <p>В целях совершенствования корпоративного управления в отчетном периоде в Компании была разработана новая редакция Положения о Департаменте внутреннего аудита, которая была утверждена Советом директоров в январе 2022 года.</p> <p>В новой редакции Положения закрепляются обязанности Департамента внутреннего аудита по проведению ежегодной оценки корпоративного управления Компании и аудиту эффективности корпоративной системы управления рисками в области устойчивого развития.</p> <p>Также в 2022 году планируется утверждение Советом директором Методики по оценке корпоративного управления, предназначенный для использования Департаментом внутреннего аудита Компании в рамках проведения периодической оценки корпоративного управления Компании.</p> <p>Внедрение указанных документов способствует регламентации процедуры оценки корпоративного управления Компании и позволит Департаменту внутреннего аудита, начиная со следующего отчетного периода, ежегодно проводить оценку практики корпоративного управления Компании</p>	

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2	СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПОДОТЧЕТЕН АКЦИОНЕРАМ ОБЩЕСТВА		

2.2.1	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам</li> <li>Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.</li> <li>Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде</li> </ul>	
2.2.2	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества</li> <li>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</li> </ul>	

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	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

2,3,2 Соблюдается

Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах

- 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

2,3,3 Соблюдается

Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров

- 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

2,3,4 Соблюдается

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

- В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

2,4 **В СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ВХОДИТ ДОСТАТОЧНОЕ КОЛИЧЕСТВО НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ**

2,4,1 Соблюдается

Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добровольственные 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 конкурирующим обществом или связан с государством

2,4,2 Соблюдается

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

- 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.
- 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).
- В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров





№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2,4,3	Соблюдается		
Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	• Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров		
<b>2,5 ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СПОСОБСТВУЕТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОМУ ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ФУНКЦИЙ, ВОЗЛОЖЕННЫХ НА СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ</b>			
2,5,1	Соблюдается		
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	• Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. • Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должны определены во внутренних документах общества		
2,5,2	Соблюдается		
Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	• Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде		
2,5,3	Соблюдается		
Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	• 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		

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2,6		<b>ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ДЕЙСТВУЮТ ДОБРОСОВЕСТНО И РАЗУМНО В ИНТЕРЕСАХ ОБЩЕСТВА И ЕГО АКЦИОНЕРОВ НА ОСНОВЕ ДОСТАТОЧНОЙ ИНФОРМИРОВАННОСТИ, С ДОЛЖНОЙ СТЕПЕНЬЮ ЗАБОТЛИВОСТИ И ОСМОТРИТЕЛЬНОСТИ</b>	
2,6,1	Соблюдается		
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	• 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. • Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. • В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества		
2,6,2	Соблюдается		
Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	• В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров		
2,6,3	Соблюдается		
Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	• 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. • 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		



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2,6,4	Соблюдается	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров</li> </ul>	

## 2,7 ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПОДГОТОВКА К НИМ И УЧАСТИЕ В НИХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОБЕСПЕЧИВАЮТ ЭФФЕКТИВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

2,7,1	Соблюдается	<p>Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год</li> </ul>	
-------	-------------	---	--

2,7,2	Соблюдается	<p>Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения.</li> <li>• 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</li> </ul>	
-------	-------------	--	--

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2,7,3	Частично соблюдается	<p>Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях, проводимых в очной форме</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<p>В Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров, проводимых только 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 в Компании и распределения полномочий между органами управления Компании.</p> <p>Формально к рассмотрению на очных заседаниях Совета директоров не отнесены следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• одобрение существенных сделок;</li> <li>• утверждение регистратора общества, условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором;</li> <li>• рассмотрение существенных аспектов деятельности подконтрольных Обществу юридических лиц;</li> <li>• вопросы, связанные с поступлением в Общество обязательного или добровольного предложения;</li> <li>• рассмотрение финансовой деятельности Общества за отчетный период (квартал, год);</li> <li>• вопросы, связанные с листингом и делистингом акций Общества;</li> <li>• рассмотрение результатов оценки эффективности работы Совета директоров, исполнительных органов Общества и ключевых руководящих работников;</li> <li>• рассмотрение политики управления рисками;</li> <li>• утверждение дивидендной политики Общества.</li> </ul> <p>Вместе с тем 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, предварительное рассмотрение вопроса на заседаниях комитетов Совета директоров. С учетом указанных обстоятельств Председатель Совета директоров может определить форму заседания Совета директоров как очную, даже если, согласно Положению о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», повестка дня заседания не содержит вопросов, требующих очного голосования.</p> <p>В отчетном периоде на очных заседаниях Советом директоров был утвержден бюджет Компании и отчет о внутренней оценке деятельности Совета директоров Компании за 2020 год, предварительно утвержден Годовой отчет Общества, обсуждены вопросы избрания Председателя Совета директоров и образования исполнительных органов Общества, рассмотрены инвестиционная стратегия Компании до 2030 года, Стратегия в области экологии и изменения климата, предложение по уменьшению уставного капитала Компании, отчет о реализации стратегии взаимодействия с инвесторами в 2021 году, отчет по производству, промышленной безопасности и охране труда, ключевые и стратегические риски Группы компаний «Норильский никель», 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. Так же к компетенции Общего собрания акционеров Компании относится утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой отчетности). При этом вопрос о созыве Общего собрания акционеров Компании, в том числе подготовка доклада Совета директоров с изложением его мотивированной позиции по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, рассматривается на заседании Совета директоров, проводимом в очной форме.</p> <p>Таким образом, предусмотренный в Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров, проводимых только в очной форме, не в полной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса. Несмотря на это, практически все вопросы, указанные в рекомендации 168 Кодекса, рассматриваются при очном участии членов Совета директоров</p>



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.4	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 всех избранных членов совета директоров</li> </ul> <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"> <li>вынесение на рассмотрение Общим собранием акционеров вопросов об изменениях и дополнениях в Уставе и об уменьшении уставного капитала;</li> <li>утверждение и изменение дивидендной политики;</li> <li>одобрение существенных сделок;</li> <li>рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществ.</li> </ul> <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 традиционно активным участием членов Совета директоров в заседаниях (как правило, 100%-е 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</p>	

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</li> <li>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.</li> <li>Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</li> </ul>	<p>Критерий 1 частично соблюдается.</p> <p>В Компании сформирован Комитет по аудиту. В его состав входят три независимых и два неисполнительных директора (не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента).</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 пять комитетов Совета директоров, каждый состоит из пяти человек. В соответствии с положениями о комитетах, в состав каждого 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 (шесть человек) и общего количества членов комитетов (25 человек).</p> <p>В течение 2021 года было проведено 12 заседаний Комитета Совета директоров по аудиту. Кроме этого, в 2021 году в среднем ежемесячно проводилось три заседания Совета директоров.</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>Все избранные члены Комитета по аудиту обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для работы в Комитете. Кроме того, Председатель Комитета является независимым директором.</p> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными.</p> <p>Критерии 2, 3, 4 соблюдаются</p>



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2,8,2	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</li> <li>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</li> </ul>	<p>Критерий 1 частично соблюдается.</p> <p>В Компании функции Комитета по вознаграждениям и Комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Комитет состоит из четырех независимых и одного неисполнительного директора (не являющегося единоличным исполнительным органом и (или) членом коллегиального исполнительного органа эмитента).</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 пять комитетов Совета директоров, каждый состоит из пяти человек. В соответствии с положениями о комитетах, в состав каждого Комитета 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 (шесть человек) и общего количества членов комитетов (25 человек). В течение 2021 года было проведено 19 заседаний Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Кроме этого, в 2021 году в среднем ежемесячно проводилось три заседания Совета директоров.</p> <p>Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов, требуют достаточного времени для проработки, так как рекомендации, выражющие 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 приворечит 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>Все избранные члены Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для работы в Комитете. Кроме этого, Председатель Комитета является независимым директором.</p> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными.</p> <p>Критерий 2 соблюдается.</p> <p>Критерий 3 частично соблюдается.</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, Правления и Президента</p>

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2,8,3	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ul>	<p>Критерий 1 соблюдается.</p> <p>Критерий 2 частично соблюдается.</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. Состав Совета директоров Компании достаточно стабилен, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился. 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	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	<p>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.)</p>	



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2,8,5	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений</li> <li>Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.</li> <li>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</li> </ul>	

2,8,6	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов</li> </ul>	
-------	-------------	---	--

## 2,9 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ЕГО КОМИТЕТОВ И ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

2,9,1	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.</li> <li>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.</li> <li>Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</li> </ul>	
-------	-------------	--	--

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2,9,2	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год.</li> <li>Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)</li> </ul>	

## 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	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
-------	-------------	--	---

3,1,2	Соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.</li> <li>Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.</li> <li>Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества</li> </ul>
-------	-------------	---	---



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

**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 Соблюдается

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

- Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях

4.1.2 Частично соблюдается

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 корректизы

- 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)

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 им к сведению

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

4.1.3 Частично соблюдается

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

- 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 все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам

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.

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.

Совокупное вознаграждение Президенту и членам Правления состоит из должностного оклада, а также премиальной (переменной) части. Переменная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовые, так и нефинансовые показателями.

Механизм определения размеров переменной части вознаграждения членов Правления строится на основании ключевых показателей эффективности.

Ключевые показатели эффективности ежегодно рассматриваются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

4.1.4 Соблюдается

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

- 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



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

#### 4.2 СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ СБЛИЖЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНТЕРЕСОВ ДИРЕКТОРОВ С ДОЛГОСРОЧНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ ИНТЕРЕСАМИ АКЦИОНЕРОВ

4.2.1 Соблюдается

Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</li> <li>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</li> </ul>
--	---

4.2.2 Соблюдается

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» не предусматривает предоставления акций общества членам Совета директоров
--	--	---

4.2.3 Частично соблюдается

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul> <p>Исключение сделано только в отношении действующего Председателя Совета директоров Компании. Общим собранием акционеров принято решение о дополнительных выплатах действующему Председателю Совета директоров Компании в случае наступления указанных обстоятельств.</p> <p>Это исключение обусловлено уникальными деловыми качествами и высокой востребованностью данного специалиста, являющегося одним из самых опытных и профессиональных управленцев международного уровня, обладающего значительным опытом работы в горно-металлургическом секторе</p>	Действующая в Компании политика (система) вознаграждения не предусматривает каких-либо дополнительных выплат или компенсаций в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над Компанией или иными обстоятельствами.
---	---	---

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа 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 Частично соблюдается

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат</li> </ul>	Критерий 1 частично соблюдается.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитывается риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений</li> </ul>	Годовые ключевые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов. Данные итоговые (годовые) показатели были предварительно проанализированы и оценены Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.
		Критерий 2 частично соблюдается.

4.3.2 Соблюдается

Общество внедрило программу долгосрочной мотивации 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	В отчетном периоде в Компании не была внедрена программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества)
--	--	--



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

4,3,3 ✓ Соблюдается

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

- 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

## 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 ✓ Соблюдается

Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе

- 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

5.1,2 ✓ Соблюдается

Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе

- Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов

5.1,3 ✓ Соблюдается

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

- 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

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

5.1,4 ✓ Соблюдается

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

- 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

## 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 ✓ Соблюдается

Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация.

- 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

5.2,2 ✓ Частично соблюдается

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

- 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

Критерий 1 соблюдается.

Критерий 2 в этом отчетном периоде не соблюдается. Начиная с 2022 года Департамент внутреннего аудита планирует ежегодное проведение оценки практики корпоративного управления Компании (подробные объяснения приведены в п. 2.1.7 настоящего Отчета)



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
------	------------------------------------	---	---

## 6.1 ОБЩЕСТВО И ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЯВЛЯЮТСЯ ПРОЗРАЧНЫМИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ, ИНВЕСТОРОВ И ИНЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ

### 6.1.1 Частично соблюдается

В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<ul style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</li> <li>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</li> </ul> <p>Компания на постоянной основе проводит обновление нормативных документов, касающихся информационной открытости и раскрытия информации. В частности, прорабатываются предложения по изменению Положения об информационной политике, в том числе в целях учета рекомендаций Банка России по закреплению подходов к раскрытию информации в форме сообщения о существенном факте, установленной главой 50 Положения Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»</p>	<p>Критерий 1 соблюдается.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично.</p> <p>Совет директоров в отчетном периоде рассмотрел вопрос о реализации стратегии взаимодействия Компании с инвесторами в 2021 году.</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>
--	--	---

### 6.1.2 Соблюдается

Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</li> </ul>	
---	--	--

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа 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 ИНВЕСТОРАМИ

### 6.2.1 Соблюдается

Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельности которых может привести к необходимости раскрытия информации.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ul>
--	---





№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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</li> </ul>	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>Советом директоров утверждено Положение об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель» (протокол от 18 сентября 2017 года № ГМК/31-пр-сд).</p> <p>В соответствии с п. 1.1 указанного Положения, оно определяет в том числе перечень информации и документов, подлежащих раскрытию всем заинтересованным лицам в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в Обществе или совершения иных действий, способных повлиять на финансово-экономическую деятельность Общества.</p> <p>В отношении обязательного раскрытия информации Общество руководствуется требованиями применимого законодательства, нормативными актами регулирующих органов, правилами организаторов торговли на рынке ценных бумаг (п. 8.1 Положения), в том числе Обществом раскрывается информация в форме сообщений о существенных фактах эмитента ценных бумаг (п. 8.2 Положения), которыми, согласно п. 13.1 Положения Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» признаются сведения, которые в случае их раскрытия могут оказать существенное влияние на стоимость или котировки ценных бумаг эмитента и (или) на принятие решения о приобретении или об отчуждении ценных бумаг эмитента любым заинтересованным лицом, действующим разумно и добросовестно.</p> <p>Кроме этого, дополнительно к обязательному раскрытию информации, в добровольном порядке Общество стремится раскрывать информацию, перечисленную в п. 9 Положения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сведения о миссии, стратегии, корпоративных ценностях, задачах Общества и политиках, принятых в Обществе;</li> <li>• сведения в области социальной и экологической политики Общества;</li> <li>• анализ и комментарии о финансовом состоянии и результатах финансово-хозяйственной деятельности Общества и обо всех существенных событиях в жизни Общества, способных оказать влияние на ее финансовое положение;</li> <li>• результаты финансово-хозяйственной деятельности Общества;</li> <li>• комментарии уполномоченных лиц в отношении информации, раскрытое ранее в установленном порядке;</li> <li>• презентации и выступления представителей Общества, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью Общества;</li> <li>• иную дополнительную информацию по решению Общества.</li> </ul> <p>Таким образом, в Положении указаны информация и документы, которые, по мнению Общества являются существенными и подлежат раскрытию всем заинтересованным лицам в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в Обществе или совершения иных действий, способных повлиять на финансово-экономическую деятельность Общества.</p> <p>Компания на постоянной основе проводит обновление нормативных документов, касающихся информационной открытости и раскрытия информации. В частности, прорабатываются предложения об информационной политике, в том числе в целях учета рекомендации Банка России по закреплению подходов к раскрытию информации в форме сообщения о существенном факте, установленной главой 50 Положения Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».</p> <p>Критерии 2,3 соблюдаются.</p> <p>Критерий 4 соблюдается</p>

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.3	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</li> <li>• Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</li> </ul>
<b>6.3 ОБЩЕСТВО ПРЕДСТАВЛЯЕТ ИНФОРМАЦИЮ И ДОКУМЕНТЫ ПО ЗАПРОСАМ АКЦИОНЕРОВ В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЦИПАМИ РАВНОДОСТУПНОСТИ И НЕОБРЕМЕНЕЛЬНОСТИ</b>			
6.3.1	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества определена необременительным порядком предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p>	<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.</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: <a href="https://www.nornickel.ru/upload/iblock/d5c/Poryadok_predostavleniya_dokumentov_PAO_GMK_NN.pdf">https://www.nornickel.ru/upload/iblock/d5c/Poryadok_predostavleniya_dokumentov_PAO_GMK_NN.pdf</a>.</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».</p> <p>Так, информация о подконтрольных организациях содержится в годовых отчетах, отчетах об устойчивом развитии, ежеквартальных отчетах эмитента, консолидированной финансовой отчетности по МСФО, пресс-релизах о производственных результатах, презентациях ко Дню инвестора</p>
6.3.2	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</li> <li>• В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</li> </ul>



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>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</b>			
7,1,1 <input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается			
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. 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>В Уставе Компании формально не обозначен перечень (критерии) действий и сделок, являющихся для Компании существенными корпоративными действиями. Вместе с тем в Уставе Компании определены отдельные корпоративные действия и сделки, решение в отношении которых в силу их значимости для Компании отнесено к компетенции Совета директоров. Таким образом, эти действия и сделки Компания определяет как существенные и устанавливает в их отношении рекомендованный Кодексом порядок принятия решений.</p> <p>Перечень таких действий и сделок в значительной степени повторяет рекомендации 303 и 307 Кодекса, но также содержит и иные особо важные для Компании события и сделки.</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"> <li>с акционерами Компании, владеющими более чем 5% голосующих акций, и их аффилированными лицами;</li> <li>на сумму свыше 200 млн долл. США;</li> <li>на сумму свыше 20 млн долл. США, за исключением сделок в рамках обычной хозяйственной деятельности;</li> <li>по приобретению, отчуждению или обременению любых ценных бумаг и производных финансовых инструментов на сумму свыше 5 млн долл. США;</li> <li>по приобретению/продаже находящихся за пределами Российской Федерации любого бизнеса/предприятия, исключительных прав, недвижимого имущества, лицензий, концессий и иных прав на разработку и добывчу полезных ископаемых на сумму свыше 5 млн долл. США.</li> </ul> <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 Уставе Компании формально не обозначен перечень (критерии) действий и сделок, являющихся для Компании существенными корпоративными действиями. Вместе с тем в Уставе Компании определены отдельные корпоративные действия и сделки, решение в отношении которых в силу их значимости для Компании отнесено к компетенции Совета директоров. Таким образом, эти действия и сделки Компания определяет как существенные и устанавливает в их отношении рекомендованный Кодексом порядок принятия решений.</p> <p>Перечень таких действий и сделок в значительной степени повторяет рекомендации 303 и 307 Кодекса, но также содержит и иные особо важные для Компании события и сделки.</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"> <li>с акционерами Компании, владеющими более чем 5% голосующих акций, и их аффилированными лицами;</li> <li>на сумму свыше 200 млн долл. США;</li> <li>на сумму свыше 20 млн долл. США, за исключением сделок в рамках обычной хозяйственной деятельности;</li> <li>по приобретению, отчуждению или обременению любых ценных бумаг и производных финансовых инструментов на сумму свыше 5 млн долл. США;</li> <li>по приобретению/продаже находящихся за пределами Российской Федерации любого бизнеса/предприятия, исключительных прав, недвижимого имущества, лицензий, концессий и иных прав на разработку и добывчу полезных ископаемых на сумму свыше 5 млн долл. США.</li> </ul> <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>	

№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7,1,2	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения</li> </ul>
7,1,3	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.</li> <li>В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</li> </ul>



№п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2 ОБЩЕСТВО ОБЕСПЕЧИВАЕТ ТАКОЙ ПОРЯДОК СОВЕРШЕНИЯ СУЩЕСТВЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ДЕЙСТВИЙ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ АКЦИОНЕРАМ СВОЕВРЕМЕННО ПОЛУЧАТЬ ПОЛНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ТАКИХ ДЕЙСТВИЯХ, ОБЕСПЕЧИВАЕТ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ НА СОВЕРШЕНИЕ ТАКИХ ДЕЙСТВИЙ И ГАРАНТИРУЕТ СОБЛЮДЕНИЕ И АДЕКВАТНЫЙ УРОВЕНЬ ЗАЩИТЫ ИХ ПРАВ ПРИ СОВЕРШЕНИИ ТАКИХ ДЕЙСТВИЙ			
7.2.1 <input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается			
Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>		
7.2.2 <input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</li> <li>Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</li> <li>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</li> </ul>	<p>Критерии 1, 2 частично соблюдаются.</p> <p>Компания привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством. При этом независимый оценщик может привлекаться по инициативе членов Совета директоров.</p> <p>Критерий 3 соблюдается</p>	

# ИНФОРМАЦИЯ О СДЕЛКАХ ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

В 2021 году Компания не совершала сделок, являющихся, в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах», крупными сделками.

**В 2021 году Компания совершила следующие сделки в которых имелась заинтересованность:**

№	Дата совершения сделки	Дата одобрения (согласования) сделки	Орган управления, принявший решение об одобрении сделки	Предмет сделки и ее существенные условия	Сведения о лицах, заинтересованных в совершении сделки
1	10.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Бугровым А.Е.	Член Правления Бугров А.Е.
2	10.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Захаровой М.А.	Член Совета директоров, член Правления Захарова М.А.
3	10.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Пластининой Н.М.	Член Правления Пластинина Н.М.
4	10.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Дубовицким С.А.	Член Правления Дубовицкий С.А.
5	15.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Батехиным С.Л.	Член Совета директоров Батехин С.Л.
6	15.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Зельковой Л.Г.	Член Правления Зелькова Л.Г.
7	15.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Савицкой Е.А.	Член Правления Савицкая Е.А.
8	21.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Лучицким С.Л.	Член Совета директоров Лучицкий С.Л.
9	21.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Малышевым С.Г.	Член Правления Малышев С.Г.
10	21.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Потаниным В.О.	Президент Компании Потанин В.О.
11	21.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Барбашевым С.В.	Член Совета директоров Барбашев С.В.



№	Дата совершения сделки	Дата одобрения (согласования) сделки	Орган управления, принявший решение об одобрении сделки	Предмет сделки и ее существенные условия	Сведения о лицах, заинтересованных в совершении сделки
12	21.06.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Шварцем Е.А.	Член Совета директоров Шварц Е.А.
13	01.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Федоровым Е.В.	Член Правления Федоров Е.В.
14	01.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Соломиным В.А.	Член Совета директоров Соломин В.А.
15	01.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Полетаевым М.В.	Член Совета директоров Полетаев М.В.
16	01.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Волком С.Н.	Член Совета директоров Волк С.Н.
17	01.07.2021	19.05.2021 Протокол ОСА №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с ██████████	Член Совета директоров ██████████
18	01.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Башкировым А.В.	Член Совета директоров Башкиров А.В.
19	01.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Пенни Г.	Председатель Совета директоров Пенни Г.
20	01.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Маннингс Р.	Член Совета директоров Маннингс Р.
21	01.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Эдвардс Р.	Член Совета директоров Эдвардс Р.
22	21.07.2021	19.05.2021 Протокол Общего собрания акционеров №1 от 20.05.2021	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков со Степановым С.С.	Член Правления Степанов С.С.

# ОТЧЕТ О ВЫПЛАТАХ В ПОЛЬЗУ ГОСУДАРСТВ

«Норникель» публикует отчет о выплатах в пользу государства, где ведет свою хозяйственную деятельность.

Отчет подтверждает соответствие Компании самым высоким стандартам в области

корпоративного управления и прозрачности бизнеса.

Платежи по налогу на прибыль отражены в соответствии с принадлежностью участника консолидированной группы налогоплательщиков.

по консолидированной группе налогоплательщиков, таким образом, отражены в отчетном сегменте Группа ГМК ввиду принадлежности к данному сегменту ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков.

**Выплаты в пользу государственных органов в 2021 году по активам, млн долл. США**

Наименование актива	Налог на прибыль	НДПИ	Лицензии и аналогичные платежи	Общая сумма выплат
Группа ГМК	2 068	421	0	2 489
Южный кластер	84	79	0	163
Группа КГМК	-1	27	0	26
NN Hargavalta	14	0	0	14
ГРК Быстринское	18	3	0	21
Прочие добывающие	0	0	0	0
Прочие неметаллургические	28	0	0	28
<b>Итого</b>	<b>2 211</b>	<b>530</b>	<b>0</b>	<b>2 741</b>

**Выплаты в пользу государственных органов в 2021 году по странам, млн долл. США**

Наименование страны	Налог на прибыль	НДПИ	Лицензии и аналогичные платежи	Общая сумма выплат
Россия	2 174	530	0	2 704
Финляндия	14	0	0	14
Швейцария	23	0	0	23
Прочие	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>2 211</b>	<b>530</b>	<b>0</b>	<b>2 741</b>



# ГЛОССАРИЙ

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 м <sup>2</sup>	10,7639 фута <sup>2</sup>
1 км <sup>2</sup>	0,3861 мили <sup>2</sup>
1 га	2,4710 акра
1 фут <sup>2</sup>	0,09290304 м <sup>2</sup>
1 миля <sup>2</sup>	2,589988 км <sup>2</sup>
1 фут	0,4046873 га

Масса	
1 кг	2,2046 фунта
1 метрическая т	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 2017–2021 годы

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Средний курс рубля к долл. США	58,35	62,71	64,74	72,15	73,65
Средний курс рубля к долл. США для пересчета капитальных затрат	58,32	63,88	64,40	73,15	73,42

**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 разведенных 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 разведенных 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 (médный, 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.

**Печь кипящего слоя.** Печь, в которой сыпучий (порошкообразный, зернистый, гранулированный) материал взаимодействует с проходящим через него нагретым газовым потоком (воздуха, кислорода, дымовых газов), интенсивно перемещающим твердые частицы в так называемом кипящем слое.

**Пирротиновый концентрат.** Побочный продукт обогащения медно-никелевых руд.

**Плавка.** Пирометаллургический процесс, проводимый при температурах, обеспечивающих полное расплавление перерабатываемого материала.

**Подэтажное обрушение.** Система подземной разработки рудных месторождений, при которой блоки отрабатываются сверху вниз подэтажами; руда в подэтажах извлекается принудительным обрушением или самообрушением с заполнением выработанного пространства обрушенными породами.

**Пульпа.** Смесь мелкоизмельченного материала с водой или водным раствором.

**Руда.** Природное минеральное сырье, содержащее металлы или их соединения в количестве и виде, допускающих их промышленное использование.

**Рудник.** Горнопромышленное предприятие по добыче руд.

**Сгущение.** Процесс отделения жидкой фазы (воды) от твердой в дисперсных системах (пульпе, суспензии, коллоиде), основанный на естественном осаждении твердых частиц под действием силы тяжести в отстойниках и сгустителях или под действием центробежной силы в гидроциклонах.

**Содержание металла.** Отношение массы металла в сухом материале к полной сухой массе материала, выраженное в процентах или граммах на тонну.

**Сульфиды.** Соединения металлов с серой.

**Сушка.** Удаление влаги из концентрата, осуществляемое в специальных сушильных печах (до влажности менее 9%).

**Толлинг.** Переработка иностранного сырья с последующим вывозом готовой продукции. При этом особый таможенный режим позволяет ввозить сырье и вывозить готовую продукцию беспошлино.

**Файнштейн.** Полупродукт металлургического производства, получаемый при конвертировании штейнов. По химическому составу различают медный, никелевый и медно-никелевый файнштейн.

**Фильтрация.** Процесс снижения влажности пульпы при ее движении сквозь пористую среду.

**Флотация.** Способ обогащения, основанный на избирательном прилипании минеральных частиц, взвешенных в пульпе, к пузырькам воздуха. Плохо смачиваемые водой частицы минералов прилипают к пузырькам воздуха и поднимаются с ними на поверхность пульпы, образуя пену. Хорошо смачиваемые минералы не прилипают к пузырькам и остаются в пульпе. Таким образом достигается разделение минералов.

**Хвостохранилище.** Комплекс гидротехнических сооружений для приема и хранения отходов обогащения полезных ископаемых — отвальных хвостов.

**Шихта.** Смесь материалов в определенной пропорции для получения требуемого химического состава конечного продукта.

**Шлак.** Расплавленное или твердое вещество переменного состава, покрывающее поверхность жидкого продукта при металлургических процессах (плавке шихты, отработке расплавленных промежуточных продуктов и рафинировании металлов). Образуется из пустой породы, флюсов, золы топлива, сульфидов и оксидов металлов, продуктов взаимодействия обрабатываемых материалов и футеровки плавильных агрегатов.

**Шлам.** Порошкообразный продукт, содержащий благородные металлы, выпадающие в осадок при электролизе меди и других металлов.

**Штейн.** Промежуточный продукт, представляющий собой сплав сульфидов железа и цветных металлов переменного химического состава. Основной продукт, в котором аккумулируются имеющиеся в сырье благородные и сопутствующие металлы.

**Электролиз.** Совокупность процессов электрохимических окислений-восстановлений, происходящих на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника.

**Электроэкстракция.** Электролитический способ выделения металла из раствора. Руда или концентрат подвергается выщелачиванию с помощью определенных растворителей, которые растворяют минералы, содержащие металлы, 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.



# КОНТАКТЫ

## ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ (ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА)

### ЖУКОВ ВЛАДИМИР СЕРГЕЕВИЧ,

Вице-президент по работе с инвестиционным сообществом

### БОРОВИКОВ МИХАИЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ,

Руководитель направления по работе с инвесторами

Email: [ir@nornik.ru](mailto:ir@nornik.ru)

Тел.: +7 (495) 786-83-20

## ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ (ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА)

### КУЗНЕЦОВА ОКСАНА АНАТОЛЬЕВНА,

Руководитель по направлению акционерного капитала

Email: [gmk@nornik.ru](mailto:gmk@nornik.ru)

Тел.: +7 (495) 797-82-44

## ДЛЯ СМИ

### СМИРНОВА ТАТЬЯНА БОРИСОВНА,

Директор Департамента общественных связей

### ЧУПРАСОВ АНДРЕЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ,

Начальник управления корпоративных коммуникаций

Email: [pr@nornik.ru](mailto:pr@nornik.ru)

Тел.: +7 (495) 785-58-00

## РЕГИСТРАТОР

АО «НРК — Р.О.С.Т.»

Центральный офис: Российская Федерация, 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5Б

Email: [info@rrost.ru](mailto:info@rrost.ru)

Сайт: [www.rrost.ru](http://www.rrost.ru)

Тел.: +7 (495) 989-76-50

## ДЕПОЗИТАРИЙ АДР

Bank of New York Mellon

Адрес: 240 Greenwich Street, 8th Floor West, New York, NY 10286

Тел.: +1 (212) 815-50-21

Сайт: [www.bnymellon.com](http://www.bnymellon.com)

## АУДИТОР

АО «КПМГ»

Адрес: Российская Федерация, 129110, г. Москва, Олимпийский пр-т, д. 16, стр. 5, ком. 24Е

Тел.: +7 (495) 937-44-77

Email: [moscow@kpmg.ru](mailto:moscow@kpmg.ru)

Сайт: [www.kpmg.com/ru](http://www.kpmg.com/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, ее операционные и финансовые результаты и на содержание годового отчета могли оказать влияние внешние или иные факторы, в том числе эскалация геополитического конфликта в 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, пандемия COVID-19, 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, находящихся 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 откачивается 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 получена от торговых и 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 подпись 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, включая обязанности по соблюдению требований законодательства Великобритании.

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.