



НОРНИКЕЛЬ

ИННОВАЦИИ ДЛЯ ЗЕЛЕНОГО БУДУЩЕГО



Годовой отчет

СОДЕРЖАНИЕ



О КОМПАНИИ

Краткий обзор	4
Наша история	6
Ключевые показатели	8
Факторы инвестиционной привлекательности	10
Бизнес-модель	12

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение Председателя Совета директоров	16
Обращение Президента Компании	18
Обзор рынка металлов	22
Наша стратегия	42

ОБЗОР БИЗНЕСА

Минерально-сырьевая база	52
Операционная деятельность	65
Логистика и сбыт продукции	72
Энергетические активы	77
Инновации и цифровые технологии	79
Финансовый обзор	92

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Стратегический подход	106
Управление персоналом	112
Безопасность производства	130
Экология и изменение климата	140
Социальная стратегия	156

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Обращение Председателя Совета директоров	166
Система корпоративного управления	167
Общее собрание акционеров	176
Совет директоров и комитеты	178
Исполнительные органы	199
Система контроля	208
Отчет о вознаграждении	216
Система управления рисками	219

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

Акционерный капитал	238
Дивидендная политика	242
Облигации и управление долгом	245
Взаимодействие с акционерами	248

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Финансовая отчетность	252
Глоссарий	332
Контакты	336

ОБ ОТЧЕТЕ

Вашему вниманию представлен Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» и компаний, входящих с ним в одну группу (далее — Группа, «Норникель», Компания) за год, закончившийся 31 декабря 2022 года. Основные подконтрольные организации и доля участия ПАО «ГМК «Норильский никель» в их капитале приведены в консолидированной отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2022 год.

В отчете раскрываются все аспекты деятельности «Норникеля» с точки зрения устойчивого развития. Компания обладает уникальной ресурсной базой, на основе которой реализует стратегию роста производства и повышения производственной эффективности, а также беспрецедентную экологическую программу. Стратегия экологичного роста не только включает в себя 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 с учетом требований и рекомендаций:

- положения Банка России от 27 марта 2020 года № 714-п «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- письма Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- информационного письма Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ»;
- информационного письма Банка России от 16 декабря 2021 года № ИН-06-28/96 «О рекомендации по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития»;
- Правил листинга ПАО Московская Биржа.

Финансовые показатели в Отчете раскрыты на основе консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО за 2022 год, прошедшей аудиторскую проверку компанией АО «Кэпт» в соответствии с международными стандартами аудита.



Интерактивная версия
Годового отчета



Отчет
об устойчивом развитии



Отчет по правам
человека

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ УТВЕРЖДЕН годовым Общим собранием акционеров (протокол от 6 июня 2023 года №1)

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО УТВЕРЖДЕН Советом директоров (протокол от 28 апреля 2023 года № ГМК/18-пр-сд)

ДОСТОВЕРНОСТЬ ДАННЫХ ПОДТВЕРЖДЕНА Ревизионной комиссией (заключение от 26 апреля 2023 года)

ПОТАНИН В.О.

Президент,
Председатель Правления

МАЛЫШЕВ С.Г.

Старший вице-президент —
Финансовый директор





О КОМПАНИИ



«Норникель» — лидер горно-металлургической промышленности России и один из крупнейших среди мировых производителей.

Компания производит металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики и экологически чистого транспорта.



КРАТКИЙ ОБЗОР

«Норникель» — лидер горно-металлургической промышленности России и крупнейший мировой производитель палладия и высокосортного никеля, а также один из крупнейших производителей платины и меди. Компания также производит кобальт, родий, серебро, золото, иридий, рутений, селен и теллур.

В состав Группы входит более 85 компаний, которые расположены в России и других странах. К основным производственным активам относятся предприятия и подразделения Норильского дивизиона, Кольского дивизиона (включающего АО «Кольская ГМК» и никелерафинировочный завод Norilsk Nickel Harjavalta Oy в Финляндии), а также Забайкальского дивизиона (включающего ООО «ГРК «Быстринское», 50,01%-ное владение).

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

10,8%

доля Компании в объеме металлургического производства России

>78 тыс.

сотрудников

>180 тыс. руб.

ежемесячная средняя заработная плата

>30 стран

потребляют продукцию Компании



Операционные активы



Энергетика



Транспорт



Исследование



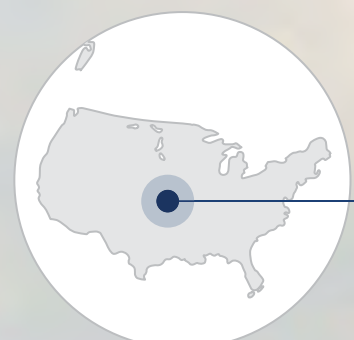
Сбыт



Metal Trade Overseas SA (Швейцария)



Norilsk Nickel Metals Trading (Shanghai) Co., Ltd. (Китай)



Norilsk Nickel (Asia) Limited (Гонконг)



Norilsk Nickel USA Inc. (США)



ООО «Институт Гипроникель»

ПАО «ГМК «Норильский никель» (Главный офис)

АО «НОРМЕТИМПЭКС»



Кольский дивизион, включая Norilsk Nickel Harjavalta Oy
Мурманский транспортный филиал



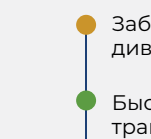
Архангельский транспортный филиал



Энергетический дивизион
Красноярский транспортный филиал

Заполярный транспортный филиал

Норильский дивизион



Забайкальский дивизион
Быстринский транспортный филиал (входит в Забайкальский дивизион)



НАША ИСТОРИЯ

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

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЯ

СТРАТЕГИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РОСТА

Начало строительства и становление комбината

Начало строительства Норильского металлургического комбината.

Получение первого файнштейна. К концу 1953 года предприятие производит

35% никеля,
12% меди,
30% кобальта и
90% металлов платиновой группы (МПГ) от общего производства этих металлов в СССР.

Освоение новых месторождений, открытие новых производств

Открытие крупнейших сульфидных месторождений медно-никелевых руд Талнахского месторождения. Начало строительства рудников и г. Талнаха на Таймырском полуострове. Первый выпуск карбонильного никеля на комбинате «Североникель» на Кольском полуострове.

Запуск рудников «Комсомольский», «Октябрьский» и «Таймырский», а также введение в эксплуатацию Талнахской обогатительной фабрики и Надеждинского металлургического завода. На комбинате «Североникель» впервые получена электролитная медь.

Трансформация компании

1993 год: преобразование Государственного концерна по производству цветных и драгоценных металлов «Норильский никель» в РАО «Норильский никель» и приватизация. В 2001 году была проведена реструктуризация, по итогам которой владельцы 96,9% акций РАО «Норильский никель» обменяли свои акции на акции ОАО «ГМК «Норильский никель». Акции компании стали торговаться на биржах РТС и ММВБ, а в июне начался выпуск американских депозитарных расписок (ADR).

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

Компания объявила о запуске нового инвестиционного цикла, нацеленного на комплексное развитие горнорудной базы и расширение перерабатывающих мощностей, а также о реализации стратегии экологического роста, которая не только включает в себя 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.

1935–1959

1960–1992

1993–2012

2013–2020

2021–2030

«НОРНИКЕЛЬ» В 2022 ГОДУ

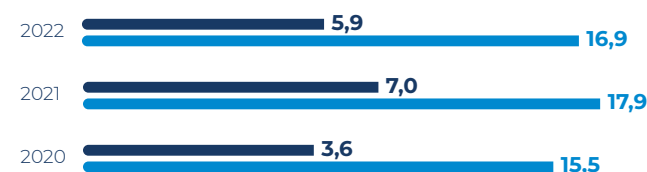
- Производственная программа была полностью выполнена. Уровень капитальных вложений достиг рекордных 4,3 млрд долл. США.
- Проведена первая в России процедура получения свободного, предварительного и осознанного согласия (СПОС) с коренными народами на программу переселения. СПОС было получено от жителей поселка Тухард.
- Доставлено оборудование для Серной программы, также добыт первый известняк в объеме 23,5 тыс. тонн на Мокулаевском месторождении. Рудник станет основной сырьевой базой известняка для Серной программы.
- Дополнительно привлечено два ледокола, в том числе один атомный, что позволит в дальнейшем расширить провозные мощности для Таймырского полуострова.
- Запущен единый диспетчерский пункт мониторинга состояний зданий и сооружений в г. Норильске, который отслеживает состояние многолетне-мерзлых грунтов.
- В марте была продана авиакомпания «НордСтар».
- Было достигнуто мировое соглашение с Росрыболовством, согласно условиям которого АО «НТЭК» в полном объеме возместит вред водным биоресурсам путем выпуска мальков в пострадавшие в результате аварии на ТЭЦ-3 водоемы в период с 2033 по 2050 год.
- Заключен договор с ПАО «РусГидро» о покупке электроэнергии из возобновляемых источников для Забайкальского дивизиона. В ближайшие три года Быстринский ГОК планирует перевести весь объем внешнего энергопотребления на безуглеродные источники энергии по таким договорам и существенно снизить выбросы парниковых газов.



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ФИНАНСОВЫЕ

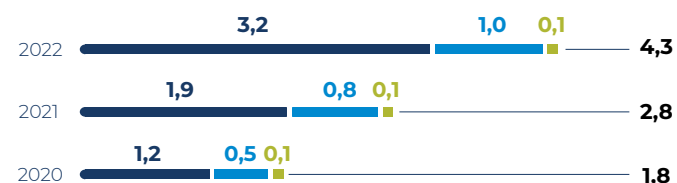
Чистая прибыль и выручка (млрд долл. США)



● Чистая прибыль ● Выручка

-16% **-5%**

Капитальные вложения (млрд долл. США)



● Проекты на поддержание и обновление
● Проекты роста и развития
● Быстринский проект

+55%

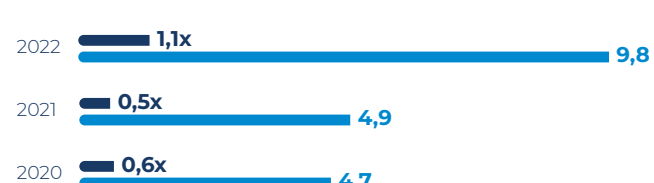
ЕБИТДА и ее рентабельность (млрд долл. США)



● Рентабельность ЕБИТДА ● ЕБИТДА

-7 п. п. **-17%**

Долговая нагрузка (млрд долл. США)

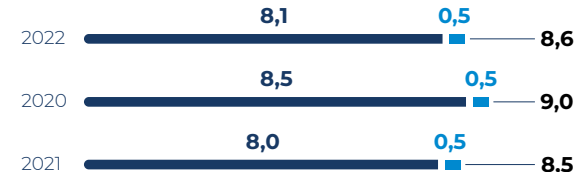


● Чистый долг / 12М ЕБИТДА ● Чистый долг

+0,6% **Увеличение в 2 раза**

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Выбросы парниковых газов от производственной деятельности (млн тонн)



● Прямые (Score 1) ● Косвенные (Score 2)

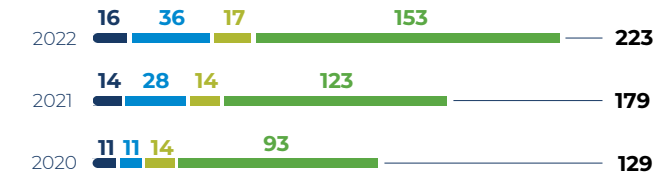
-5% **+7%**

Выбросы диоксида серы (млн тонн)



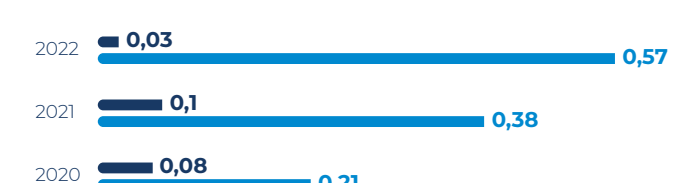
+11%

Расходы на социальные программы для персонала (млн долл. США)



● Жилищные программы
● Санаторно-курортное лечение
● Пенсионные программы
● Прочие социальные программы

Коэффициенты производственного травматизма (на 1 млн часов)

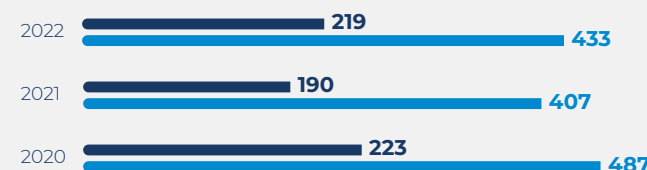


● FIFR ● LTIFR

-66% **+50%**

ОПЕРАЦИОННЫЕ

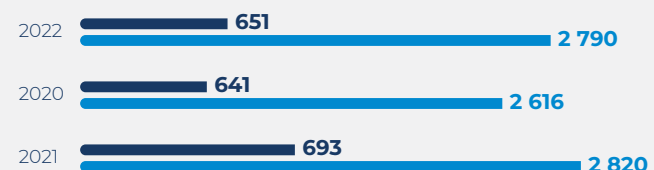
Производство никеля и меди (из собственного сырья, тыс. тонн)



● Никель ● Медь

+15% **+6%**

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



● Платина ● Палладий

+2% **+7%**



ФАКТОРЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

УНИКАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

Уникальная минерально-сырьевая база полиметаллических руд обеспечивает наиболее выгодное положение в мировой горнодобывающей отрасли.

9 рудников

>75 лет

обеспеченность ресурсами при текущем уровне добычи

1 127 млн тонн

доказанные и вероятные запасы

1 826 млн тонн

оцененные и выявленные ресурсы

Ni 8,3 млн тонн

Ni 13,8 млн тонн

Cu 14,9 млн тонн

Cu 22,7 млн тонн

МПГ 165 млн тр. унций

МПГ 254 млн тр. унций

НЕЗАМЕНИМЫЕ МЕТАЛЛЫ ДЛЯ ЗЕЛЕННОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

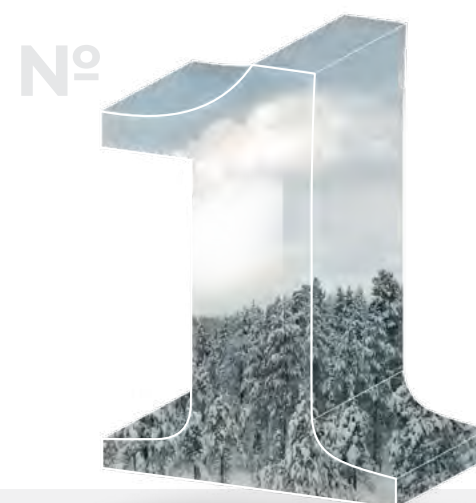
«Норникель» — крупнейший в мире производитель «зеленых» металлов, необходимых для декарбонизации глобальной экономики, реализации энергоперехода к возобновляемой энергетике и электротранспорту.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТАЛЛОВ «НОРНИКЕЛЯ»

Ni	Высокосортный никель	Pd	Палладий
	<ul style="list-style-type: none"> Аккумуляторы Химическая промышленность Медицина Никелирование Сплавы Нержавеющая сталь 		<ul style="list-style-type: none"> Химическая промышленность Медицина Инвестиции Производство стекловолокна и оптического стекла
Cu	Медь	Pt	Платина
	<ul style="list-style-type: none"> Электропроводники Трубы Архитектура и дизайн Антисептики Медная катанка 		<ul style="list-style-type: none"> Каталитические нейтрализаторы Ювелирная промышленность Электроника Нефтепереработка

ВЕДУЩИЕ ПОЗИЦИИ НА МИРОВЫХ РЫНКАХ¹

«Норникель» — мировой лидер в производстве палладия и высокосортного никеля.



8% Родий № 5

2% Медь № 12

Одни из самых низких показателей денежных затрат и углеродного следа от производства никеля

среди мировых производителей. Углеродный след от производства металлического никеля, рассчитанный в соответствии с международными стандартами, составил

9,7 тонны CO₂-экв. на тонну металла.

Высокая степень вертикальной интеграции: от руды до производства готовой продукции (100%-ная обеспеченность).

Также обеспеченность собственной логистикой, энергетикой, топливом, водоснабжением — значительно более низкая доля в денежных затратах по сравнению с конкурентами.

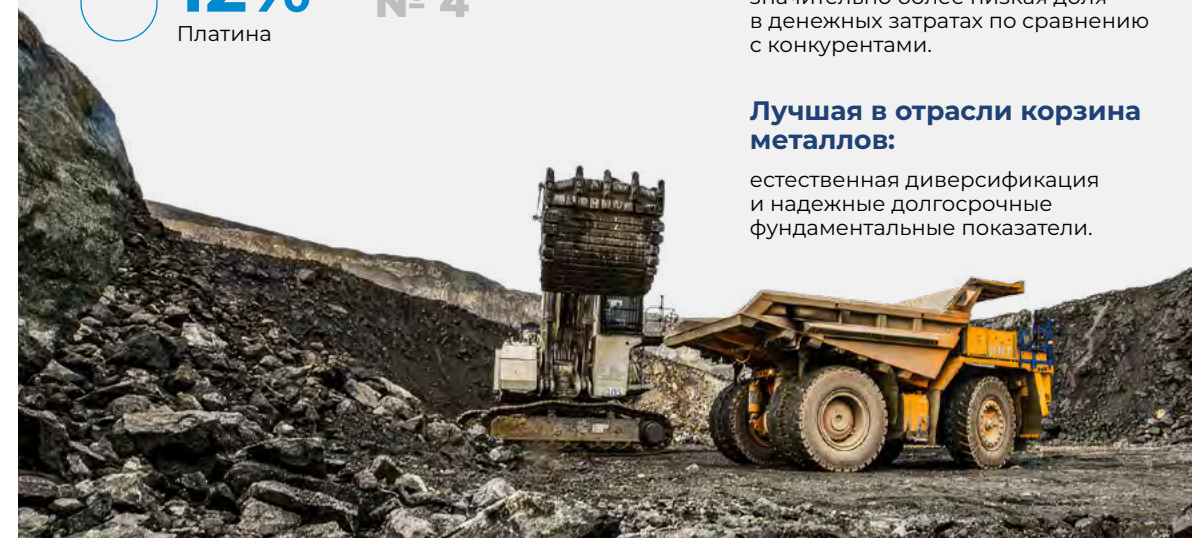
Лучшая в отрасли корзина металлов:

естественная диверсификация и надежные долгосрочные фундаментальные показатели.

43% Палладий

17% Никель высокосортный

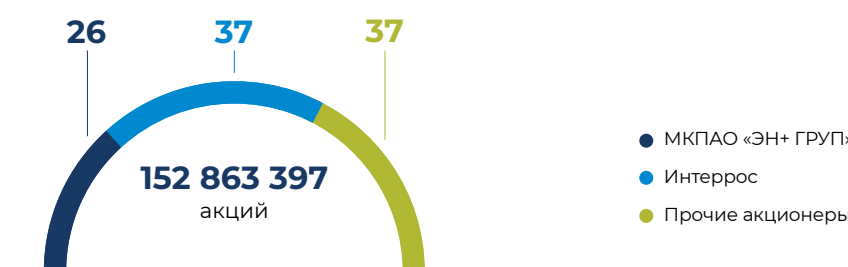
12% Платина № 4



НАИБОЛЕЕ ЛИКВИДНЫЕ АКЦИИ НА РЫНКЕ

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

Структура акционерного капитала на 31 декабря 2022 года (%)



Рекомендации аналитиков по акциям Компании



Акции «Норникеля» входят в 16 индексов Московской биржи, со следующими весами по состоянию на конец декабря 2022 года:

7,39% Индекс МосБиржи	10,44% Индекс МосБиржи 10	9,24% Индекс голубых фишек
15,27% Индекс МосБиржи металлов и добычи	7,32% Индекс МосБиржи широкого рынка	4,51% Индекс Вектора устойчивого развития

¹ По состоянию на начало марта 2023 года. По рынкам палладия, никеля, платины и родия данные приводятся по производству рафинированных металлов (с учетом толлинга), а по рынкам меди — по добыче.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

РЕСУРСЫ

Минерально-сырьевая база

1 127 млн тонн доказанные и вероятные запасы

1 826 млн тонн оцененные и выявленные ресурсы

>75 лет обеспеченность ресурсами при текущем уровне добычи

Персонал

~78,4 тыс. сотрудников

Производственные активы

9 рудников

4 обогатительных фабрики

3 металлургических завода

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ АКТИВЫ

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

ДОБЫЧА

Норильский дивизион

Добыто

18,4 млн тонн руды

Ni 1,27% Cu 2,18% МПГ 6,64 г/т

Кольский дивизион

Добыто

7,0 млн тонн руды

Ni 0,49% Cu 0,21% МПГ 0,10 г/т

Забайкальский дивизион

Добыто

15,0 млн тонн руды

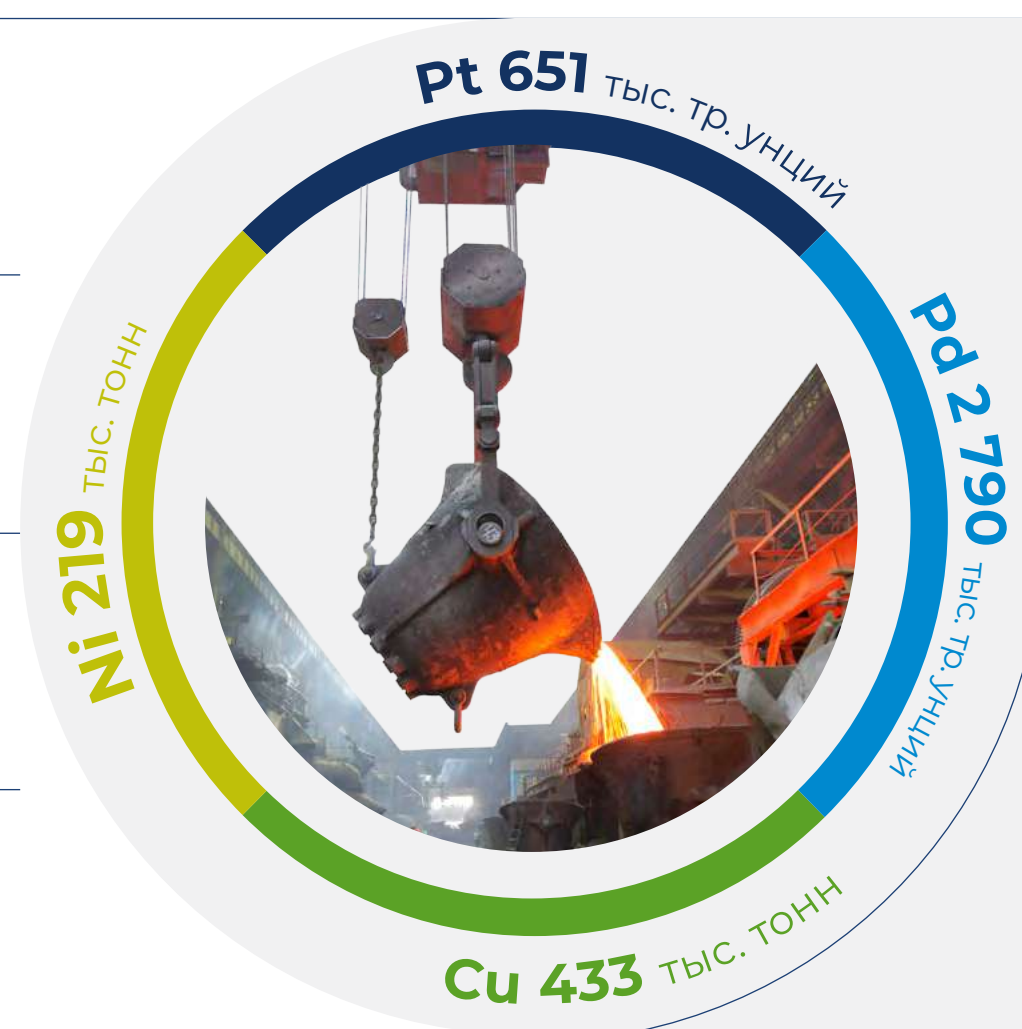
Cu 0,57%

Энергетический дивизион

Добыто

2 816 млн м³ природного газа

91 тыс. тонн газового конденсата



КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ В 2022 ГОДУ

0,9

млрд долл. США
Серный проект

1,1

млрд долл. США
проекты роста и развития

2,3

млрд долл. США
поддержание и обновление основных фондов

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

16,9

млрд долл. США
выручка

8,7

млрд долл. США
ЕБИТДА

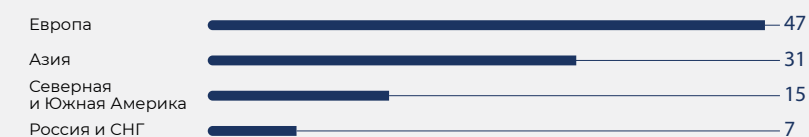
5,9

млрд долл. США
чистая прибыль

52%
рентабельность ЕБИТДА

x1,1
чистый долг / ЕБИТДА

География продаж, %



ЦЕННОСТИ, СОЗДАННЫЕ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Акционеры

6 196 млн долл. США
было выплачено дивидендов за 2021 год

Сотрудники

211 млн долл. США
потрачено на социальные программы для персонала

2 662 долл. США
средняя заработная плата

17 млн долл. США
расходы на пенсионные программы

Поставщики

95%
доля российских компаний в структуре поставщиков «Норникеля»

Потребители

В **34** страны мира
поставляется продукция Компании

Государство

Налоговые и прочие платежи в бюджеты:

109,2
млрд руб.
федеральный

116,9
млрд руб.
региональный

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

8,6 млн тонн
составили выбросы парниковых газов от производственной деятельности (Scope 1 + 2)

5,7 млн тонн
составили выбросы парниковых газов (Scope 3)

99%
отходов производства являются неопасными

51%
составила доля электроэнергии из возобновляемых источников

82%
составила доля повторно и многократно используемой воды



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

«Норникель» сохраняет курс на развитие,
и сейчас Компания проходит пик
инвестиционного цикла.

Общий объем капитальных
вложений в 2022 году составил

4,3

млрд долл. США

в 2023 году ожидается рост
до уровня

4,7

млрд долл. США





ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Едва оправившись от последствий пандемии COVID-19 и производственных инцидентов на рудниках «Таймырский» и «Октябрьский», в 2022 году мы столкнулись с новыми, еще более масштабными вызовами. Беспрецедентные санкции, введенные рядом государств против России, оказали существенное отрицательное влияние на наш бизнес, поставив перед нами задачу оперативно адаптировать операционную, закупочную, сбытовую и финансовую деятельность к новым реалиям.

Несмотря на все трудности, «Норникель» полностью выполнил свою производственную программу и нарастил в прошлом году производство всех металлов после вынужденных простоев мощностей в 2021 году. Особо хочу отметить, что параллельно с восстановительными работами на рудниках и Норильской обогатительной фабрике мы продолжили совершенствовать систему управления промышленной безопасностью и охраной труда и добились ощутимого прогресса в этом направлении. Количество несчастных случаев со смертельным исходом сократилось почти в три раза, с 11 до 4, но нас все равно не может устраивать такой результат, и мы будем прилагать максимальные усилия для полного искоренения смертей на производстве.

Мы продолжаем реализацию Серной программы, нашего флагманского проекта в области устойчивого развития, направленного на кардинальное снижение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе. В течение 2022 года мы выполнили большую часть работ по первой фазе проекта, включающую строительство объектов утилизации печных газов, линии нейтрализации серной кислоты и сопутствующей инфраструктуры на Надеждинском металлургическом заводе, и подтверждаем, что запуск этих мощностей состоится до конца 2023 года.

В период высокой геополитической турбулентности и экономической неопределенности для любого бизнеса особенно важно быть социально ответственным. Именно поэтому в целях поддержки наших сотрудников и их семей мы приняли решение проиндексировать зарплаты выше уровня российской инфляции, а также выплатить единовременные внеочередные премии в апреле прошлого года. Кроме того, в прошлом году мы начали реализацию долгосрочной программы реновации жилья и социальной инфраструктуры г. Норильска, на которую Компания планирует потратить более 81 млрд руб. до 2035 года.

Конечно, новые обстоятельства, в которых нам сегодня приходится работать, заставили Компанию внести

существенные изменения как в сроки, так и в параметры многих инвестиционных проектов. И хотя мы подтверждаем все свои ранее озвученные стратегические приоритеты в экологии, горной добыче и металлургии, многие из проектов в этих областях в настоящий момент отправлены на перепроектирование с учетом необходимости импортозамещения технологического оборудования, поиска новых подрядчиков и выстраивания альтернативных цепочек поставок.

И в заключение хочу сказать: несмотря ни на что, «Норникель» остается лидером на рынках цветных и драгоценных металлов, наша продукция по-прежнему пользуется спросом и генерирует стабильно высокую выручку и операционную прибыль. Финансовая устойчивость Компании позволяет в полной мере выполнять обязательства перед сотрудниками, партнерами, обществом и государством, а также сохранять инвестиционную привлекательность для акционеров.

АНДРЕЙ БУГРОВ

Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»



Несмотря на все трудности, «Норникель» полностью выполнил свою производственную программу и нарастил производство всех металлов после вынужденных простоев мощностей в 2021 году.





ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА КОМПАНИИ

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

2022 год завершен, и я хотел бы рассказать о результатах нашей Компании, а также о планах на ближайшую перспективу с учетом крайне высокой степени неопределенности, с какой мы вступаем в 2023 год.

ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В прошлом году российская экономика в целом и «Норникель» в частности столкнулись с сильнейшим давлением, что вкуче с высокой инфляцией и волатильностью на глобальных сырьевых и финансовых рынках не могло не отразиться на ключевых финансовых показателях Компании.

Мы полностью восстановили работу Таймырского и Октябрьского рудников и Норильской обогатительной фабрики после инцидентов, произошедших в 2021 году, и увеличили выпуск всех без исключения основных металлов.

Мы также успешно исполнили все свои обязательства перед покупателями, несмотря на геополитические вызовы и связанные с ними нарушения международной логистики. Вместе с тем более низкие цены на медь и палладий, а также увеличение запасов металлопродукции в транспортных цепочках из-за их удлинения привело к снижению выручки на 5%, до 16,9 млрд долл. США.

Себестоимость нашей продукции также не избежала негативных тенденций. При этом, помимо прямого инфляционного давления, влияние на нее также оказали дополнительные мотивирующие выплаты сотрудникам и индексация зарплат выше уровня российской инфляции, а также изменение расчета

Показатель EBITDA составил

8,7 млрд долл. США

НДПИ. В результате показатель EBITDA составил 8,7 млрд долл. США, сохранив при этом рентабельность выше 50%.

Чистый долг вырос, но показатель его отношения к EBITDA остается на комфортном уровне 1,1, и в текущих непростых условиях, когда традиционные рынки капитала оказались для нас закрыты, управление ликвидностью и долговой нагрузкой стало еще одним важным приоритетом, и мы успешно отработали в этом направлении, рефинансировав свои обязательства в долларах США за счет долговых инструментов в рублях и юанях.

В течение года мы также продолжали наращивать инвестиции в проекты роста, а также программы, направленные на снижение экологической нагрузки и повышение промышленной безопасности. В результате наши капитальные вложения выросли до рекордных за всю историю компании 4,3 млрд долл. США.



Общее количество розничных акционеров Компании превысило в прошлом году 380 тыс. человек, что свидетельствует о том доверии, которые российские инвесторы оказывают нашей Компании в столь непростые времена.

Наши капитальные вложения в 2022 году выросли

до **4,3** млрд долл. США





ПРОГРАММА КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ

Как мы уже отмечали ранее, в настоящее время Компания проходит пик инвестиционного цикла, в связи с чем в 2023 году ожидается дальнейший рост общего объема капитальных вложений до уровня около 4,7 млрд долл. США, которые будут направлены на финансирование проектов роста добычи на талнахских рудниках и Южном кластере, расширение Талнахской обогатительной фабрики, экологической Серной программы, проекты поддержания и обновления инфраструктуры топливно-энергетического комплекса Норильского промышленного района и замены оборудования и капитализируемых ремонтов, а также социальные проекты. Доля капитальных затрат на модернизацию и обновление фондов будет сохраняться на стабильно высоком уровне выше 50% от всего инвестиционного бюджета.

Разумеется, форс-мажорные обстоятельства, связанные с ограничением экспорта в Россию технологического оборудования, внесли серьезные коррективы в наши долгосрочные планы по реализации стратегии. Мы направили ряд крупных инициатив на перепроектирование с учетом новых реалий, ведем комплексную работу по поиску альтернативных технических и инженерных решений, поставщиков оборудования и подрядчиков. Мы планируем завершить данную работу до конца текущего года и представить актуализированную инвестиционную программу на 2024–2030 годы в четвертом квартале 2023 года.

Общее количество розничных акционеров Компании превысило в прошлом году

380 тыс. человек

ЭКОЛОГИЯ И ОХРАНА ТРУДА

Краеугольным камнем нашей Экологической стратегии является программа по снижению выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе, и в течение всего 2022 года мы активно реализовывали первую фазу данного проекта на Надеждинском металлургическом заводе. На текущий момент строительство-монтажные работы выполнены более чем на две трети и начаты пусконаладочные работы на оборудовании и трубопроводах, что дает нам уверенность в запуске данного проекта до конца 2023 года. Кроме того, в прошлом году мы завершили все работы по ликвидации последствий разлива топлива на ТЭЦ-3, провели масштабные исследования биоразнообразия во всех регионах присутствия и продолжили программу санитарной очистки территорий с их последующей рекультивацией.

С целью управления рисками, связанными с изменением климата, «Норникель» продолжил реализацию программы по мониторингу зданий и сооружений: к концу 2022 года мы подключили к специальной диагностической системе

17 наших предприятий и ведем мониторинг в режиме реального времени более 700 строений.

По итогам 2022 года нам удалось продемонстрировать существенный прогресс в области промышленной безопасности, существенно снизив количество смертельных случаев на производстве. К сожалению, в 2022 году четверо наших сотрудников погибли на производстве. Все несчастные случаи были тщательно расследованы с предоставлением отчета Совету директоров и подготовкой плана мероприятий по устранению причин происшествий. Я еще раз хочу подчеркнуть, что полное исключение смертельных несчастных случаев на производстве является основным стратегическим приоритетом Компании.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Следуя ключевым положениям программы социально-экономического развития Норильска, мы начали реновацию жилищного фонда, модернизацию коммунальной и инженерной инфраструктуры. Также мы продолжаем развивать проект «Корпоративная медицина», целью которого является создание частных медицинских учреждений в дополнение к государственной системе здравоохранения в регионах присутствия для кардинального улучшения качества медицинских услуг для их жителей.

И наконец, мы стали первой компанией в России, которая провела процедуру получения свободного предварительного и осознанного согласия жителей поселка Тухард, представляющих коренное население Таймыра, на программу переселения и развития

поселка, что ознаменовало важный этап нашего сотрудничества с коренными малочисленными народами Севера.

Уважаемые акционеры, в заключение хочу сказать, что общее количество розничных акционеров Компании превысило в прошлом году 380 тыс. человек, что свидетельствует о том доверии, которое российские инвесторы оказывают нашей Компании в столь непростые времена, и я надеюсь, мы оправдаем ваши ожидания.

ВЛАДИМИР ПОТАНИН

Президент,
Председатель Правления
ПАО «ГМК «Норильский никель»





ОБЗОР РЫНКА МЕТАЛЛОВ

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТАЛЛОВ «НОРНИКЕЛЯ»



Машиностроение, химическая и нефтехимическая промышленность, строительство

Никель применяется для производства нержавеющей стали. Добавление никеля в качестве легирующего элемента для стабилизации аустенитной структуры придает стали усиленную коррозионную устойчивость, жаропрочность, свариваемость, пластичность и устойчивость в агрессивных средах. Благодаря этому нержавеющая сталь применяется в большом количестве отраслей промышленности, включая машиностроение, химический и нефтехимический секторы, а также строительство

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



Производство аккумуляторных батарей для электромобилей

Никель используется в качестве одного из основных компонентов при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. Никель-интенсивные аккумуляторы NCM и NCA считаются доминирующей технологией, что объясняется их более высокой гравиметрической и объемной энергоемкостью, позволяющей увеличить запаса хода. Также, аккумуляторы на основе никеля более пригодны к утилизации и вторичному использованию, чем другие типы аккумуляторных батарей



Авиакосмический комплекс

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



Возобновляемая энергетика

Сплавы на основе никеля находят свое применение в ветровой, солнечной и геотермальной энергетике

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



Автомобильная промышленность

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

Палладий, платина и родий применяются в качестве катализатора в нейтрализаторах выхлопных газов, позволяющих минимизировать негативное влияние автомобилей на окружающую среду



Строительный сектор, системы кондиционирования и охлаждения

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



Электроника и бытовая техника

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

В электронной промышленности палладий используется при производстве конденсаторов, системных плат и других компонентов, в то время как платина преимущественно используется в производстве жестких дисков, а родий применяется для покрытия разъемов, контактов



Сетевая инфраструктура

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



Водородные решения

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



Ювелирный сектор

Палладий и платина широко применяются для изготовления разного рода украшений, которые отличаются не только красотой, но и долговечностью



Медицина

МПГ активно используются в качестве катализаторов при синтезе лекарственных препаратов. В дополнение к этому палладий широко применяется в стоматологии, тогда как платина используется при производстве медицинских изделий, к примеру кардиостимуляторов. Также платина применяется в качестве действующего вещества в противораковых препаратах



Производство стекловолокна и оптического стекла

В стекольной промышленности платина и родий применяются при изготовлении стекловых питателей для производства стекловолокна и оптического стекла



СТРАТЕГИЯ

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ



КОРОНАВИРУСНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

В 2022 году ограничения, связанные с пандемией, были ослаблены и логистические цепочки, пострадавшие из-за карантинных мер, начали восстанавливаться. Исклчением стал Китай — крупнейший потребитель цветных металлов, а также ключевой производитель и потребитель продукции из цветных и драгоценных металлов, — в котором политика нулевой терпимости к коронавирусу привела к сохранению строгих ограничений в крупных городах, что вызвало значительное снижение промышленного спроса на металлы по широкому спектру применений, от нержавеющей стали до производства автомобилей и ювелирных изделий. В то же время, несмотря на ограничения в течение года, Китай сумел увеличить как производство, так и потребление медно-никелевой продукции. Ожидается, что снятие ограничений в конце 2022 года позитивно скажется на деловой активности и спросе на металлы в стране начиная со второго квартала 2023 года.



УЖЕСТОЧЕНИЕ МОНЕТАРНОЙ ПОЛИТИКИ

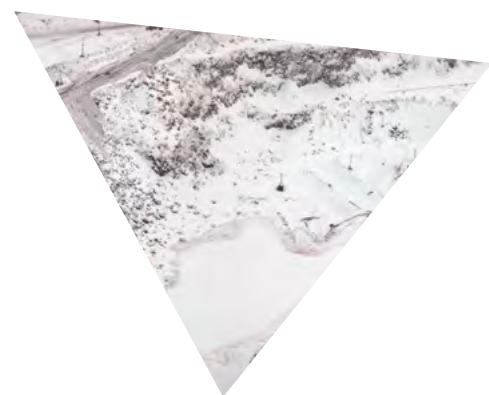
2022 год ознаменовался значительным ростом мировой инфляции, что было вызвано ростом геополитической напряженности и увеличением цен на энергоносители, а также сохраняющимися эпидемиологическими ограничениями в Китае и сбоями в логистических цепочках. В ответ на ускорение инфляции ведущие центральные банки приняли решение об ужесточении денежно-кредитной политики, что негативно сказалось на темпах роста мировой экономики и, как следствие, также негативно отразилось на промышленном потреблении цветных и драгоценных металлов. Вызванное повышением учетных ставок Федеральной резервной системы США (ФРС) укрепление курса доллара к основным валютам привело к коррекции цен на сырьевые товары во второй половине 2022 года.



ГЕОПОЛИТИЧЕСКАЯ НАПРЯЖЕННОСТЬ

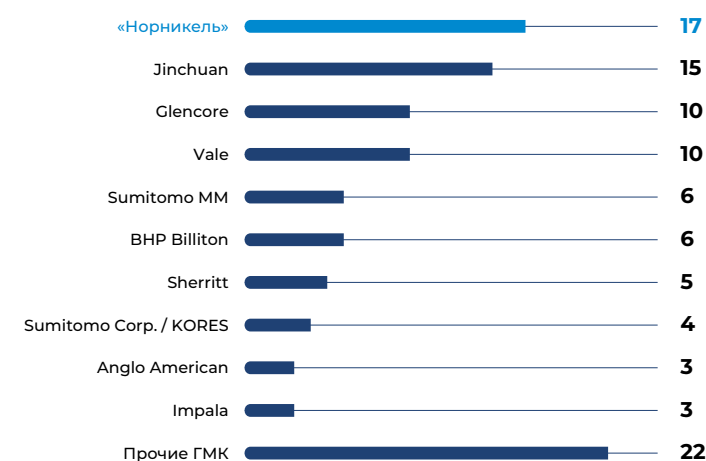
В 2022 году в связи с событиями на Украине против России были введены беспрецедентные санкционные ограничения. В дополнение были введены так называемые добровольные санкции, когда, несмотря на отсутствие юридических ограничений на работу с российскими компаниями, некоторые международные партнеры приняли решение отказаться от сотрудничества с ними, что негативно сказалось на закупках материально-технических ресурсов и сбыте российской продукции на экспорт.

Ограничения были введены Лондонской ассоциацией рынка драгоценных металлов (LMBA) и Лондонской ассоциацией рынка платины и палладия (LPPM) в отношении российских аффинажных предприятий и переработки российского сырья драгоценных металлов на предприятиях в других странах. Эта мера отрицательно повлияла на ликвидность российских металлов на мировом рынке. Лондонская биржа металлов также рассматривала возможность делистинга российских брендов цветных металлов, но после обсуждения с участниками рынка приняла решение не прибегать к этой мере.

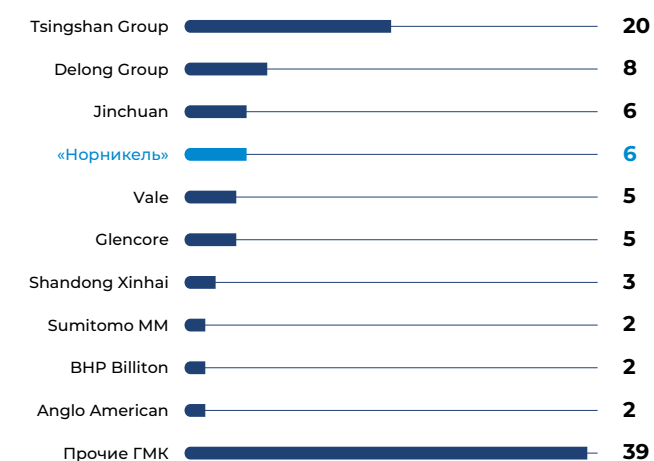


НИКЕЛЬ (Ni)

«Норникель» — № 1 по производству высокосортного никеля (%)



«Норникель» — № 4 по производству первичного никеля (%)



Источник: отчеты производителей, анализ Компании на 3 марта 2023 года

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ НИКЕЛЯ

В 2022 году рынок никеля перешел в состояние профицита в размере 114 тыс. тонн, или 4% годового потребления (по сравнению с дефицитом в 172 тыс. тонн в 2021 году). Исторически профициты рынка были связаны с металлургическим никелем, отвечающим критериям поставки на Лондонскую биржу металлов, но в 2022 году профицит в основном пришелся на низкосортный никель, в частности на черновой ферроникель (ЧФН) и ферроникель. При этом на рынке высокосортного никеля сохранялся дефицит, особенно с учетом двукратного снижения биржевых запасов никеля в 2022 году.

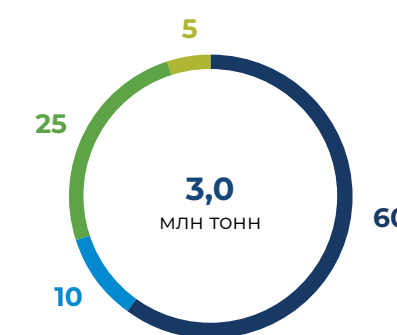
После значительного дефицита на рынке никеля в 2021 году, который привел к росту среднегодовой цены на 38%, в начале 2022 года котировки стремительно росли в результате высокого спекулятивного спроса и ограниченной доступности металла на спотовом рынке при продолжающемся сокращении биржевых запасов. Это в сочетании с логистическими трудностями

и геополитической напряженностью в Восточной Европе привело к росту цены до 24 тыс. долл. США / т в середине января, что являлось максимальным значением за 11 лет. Однако этот ценовой скачок носил в значительной мере спекулятивный характер и сопровождался массовым закрытием коротких позиций участниками рынка.

В феврале динамика цены на никель определялась обострением геополитической ситуации между Россией и Украиной, что дополнительно усугублялось низким уровнем биржевых запасов. В результате цена никеля на Лондонской бирже металлов выросла до нового 11-летнего максимума в 30 тыс. долл. США / т 4 марта.

8 марта Лондонская биржа металлов была вынуждена приостановить торги на рынке никеля, после того как цена подскочила до рекордных 100 тыс. долл. США / т, что, предположительно, было вызвано масштабным шорт-сквизом. Учитывая резкие колебания цены и низкие объемы торгов,

Потребление первичного никеля по регионам (%)



- Китай
- Европа, Африка и Ближний Восток
- Прочие страны Азии
- Америка

Источник: данные Компании

Лондонская биржа металлов приняла решение аннулировать все сделки, заключенные 8 марта, и откатила рынок к моменту закрытия 7 марта.

Лондонская биржа металлов ввела новые дневные лимиты изменения цен никелевых контрактов исходя из цены закрытия предыдущего дня, разрешила перенос позиций по никелю, ограничила открытие новых коротких позиций и возобновила торги 16 марта. Несколько торговых сессий подряд цена падала ниже установленных дневных лимитов, и первая расчетная цена в 30,8 тыс. долл. США / т была зафиксирована только 22 марта. После этого цена стабилизировалась на уровне порядка 33-34 тыс. долл. США / т, при этом объемы торгов находились на низких уровнях.

В течение апреля — июня цена никеля на Лондонской бирже металлов устойчиво снижалась, выйдя из периода рекордной волатильности и резких колебаний цен. На этот спад повлияло общее замедление темпов роста спроса на все цветные металлы вследствие ослабления китайской экономики, укрепления доллара США и резкого ужесточения денежно-кредитной политики в сочетании со стремительным ростом инфляции и сопутствующими опасениями по поводу рецессии. Помимо этого, высокие цены на энергоносители и сохраняющиеся логистические трудности в цепочках поставок значительно снизили активность инвесторов на всех рынках и ограничили промышленный спрос.

В июле — сентябре котировки никеля росли на фоне высоких продаж электромобилей и снижения складских запасов на Лондонской бирже металлов, в конце сентября достигнув трехмесячного максимума на отметке 25 тыс. долл. США / т, однако цена продержалась на этом уровне недолго, упав до 21 тыс. долл. США / т менее чем за неделю, поскольку индекс доллара США достиг своего 20-летнего максимума, негативно повлияв на цены сырьевых товаров.

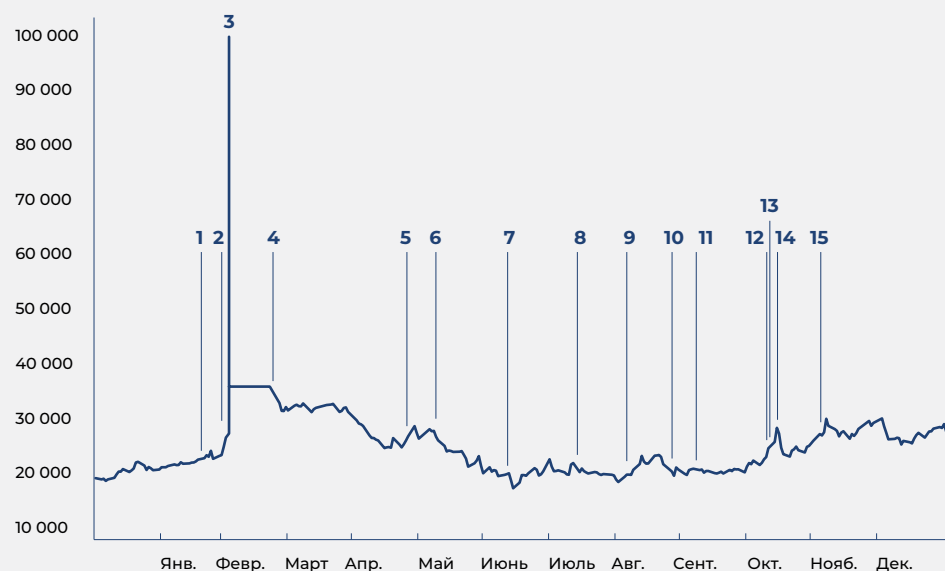
В октябре цена оставалась стабильной, на уровне около 2 122 тыс. долл. США / т, а в ноябре взлетела выше 30 тыс. долл. США / т. Это было обусловлено рядом факторов, включая спекуляции о запрете торговли российскими

Среднегодовые цены на никель (долл. США / т)



Источник: Лондонская биржа металлов (cash settlement)

Динамика цены на никель на Лондонской бирже металлов в 2022 году (долл. США / т)



Источник: Лондонская биржа металлов

1. Обострение ситуации на Украине
2. Масштабный шорт-сквиз
3. Лондонская биржа металлов приостановила торги никелем и аннулировала все сделки после двукратного роста цены, до рекордной отметки в 100 тыс. долл. США / т
4. Возобновление торгов на Лондонской бирже металлов на фоне значительного снижения ликвидности рынка
5. Забастовка на никелевом руднике Raglan компании Glencore
6. LG Energy Solution начинает масштабное строительство мощностей по производству сульфата никеля, РСАМ¹ и САМ² в Индонезии
7. Инфляция в США достигает 40-летнего максимума
8. Президент США Джоозеф Байден подписывает Закон о снижении инфляции 2022 года
9. Окончание забастовки на руднике Raglan компании Glencore
10. Индекс доллара DXY достигает отметки 115 (20-летний максимум)
11. Лондонская биржа металлов назначает публичные консультации по вопросу запрета российского металла
12. Замедление роста инфляции США до 7,7% при снижении индекса DXY
13. Лондонская биржа металлов принимает решение не вводить запрет на российский металл
14. Неудачная попытка сквиза на фоне низких объемов, неподтвержденного взрыва на заводе CNGR, утечки на проекте Goro и слухов о введении экспортных пошлин в Индонезии
15. Евросоюз рассматривает введение санкций против российского горнодобывающего сектора

¹ РСАМ — прекурсор катодного материала.
² САМ — катодный материал.

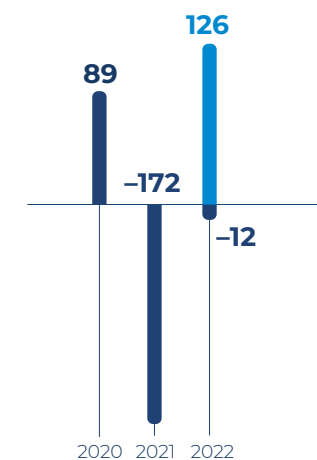
металлами на Лондонской бирже металлов и замедление роста индекса потребительских цен (CPI) в США, что усилило ожидания предстоящего замедления темпов роста процентных ставок со стороны ФРС и тем самым способствовало падению индекса доллара США с одновременным увеличением цен на все сырьевые товары. На рост цены также повлияли слухи о возможном введении пошлин на экспорт никеля из Индонезии, неподтвержденное сообщение о взрыве на индонезийском заводе компании

БАЛАНС РЫНКА

Потребление первичного никеля в 2022 году выросло на 5% год к году, до 3,03 млн тонн. Стагнация выплавки нержавеющей стали вследствие снижения спроса со стороны конечных потребителей в Китае (на фоне политики нулевой терпимости к COVID-19 при слабости сектора недвижимости) и Европе (по причине резкого роста цен на энергоносители и стремительного роста инфляции) была компенсирована значительным ростом потребления в секторе аккумуляторных батарей (+32% год к году).

Производство первичного никеля в 2022 году составило 3,14 млн тонн (+16% год к году). Рост был обусловлен

Баланс производства и потребления никеля (тыс. тонн)



- Высокосортный никель
- Низкосортный никель

Источник: данные Компании

CNCR, а также сбой в работе нескольких предприятий по производству никеля на Украине и в Новой Каледонии. Впоследствии цена опустилась до 25–26 тыс. долл. США / т.

В первой половине декабря цена никеля вновь выросла до 30 тыс. долл. США / т на фоне увеличившейся спекулятивной активности, что могло предвещать новую попытку шорт-сквиза, но после цена скорректировалась до 28 тыс. долл. США / т. В конце декабря котировки никеля

значительным наращиванием мощностей по производству ЧФН в Индонезии (до 1,15 млн тонн никеля, +33% год к году) и продолжающимся увеличением объемов выпуска химических соединений никеля для сектора аккумуляторных батарей, в основном за счет новых проектов HPAL (технология автоклавного кислотного выщелачивания под высоким давлением) и запуска линий по конвертации ЧФН в фаянштейн.

В результате в 2022 году рынок перешел в состояние профицита в размере 114 тыс. тонн, который пришелся на рынок низкосортного никеля. Профицит рынка был связан с более низким, чем ожидалось, объемом

Потребление первичного никеля в 2022 году

3,0 млн тонн
+5% год к году



на Лондонской бирже металлов находились на уровне 28–30 тыс. долл. США / т, что сопровождалось низкой активностью торгов в преддверии рождественских и новогодних праздников.

В результате значительной волатильности средняя котировка никеля на Лондонской бирже металлов в 2022 году составила 25 605 долл. США / т, что выше средней цены 2021 года на 38%.

выплавки нержавеющей стали при значительном росте производства ЧФН в Индонезии, что привело к формированию значительных дисконтов на низкосортный никель и накоплению запасов ЧФН и ферроникеля. На рынке высокосортного никеля при этом наблюдался умеренный дефицит, что подтверждается снижением совокупных запасов никеля на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже, которые в 2022 году уменьшились на 49 тыс. тонн и на конец года составили 58 тыс. тонн, что составляет менее 10 дней мирового потребления.

Производство первичного никеля в 2022 году

3,1 млн тонн
+16% год к году

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Производство нержавеющей стали остается основной отраслью применения никеля (порядка 65% от общего объема потребления) в 2022 году. Добавление никеля в качестве легирующего элемента для стабилизации аустенитной структуры придает стали усиленную коррозионную устойчивость, жаропрочность, свариваемость, пластичность и устойчивость в агрессивных средах.

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 сталелитейные 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 2022 году мировая выплавка нержавеющей стали снизилась на 5%, до 56 млн тонн, из-за снижения промышленного спроса в Китае на фоне проводимой политики нулевой терпимости к COVID-19 и жестких эпидемиологических ограничений при продолжающейся стагнации в строительном секторе, что привело к уменьшению производства как в Китае, так и в Индонезии (на 2 и 4% соответственно). Это сопровождалось значительным падением выплавки в Европе и США по причине слабого конечного спроса и увеличения стоимости энергоносителей, что привело к существенному росту себестоимости производства. Вследствие этого выплавка в Европе упала на 16%, тогда как в США снизилась на 13%. В прочих странах мира (Япония, Южная Корея, Тайвань) также наблюдалась стагнация производства. Единственной страной мира, где производство нержавеющей стали увеличилось, стала Индия,

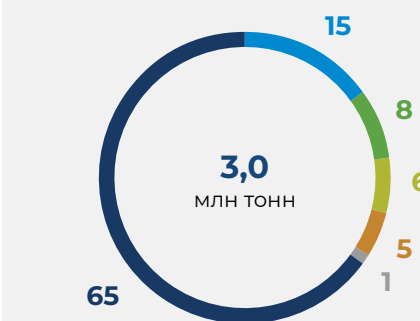
где были введены новые производственные мощности и выплавка выросла на 1%.

При этом потребление первичного никеля в секторе нержавеющей стали в 2022 году осталось без изменений и составило порядка 2 млн тонн. Общее снижение выплавки было компенсировано растущим использованием индонезийского ЧФН, являющегося предпочтительным никелевым сырьем для интегрированных производителей нержавеющей стали в Китае, крупнейшего мирового производителя (порядка 60% мировой выплавки). Это привело к снижению доли использования лома, то есть вторичного сырья, и соответственному увеличению спроса на первичный никель.

В аккумуляторной промышленности никель используется в качестве одного из основных компонентов при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. В 2022 году потребление никеля продолжило расти и увеличилось на 32%, до 468 тыс. тонн, на фоне внедрения во всем мире политики поддержки электромобилей, динамичного развития зарядной инфраструктуры и оптимизации стоимости аккумуляторных батарей.

Ключевым типом аккумуляторов являются литиево-ионные аккумуляторы благодаря высокой энергоемкости и сохранению емкости батареи после относительно большого количества перезарядок. Увеличение производства литиево-ионных аккумуляторов обусловлено прежде всего электрификацией автотранспорта. В 2022 году продажи электромобилей (автомобилей на аккумуляторных батареях и подключаемых гибридов) выросли более чем на 60%, до 11 млн ед., а с 2015 по 2022 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.

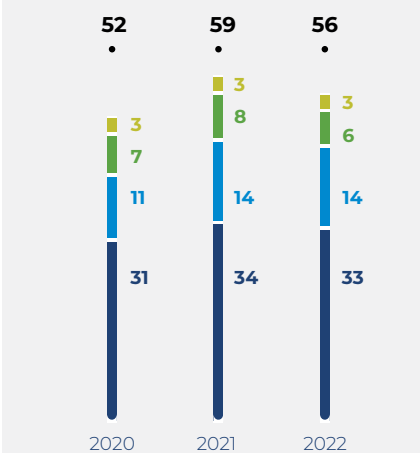
Потребление никеля по отраслям в 2022 году (%)



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

Источник: данные Компании

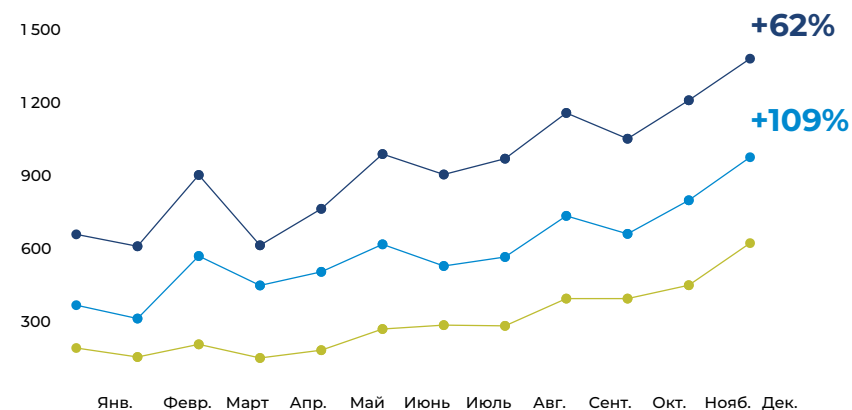
Производство нержавеющей стали (млн тонн)



- Китай
- Прочая Азия
- ЕМЕА (Европа, Ближний Восток, Африка)
- Америка

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

Мировые продажи электромобилей (тыс. шт.)



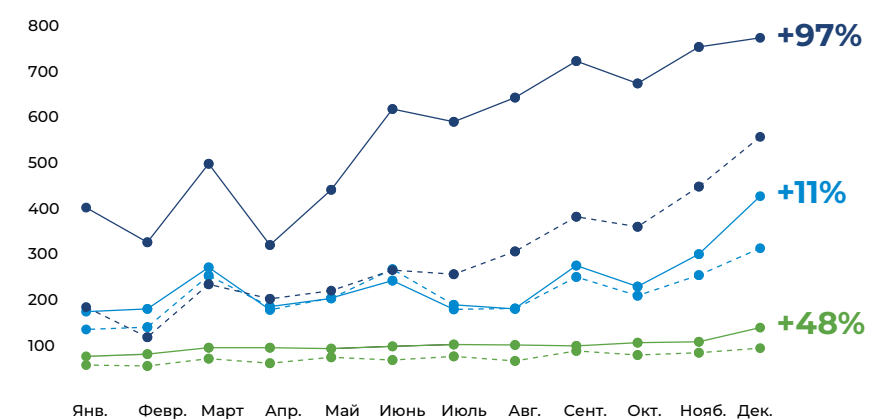
- 2022
- 2021
- 2020

Источник: анализ Компании

Эпицентром роста продаж электромобилей стал Китай, где продажи выросли практически в два раза в результате увеличения доступности электромобилей различных ценовых сегментов и роста популярности. В то же время продажи в Европе выросли лишь на 11% год к году и даже снизились в течение нескольких месяцев, отражая рост стоимости жизни и давление на сбережения потребителей, а также увеличение расходов на энергию и стремительный рост инфляции.

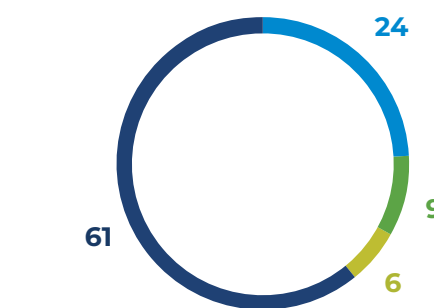
Растущая популярность электромобилей и гибридов, а также вектор развития технологий производства катодного материала в сторону никельсодержащих типов в долгосрочной перспективе создают предпосылки для значимого роста потребления первичного никеля в данном секторе. Несмотря на усиливающуюся конкуренцию разных технологий, батареи с высоким содержанием никеля останутся предпочтительным вариантом для автопроизводителей из-за более высокой энергоемкости,

Региональные продажи электромобилей (тыс. шт.)



- Китай, 2022
- Европа, 2022
- США, 2022
- Китай, 2021
- Европа, 2021
- США, 2021

Продажи электромобилей по регионам в 2022 году (%)



- Китай
- Европа
- США
- Прочие

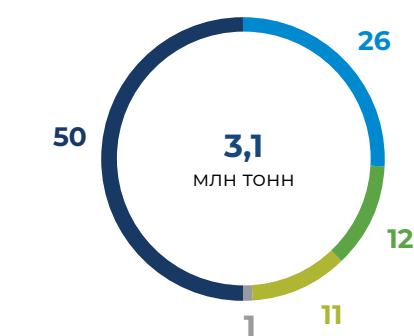
увеличенной дальности хода и повышенной пригодности для утилизации. В нашем базовом сценарии мы ожидаем, что потребление никеля в аккумуляторах к 2030 году составит порядка 1,5 млн тонн, или 30% спроса на первичный никель (по сравнению с 15% в 2022 году). В то же время есть предпосылки к тому, что данная цифра 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, гальванопокрытия, спецстали) в 2022 году увеличилось на 8%, или 43 тыс. тонн, на фоне устойчивого постковидного восстановления промышленного спроса и сильной экономической конъюнктуры в аэрокосмической, нефтегазовой и промышленной отраслях.



ПРОИЗВОДСТВО

Производство первичного никеля по продукции в 2022 году (%)



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

Источник: данные Компании

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

Высокосортный никель производится в форме никелевых катодов, брикетов, карбонильной дробы и порошка, ронделей и иных малых форм, а также химических соединений, произведенных как из сульфидного, так и из более распространенного и доступного латеритного сырья. Основными производителями высокосортного никеля в 2022 году являлись «Норникель», Jinchuan, Glencore, Vale, BHP и Sumitomo Metal Mining (SMM).

Производство первичного никеля (млн тонн)



- Низкосортный никель **+14%**
- Высокосортный никель **+18%**

Источник: данные Компании

Низкосортный никель включает в себя черновой ферроникель, ферроникель, оксид никеля и utility-никель, производимые только из латеритного сырья. Ключевыми производителями низкосортного никеля в 2022 году стали предприятия, выпускающие ЧФН, в Индонезии и Китае, такие как Tsingshan Group и Delong Group, а также крупнейшие производители ферроникеля: POSCO, South 32, Eramet, Anglo American и др.

При этом если ранее рынок никеля характеризовался фундаментальным разделением на низкосортный и высокосортный сегменты, то после появления технологии конвертации ЧФН в файнштейн в начале 2021 года и массового ввода мощностей по производству никеля с использованием технологии HPAL эти сектора стали взаимосвязанными.

В 2022 году на производителей по всему миру влияли как сложная геополитическая ситуация, так и энергетический кризис, а также нарушения в операционной деятельности и проблемы, вызванные пандемией COVID-19. Несмотря на это, выпуск первичного никеля увеличился на 443 тыс. тонн, или 16% год к году, и составил 3,14 млн тонн. Этот рост был обеспечен стремительным наращиванием мощностей по производству ЧФН в Индонезии и продолжающимся увеличением объемов выпуска химических соединений никеля для сектора аккумуляторных батарей, в основном за счет новых проектов HPAL и запуска линий по конвертации ЧФН в файнштейн.

Производство высокосортного никеля в 2022 году увеличилось на 14%, или 135 тыс. тонн, и достигло 1,1 млн тонн.

Выпуск первичного никеля в 2022 году составил

3,1 млн тонн

+16% год к году

Выпуск металлического никеля вырос на 5% год к году и составил 817 тыс. тонн. Производство металлического никеля в 2022 году постепенно восстанавливалось, хотя несколько крупных производителей заявили о сокращении объемов выпуска продукции в связи с забастовками, проблемами производственного характера и увеличением затрат на фоне энергетического кризиса.

Так, производство карбонильной дробы и порошка Vale Copper Cliff в Канаде увеличилось год к году, а производство ронделей на Long Harbour упало. В свою очередь, выпуск карбонильной дробы и порошка на британском заводе Clydach сократился год к году в связи со снижением доступности файнштейна PT Vale Indonesia.

Компания Glencore сообщила о снижении производства катодов и ронделей в 2022 году в связи с забастовками на норвежском рафинировочном заводе Nikkelverk и на руднике Raglan в Канаде (оба конфликта в настоящее время разрешены). В то же время компания увеличила производство брикетов и электролитического порошка на заводе Murrin-Murrin в Австралии после многочисленных операционных проблем в 2021 году.

Производство брикетов и электролитического порошка австралийской BHP снизилось в 2022 году из-за ремонтов оборудования, а также в связи с переходом от производства брикетов к выпуску кристаллического сульфата никеля, которое постепенно растет после запуска в конце 2021 года.

Японская компания SMM в 2022 году продемонстрировала слабые результаты из-за нехватки сырья и ряда проблем производственного характера на Филиппинах, что отрицательно

повлияло на работу проектов HPAL (Taganito и Coral Bay), поставляющих сырье на японские рафинировочные заводы SMM.

Площадка Ambatovy продолжила наращивать производство брикетов в 2022 году, стремясь выйти на стабильный уровень производства в 40 тыс. тонн никеля в год.

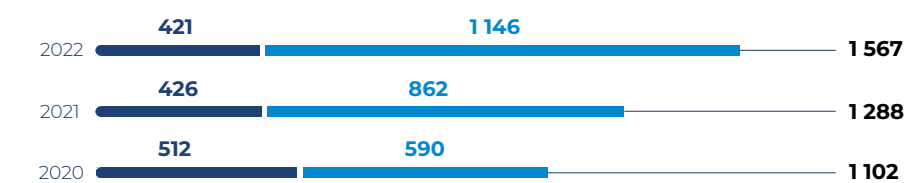
«Норникель» увеличил производство никеля в 2022 году в результате переноса сроков ремонта печи взвешенной плавки Надеждинского металлургического завода на 2023 год, а также в связи с низкой базой 2021 года, когда из-за аварии были временно приостановлены рудники «Октябрьский» и «Таймырский», а также Норильская обогатительная фабрика.

Производство химических соединений никеля, включая сульфат никеля из первичных источников сырья (за исключением сульфата, полученного путем растворения высокосортного никеля), выросло на 81% год к году и составило 378 тыс. тонн в 2022 году в связи с масштабным вводом в эксплуатацию новых мощностей по конвертации ЧФН в файнштейн, а также анонсированных запусков новых и расширения существующих проектов HPAL в Индонезии, Австралии и Новой Каледонии. Это происходило 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 2022 году в результате расширения запущенных в 2021 году HPAL-проектов Legend и PT Huayue Nickel & Cobalt а также начала производства на новой площадке PT QMB New Energy Materials

Производство черного ферроникеля (тыс. тонн)



- Китай
- Индонезия

общий выпуск MHP в Индонезии вырос на порядок приблизился к 100 тыс. тонн. В 2023 году ожидается запуск четвертого проекта PT Huafei, принадлежащего компании Huayu, а также расширение мощностей ранее запущенных предприятий, что приведет к дальнейшему росту производства никелевых полупродуктов.

При этом отходы, образующиеся в результате деятельности проектов HPAL, становятся серьезным ограничивающим фактором с точки зрения потенциального воздействия на окружающую среду, а также затрат, необходимых для обеспечения их безопасного хранения. По данным агентства CRU, для обеспечения сухого складирования всех отходов HPAL в Индонезии потребуется более 300 ГВт · ч электроэнергии, преимущественно получаемой посредством сжигания угля. Для сравнения, это около 10% от текущего общего потребления электроэнергии в агломерации Большого Лондона. Кроме того, для обеспечения транспортировки таких объемов отходов будет необходимо почти 40 млн литров дизельного топлива.

В целом добыча латеритного сырья связана с существенным уроном экосистемам, в том числе она приводит к вырубке лесов, снижению биоразнообразия, загрязнению грунтовых вод, а также эрозии почв и прибрежных зон.

Производство низкосортного никеля выросло на 18%, или 308 тыс. тонн, и составило 2,0 млн тонн.

Рост производства индонезийского черного ферроникеля продолжился год к году и стал основным фактором увеличения предложения низкосортного никеля в 2022 году,

однако темпы роста несколько снизились год к году как вследствие перевода ряда печей на производство файнштейна, так и по причине умеренного спроса на нержавеющую сталь и нехватки квалифицированной рабочей силы в Индонезии. Из-за строгих карантинных мер и подорожания авиабилетов снизилась привлекательность работы на данных проектах для рабочих из Китая. По нашим оценкам, общий объем производства черного ферроникеля в Индонезии в 2022 году составил 1,1 млн тонн (+33% год к году).

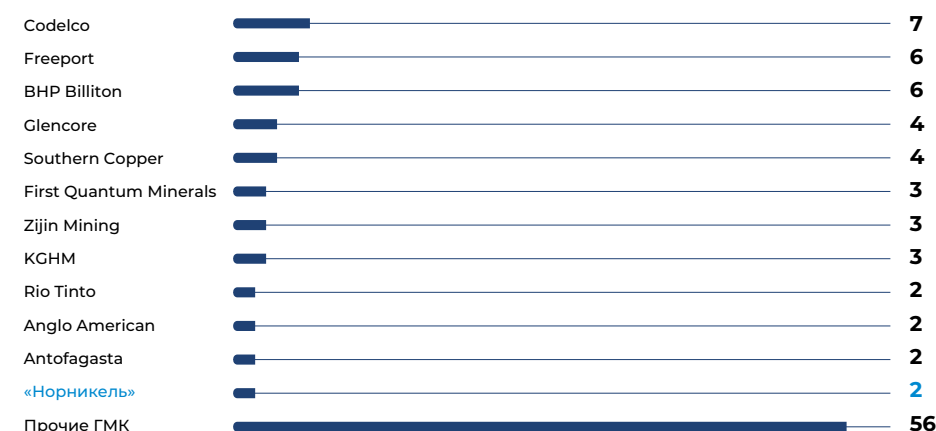
Производство черного ферроникеля в Китае в 2022 году снизилось на 1% год к году, до 421 тыс. тонн, по причине роста импорта черного ферроникеля из Индонезии и стагнации производства нержавеющей стали. Импорт никелевой руды с Филиппин уменьшился из-за неблагоприятных погодных условий, что поддерживало высокие цены на руду, оказывая дополнительное давление на производство ЧФН.

Объем производства ферроникеля в 2022 году существенно снизился и составил 341 тыс. тонн (снижение на 10% год к году). Это было связано с остановкой производства на ряде площадок, включая предприятия в Сербии, Северной Македонии, Греции и на Украине, и техническими и операционными сложностями на проектах в Мьянме, Гватемале, Японии и Новой Каледонии. С другой стороны, ряд производителей в Новой Каледонии, Бразилии, Доминиканской Республике и Колумбии смогли нарастить объемы выпуска и продемонстрировали стабильные производственные результаты. При этом профицит на рынке низкосортного никеля привел к формированию значительных дисконов на ферроникель и накоплению его запасов.



МЕДЬ (Cu)

«Норникель» — № 12 по добыче меди (%)



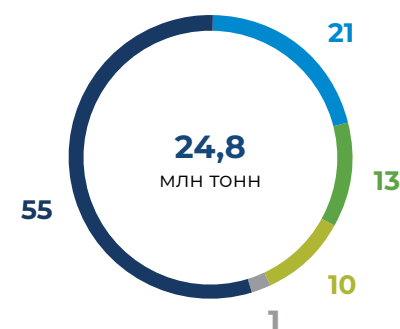
Источник: отчеты производителей, анализ Компании на 3 марта 2023 года

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ МЕДИ

Макроэкономические и геополитические факторы были основными движущими силами рынка меди в 2022 году. Волатильный спрос в Китае, жесткая политика ФРС и других центральных банков, забастовки и социальные волнения в Латинской Америке, риски остановки поставок металла из России, низкие объемы биржевых и складских запасов, рост электрификации транспорта, а также введение новых мощностей возобновляемой энергии — все эти факторы повлияли на рынок меди в 2022 году.

Металл в течение года торговался в широком диапазоне 7–10,7 тыс. долл. США / т. Цена достигла своего пика в марте в условиях геополитических опасений и перебоев в работе шахт в Южной Америке, а затем скорректировалась до 7 тыс. долл. США / т к середине лета на фоне повышения процентных ставок, укрепления доллара США и снижения экономической активности в Китае. Впоследствии цена на медь вернулась в диапазон от 8 тыс. до 8,9 тыс. долл. США / т в свете более мягкой политики ФРС, угрозы забастовок в Латинской Америке, низких запасов металла и более оптимистичных

Потребление рафинированной меди по регионам в 2022 году (%)



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

Среднегодовые цены на медь (долл. США / т)



Источник: Лондонская биржа металлов

Среднегодовая цена меди на Лондонской бирже металлов в 2022 году составила

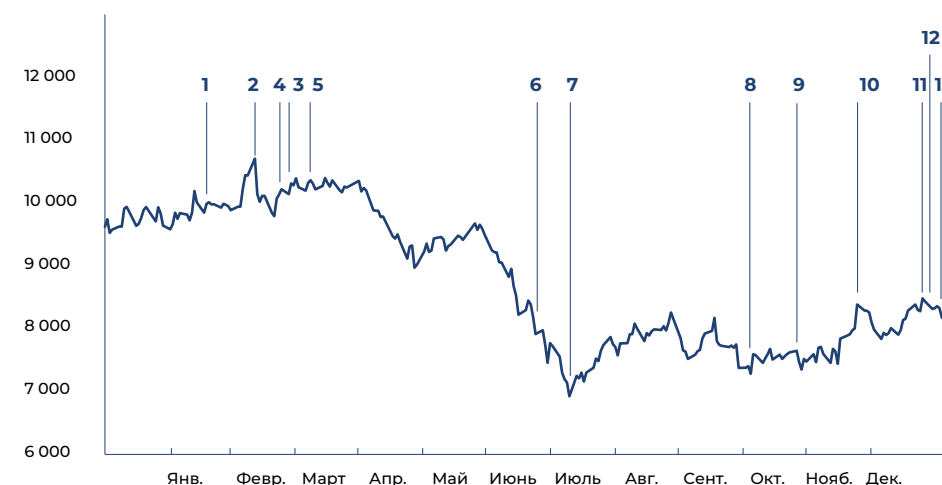
8 797 долл. США / т

перспектив китайской экономики после съезда коммунистической партии и снятия коронавирусных ограничений.

Общие биржевые запасы (на Лондонской бирже металлов, Шанхайской фьючерсной бирже и Чикагской товарной бирже) были на чрезвычайно низком уровне в декабре 2022 года и составили 190 тыс. тонн, примерно тот же объем, что и в декабре 2021 года. В то время бондовые запасы на складах в Китае резко сократились, на 71% с начала года, до 55 тыс. тонн, что является самым низким уровнем за более чем 10 лет.

Среднегодовая котировка меди на Лондонской бирже металлов в 2022 году составила 8 797 долл. США / т по сравнению с 9 317 долл. США / т в 2021 году (–6%).

Динамика цены меди на Лондонской бирже металлов в 2022 году (долл. США / т)



Источник: Лондонская биржа металлов

1. Обострение ситуации на Украине
2. Исторический максимум цены на медь — 10 730 долл. США / т
3. Первые заявления Лондонской биржи металлов о возможности рассмотрения запрета на размещение российского металла в своей системе
4. Всплеск заболеваемости COVID-19 в Китае
5. Начало цикла повышения ставок ФРС и Европейского центрального банка
6. Предложение новой формы налогообложения для производителей меди в Чили
7. Самая низкая цена на медь в 2022 году
8. Индекс доллара DXY достигает отметки 115 (20-летний максимум), начало отскока на ожиданиях более мягкой, чем ожидалось, политики ФРС в среднесрочной перспективе
9. Aurubis и Codelco увеличивают премию на свою продукцию на 85%, сообщения о сокращении поставок Codelco в Китай в 2023 году
10. Лондонская биржа металлов принимает решение не вводить запрет на российский металл
11. Евросоюз рассматривает введение санкций против российского горнодобывающего сектора
12. Китай отменил все жесткие карантинные меры в стране
13. Начало протестов в Перу

БАЛАНС РЫНКА

В 2022 году добыча меди увеличилась на 4%, до 21,9 млн тонн, так же, как и производство рафинированной меди увеличилось на 1%, до 24,6 млн тонн. Мировое потребление рафинированной меди составило 24,8 млн тонн, увеличившись на 1%. По итогу 2022 года рынок находился в состоянии нематериального дефицита в размере 231 тыс. тонн, что составляет менее 1% от годового потребления.

Баланс рынка меди (тыс. тонн)



Источники: данные Компании

В 2022 году мировая добыча меди составила

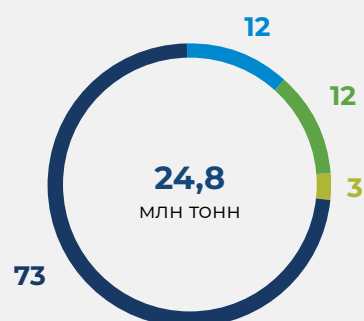
21,9 млн тонн
+4% год к году





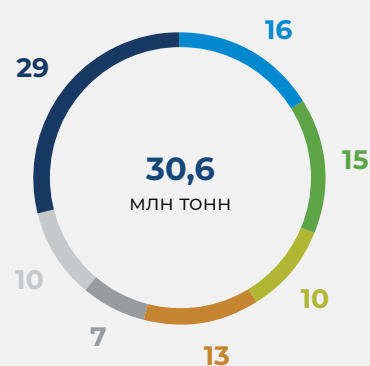
Отраслевая структура потребления рафинированной меди

Первый передел (%)



- Катанка
- Трубы
- Прокат
- Прочее

Конечное пользование по отраслям (%)



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

Источники: данные Компании

В России потребление меди составило

300 тыс. тонн

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. Также медь является одним из ключевых металлов для производства возобновляемой энергетики (солнечные батареи, ветряные станции) и электрификации транспорта (медь используется в батареях, проводке, электродвигателе и в зарядной инфраструктуре).

В 2022 году мировое потребление рафинированной меди составило 24,8 млн тонн, что на 1% больше, чем в 2021 году.

Китай остается лидером по потреблению меди с долей 55% от мирового потребления. Несмотря на строгие карантинные меры в течение всего года, а затем их отмену, Китай увеличил внутреннее потребление до 13,6 млн тонн, или +2% год к году. Импорт медной продукции в Китае в 2022 году увеличился, а именно импорт рафинированной меди составил 3,7 млн тонн, или +7% год к году, импорт лома был на уровне 1,8 млн тонн, или +5%, импорт концентратов составил 25,3 млн тонн, или +8% год к году.

В Европе и Северной Америке потребление не изменилось по сравнению с прошлым годом и составило 3 млн и 2,2 млн тонн соответственно, в Азии (за исключением Китая) был зафиксирован рост на 2%, до 5,1 млн тонн. В Российской Федерации потребление меди сохранилось на уровне предыдущего года и составило около 300 тыс. тонн.

ПРОИЗВОДСТВО

Мировая добыча меди в 2022 году выросла на 4%, до 21,9 млн тонн, в результате ввода в эксплуатацию новых проектов и расширения действующих месторождений.

Лидер мировой добычи меди, Чили, в 2022 году добыл 5,3 млн тонн металла, что на 5% меньше по сравнению с предыдущим годом. Перу, занимающая второе место в мире по добыче металла, сумела увеличить добычу на 4%, до 2,4 млн тонн.

В Африке добыча выросла на 18%, до 3,4 млн тонн, преимущественно на рудниках в Демократической Республике Конго.

Китай увеличил добычу на 7%, до 1,88 млн тонн. В Индонезии добыча меди возросла на 26%, до 0,95 млн тонн.

В Северной Америке добыча уменьшилась на 2%, до 2,45 млн тонн: в США рост составил 1%, в Канаде добыча упала на 10%, а в Мексике падение составило 1%.

Производство рафинированной меди также увеличилось на 1%, до 24,6 млн тонн. Южная и Центральная Америка произвели 2,6 млн тонн рафинированной меди (-2% год

к году) в 2022 году, Африка прибавила около 12% год к году, до 1,8 млн тонн, а Азия увеличила производство рафинированной меди на 2% год к году, до 14,8 млн тонн, из которых Китай прибавил 2% год к году, до 10,6 млн тонн, а Япония — 3% год к году, до 1,5 млн тонн. Европа произвела 3,5 млн тонн, что примерно на 4% меньше год к году, а Северная Америка произвела 1,6 млн тонн (-1% год к году).

Производство рафинированной меди (млн тонн)



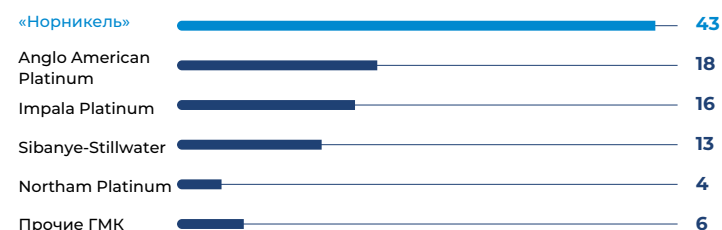
Источник: данные Компании



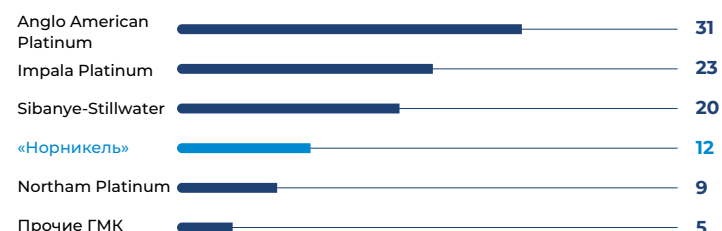


МПГ

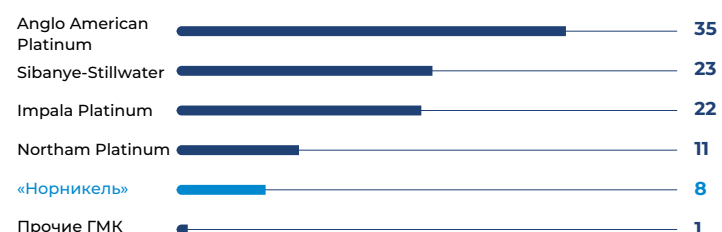
«Норникель» — № 1 по производству палладия (%)¹



«Норникель» — № 4 по производству платины (%)¹



«Норникель» — № 5 по производству родия (%)¹



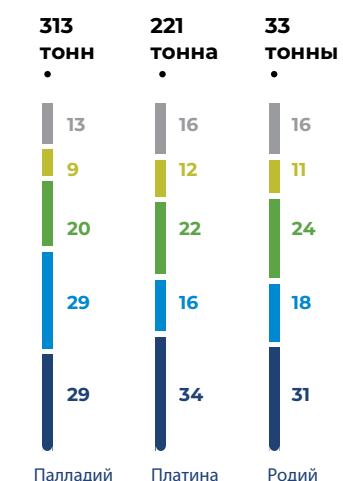
Источник: отчеты производителей, анализ Компании на 9 марта 2023 года

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



ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ МПГ

Потребление МПГ по регионам (%)



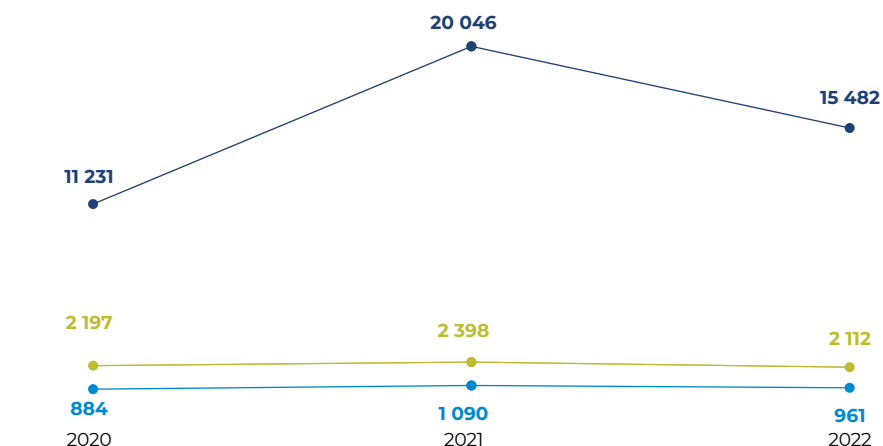
- Китай
- Северная Америка
- Европа
- Япония
- Прочие

Цена на палладий в начале года была на уровне около 1,9 тыс. долл. США / тр. унцию, однако во второй половине января она резко выросла до 2,4 тыс. долл. США / тр. унцию на фоне нарастания опасений из-за геополитического кризиса. 24 февраля цена подскочила до 2,7 тыс. долл. США / тр. унцию, а 7 марта взлетела до исторического максимума 3,2 тыс. долл. США / тр. унцию.

С конца апреля, когда перекупленность рынка сошла на нет, металл торговался в диапазоне от 1,8 тыс. до 2,3 тыс. долл. США / тр. унцию до конца июля, когда на уровне 2 тыс. долл. США / тр. унцию цена получила сильную поддержку на фоне первого ежемесячного роста мировых продаж автомобилей (год к году) в 2022 году, который, в свою очередь, был в основном обусловлен ослаблением ограничений в Китае, связанных с COVID-19. С тех пор цена постоянно колебалась между верхней и нижней границами этого диапазона, но так и не смогла их пробить.

Заметная попытка сломить сопротивление на уровне 2,3 тыс. долл. США / тр. унцию была предпринята 4 октября.

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



- Родий
- Платина
- Палладий

Источники: LBMA, Johnson Matthey

Хотя палладий закрылся выше уровня 2,3 тыс. долл. США / тр. унцию, относительно небольшой объем торгов не сигнализировал о важности прорыва ценового сопротивления. Осенью падение цен продолжилось на фоне новых негативных ожиданий спроса, связанных с возможным краткосрочным и среднесрочным сокращением производства автомобилей в Европе.

В середине декабря цена упала ниже 1,8 тыс. долл. США / тр. унцию на фоне слабой конъюнктуры авторынка Китая, США и Западной Европы, возможной распродажи потребительских запасов до окончания финансового периода и спекулятивных действий (закрытие длинных и (или) открытие коротких позиций) после объявления ФРС более высокой, чем ожидалось, целевой пиковой процентной ставки. К концу года цена восстановилась до уровня 1,8 тыс. долл. США / тр. унцию.

Цена на платину испытала те же потрясения, что и на палладий, наиболее заметным из которых стал геополитический кризис. Цена достигла своего локального максимума 8 марта на уровне 1 150 долл. США / тр. унцию. На фоне ослабления опасений

по поводу поставок в начале сентября цена на платину скорректировалась до годового минимума в 838 долл. США / тр. унцию. Сбои на горнодобывающих предприятиях в Южной Африке, главным образом, но не исключительно вызванные нестабильностью электроснабжения, привели к росту цен на платину с начала сентября. Отток металла из ETF-фондов в 2022 году составил 0,6 млн тр. унций, поскольку повышение процентных ставок снизило аппетит инвесторов к сырьевым товарам.

Цена на родий также следовала динамике цены на палладий ввиду схожей отраслевой структуры потребления. После пика в 22 тыс. долл. США / тр. унцию 8 марта цена опустилась до уровня 13,5–14 тыс. долл. США / тр. унцию в первой половине лета, после чего, несмотря на локальную поддержку от восстановления автопрома в Китае, цена на родий следовала нисходящему тренду, достигнув годового минимума в 12,3 тыс. долл. США / тр. унцию в конце декабря.



Динамика цен на палладий и платину в 2022 году, LPPM



1. Начало геополитического кризиса
2. Лондонский рынок платины и палладия исключает российские аффилированные предприятия из списка надежных поставщиков
3. Начало восстановления автопроизводства в Китае
4. Крупнейший производитель платины объявляет о снижении производства в 2022 году
5. ОПЕК+ обязуется сократить добычу, что усилило инфляционные ожидания. Начало положительного тренда на рынках драгоценных

6. Начало ежедневных отключений электричества в ЮАР
7. ФРС замедляет темп повышения ставки до 50 б. п., но дает сигнал о возможно более высокой, чем ранее ожидалось, целевой процентной ставке
8. Спекулятивные продажи палладия на фоне окончания финансового года

металлов на ожиданиях более мягкой, чем ожидалось, политики ФРС в среднесрочной перспективе

БАЛАНС РЫНКА

В 2022 году на рынке палладия сохранился умеренный дефицит, оцениваемый в 16 тонн (без учета инвестиционного спроса), в то время как профицит рынка платины перешел в состояние баланса, а дефицит родия остался на уровне 4 тонн. Спрос на металлы платиновой группы был в первую очередь продиктован меньшими, чем ожидалось, темпами восстановления автопроизводства после падения, вызванного эпидемией COVID-19, а также эффектом замещения между платиной, палладием и в меньшей степени родием в автомобильных катализаторах. Предложение МПГ в 2022 году упало ввиду уменьшения вторичной переработки, затопления рудника Stillwater в США и нехватки плавильных мощностей и масштабных перебоев в электроснабжении в ЮАР.

Дефицит палладия в 2022 году составил

16 тонн

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Потребление палладия и платины в промышленности по сравнению с предыдущим годом снизилось в 2022 году на 14 тонн (-4%) и 3 тонны (-1%), до 295 тонн и 221 тонны соответственно. В 2022 году промышленное потребление родия осталось на уровне 33 тонн.

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

МПГ в силу своих уникальных каталитических свойств, обеспечивающих эффективность химической реакции на протяжении всего цикла эксплуатации автомобиля, практически не имеют альтернатив в данной области применения.

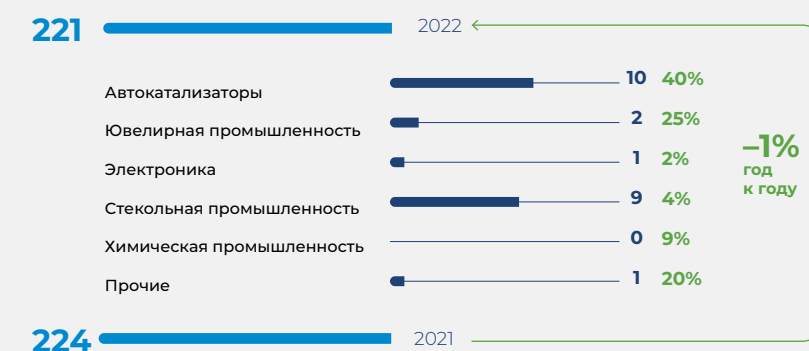
Из-за особенностей каталитической реакции палладий и родий преимущественно используются в системах утилизации выбросов бензиновых автомобилей, в то время как платина в основном применяется для дизельных двигателей. В последние годы производителями каталитических систем велась работа по разработке катализаторов на основе трех металлов платиновой группы, которые могли бы использоваться на разных типах двигателя, но внедрение таких решений на данный момент не получило широкого распространения. В то же время в последние годы наблюдается частичное замещение палладия на платину в катализаторах бензиновых автомобилей, вызванное наличием ценового спреда между металлами.

Потребление палладия в автомобильной промышленности в 2022 году снизилось на 9 тонн. Это связано с тем, что общее восстановление автопрома

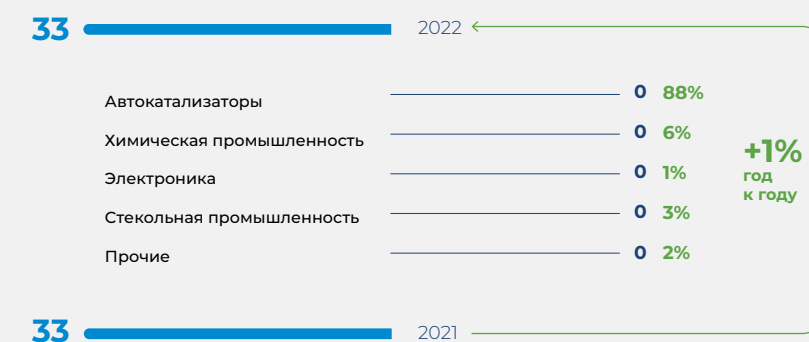
Палладий: отраслевая структура (%) и динамика потребления по областям применения (тонн) в 2022 году



Платина: отраслевая структура (%) и динамика потребления по областям применения (тонн) в 2022 году



Родий: отраслевая структура (%) и динамика потребления по областям применения (тонн) в 2022 году



шло на фоне увеличения доли электро-мобилей, что в совокупности с ограниченным ценовым замещением палладия на платину в бензиновых авто снизило общее потребление со стороны автомобильного сектора.

В то же время фактором, поддерживающим потребление палладия в автопроме, является снижение доли легковых дизельных автомобилей, которые замещаются бензиновыми и гибридными, в которых в большей степени используются системы нейтрализации выбросов выхлопных газов на основе палладия. Доля дизельных автомобилей на рынке Европы (27 стран + Великобритания + Европейская ассоциация свободной торговли) сократилась за год с 20 до 16%. Несмотря на сокращение доли дизельных автомобилей, глобальный спрос на платину со стороны автопрома увеличился на 10 тонн в 2022 году на фоне обозначенного ранее частичного замещения палладия на платину в бензиновых автомобилях.

Потребление родия в данной отрасли осталось на уровне предыдущего года на фоне умеренного восстановления автопроизводства, сбалансированного частичным замещением родия на палладий.

Электронная промышленность. В электронной промышленности палладий преимущественно

используется в производстве конденсаторов и системных платах, в то время как платина применяется в производстве жестких дисков. В 2022 году объем потребления палладия и платины в электронной промышленности снизился на 3 тонны и 1 тонну, до 17 тонн и 5 тонн соответственно, на фоне заметного снижения поставок персональных компьютеров и смартфонов по причине больших накопленных запасов и активных закупок в период пандемии в 2019–2020 годах.

Химическая промышленность. Использование металлов платиновой группы в катализаторах химических процессов в 2022 году осталось на уровне предыдущего года.

Здравоохранение. Снижение спроса на палладий в здравоохранении в 2022 году составило 1,5 тонны из-за падения спроса на металл для зубного протезирования в связи с ценовым замещением на более дешевые материалы. Применение платины в медицине увеличилось на 0,3 тонны на фоне роста оказания плановых высокотехнологичных медицинских услуг после окончания наиболее острой фазы борьбы с COVID-19.

Ювелирное производство. Мировой спрос на платину со стороны ювелирной отрасли в 2022 году соответствует уровню предыдущего года. В Китае, на который приходится более

половины мирового спроса на платину для ювелирного производства, наблюдалось падение продаж ювелирных изделий в связи с жесткими коронавирусными ограничениями, однако оно было компенсировано восстановлением спроса в других странах. Применение палладия в ювелирном деле осталось на уровне предыдущего года.

Стекольная промышленность. Платина используется для производства стекловолокна и оптического стекла. Спрос на металл в данной отрасли в 2022 году снизился на 9 тонн на фоне замедления расширения стекольных мощностей в Китае после наращиваний в предыдущие годы. Использование родия в этой индустрии также снизилось, в том числе из-за стремления производителей питателей для стекольной промышленности минимизировать использование этого металла из-за его дороговизны.

Инвестиции. Палладий и платина широко используются в качестве инструмента для инвестиций. Форма инвестиций в физический металл может варьироваться от монет и мерных слитков до инвестиций в биржевые фонды (ETF), которые накопили существенные запасы в форме стандартных слитков. Запасы палладия и платины в ETF за 2022 год снизились на 2,8 и 17,7 тонны до 16,0 и 95,4 тонны соответственно.

ПРОИЗВОДСТВО

Первичное производство МПГ (тонн)



Источник: данные Компании

В 2022 году первичное производство аффинированного палладия, платины и родия по сравнению с предыдущим годом снизилось на 9, 14 и 23% до 198, 172 и 20 тонн соответственно.

В Российской Федерации, ключевой стране — производителе палладия, зафиксирован рост выпуска палладия (+5 тонн) связанный с восстановлением производства после временной остановки Октябрьского и Таймырского рудников в результате подтопления грунтовыми водами и приостановке работы на Норильской обогатительной фабрике в 2021 году. Производство платины осталось на уровне 20 тонн.

В ЮАР, ключевой стране — производителе платины и родия, в 2022 году значительное падение производства МПГ (-27 тонн палладия, -31 тонна платины и -6 тонн родия) из-за эффекта высокой базы 2021 года, когда происходила переработка ранее накопленных запасов незавершенной

продукции в ЮАР, перебоев с электроснабжением и нехваткой плавильных мощностей.

Выпуск первичной платины в Зимбабве увеличился на 1 тонну, в то время как производство палладия и родия осталось на уровне предыдущего года. Производство палладия и платины в США снизилось на 1 тонну ввиду наводнения в Монтане в июле 2022 года.

Основными источниками вторичного предложения металлов платиновой группы являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов. В 2022 году производство палладия, платины и родия из вторсырья снизилось на 9, 5 и 1,5 тонны до 81, 48 и 8 тонн соответственно, вследствие нарушения логистических цепочек и слабых показателей продаж новых автомобилей, что, в свою очередь, повлияло на предложение старых автомобилей, доступных для вторичной переработки.

Запасы палладия в ETF за 2022 год снизились

на **17,7** млн тонн,
2,8% год к году

Запасы платины в ETF за 2022 год снизились

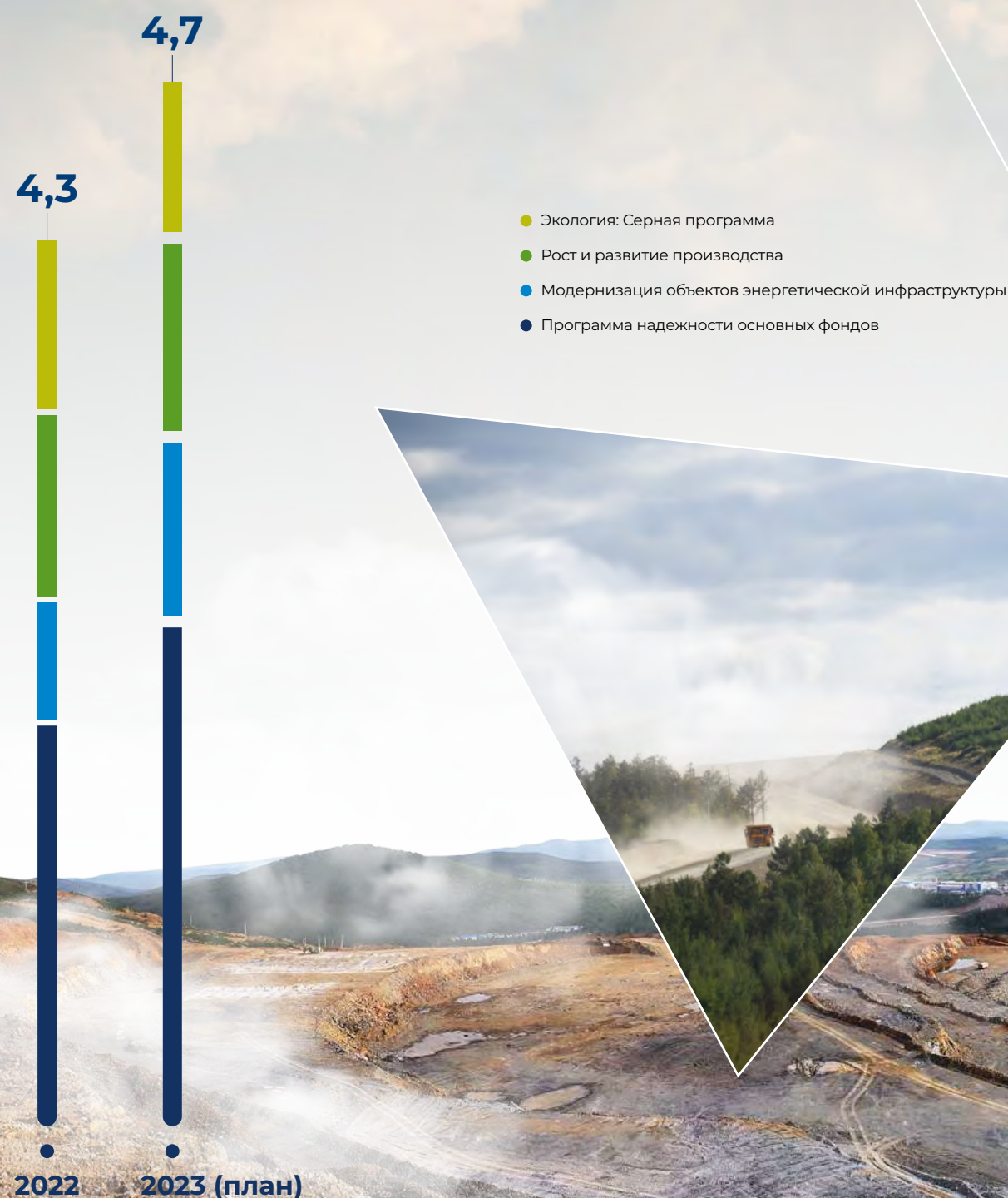
на **95,4** млн тонн,
16% год к году



НАША СТРАТЕГИЯ

СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ КОМПАНИИ

В 2022–2023 ГОДАХ (МЛРД ДОЛЛ. США)



КЛЮЧЕВЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЕКТЫ КОМПАНИИ



ТОФ-3

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



Серная программа Надеждинского металлургического завода

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



Рафинирование меди на Кольской ГМК

Новая линия рафинирования меди на основе современной эффективной технологии «обжиг — выщелачивание — электроэкстракция»



НОФ-2

Строительство обогатительной фабрики мощностью 9/12 млн тонн в год с целью восполнения выбывающих мощностей



Серная программа Медного завода

Строительство комплекса непрерывного конвертирования и линии нейтрализации серной кислоты



Рафинирование никеля на Кольской ГМК

Проработка долгосрочных решений по повышению эффективности и оптимизации продуктового портфеля



Перепроектирование



Реализация

СЕРНАЯ ПРОГРАММА 2.0: ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА

КОЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

- Плавильный цех п. г. т. Никель (закрыт в декабре 2020 года)
- Медная цепочка (рафинирование) Мончегорск (закрыта в марте 2021 года)

НОРИЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

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

на **71%** снижены выбросы SO₂ в приграничной зоне в 2020 году

на **90%** снижены выбросы SO₂ на площадке Кольской ГМК в 2020 г. снижение приграничных выбросов до нуля

Реализация 2023

Перепроектирование 2023

Оптимизация плавильных мощностей для сокращения выбросов SO₂ в районе Российско-Норвежской границы

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



снижение выбросов SO₂ в п. г. т. Никель и городе Заполярном

-50%² → 2x

Полное закрытие устаревшей медной цепочки рафинировочного передела на Кольском полуострове

Металлургический цех закрыт 20 марта 2021 года



снижение общего объема выбросов SO₂ на предприятиях Кольского дивизиона

-85%² → 7x

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



снижение выбросов SO₂ на предприятиях Норильского дивизиона по итогам 2024 года

-45%² → ~2x

Запуск Серной программы 2.0 на Медном заводе с целью утилизации печных и конвертерных газов¹



снижение общего объема SO₂ на предприятиях Норильского дивизиона по результатам выхода на проектные показатели

до 90%² → 10x

НОРИЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

Надеждинский металлургический завод (Фаза-1)

Реализация Серной программы на Надеждинском металлургическом заводе (НМЗ) включает в себя проект строительства объектов утилизации SO₂ из отходящих газов основных плавильных агрегатов, путем производства серной кислоты и дальнейшей ее нейтрализации известняком с получением гипса.

- На текущий момент выполнены земляные работы, бетонные работы, фундаменты под каркас здания и под оборудование, металлокаркас здания возведен на 99%, завершён монтаж части технологического оборудования.
- Завершена отсыпка первичной ограждающей дамбы с устройством противофильтрационного экрана, отсыпаны автодороги.
- Монтаж основного технологического оборудования, трубопроводов, систем электроснабжения — в стадии активной реализации.
- Проводятся работы по индивидуальным испытаниям основного оборудования и трубопроводов.
- В 2023 году планируется завершение строительно-монтажных работ, проведение пуско-наладочных работ, запуск в опытно-промышленную эксплуатацию, начало снижения выбросов.

Медный завод (Фаза-2)

Реализация Серной программы на Медном заводе включает три основных проекта, направленных на реконструкцию и строительство объектов, обеспечивающих утилизацию SO₂, а также строительство комплекса непрерывного конвертирования. Утилизация SO₂ из отходящих газов основных плавильных агрегатов Медного завода обеспечивается реализацией технологических решений по производству серной кислоты из отходящих газов и дальнейшей ее нейтрализации известняком с получением гипса.

- В связи с внешними мерами, выполняется комплекс работ по уточнению проектных решений с учетом импортозамещения технологий и оборудования.
- В 2023 году планируется завершить разработку проектной документации с уточнением проектных решений.



¹ Срок реализации программы на Медном заводе указан в соответствии с программой повышения экологической эффективности Заполярного филиала (2020 год) с учетом п. 6 приложения № 8 к постановлению Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 года № 353.

² По сравнению с показателями «базового» 2015 года.

«ЮЖНЫЙ КЛАСТЕР»:

НАРАЩИВАНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА

- Крупное действующее месторождение с длительным сроком эксплуатации в нижнем квартале кривой себестоимости производителей МПГ.
- Технико-экономическое обоснование, разработка проектной документации и выбор подрядчиков завершены.
- В 2022 году получены разрешения на строительство по всем объектам строительства рудника.
- Продолжается строительство объектов подземного рудника и сопутствующей инфраструктуры.

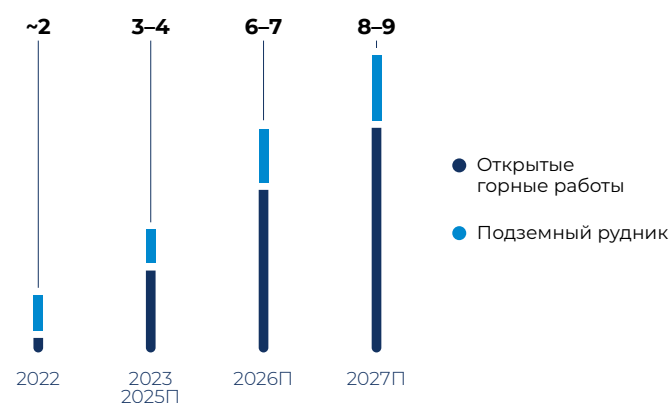
143 млн т¹

вкрапленной руды

25 лет

срок эксплуатации месторождения

График выхода на проектную мощность на 2022–2027 годы (млн тонн)



Целевая годовая производительность к 2027–2028 годам

Показатель	Целевая производительность	Единица измерения
Руда	9	млн тонн
Ni	>13	тыс. тонн
Cu	>20	тыс. тонн
МПГ	750–850	тыс. тр. унций

¹ Согласно Кодексу JORC по состоянию на 1 марта 2023 года.

БЫСТРИНСКИЙ ГОК

- Принято решение о доразведке флангов Быстринского месторождения
- В 2022 году были модернизированы участок получения железорудного концентрата и химико-аналитическая лаборатория
- В 2023 году планируется продолжение работ по модернизации участка измельчения обогатительной фабрики

274 млн тонн

составляют запасы руды, при содержании

Cu **~0,73%¹**

Fe **~14,60%¹**

28 лет

срок отработки месторождения

934 млн долл. США.

EBITDA за 2022 год

50,01%

крупнейшего нового проекта в горнодобывающей отрасли принадлежит компании «Норникель»

Производственные показатели

Показатель	2022	2023 (план)	Единица измерения
Руда ²	10,6	10,8	млн тонн
Cu в концентрате	67,2	66,6	тыс. тонн
Железорудный концентрат	2,5	2,8	млн тонн

¹ В соответствии с JORC по состоянию на 1 марта 2023 года.

² Объем переработанной руды.



МОДЕРНИЗАЦИЯ ТАЛНАХСКОЙ ОБОГАТИТЕЛЬНОЙ ФАБРИКИ

(ТОФ): ТРЕТЬЯ ОЧЕРЕДЬ

Резюме проекта

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

Статус проекта

- По объектам рудоподготовки и рудоподачи на 75% завершен монтаж металлокаркаса, ведется монтаж ограждающих конструкций, выполняются подготовительные работы к монтажу технологического оборудования.
- Ведется монтаж железобетонных и металлических конструкций.
- Выполняется поставка основного технологического оборудования.
- Ведется строительство объектов энергоснабжения.
- Ведется строительство системы оборотного водоснабжения.
- В 2023 году планируется завершить основной объем монтажа технологического оборудования.

Прогнозные сроки реализации проекта¹

Ввод в эксплуатацию до конца 2024 года и выход на проектные показатели в 2025 году.

+8 млн т / год

дополнительные мощности

от 4 до 7%

ожидаемое повышение извлечения металлов



¹ При условии импортозамещения флотационного оборудования и соблюдения целевого графика поставки



ПРОГРАММА МОДЕРНИЗАЦИИ ОБЪЕКТОВ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Укоренная замена устаревшего оборудования, а также снижение физических рисков и повышения долгосрочной надежности.

Разведка, добыча и транспортировка газа и газового конденсата

- Строительство 70+ км нового трубопровода для транспортировки газа и конденсата (Пеляткинское — Мессояхское)
- Модернизация более 150 км трубопроводов для транспортировки газа и конденсата
- Нарращивание объемов бурения газовых скважин на Пеляткинском месторождении после 2028 года

Сети теплоснабжения, водоснабжения

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

ВКЛАД В ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Особый акцент на повышение производительности новых генераторных установок на ТЭЦ¹ и ТЭС², а также комплексное снижение энергопотерь по всей цепочке создания стоимости электроэнергии

Теплоэлектростанции

- Замена двух генераторных установок на ТЭЦ-2 и монтаж двух новых генераторных установок на ТЭЦ-3
- Новое оборудование более производительное, топливосберегающее и обеспечивает минимальные энергопотери

Гидроэлектростанции

- Завершена модернизация всех семи гидротурбин на Усть-Хантайской ГЭС³.
- Модернизация Курейской ГЭС. Цель модернизации ГЭС — расширение установленной мощности и повышение эффективности, что приведет к росту мощности низкоуглеродных гидроэлектростанций



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

¹ ТЭЦ — теплоэлектроцентраль.
² ТЭС — теплоэлектростанция.
³ ГЭС — гидроэлектростанция.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ

- Увеличение объемов перевозки строительного оборудования и сырья по мере перехода инвестиционной программы в активную фазу в восточном направлении и объема перевозки полупродуктов по завершении инвестиционной фазы проектов в западном направлении
- Ускорение темпов обновления производственного оборудования
- Расширение Северного морского пути и увеличение объема грузоперевозок по крупным инвестиционным проектам прочих участников Северного морского пути в арктических районах Российской Федерации

ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ

на **40–50%**

увеличение пропускной способности порта Дудинка («Ворота на Таймыр»)

Замена портовых кранов в Дудинке к 2027–2029 годам



ОБЗОР БИЗНЕСА



В 2022 году российская экономика в целом и «Норникель» в частности столкнулись с сильнейшим давлением, что оказало существенное влияние на бизнес Компании, поставив задачу оперативно адаптировать операционную, закупочную, сбытовую и финансовую деятельность к новым реалиям.

Несмотря на все трудности, «Норникель» полностью выполнил свою производственную программу и нарастил производство всех металлов.



МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВАЯ БАЗА

ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫЕ ПРОЕКТЫ



Действующие рудные месторождения



Действующие нерудные месторождения



Перспективные площади и поисковые объекты



Проекты развития

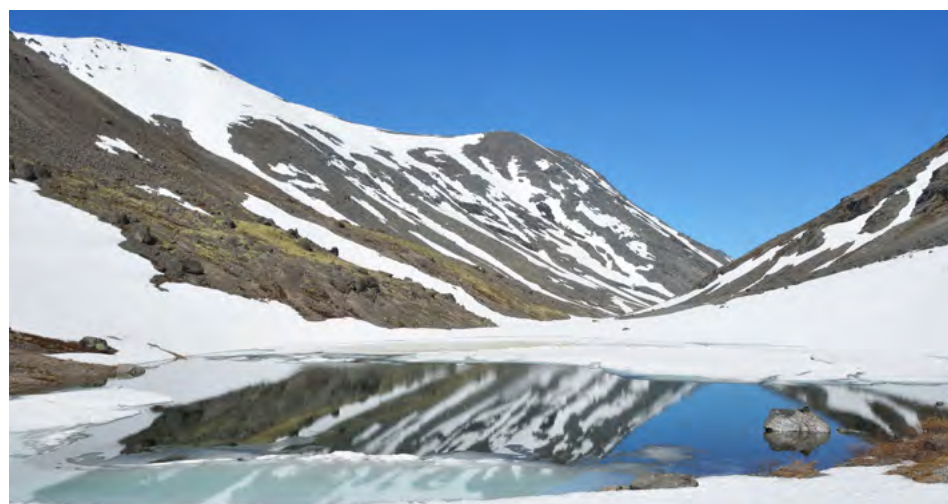


- Месторождения Котсельваара-Каммикиви, Семилетка, Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник, Верхнее
- Площадь Южно-Норильская
- Площадь Микчангдинская
- Площадь Арылахская
- Месторождения Талнахское и Октябрьское
- Месторождение Норильск-1
- Месторождение Озеро Лесное
- Месторождение Горозубовское
- Месторождение Кайерканское
- Месторождение Масловское
- Месторождение Западный фланг Октябрьского месторождения
- Месторождение Мокулаевское
- Месторождение Грибановское
- Площадь Мостовская
- Площадь Догбинская
- Месторождение фланги Быстринского месторождения
- Месторождение Быстринско-Ширинское
- Месторождение Быстринское
- Месторождение Бугдаинское
- Площадь Алenuйская
- Площадь Шамянская



Забайкальский дивизион ¹	Руда (млн т)	Содержание металла в руде				Объем металла в руде			
		Cu (%)	Au (г/т)	Ag (г/т)	Fe (%)	Cu (тыс. т)	Au (тыс. тр. ун.)	Ag (тыс. тр. ун.)	Fe (тыс. т)
Доказанные и вероятные запасы ²	274	0,61	0,59	2,95	14,62	1 680	5 180	26 027	40 059
Оцененные и выявленные ресурсы	261	0,69	0,63	3,55	17,34	1 808	5 274	29 809	45 258
Предполагаемые ресурсы	59	0,4	0,47	2,06	9,08	237	881	3 895	5 346

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



При текущем уровне добычи обеспеченность ресурсами составляет

более **75** лет

ДЕЙСТВУЮЩИЕ РУДНЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ

МЕСТОРОЖДЕНИЯ: ТАЛНАХСКОЕ И ОКТЯБРЬСКОЕ

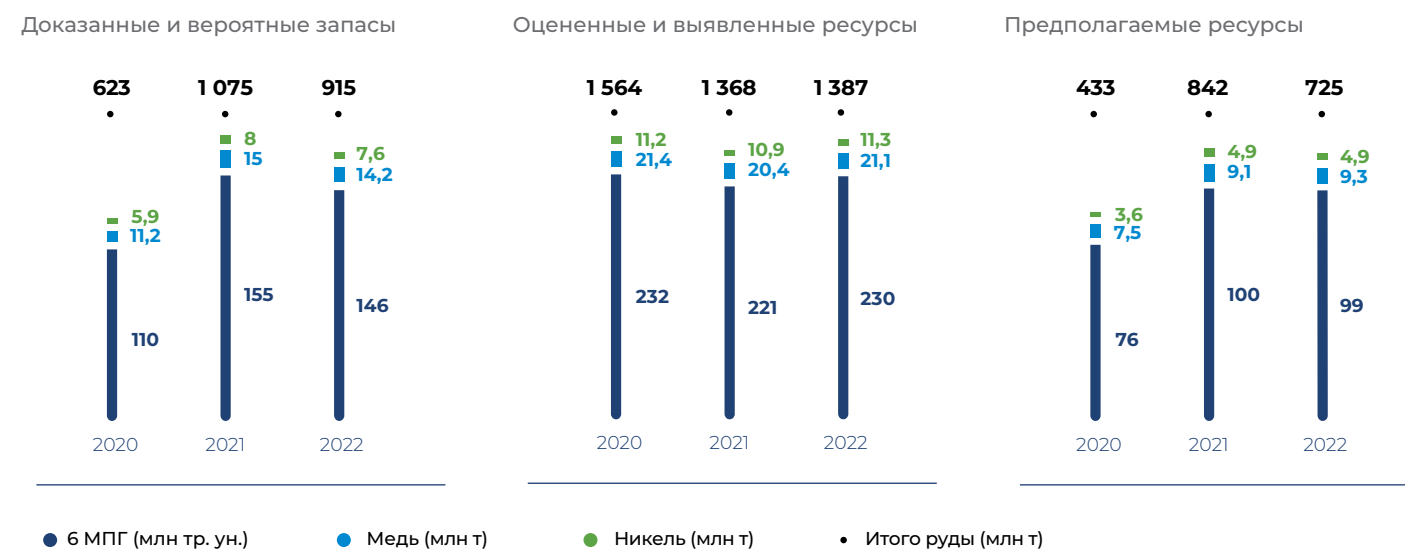


Полезное ископаемое: сульфидные медно-никелевые руды.

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

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

Запасы и ресурсы Талнахского и Октябрьского месторождений



МЕСТОРОЖДЕНИЕ: НОРИЛЬСК-1

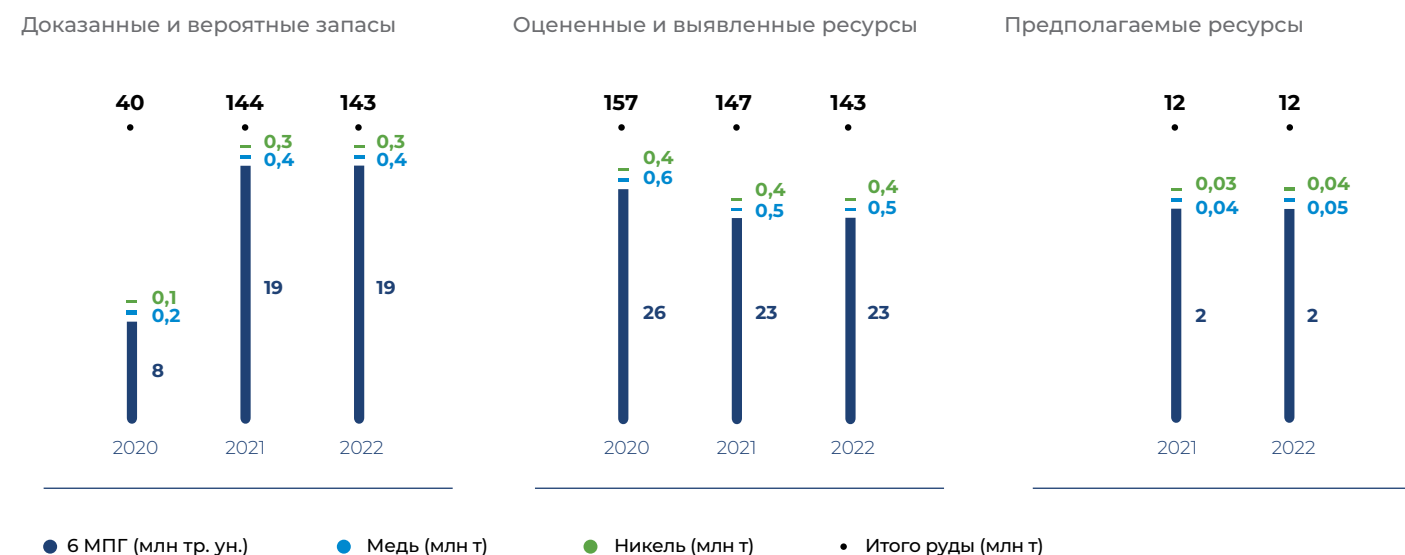


Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск. В геолого-структурном отношении входит в состав Норильского рудного узла.

Полезное ископаемое: сульфидные медно-никелевые руды.

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

Запасы и ресурсы месторождения Норильск-1



¹ В 2021 году компанией CSA Global была проведена оценка минеральных ресурсов предприятий Забайкальского дивизиона в соответствии с Кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели, учитывающей комплексность и разнообразие типов руд на месторождении.
² Доказанные и вероятные запасы включены в оцененные и выявленные ресурсы. В запасах учтены рудные склады ранее добытой обогащаемой руды в объеме 13 млн тонн.

МЕСТОРОЖДЕНИЯ: КОТСЕЛЬВААРА-КАММИКИВИ, СЕМИЛЕТКА, ЖДАНОВСКОЕ, ЗАПОЛЯРНОЕ, БЫСТРИНСКОЕ, ТУНДРОВОЕ, СПУТНИК, ВЕРХНЕЕ

Полезное ископаемое: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Мурманская область, Печенгский район.

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

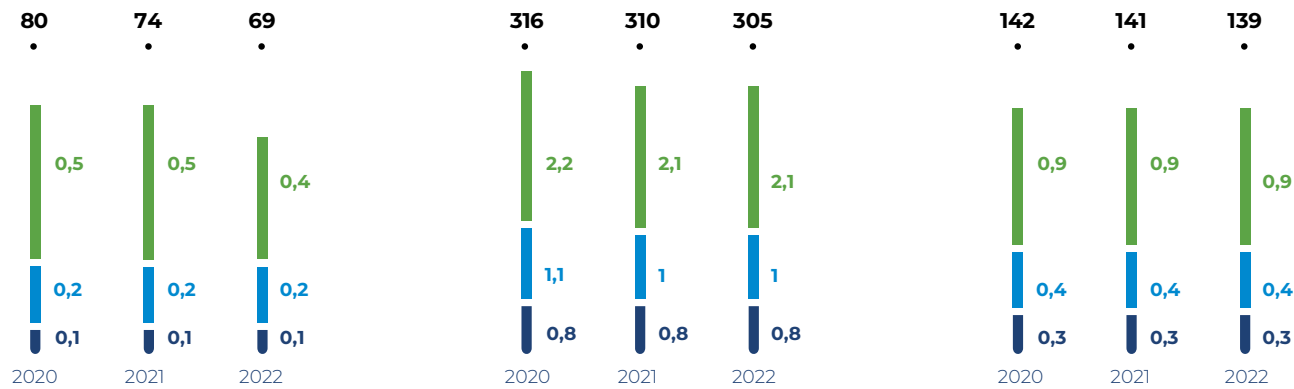


Запасы и ресурсы месторождений Кольского дивизиона

Доказанные и вероятные запасы

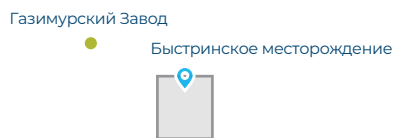
Оцененные и выявленные ресурсы

Предполагаемые ресурсы



● 6 МПГ (млн тр. ун.) ● Медь (млн т) ● Никель (млн т) ● Итого руды (млн т)

МЕСТОРОЖДЕНИЕ: БЫСТРИНСКОЕ



Полезное ископаемое: золото-железо-медные руды.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской муниципальный район.

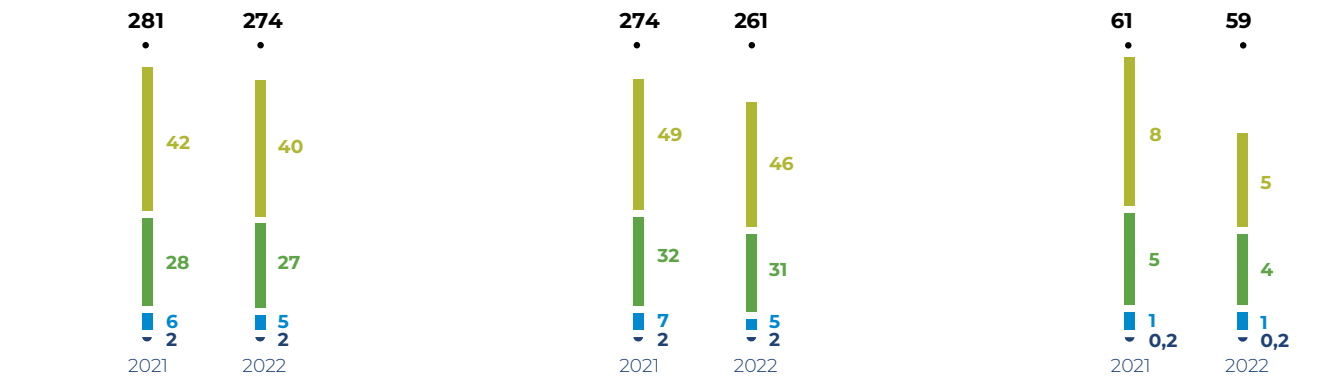
Месторождение Быстринское разрабатывается с 2017 года. Отработка ведется на двух карьерах — «Верхне-Ильдиканском» и «Быстринском-2». Еще два карьера — «Медный чайник» и «Южно-Родственный» — будут введены в 2030 году.

Запасы и ресурсы Быстринского месторождения¹

Доказанные и вероятные запасы

Оцененные и выявленные ресурсы

Предполагаемые ресурсы



● Медь (млн т) ● Золото (млн тр. ун.) ● Серебро (млн тр. ун.) ● Железо (млн т) ● Итого руды (млн т)



¹ В 2021 году компанией CSA Global была проведена оценка минеральных ресурсов Забайкальского дивизиона в соответствии с Кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели, учитывающей комплексность и разнообразие типов руд на месторождении.

ДЕЙСТВУЮЩИЕ НЕРУДНЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ

Месторождение: МОКУЛАЕВСКОЕ

Полезное ископаемое: известняк.

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

Месторождение находится в 10 км к северо-западу от промышленных площадок рудников «Октябрьский» и «Таймырский». Лицензия на пользование недрами для разведки и добычи известняков Мокулаевского месторождения получена в 2017 году по факту его открытия. В 2018 году технико-экономическое обоснование (ТЭО) постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов прошли экспертизу в ФБУ «ГКЗ». На государственной 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 2022 году проведена разведка вскрышных пород доломитов в границах Мокулаевского месторождения известняков. В 2021 году утверждены запасы Верхне-Мокулаевского месторождения доломитов в количестве 1,2 млн м³, необходимые для строительства дорог при разработке месторождения известняков.



Месторождение: ОЗЕРО ЛЕСНОЕ

Полезное ископаемое: магматические породы (базальты).

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

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

В 2022 году выполнен оперативный пересчет запасов двух участков месторождения в количестве 189,2 млн м³. Обоснован оптимальный вариант дальнейшей разработки месторождения и обеспечена возможность отработки запасов двух участков единым фронтом карьера с целью обеспечения непрерывности производства.

Месторождение: ГРИБАНОВСКОЕ

Полезное ископаемое: песок.

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

В 2020 году получена лицензия для разведки и добычи полезных ископаемых по факту открытия Грибановского месторождения, расположенного в 22,5 км к югу от г. Дудинки, в русле р. Енисей. В 2020 году завершены геологоразведочные работы разведочной стадии, выполнена 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. В 2022 году начата добыча песка.

Месторождение: ГОРОЗУБОВСКОЕ

Полезное ископаемое: ангидрит.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

В 2020 году в рамках доразведки Горозубовского месторождения ангидрита проведены работы по доизучению флангов месторождения, позволившие выполнить перевод запасов из категории С₂ в категорию С₁. Результатом работ явился пересчет запасов месторождения. Протоколом ФБУ «ГКЗ» были утверждены параметры актуализированных кондиций и запасы ангидрита в следующем 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. В 2022 году выполнялись работы по составлению технического проекта.

Месторождение: КАЙЕРКАНСКОЕ

Полезные ископаемые: песчаник флюсовый, уголь каменный, туфоаргиллит.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

Кайерканское месторождение с 1967 года обеспечивает потребность предприятий Заполярного филиала Компании в сырье для технологических добавок в обогащательно-металлургических процессах на металлургических заводах и для строительных работ.

В 2022 году в пределах Кайерканского комплексного месторождения разведаны и утверждены запасы вскрышных пород (базальтов) в количестве 7,87 млн м³ по категории С₁.

ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ

Месторождение: БЫСТРИНСКО-ШИРИНСКОЕ

Полезное ископаемое: рудное золото.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской муниципальный район.

В 2022 году завершена разработка ТЭО постоянных разведочных кондиций с подсчетом запасов месторождения. Указанные материалы представлены на государственную экспертизу в декабре 2022 года.

Месторождение: БУГДАЙНСКОЕ

Полезное ископаемое: молибден и попутные компоненты.

Расположение: Забайкальский край, Александрово-Заводской муниципальный район.

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 Бугдайинского 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

	Запасы
Руда	813 млн тонн
Mo	600 тыс. тонн
Au	360 тыс. тр. унций
Ag	6 221 тыс. тр. унций
Pb	41 тыс. тонн

Месторождение: ЗАПАДНЫЙ ФЛАНГ ОКтябрьского МЕСТОРОЖДЕНИЯ

Полезное ископаемое: сульфидные медно-никелевые руды.

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

Участок недр примыкает к границам участка, предоставленного в пользование для добычи на Октябрьском месторождении, в 2017 году получена лицензия для геологического изучения. В 2022 году начаты оценочные работы на участке «Западный», на котором по результатам поисковой стадии установлено наличие медно-никелевых руд. Ожидаемый прирост запасов: богатые руды — 500 тыс. тонн, медистые руды — 2 140 тыс. тонн, вкрапленные руды — 546 тыс. тонн. В 2023 году планируется проведение государственной экспертизы и утверждение запасов.

Месторождение: ФЛАНГИ БЫСТРИНСКОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ

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

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской муниципальный район.

Участок недр примыкает к границам участка, предоставленного в пользование для разведки и добычи на Быстринском месторождении, в 2021 году получена лицензия для геологического изучения. В 2022 году с целью расширения минерально-сырьевой базы за счет выявления золото-железо-меднорудных и золото-рудных объектов начаты геологоразведочные работы поисковой стадии,

выполнены наземные геофизические и геохимические исследования. В дальнейшем в пределах выявленных перспективных участков планируется провести горно-буровые работы. На заключительном этапе будут оценены запасы по временным разведочным кондициям. Ресурсный потенциал флангов месторождения предварительно оценивается: медь — 368 тыс. тонн, золото — 32 тонны.

Месторождение: МАСЛОВСКОЕ

Полезное ископаемое: сульфидные медно-никелевые руды.

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

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

ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов Масловского месторождения получили положительное заключение ФБУ «ГКЗ», запасы медно-никелевых руд поставлены на государственный баланс.

Запасы полезных ископаемых по категориям В + С₁ + С₂

	Запасы	Содержание металла
Руда	206,8 млн тонн	
Pd	33 087 тыс. тр. унций	5,0 г/т
Pt	13 040 тыс. тр. унций	2,0 г/т
Au	1 268 тыс. тр. унций	0,2 г/т
Ni	711 тыс. тонн	0,3%
Cu	1 098 тыс. тонн	0,5%
Co	26 тыс. тонн	0,01%

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПЛОЩАДИ И ПОИСКОВЫЕ ОБЪЕКТЫ

Площадь: ЮЖНО-НОРИЛЬСКАЯ

Полезное ископаемое: сульфидные медно-никелевые руды.

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

В 2019 году Компания получила лицензии на право пользования недрами для геологического изучения участков поисков сульфидных медно-никелевых руд «Моронговский» и «Южно-Ергалахский» в составе Южно-Норильской площади. В 2021–2022 годах проведены работы поисковой стадии, включая бурение на перспективных участках. Выполняется работа по предварительной оценке ресурсного потенциала. После завершения камеральных работ в 2023 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.

Площадь: МИКЧАНГДИНСКАЯ

Полезное ископаемое: сульфидные медно-никелевые руды.

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

В 2019–2020 годах получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения участков поисков «Нералахский», «Южно-Нералахский», «Снежный», «Южно-Икэнский» и «Медвежий» в составе Микчангдинской площади. В 2021 году проведено поисковое бурение. Выполненные работы подтверждают перспективность площади для обнаружения месторождения сульфидно-медно-никелевых руд. В 2022 году принято решение продолжить поисковое бурение, которое планируется выполнить в период 2023–2024 годов.

Площадь: АРЫЛАХСКАЯ

Полезное ископаемое: сульфидные медно-никелевые руды.

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

В 2020 году получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения участков поисков «Ыттахский», «Самоедский» и «Мастах-Салинский» в составе Арылахской площади. В 2021–2022 годах проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. Выполняются камеральные работы, по завершении которых в 2023 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.

Площадь: АЛЕНУЙСКАЯ

Полезное ископаемое: золото-медно-порфиновые руды.

Расположение: Забайкальский край, Александрово-Заводской район.

В 2020 году получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения участков поисков «Северо-Аленуйский» и «Южно-Аленуйский» в составе Аленуйской площади. В 2022 году проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. Установлены признаки медно-порфирового оруденения, которое выходит за границы лицензионной площади. Подана заявка на получение права пользования смежным участком недр «Центрально-Аленуйская площадь», в пределах которого в 2023 году будут продолжены поисковые работы.

Площадь: МОСТОВСКАЯ

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

Расположение: Забайкальский край, Могочинский район.

В 2020 году получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения участков поисков «Западно-Мостовский»

и «Восточно-Мостовский» в составе Мостовской площади. В 2022 году проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. Выполняются камеральные работы, по завершении которых в 2023 году будет дано заключение о перспективности площади и целесообразности продолжения поисковых работ.

Площадь: ДОГЫНСКАЯ

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

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской район.

В 2021 году получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения участков поисков «Северо-Догынский» и «Южно-Догынский» в составе Догынской площади. В 2022 году проводились площадные поисковые геофизические и геохимические работы, по результатам которых определены перспективные участки для заверки буровыми работами. Буровые работы начаты в 2022 году и будут продолжены в 2023 году. По результатам буровых работ будет дано заключение о перспективности площади.

Площадь: ШАМЯНСКАЯ

Полезные ископаемые: золото рудное, медно-молибденовая руда.

Расположение: Забайкальский край, Забайкальский район.

В 2021–2022 годах получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения участков поисков «Западно-Шамянский», «Центрально-Шамянский» и «Восточно-Шамянский» в составе Шамянской площади. В 2022 году проведены площадные поисковые геофизические и геохимические работы, определены перспективные участки для заверки буровыми работами в 2023 году.

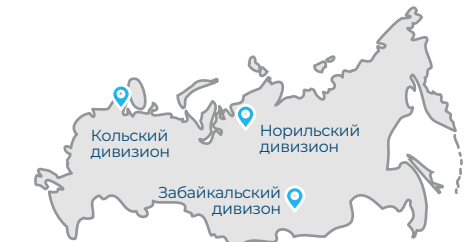
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

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

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

Норильский дивизион является ключевым производственным активом Группы, в состав которого входят два основных производственных актива Компании — Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» (100%-ное владение), а также ряд 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.

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



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

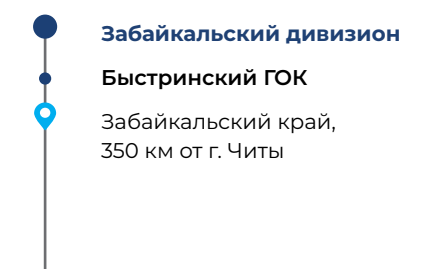
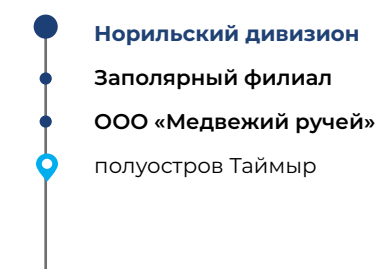
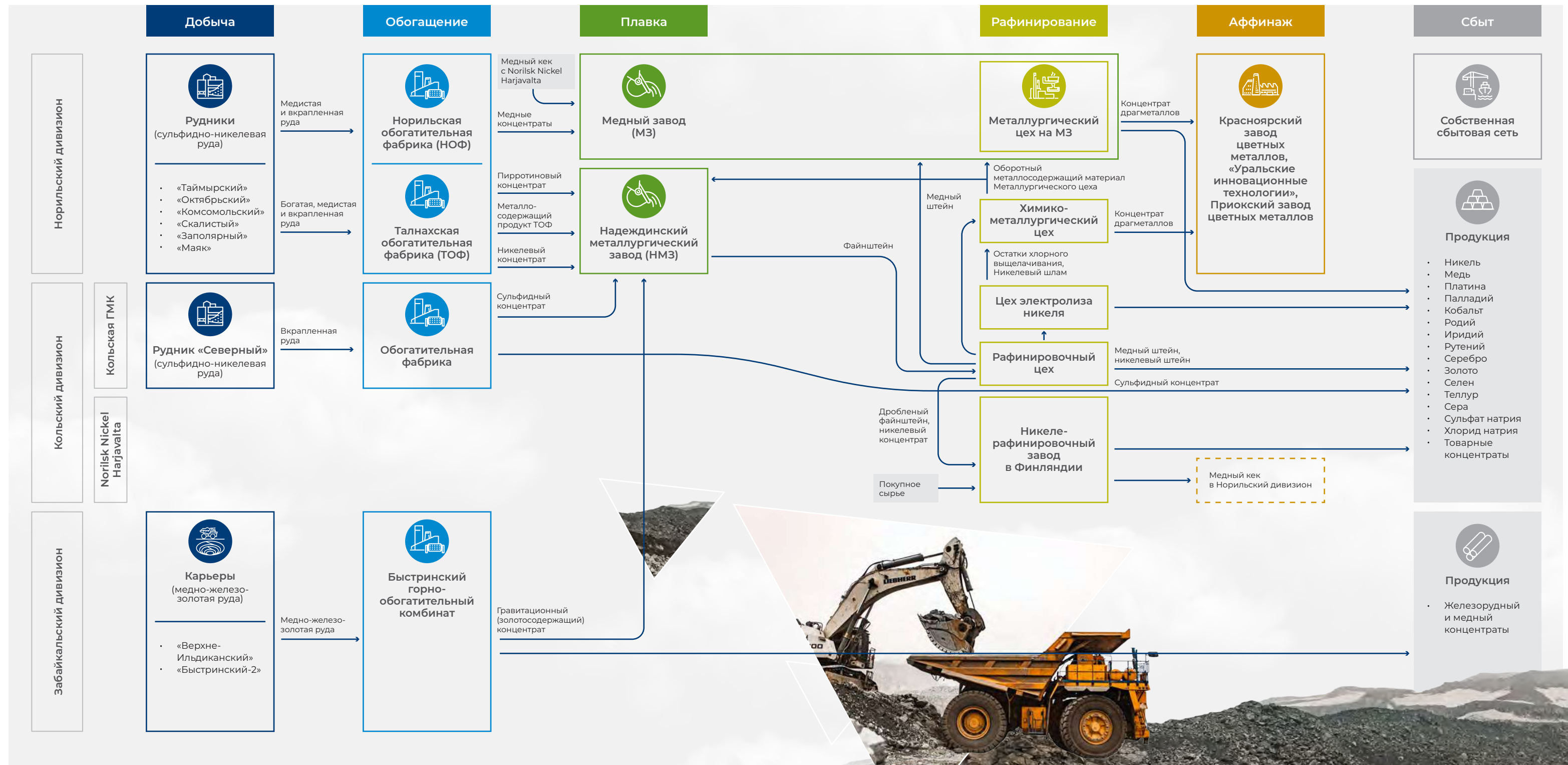


СХЕМА ПРОИЗВОДСТВА МЕТАЛЛОВ



МЕТАЛЛУРГИЯ И РАФИНИРОВАНИЕ

МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

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

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕПОЧКА ПРОИЗВОДСТВА

Норильский дивизион

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

Медный завод перерабатывает весь объем медных концентратов с обогатительных фабрик Норильского дивизиона, металлосодержащее сырье Кольской ГМК, а также медный кек с Norilsk Nickel Harjavalta с получением катодной меди, элементарной серы и серной кислоты для технологических нужд Норильского дивизиона. Металлургический цех, являющийся подразделением МЗ, перерабатывает шламы цеха электролиза меди с получением концентратов драгоценных металлов, технического селена и теллура.

Кольский дивизион (Кольская ГМК)

Рафинировочные мощности Кольской ГМК в г. Мончегорске перерабатывают фاینштейн Норильского дивизиона². Фاینштейн в отделении разделения фاینштейна подвергается дроблению,

измельчению и флотационному разделению на медный и никелевый концентраты, при этом часть фاینштейна после дробления сразу отправляется на переработку в Norilsk Nickel Harjavalta. Полученный медный концентрат направляется в Норильский дивизион на МЗ. Поток никелевого концентрата разделяется: часть после магнитной сепарации с удалением драгоценных металлов направляется для дальнейшей переработки в Norilsk Nickel Harjavalta. Другая часть никелевого концентрата перерабатывается в обжиговом и электропечном отделениях с получением порошка никелевого трубчатых печей (ПНТП), анодов, и грансплава. Аноды перерабатываются по традиционной технологии электрорафинирования в ЦЭН-1 с получением катодов. ПНТП перерабатывается в ЦЭН-2 по новой технологии «выщелачивание — электроэкстракция», с получением катодов. Грансплав перерабатывается в отделении карбонильного никеля с получением карбонильных порошков и дроби.

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

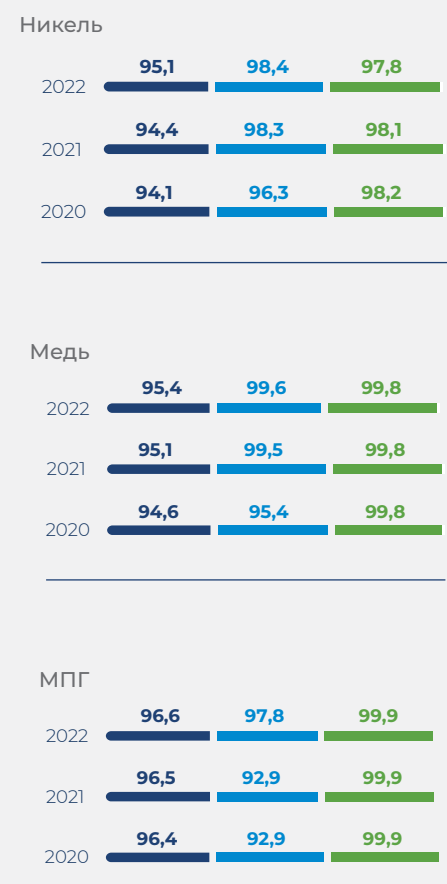
Norilsk Nickel Harjavalta

На заводе Norilsk Nickel Harjavalta применяется технология сернокислотного выщелачивания, которая позволяет достигать высоких показателей по извлечению металла — свыше 98%. На заводе перерабатывается никелевое сырье (штейн и дробленый фاینштейн), поставляемое с Кольской ГМК, и незначительный объем попутного сырья (никелевые соли), поставляемого от третьих лиц. После выщелачивания медный кек направляется в Норильский

дивизион и на продажу третьим лицам, а очищенные никелевые растворы направляются на дальнейшую переработку для получения катодного никеля, никелевых брикетов, порошка и солей, а также солей и растворов кобальта.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых «Норникелем», осуществляется по толлингу в ОАО «Красцветмет», АО «УРАЛИНТЕХ» и АО «Приокский завод цветных металлов».

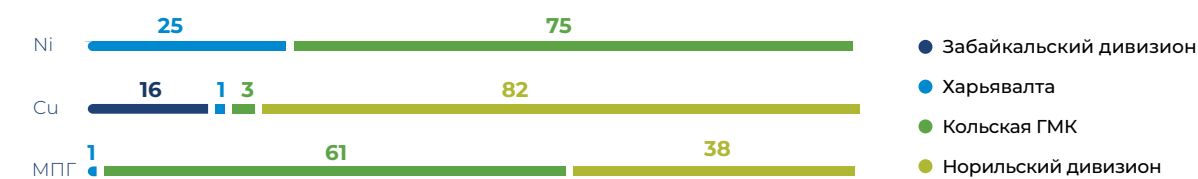
Извлечение металлов в металлургическом цикле (%)



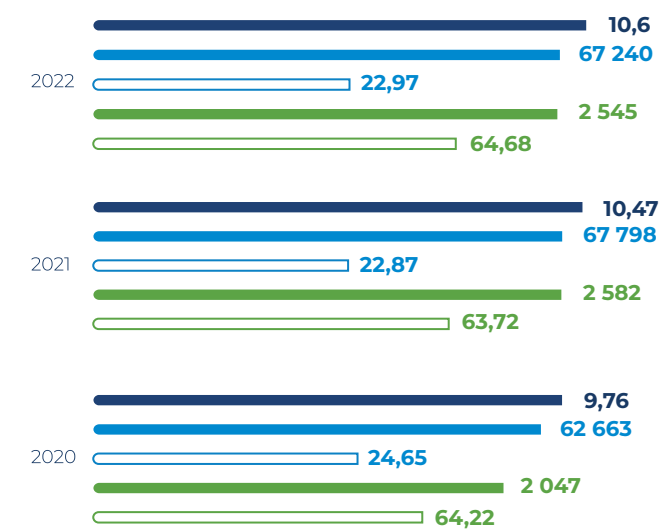
- Норильский дивизион³
- Кольский дивизион (Кольская ГМК)⁴
- Кольский дивизион (Norilsk Nickel Harjavalta)⁴

ПРОДУКЦИЯ

Структура производства готовой продукции в 2022 году (от общего производства Группы, %)

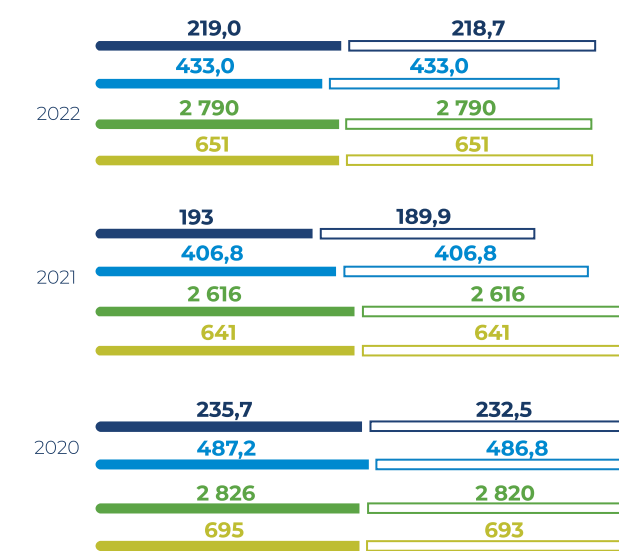


Объемы производства Быстринского ГОКа



- Переработка руды (млн т)
- Медь (в медном концентрате) (т)
- Железорудный концентрат (тыс. т)
- Содержание меди в концентрате (%)
- Содержание железа в концентрате (%)

Производство готовой продукции по Группе



- Никель (тыс. т)
- Медь (тыс. т)
- Палладий (тыс. тр. ун.)
- Платина (тыс. тр. ун.)
- Из собственного сырья
- Из собственного сырья
- Из собственного сырья
- Из собственного сырья

ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ ГРУППЫ

Норильский дивизион:

- медь катодная;
- техническая сера;
- селен;
- теллур в слитках;
- драгоценные металлы;

Кольский дивизион:

- никель катодный, карбонильный;
- никелевый сульфидный концентрат;
- никелевый штейн;
- медный штейн;
- кобальт катодный, кобальтовый концентрат;
- драгоценные металлы;
- серная кислота.

Norilsk Nickel Harjavalta:

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

Забайкальский дивизион:

- железорудный концентрат;
- медный концентрат.

¹ Продукт гидрометаллургического производства НМЗ, осуществляющего переработку металлосодержащего продукта ТОФ.

² Выпуск и переработка собственного фاینштейна прекращены в связи с закрытием плавильного цеха в декабре 2020 года.

³ От сырья до готовой продукции.

⁴ В рафинировочном производстве от фاینштейна до готовой продукции.

ЛОГИСТИКА И СБЫТ ПРОДУКЦИИ

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КАРТА «НОРНИКЕЛЯ»



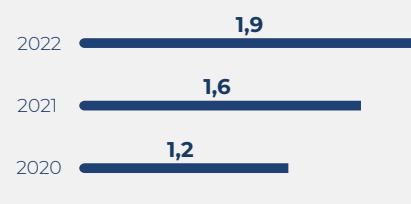
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом, технические возможности которого позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов. Благодаря этому Компания обеспечивает круглогодичные сухогрузные перевозки и перевозки наливных грузов между морскими портами Дудинки, Мурманска, Архангельска, а также выполняет коммерческие рейсы в других направлениях.

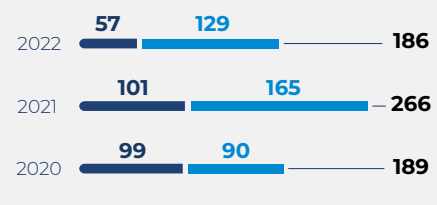
Помимо выполнения морских перевозок собственным флотом высокого ледового класса Arc 7, Компания привлекает флот менее высокого ледового класса Arc 4/5 для перевозок дополнительных объемов грузов, необходимых для реализации на Таймыре крупных инвестиционных проектов. Таким морским судам на Енисее, в Енисейском заливе и Карском море в период с ноября по май требуется ледокольная проводка, для обеспечения которой привлечены три ледокола. Для судов ледового класса Arc 7 на регулярной основе достаточно привлечения одного ледокола, задействованного на прокладке и поддержании ледовых каналов в Енисее и Енисейском заливе, что позволяет поддерживать коммерческую скорость судов.

В 2022 году для гарантированного покрытия стратегической потребности Компании в ледокольном обеспечении с ГК «Росатом» подписан долгосрочный (до 2041 года с возможностью пролонгации до 2051 года) договор на привлечение серийного атомного ледокола проекта 22220 мощностью ~60 МВт «на валу». После планового вывода из эксплуатации по выработке ресурса двух других привлекаемых Компанией ледоколов (до 2027/2029 годов) контрактованный ледокол проекта 22220 будет являться гарантией стабильного ледокольного обеспечения судов и перевозки грузов Компании.

Сухогрузные перевозки флотом (млн тонн)¹

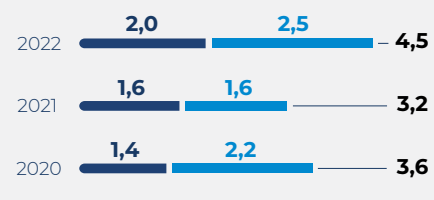


Перевозки наливных грузов (тыс. тонн)¹



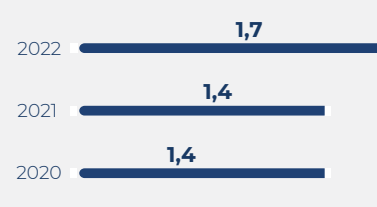
● Газовый конденсат ● Прочие наливные грузы

Грузооборот порта Дудинка (млн тонн)



● По Северному морскому пути ● По реке Енисей

Грузооборот терминала в Мурманске (млн тонн)



Компания владеет портом Дудинка, который расположен на Таймырском полуострове. Дудинский порт является основными грузовыми воротами Таймыра, не имеющими разумной альтернативы. Также этот порт является единственным в мире портом, ежегодно затопляемым в половодье. С ноября по май акватория порта, как и реки Енисей, замерзает. В это время для подвода судов к причалу и очистки его ото льда порт обрабатывает только морские суда при помощи ледоколов. В мае — июне порт 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 Норильского дивизиона и для населения Таймырского полуострова. В летний период речные суда доставляют из Красноярска и Лесосибирска оборудование и необходимые грузы для производства (песок, круглый лес, клинкер, технологические материалы и т. д.). Сера может отгружаться из Дудинки как на речной, так и на морской транспорт. Круглый год из Дудинки морскими судами отправляются файнштейн и металлопродукция.

Для реализации крупных инвестиционных проектов прогнозируется увеличение грузооборота порта примерно до 1,5 раза по сравнению со средним грузооборотом в размере 3,5 млн тонн, что потребует расширения портовых мощностей. По итогам 2022 года достигнуто увеличение объемов обработки груза до 30% от среднего уровня, для чего в обновление и расширение портовых мощностей за последние четыре года инвестировано более 6 млрд руб.

Через собственный терминал в г. Мурманске круглогодично обеспечивается перевалка готовой металлопродукции «Норникеля» на экспорт (в основном производства Норильского дивизиона), прием файнштейна из Дудинки и его отправка по железной дороге в Кольский дивизион, отправка

в Дудинку производственных полуфабрикатов для дальнейшей переработки на мощностях Норильского дивизиона, а также оборудования и материалов снабжения, грузов для обеспечения жизнедеятельности Норильского региона.

Компания также владеет авиакомпанией АО «Норильск-Авиа» и аэропортом Норильск, благодаря которым обслуживает население городов и поселков Таймырского полуострова. Авиакомпания владеет 23 вертолетами

и одним самолетом и обеспечивает перевозки для производственной деятельности предприятий Компании, выполняет срочные санитарные полеты и спасательные операции, перевозит пассажиров на местных воздушных линиях.

Аэропорт Норильск является единственным объектом транспортной инфраструктуры, обеспечивающим круглогодичное транспортное сообщение Норильского промышленного района с другими регионами России.

В марте 2022 года «Норникель» продал 100% акций АК «НордСтар» менеджеру авиакомпании с целью сосредоточиться в текущей ситуации на основной деятельности — производстве и продаже цветных и драгоценных металлов. При этом АК «НордСтар» по-прежнему остается базовым авиоперевозчиком аэропорта Норильск, предоставляя бесперебойное авиасообщение между Норильском и крупнейшими российскими городами.

СБЫТ ПРОДУКЦИИ

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

В 2022 году продукция Компании поставлялась в 34 страны, основным регионом сбыта по-прежнему оставалась Европа. Компания имеет собственную глобальную сеть представительских и сбытовых офисов в России, Китае, США и Швейцарии. Приоритетом являются прямые продажи потребителям.

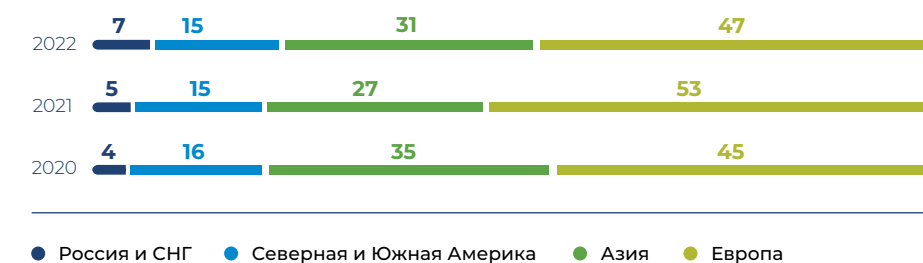
СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Компания рассматривает сбыт в качестве одного из двух основных направлений своей деятельности, наряду с производством. Одна из основных задач Компании в области сбыта заключается в обеспечении и реализации условий для устойчивого спроса на свою продукцию в текущем периоде и на перспективу.

Структура сбыта никелевой продукции соответствует структуре мирового потребления никеля, основными сегментами которого являются нержавеющая сталь, а также гальваника, легирование. Растущее значение приобретает сектор аккумуляторов.

На фоне прогнозируемого в среднесрочной и долгосрочной перспективе роста спроса на никель для аккумуляторов «Норникель» продолжает реализацию ряда инициатив по развитию

Географическая разбивка продаж (%)



● Россия и СНГ ● Северная и Южная Америка ● Азия ● Европа

и расширению существующего ассортимента продукции для цепочки поставок производителей аккумуляторов, с тем чтобы обеспечить никелем свои будущие инвестиционные проекты.

Число покупателей никелевой продукции «Норникель» исчисляется сотнями компаний, из них более 95% — промышленные потребители.

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 ключевой элемент 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 исследование по вторичной переработке аккумуляторов и стремится к формированию интегрированных решений для цепочки поставок аккумуляторов в будущем.

¹ С учетом перевозок сторонним флотом.

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

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

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

Покупателями продукции МПГ «Норникеля» являются десятки компаний, из которых 80% относятся к промышленным потребителям.

В **области сбыта МПГ** Компания как крупнейший мировой производитель палладия продолжает реализовывать стратегию прямых контрактов с конечными потребителями в целях сохранения долгосрочного и устойчивого спроса. Говоря о будущих сферах применения МПГ, следует уделить внимание тем, которые 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 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 использования 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.

ПРОДАЖИ ПРОДУКЦИИ

В 2022 году «Норникель» в очередной раз подтвердил свою 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 2022 году интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг полностью отвечает целевому уровню.

Несмотря на геополитические вызовы и связанные с ними логистические сложности, Компания успешно реализовала все свои обязательства перед покупателями в 2022 году. Срывов выполнения обязательств не допущено. В течение 2022 года были разработаны и внедрены резервные маршруты поставок продукции потребителям.

«Норникель» сохранил отношения со своими покупателями, отказы покупателей от исполнения контрактных обязательств отсутствовали. В результате Компания выполнила собственные планы реализации продукции. Этому в значительной степени способствовала многолетняя политика Компании по самостоятельному позиционированию на рынке и развитию прямых взаимоотношений с потребителями продукции.

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

Объем добычи природного газа

2 816 млн м³

Объем добычи газового конденсата

91 тыс. тонн

Доля электроэнергии из ВИЭ по Группе

51%

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

АО «Норильскгазпром» добывает газ и газовый конденсат на Пеляткинском, Южно-Соленинском и Северо-Соленинском газоконденсатных месторождениях, а также на Мессояхском газовом месторождении.

Начало добычи

1969 год

Запасы газа

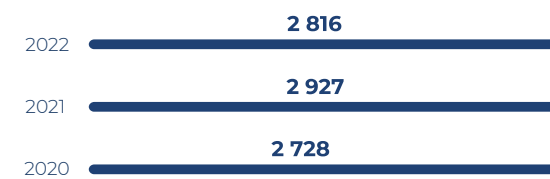
250,4 млрд м³

Запасы конденсата

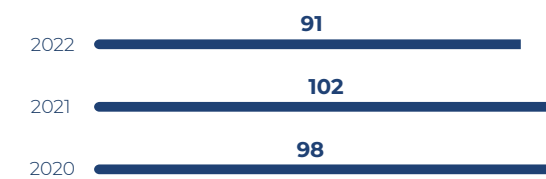
4 606 тыс. тонн

Объем добычи¹

Природный газ (млн м³)



Газовый конденсат (тыс. тонн)



АО «Норильсктрансгаз» обеспечивает транспортировку природного газа и конденсата от месторождений до потребителей. Длина газопроводов и конденсатопроводов в одноточном исчислении составляет 1 639 км. Период ввода в эксплуатацию — 1969 год.

АО «ТТК» является стратегическим поставщиком светлых и темных нефтепродуктов в районы Крайнего Севера, выполняет важные коммерческие и социальные функции, а также осуществляет экспорт газового конденсата потребителям. Деятельность компании охватывает широкую географию Российской Федерации, в том числе Норильский промышленный район,

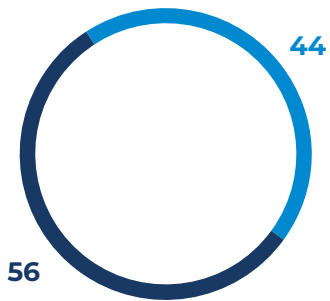
г. Красноярск и Дудинку, Мурманскую область и Забайкальский край. АО «ТТК» поставляет нефтепродукты добывающим, геологоразведочным, транспортным компаниям и муниципальным предприятиям. Ключевыми потребителями являются предприятия Группы компаний «Норильский никель».

АО «НТЭК» осуществляет производство, передачу и снабжение потребителей электрической и тепловой энергией. Выработка энергии происходит с использованием как возобновляемых (гидрогенерация), так и невозобновляемых (природный газ) источников энергии. АО «НТЭК» обеспечивает электроэнергией, теплом и водой жителей

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

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

Структура выработки электроэнергии в Норильском промышленном районе 2022 году (%)



- Возобновляемые источники энергии (гидрогенерация)
- Природный газ

Электрическую энергию с использованием возобновляемых источников АО «НТЭК» производит на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС. В 2022 году доля электроэнергии, полученной из возобновляемых источников, составила 51% по Группе и 56% по Норильскому промышленному району.

Потребление электроэнергии в Кольском и Забайкальском дивизионах осуществляется путем покупки электроэнергии на оптовом рынке электрической энергии и мощности (ОРЭМ). Потребление Norilsk Nickel Harjavalta обеспечивается рынком электроэнергии в Финляндии.

Компания в рамках инвестиционной программы предусматривает реализацию нескольких 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:

■ строительство нового водозабора на реке Норильской;

■ строительство очистных сооружений ливневых и промышленных вод;

■ строительство пяти новых газовых скважин на Пеляткинском газоконденсатном месторождении;

■ реконструкция хозяйства аварийного дизельного топлива на норильских ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3, котельной Дудинки, а также Усть-Хантайской и Курейской ГЭС;

■ реконструкция коллекторного хозяйства Норильска;

■ реконструкция и развитие инфраструктуры поселка Тухард;

■ комплексная реконструкция нефтебазового комплекса — Норильской, Дудинской и Кайерканской нефтебаз;

■ модернизация сетей электроснабжения;

■ модернизация трубопроводов тепло- и водоснабжения;

■ модернизация магистральной и распределительной газотранспортной систем;

■ замена энергоблоков на норильских ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3.

ИННОВАЦИИ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ ЦУР ООН



«Норникель» на всех этапах своего производства от геологоразведки до выплавки металлов активно использует инновационные технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение, а также формирует культуру инновационной трансформации и цифровой грамотности сотрудников в целом. С помощью технологий удастся не только оптимизировать процесс работы, но и сделать производство более безопасным как для сотрудников, так и для окружающей среды.

Однако технологические инновации в Компании — это не только поиск, разработка и внедрение перспективных технологий и решений, но и создание собственной научной базы,

исследовательских центров, формирование внутренней политики и культуры высокотехнологичных разработок.

«Норникель» также реализует инициативы по изготовлению критически важных деталей для основного производства в рамках внедрения компьютерного моделирования и 3D-печати. С этой целью была создана платформа из доступных технологий сканирования, конструирования, моделирования и прототипирования, которые уже сейчас позволяют эффективно и быстро запустить выпуск деталей. Был воспроизведен полный цикл изготовления пилотных деталей с помощью 3D-печати. Благодаря внедрению таких решений есть потенциал существенно расширить компетенции по собственному производству большего количества необходимой для предприятий номенклатуры.

Значительный вклад в инновационное развитие Компании и формирование конкурентоспособного портфеля интеллектуальных активов вносит реализация единого подхода к управлению результатами интеллектуальной деятельности.

Существующий в Компании координационный центр, ответственный за управление интеллектуальной собственностью, осуществляет регистрацию исключительных прав на объекты патентного и авторского права на территории Российской Федерации, а также за рубежом.

По состоянию на 1 января 2023 года Компания являлась правообладателем следующих объектов интеллектуальной собственности, зарегистрированных на территории России:

- 18 изобретений;
- четыре полезные модели;
- четыре программы для ЭВМ;
- 18 товарных знаков.

Кроме того, патент на изобретение «Способ непрерывной переработки медных никельсодержащих сульфидных материалов», послуживший основой проекта комплекса непрерывного конвертирования на Медном заводе, зарегистрирован в США, Казахстане, Китае, Канаде, Финляндии, Швеции и Чили.

«ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ 2.0»

В «Норникеле» с 2015 года реализуется программа «Технологический прорыв», основная задача которой — выстраивание автоматизированной системы контроля производства и повышение производительности и безопасности труда, в том числе за счет применения в производственных процессах современных систем информационной поддержки и автоматизации.

В 2019 году программа «Технологический прорыв» с учетом ранее достигнутых результатов была трансформирована в портфель проектов «Технологический прорыв 2.0» с фокусом реализуемых мероприятий в большей степени на обеспечении непрерывности производства, технологической независимости и достижении целей в области безопасности и экологичности производства.

К декабрю 2022 года в рамках портфеля проектов «Технологический прорыв 2.0» успешно реализовано

9 ИТ-проектов.



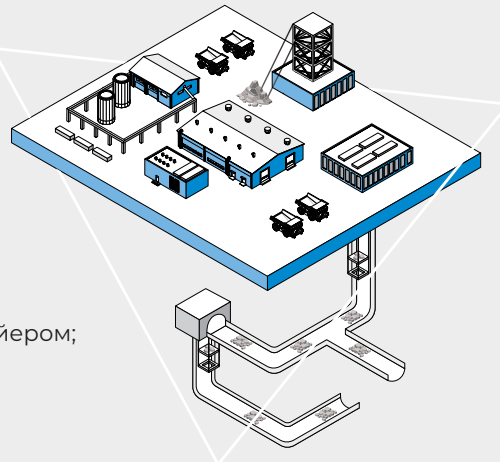
ПРОЕКТ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ ШАХТЫ «ГЛУБОКАЯ» (РУДНИК «СКАЛИСТЫЙ»)

С учетом сложных условий добычи (глубина залегания более 2 км, температура +46 °С, повышенное давление) необходимо минимизировать присутствие людей в шахте.

Компенсация падения прогнозного уровня автоматизации: вместо предполагаемого снижения с 80 до текущих 20% был обеспечен **показатель в 50%**.

Подтверждена автоматизация пяти ключевых процессов:

- дробление;
- скиповой подъем;
- доставка горной массы конвейером;
- водоотлив;
- вентиляция.



Закладочные работы возможно автоматизировать на **70%**: требуется ручная установка закладочных перемычек, регулировка задвижек и переключателей на разветвлениях.

По пяти направлениям автономное или дистанционное управление сейчас невозможно, требуется присутствие человека:

- БВР;
- крепление;
- доставка горной массы СДО;
- управление горным давлением;
- маркшейдерское обеспечение.

Продолжается разработка отечественной горно-геологической информационной системы (ГГИС). Результаты внедрения ГГИС в Компании показали высокую эффективность продукта: удалось уточнить минерально-сырьевую базу, оптимизировать горные календари.

Ведется усовершенствование систем имитационного моделирования, диспетчеризации, управления горными работами в целях верификации производственных планов, контроля хода их выполнения, повышения коэффициента использования оборудования и др.

Компания продолжает реализацию амбициозного проекта по минимизации присутствия человека в шахте глубокого залегания. В настоящее время

разрабатывается концепция автономности и автоматизации технологических процессов шахты «Глубокая» (рудник «Скалистый») с учетом применения перспективных технических решений, благодаря которым в дальнейшем можно будет ограничить количество сотрудников, находящихся в горных выработках.

В течение 2022 года были проведены работы, обеспечившие улучшение качества готовой продукции:

- изменение топологии схемы очистки раствора от цинка;
- изменение топологии схем очистки от кобальта и свинца;
- Переход на применение абразивного материала с пониженным содержанием примесей;

- повышение эффективности работы каскада экстракции передельной цинкоочистки (увеличение производительности с 43 м³/ч до 53–55 м³/ч);
- повышение эффективности отстаивания рафината после цинкоочистки;
- повышение эффективности схемы нейтрализации рафината цинкоочистки.

Данные работы позволили снизить содержание примесей меди, железа и свинца в катодном никеле марки Nornikel по меди — на 9%, по железу — на 12%, по свинцу — более чем на 30% в сравнении с 2021 годом.

ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

ВИДЕОАНАЛИТИКА

Для повышения уровня культуры безопасности на производстве «Норникель» активно внедряет системы с применением видеоаналитики на базе искусственного интеллекта.

Собственная разработка Компании по контролю ношения средств индивидуальной защиты производственного персонала получила свое развитие в 2022 году: были добавлены новые модели распознавания различных инцидентов безопасности труда (нарушение опасных зон, фиксация открытого огня и др.), произведена интеграция решения с модулями позиционирования персонала и распознавания лиц для обеспечения контроля и, как следствие, соблюдения техники безопасности.

В частности, с помощью применения видеоаналитики планируется распознавание четырех из шести наиболее травмоопасных нарушений, зафиксированных в кардинальных правилах «Норникеля»:

- нахождение на высоте без использования страховочной привязи;
- выполнение работ по перемещению груза при нахождении людей под грузом или в опасной близости;
- нахождение сотрудников вблизи неогражденных вращающихся (движущихся) частей механизмов и оборудования;
- перевозка людей на транспортных средствах, не предназначенных для этих целей.

В 2022 году были запущены пилотные испытания видеоаналитики в условиях промышленных объектов Норильского дивизиона: развернута серверная инфраструктура и подготовлены инсценировки нарушений правил промышленной безопасности, по которым проверяли качество работы алгоритмов машинного обучения.

В 2023 году предполагается провести проработку возможности применения компьютерного зрения на строительных объектах для контроля соблюдения правил промышленной безопасности подрядными организациями. Кроме того, запланировано продолжение пилотных испытаний и внедрения других решений на базе видеоаналитики (оценка мутности слива, определение марки катодов на линии резки, контроль негабаритной руды и др.) на производственных объектах Норильского дивизиона, по итогам которых будет проведена оценка точности работы алгоритмов и эффектов от их применения.

В 2022 году «Норникель» совместно с Ростехнадзором принял участие в эксперименте Правительства Российской Федерации по внедрению системы дистанционного контроля промышленной безопасности (СДК ПБ). Прототип СДК ПБ был развернут на Кольской ГМК. Система осуществляет непрерывный риск-ориентированный надзор, контроль соблюдения норм технологического режима и реального состояния промышленной безопасности на опасных

производственных объектах (ОПО), анализ текущей ситуации на ОПО, прогнозирование возможных негативных событий и передачу информации в автоматизированную информационную систему Ростехнадзора.

КОНТРОЛЬ ЗА АВАРИЙНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

В Норильском дивизионе Компания внедрила информационно-диагностическую систему для выявления и предотвращения негативных трендов и аварийных ситуаций. Была создана масштабная система мониторинга зданий и сооружений, которая консолидирует информацию о состоянии грунтов, несущих элементов зданий, данных спутникового мониторинга, и использования моделей прогнозирования. На основании полученных данных Компания получает возможность активно организовывать работу для предотвращения негативных последствий климатических процессов. В 2022 году проект завоевал золото на премии ComNews Awards и серебро на конкурсе «МайнДиджитал» в рамках XVIII горно-геологического форума «МАЙНЕКС Россия — 2022».

ЗЕЛЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ESG

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ

Создание корпоративной системы охраны окружающей среды и экологического мониторинга «СтихииЭко» предназначенных для контроля экологического следа Компании

Функциональные блоки целевой информационной системы охраны окружающей среды и экологического мониторинга



Мониторинг окружающей среды

- Мониторинг окружающей среды по стихиям: воздух, климат, вода, почва, хвостохранилища и отходы, биоразнообразие, отсутствие чрезвычайных ситуаций

Реализация ведется в рамках проектов:

- Оснащение источников загрязнения атмосферы системой автоматического контроля выбросов на НМЗ;
- Цифровой завод (НМЗ): Цифровой макет. Экомониторинг. Прототип;
- Разработка системы предиктивного мониторинга эмиссий (PEMS);
- «Внедрение системы учета экологических показателей» (СУЭПП);
- «Умный город. Пилотирование системы мониторинга качества воздуха», г. Норильск;
- «Мониторинг качества воздуха в г. Мончегорске, Заполярном, п. г. т. Никель»



Информационные панели (дашборды)

- Оперативная информация по стихиям: воздух, климат, вода, почва, хвостохранилища и отходы, биоразнообразие, инциденты
- Ключевые экологические показатели по стихиям



Паспортизация

- Реестры и карточки ОНВОС
- Реестры и архивы разрешительной документации и лицензий
- Реестры ОРО
- Паспорта средств измерений и др.



Планирование и управление экологическими показателями

- Прогноз превышения уровней воздействия
- Передача информации надзорным органам



Формирование отчетности

- Оперативная и статистическая отчетность по экологическим показателям
- Платность природопользования (расчет платы за НВОС, экологического налога, платы за водопользование)



Учет экологических показателей

- Выбросы серы
- Углеродный след
- Аварийные нефтеразливы
- Ликвидация накопленного вреда
- Мероприятия по санитарной очистке и другие достижения



Компания выполняет реализацию проектов по автоматизации в области экологии и охраны окружающей среды.

Например, в рамках работы по данному направлению успешно прошел первые испытания водный дрон-эколог, предназначенный для повышения оперативности отслеживания динамики целевых показателей.

Инструменты экомониторинга водных объектов позволяют оперативно отслеживать изменение динамики показателей и формировать митигирующие мероприятия

Экомониторинг водных объектов — часть корпоративной системы охраны окружающей среды и экологического мониторинга «СтихииЭко»

Еще одной технологической инициативой в рамках ESG-повестки стала разработка прототипа системы экологического мониторинга на базе цифрового двойника НМЗ. Пилот станет первым шагом к созданию комплексной информационно-аналитической платформы, базирующейся на единой методологии расчета показателей воздействия на окружающую среду (воздух, воду и почву). Система сможет интерпретировать и верифицировать полученные данные, формировать прогнозы и отчетность, выполнять математическое и имитационное моделирование экологических процессов.

На Медном заводе состоялся тестовый запуск системы автоматизированного контроля выбросов загрязняющих веществ, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду. Пилотное решение позволит оценить

Проведенные мероприятия

- Тестирование водного дрона-эколога
- Анализ корректности собираемых данных
- Ведется изучение возможности передачи данных в цифровой завод и создание прототипа



возможность применения отечественного оборудования с учетом особенностей технологических цепочек и условий производства Компании.

Также в 2023 году «Норникель» приступит к разработке математической модели выбросов промышленных предприятий. Предполагается, что программный комплекс станет альтернативой дорогостоящим и сложным в эксплуатации средствам инструментального контроля эмиссий. Создание данной информационной системы было поддержано индустриальным центром компетенций (ИЦК). В дальнейшем планируется использование данного продукта и сторонними промышленными предприятиями. Также в рамках ИЦК ведутся работы по внесению изменений в текущее законодательство.

ОЧИСТКА ШАХТНЫХ ВОД

В 2022 году стартовал проект опытно-промышленных испытаний по очистке шахтных вод на руднике «Комсомольский». В рамках испытаний была запланирована параллельная эксплуатация нескольких установок по очистке шахтных вод на основе технологий обратного осмоса и электродиализа до уровня нормативов, установленных законодательством Российской Федерации. Проведение испытаний в таком формате позволит понять, какая технология показывает лучший результат, учитывая специфику биохимического состава шахтных вод рудника «Комсомольский».

На текущий момент утвержден план опытно-промышленных испытаний, завершить которые планируется в 2023 году. Полученные результаты будут учитываться в ходе подготовки проекта по развитию рудника «Комсомольский» и позволят принять оптимальное решение при выборе технологии очистки шахтных вод.

ВЫСОКО-ТЕХНОЛОГИЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Металлы, которые производит «Норникель», на сегодняшний день являются ключевыми элементами для высокотехнологичного производства. В 2022 году в Компании получили

первые физические образцы высокотехнологичных инновационных материалов (порошки, сплавы, катализаторы), производство которых может позволить увеличить маржинальность продукции в несколько раз. Разработка каталитических материалов, содержащих палладий (мембраны для извлечения и очистки водорода), позволяет потенциально расширить объем продаж палладия, а также выстроить цепочки формирования добавленной стоимости от производства палладия до топливной батареи в составе автомобиля. В настоящее время ведутся опытно-промышленные испытания в составе экспериментальной батарейной сборки.

В Кольском дивизионе продолжается проработка технических и проектных решений для выпуска новых видов товарной продукции: катодного никеля премиального качества для гальванопокрытий и суперсплавов, а также ронделей.

МОДИФИЦИРОВАННАЯ СЕРА

В Компании протестировали инновационную технологию получения модифицированной серы, которая может стать перспективным сырьем для строительной отрасли. В настоящий момент ведутся работы по получению опытных

образцов асфальта с частичной заменой битума БНД 100/130 на модифицированную серу. Получены прототипы асфальта для подтверждения соответствия асфальтобетонных смесей условиям Крайнего Севера, а на площадке асфальтобетонного завода в г. Норильске организуется производство опытной партии сероасфальта и серобетона. Потенциал вовлечения серы — 30 тыс. тонн в год. Дополнительно до 20 тыс. тонн модифицированной серы в год планируется использовать при производстве железобетонных изделий для благоустройства города.

МИНЕРАЛИЗАЦИЯ ПУСТОЙ ПОРОДЫ

Проводится изучение способности отходов, образующихся в процессе обогащения полиметаллических руд, поглощать CO₂ из атмосферы. Минерализация пустой породы — естественный в природе процесс, но именно для снижения углеродного следа исследование данного явления применительно к пустой породе обогатительных фабрик ранее не проводилось. Параллельно разрабатываются и технологии искусственной минерализации отходов. В рамках пилотных испытаний тестируется ускоренная минерализация, которая может найти применение и на площадках «Норникеля».

ТЕХНОЛОГИИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

ПЛАТФОРМА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ

Компания тестирует платформу, которая является единой средой данных на базе объектно-ориентированной модели (BIM) для взаимодействия всех участников строительного процесса и обеспечивает сквозную цифровизацию на всем жизненном цикле объектов капитального строительства. Использование платформы позволяет обеспечить комплексный контроль

за сроками и бюджетами проектов строительства. В 2022 году проведены конкурентные пилотные испытания на различных типах объектов капитального строительства (социальные и жилые объекты) на всех стадиях жизненного цикла. Протестированы функциональные возможности продуктов различных поставщиков. В 2023 году ожидается перевод контроля строительства в электронный формат и испытание дополнительных возможностей продуктов поставщиков в режиме опытной эксплуатации.

Ценностное предложение платформы

1 Ускорение процесса за счет:

- сквозной цифровизации процесса строительства;
- доступа к единому источнику проверенных данных для всех участников.

2 Устранение возможных ошибок за счет предупреждения коллизий и использования BIM-моделей.

3 Своевременная идентификация отклонений в ходе строительства за счет внедрения специализированных сервисов в процесс строительства.

АНАЛИТИКА НА БАЗЕ ЛАЗЕРНОГО СКАНИРОВАНИЯ

Инструмент обеспечивает повышение скорости и точности идентификации отклонений при выполнении строительно-монтажных работ.

Шаг 1. Заказчик проводит сбор данных с помощью LiDAR и передает информацию на облачную платформу поставщика.

Шаг 2. Проводится обработка информации на базе технологии компьютерного зрения и искусственного интеллекта в сопоставлении с BIM-проектом и графиком работ.

Шаг 3. Формируется аналитика по качеству (в части геометрических отклонений) и ходу выполнения работ.

Решение позволяет увеличить качество и сократить сроки, отследить и визуализировать прогресс строительства, а также повысить качество коммуникации участников проекта.

В 2022 году проведен первый этап пилотных испытаний в рамках строительства храмового комплекса РПЦ в г. Норильске и запущены испытания на строительстве жилого дома в рамках программы реновации г. Норильска. В 2023 году планируется развитие технологии на жилом строительстве, а также промышленных объектах Компании для подтверждения экономических и нематериальных эффектов на различных типах объектов и стадиях строительства.

МОНИТОРИНГ С ПОМОЩЬЮ БЕСПИЛОТНЫХ ЛЕТАТЕЛЬНЫХ АППАРАТОВ

Аналитика с помощью беспилотных летательных аппаратов повышает контроль за прогрессом строительных работ нулевого цикла и обеспечивает повышение

качества коммуникации участников проекта за счет наличия регулярно актуализируемой 3D-модели объекта.

В 2022 году запущены пилотные испытания для подтверждения ценностного предложения программного обеспечения по анализу данных, полученных с дронов в рамках нулевого цикла строительства поверхностного складочного комплекса в руднике «Маяк».



ТЕХНОЛОГИИ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

ОПТИМИЗАЦИЯ ОБОГАЩЕНИЯ

С целью улучшения производственных показателей НОФ в 2022 году проведены предпроектное обследование и расчет потенциального технического эффекта от внедрения интеллектуальной системы автоматизированного управления технологическим процессом при флотации вкрапленных руд. В 2023 году планируется реализовать прототипирование этой системы-советчика в автоматизированном, позднее в автоматическом режиме и в дальнейшем при подтверждении данных обследования переводить систему во внедрение.

В 2022 году был разработан прототип системы-советчика на статистических данных для медистой цепочки флотации НОФ. В настоящий момент система работает в автоматизированном режиме в штатных режимах работы технологического процесса. Также описываются и готовятся к апробации алгоритмы советчика при нештатных режимах работы технологического процесса, после чего будет осуществляться перевод системы в автоматический режим работы и дальнейшее ее внедрение. Кроме того, параллельно с прототипированием систем-советчиков на медистой и вкрапленной цепочке руд стартует процесс дооснащения НОФ, в частности передела флотации, датчиками и оборудованием сбора данных о процессе, что поможет улучшить работу советчиков и выйти на больший уровень эффективности работы и процесса в целом.

Также на НОФ были проведены промышленные испытания пилотной флотомашин пневматического типа. Получены данные для обоснования технического перевооружения перечистных операций флотации НОФ с использованием безымпеллерных пневматических флотомашин.

В том числе в 2023 году планируется к разработке технологический регламент на переработку вкрапленных

и медистых руд на НОФ-2 на основе данных по исследованию уровня обогатимости руд, планируемых к переработке. Полученный технологический регламент будет использован для проектирования НОФ-2.

С 2019 года по всей цепочке ТОФ реализуется ряд проектов, целью которых является цифровизация производственных процессов для повышения производительности и извлечения драгоценных металлов. Это и системы круиз-контроля технологического процесса для технологов, и так называемые датчики для компьютерного зрения на различных этапах технологического процесса. На сегодня уже запущен в работу цифровой гранулометр, проведен пилот системы оптимизации никелевой флотации и системы оптимизации флотации малоникелистого пирротина. В дальнейшем планируется масштабировать системы оптимизации на весь фронт флотации и протестировать системы контроля показателей пены в процессе флотации в режиме реального времени.

ОПТИМИЗАЦИЯ КОНВЕРТИРОВАНИЯ

С целью повышения извлечения цветных металлов в файнштейне запланирована разработка системы контроля процесса конвертирования. Суть эксперимента заключается в установке зависимости содержания железа в файнштейне от цвета пламени отходящих газов конвертера путем оптического контроля процесса. Это позволит повысить среднее содержание железа в файнштейне и увеличить извлечение цветных металлов, в частности никеля, кобальта и меди, за счет экранирующих свойств железа при продувке штейнов. Система будет работать дистанционно в режиме реального времени. Потенциал получения эффекта подтверждается расчетами материального баланса ООО «Институт Гипроникель». На первоначальном этапе будет выполняться обучение системы определению содержания железа путем анализа

спектра пламени отходящих газов. В целевом состоянии система будет сигнализировать оператору об оптимальном моменте завершения продувки на основе данных о составе отходящих газов исходя из спектра их пламени.

В первой половине 2023 года планируется выполнить прототип для одного конвертера НМЗ. В случае подтверждения эффективности данное решение будет масштабировано на остальные конвертеры завода, а также рассмотрено для применения на конвертерном производстве Медного завода.

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГИДРОЦИКЛОНАМИ

В 2022 году стартовали работы по разработке системы-советчика для оптимизации управления гидроциклонами на обогатительной фабрике Забайкальского дивизиона. Суть управления работой гидроциклонов заключается в стабилизации заданного давления путем управления скоростью насоса, выдерживании плотности в заданном диапазоне с помощью управления расходом воды в зумпфе с учетом ограничений, регулировки плотности питания открытием/закрытием циклонов при выходе на ограничения по уровням в зумпфе. Оптимальные режимы работы гидроциклонов позволят стабилизировать долю целевого класса и, как следствие, повысить уровень извлечения меди в медный концентрат.

На текущий момент разработана концепция управления насос-гидроциклонными установками, в том числе оценен потенциальный эффект от реализации решения на исторических данных, подготовлен план прототипирования. К середине 2023 года планируется провести тестирование модели и предварительный расчет эффекта, а также прототипирование решения в реальных производственных условиях.

ОПТИМИЗАЦИЯ ИЗМЕЛЬЧЕНИЯ

В 2021 году была проведена диагностика Быстринского ГОКа, в ходе которой было принято решение о применении оптимизационных алгоритмов для увеличения производительности контура измельчения. Основная гипотеза состояла в том, что можно достичь увеличения производительности мельницы самоизмельчения за счет внедрения цифрового советчика. В рамках первого шага с целью подтверждения этой гипотезы была проделана работа по анализу исторических данных и разработан алгоритм управления мельницей самоизмельчения. После верификации работы на исторических данных площадки было принято решение о запуске прототипа на реальных данных. Итоги испытаний подтвердили основную гипотезу, достигнув повышения переработки при работе системы. В настоящий момент идет подготовка к инвестиционному комитету для выделения финансирования на реализацию проекта. В первой половине 2023 года стоит задача начать перевод решения в промышленную эксплуатацию.

С целью повышения производительности мельницы полусамоизмельчения в 2022 году на ТОФ были проведены разработка, настройка и тестирование системы советчика на базе искусственного интеллекта. По итогам выполненных работ была подтверждена гипотеза о наличии эффекта и применимости системы. В 2023 году планируется протестировать систему управления питателями для мельницы полусамоизмельчения в автоматическом режиме и перевести готовый прототип системы-советчика в автоматический режим. Также предполагается дооснащение мельницы датчиками звука для более точного моделирования и создания DEM-модели¹ мельницы. Это позволит получать больше информации о происходящих процессах внутри мельницы, откроет возможность контролировать процесс измельчения и продлевать ходимость футеровки.

КОНТРОЛЬ ЗА ХВОСТОХРАНИЛИЩАМИ И ДЫМОВЫМИ ТРУБАМИ

Начиная с 2022 года на ТОФ и НМЗ было запущено тестирование платформы по анализу данных беспилотных летательных аппаратов. В рамках данной инициативы были проведены пилотные испытания по контролю за эксплуатацией хвостохранилища ТОФ и дымовых труб НМЗ.

В части хвостохранилищ выполнялись следующие задачи:

- контроль динамики состояния дамб и гидротехнических сооружений;
- визуализация распределения потока поступления жидкой фазы хвостов;
- оценка площадей выстилания хвостов твердой фазы.

В части дымовых труб выполнялись следующие задачи:

- выявление трещин защитного слоя бетона;
- оценка состояния площадок обслуживания, лестниц, оголовка, сигнальных фонарей;
- оценка состояния металлоконструкций дымовой трубы и портала дымовой трубы.

Испытания позволили подтвердить работоспособность функционала продукта, а также предварительно оценить потенциальные экономические и нефинансовые эффекты. В дальнейшем запланирован второй этап испытаний для подтверждения ценностного предложения продукта в зимний период с учетом суровых погодных условий. Кроме того, второй этап предполагает тестирование технологии на новых типах активов Компании (линии электропередачи, трубопроводы) и завершение расчета экономических и нематериальных эффектов от применения технологии с учетом всех объектов.

СНИЖЕНИЕ МАГНИЯ В КОНЦЕНТРАТЕ

Значимой для Компании является инициатива по снижению магния в концентрате в Кольском дивизионе, поскольку каждый процент содержания магния — это потенциальное снижение цены на готовую продукцию. Залог успеха проекта — автоматизированный потоковый анализ минерального состава образцов породы, который позволяет повысить эффективность очистки руды от магнийсодержащих минералов и предиктивно настраивать процесс обогащения. В 2022 году проведена комплексная характеристика минерально-фазового состава всех добываемых руд Кольского дивизиона современными методами 3D-микроскопии и цифрового ядра. Разработаны рекомендации для проведения комплекса лабораторных исследований по оптимизации существующих технологических схем обогащения, которые будут выполнены в первой половине 2023 года. По итогам выполнения лабораторных исследований будут проведены опытно-промышленные испытания для апробации наиболее перспективного варианта совершенствования технологического процесса производства сульфидного концентрата.

ПОЛУЧЕНИЕ ВЫСОКОСОРТНЫХ КАТОДОВ НИКЕЛЯ

Для повышения качества по катодному никелю была начата реализация инициативы по получению высококачественных катодов никеля путем снижения воздействия цинкозамещающих источников. В ходе реализации будут выявлены основные источники эмиссии цинка и предложены мероприятия по снижению и стабилизации воздействия источников на качество катодного никеля.

¹ DEM (Discreet element method) — метод дискретного элемента.

ЛИДАРНЫЙ СКАНЕР

Для маркшейдерских работ Компания внедрила мобильные лидарные сканеры на всех рудниках.

Технология лидарного сканирования — самый эффективный метод получения цифровой модели подземных выработок и земной поверхности. Прибор способен за минуты выполнить высокоточную съемку горных выработок в движении. Визуализация 3D-съемки происходит в режиме реального времени. Высокодетальная и точная

цифровая модель сканируемого пространства получается за счет моментальной обработки прибором отраженных сигналов от световых лазерных лучей. Дальность съемки в подземных условиях составляет до 200 м, скорость съемки — 300 тыс. измерений в секунду.

С помощью лидарных сканирующих систем в Компании производится более 1,5 тыс. съемок в год, протяженность снимаемых горных выработок превышает 40 км. Главным результатом внедрения лидарных сканеров стало увеличение достоверности выполняемых геометрических измерений параметров

подземных горных выработок, в том числе в очистных пространствах. Достоверные данные позволяют руководителям рудников принимать оперативные и верные управленческие решения по дальнейшему ведению горных работ.

Скорость съемки

300 тыс. измерений / с

Дальность съемки

до **200** м

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Научно-техническое развитие вносит существенный вклад в реализацию стратегических приоритетов Компании. Основными стратегическими приоритетами являются кардинальное улучшение ситуации в области экологии, разработка и реализация проектов модернизации действующих

и строительство новых производственных объектов с целью роста объемов производства и поставки на мировой рынок основных металлов, а также сохранения финансовой стабильности Компании в период перехода крупных инвестиционных проектов в активную фазу. Основным

исполнителем работ для «Норникеля» является входящее в Группу ООО «Институт Гипроникель». Это один из крупнейших проектных и научно-исследовательских институтов России в области технологии горных работ, обогащения и металлургии.

ЦИФРОВЫЕ ПРОЕКТЫ

Технологический прогресс — важнейший элемент повышения эффективности бизнес-процессов и производственной безопасности «Норникеля». В условиях геополитических рисков и внешних вызовов 2022 года Компания продолжила реализацию цифровых проектов, параллельно осуществляя мероприятия для поддержания непрерывности бизнес-деятельности.

Ранее принятая стратегия и опережающие управленческие решения позволили достичь высоких показателей ИТ-стабильности, несмотря на беспрецедентный уровень неопределенности и внешнее давление.

В 2022 году на реализацию цифровых, инновационных и ИТ-проектов, в том числе в рамках мероприятий по обеспечению технологической независимости, было потрачено 12,3 млрд руб.

Потрачено на реализацию цифровых, инновационных и ИТ-проектов

12,3 млрд руб.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ

Мероприятия по обеспечению технологической независимости стали новым и приоритетным направлением в стратегии информационных технологий. Заблаговременно были изолированы информационные системы «Норникеля», осуществлены дополнительные закупки оборудования и запчастей. По результатам оценки ИТ-ландшафта Компании на технологическую независимость доля систем (за исключением автоматизированных систем управления технологическим процессом (АСУТП)) на основе импортного программного обеспечения

составляет 18%, и из них треть систем требуют дополнительных мероприятий, в том числе реновации. Остальные системы смогут эксплуатироваться без существенных рисков в течение нескольких лет. Компания разработала критерии ранжирования ИТ-проектов по степени влияния ограничений. Среди определяющих факторов — доступность российских аналогов, наличие потенциала собственной разработки, доступные закупленные лицензии, возможность загрузки обновлений и техническая поддержка.

В 2022 году большая работа была проделана в части обеспечения технологической независимости систем промышленной автоматизации. По АСУТП доля импортных систем составляет 92%, реновации в ближайшем горизонте требуют 21%. Для снижения зависимости от импортного оборудования был проведен детальный анализ

отечественных аналогов оборудования и системы сбора данных и оперативного контроля (SCADA-систем), утверждены четыре основных производителя отечественных контроллеров, сформированы программы плановой модернизации АСУТП в каждом дивизионе Компании. Организована и проводится целевая программа обучения специалистов Компании работе с новым оборудованием. Для тестирования решений создаются специальные испытательные лаборатории и экспертный центр.

Реализация заявленных «Норникелем» проектов — задача отраслевого значения, для выполнения которой необходимы соответствующие корпоративные процедуры и подходы к реализации, поэтому для разработки продуктов создано отдельное юридическое лицо ООО «Норсофт». Создание выделенного юридического лица с фокусом на проекты ИЦК обусловлено необходимостью применения гибкого продуктового подхода, структурирования деятельности по созданию отраслевых решений, прозрачного управления реализацией проектов и финансированием, регистрации и реализации прав интеллектуальной собственности, последующего мониторинга. Интерес к разрабатываемым продуктам проявили ключевые Компании горной, металлургической и химической индустрии России.

В 2022 году «Норникель» приступил к реализации новой стратегии развития обеспечения единства измерений, которая включает инициативу по импортозамещению и повышению технологической независимости. В процессе подбора отечественных аналогов отобрано свыше 360 производителей по 119 основным группам средств измерений. Их производственные мощности и качество выпускаемой продукции удовлетворяют требованиям Компании. В частности, был подобран аналог радиоизотопного плотногомера ПР-1К производства ГК

Обучено работе в различных программах

>12 тыс. сотрудников

Вовлечено в цифровую грамотность

~20 тыс. сотрудников

«Росатом», который прошел испытания в условиях реального производства на площадке ООО «Медвежий ручей». На основе положительных результатов принято решение о проведении углубленных ресурсных испытаний для формирования опыта и эксплуатационных наработок.

Также с целью формирования единой информационной среды по учету эталонов, средств измерений, испытательного оборудования и стандартных образцов в 2022 году введена в опытно-промышленную эксплуатацию отечественная автоматизированная система организации работы метрологических служб (ПО НЕРПА).

В целях развития цифровой грамотности сотрудников при работе с существующим программным обеспечением и снижения рисков при внедрении новых информационных систем и инструментов успешно запущена образовательная экосистема, позволяющая реагировать на текущие потребности и оперативно проводить обучение. За 2022 год силами собственных внутренних экспертов обучено работе в различных программах более 12 тыс. сотрудников, вовлечено в цифровую грамотность почти 20 тыс. сотрудников.

ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

В 2022 году «Норникель» провел пилотную эмиссию цифровых финансовых активов (ЦФА) на открытой платформе для цифровизации активов и процессов «Атомайз». Выпущенный вид ЦФА, получивший название New Money Market, является перспективным финансовым продуктом в сфере краткосрочного торгового финансирования и высоколиквидных надежных инвестиций. Этот актив представляет собой безусловное финансовое обязательство «Норникеля» осуществить выплату денежных средств инвестору (держателю ЦФА) в размере и в дату, определенные решением о выпуске ЦФА, и сочетает в себе преимущества традиционных бумажных финансовых продуктов, таких как факторинг и краткосрочные облигации. Таким образом, ЦФА воплощают чистый кредитный риск «Норникеля» и являются одним из лучших долговых активов на российском рынке по качеству и надежности.

Основная цель пилотного проекта для «Норникеля» — протестировать функциональность платформы и операционных нюансов на этапах эмиссии и обращения ЦФА. Дальнейшая успешная реализация проекта открывает широкие перспективы по масштабированию обращения New Money Market, а также расширению линейки ЦФА за счет новых платформенных решений и продуктов под иные потребности эмитентов и инвесторов.

НЕПРЕРЫВНОСТЬ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ

В 2022 году при содействии участников рынка инфраструктурных решений России «Норникель» провел масштабную работу по тестированию ИТ-оборудования, независимого от импорта, на соответствие принятым корпоративным стандартам и требованиям информационной безопасности, а также совместимость с текущим ИТ-ландшафтом.

Компания запустила масштабную инициативу по пилотированию и поэтапному внедрению в корпоративную среду многофункционального инфраструктурного решения на базе Linux. Переход на Linux-инфраструктуру будет выполняться с повышенным вниманием к корпоративным бизнес-процессам и пользователям.

Завершена программа по созданию резерва вычислительных мощностей в основных корпоративных центрах обработки данных (ЦОД). Данная активность позволит снизить потенциально негативное влияние на непрерывность ИТ-сервисов в связи с наблюдающимся дефицитом оборудования и комплектующих вследствие ухода с рынка России иностранных производителей.

Продолжается реализация проектов развития ЦОД. Совместно с компанией IXcellerate в 2022 году завершено строительство нового ЦОД в Москве, запущены в эксплуатацию инженерные системы жизнеобеспечения ИТ-оборудования. Выполнен поиск и выбор земельных участков для строительства новых ЦОД в Мончегорске и Норильске.

Запущена новая волна программы по модернизации критичных для производственных систем автоматизации технических помещений. Накопленный ранее опыт лег в основу обновления корпоративного стандарта требованиями к созданию и эксплуатации соответствующего класса инженерной инфраструктуры.

ПЛАТФОРМА «ОЗЕРО ДАННЫХ»

С технологической точки зрения добыча цветных металлов является одной из самых сложных отраслей. От добычи руды до сбыта конечного продукта собираются терабайты данных, обработка которых необходима для повышения производительности и улучшения условий работы. Для сбора, обработки больших данных на производственных площадках и внедрения передовых наработок в Компании был реализован проект по созданию цифровой платформы «Озеро данных». «Озеро данных», по сути, является технологичной платформой для решения бизнес-задач с применением больших данных, искусственного интеллекта и машинного обучения.

В 2022 году на базе «Озера данных» были разработаны инфраструктуры для запуска нескольких бизнес-инициатив с применением искусственного интеллекта и машинного обучения (в том числе с использованием платформы контейнеризации). Например, запущен прототип прогнозирующего алгоритма управления процессами растворения и фильтрации в Цехе электролиза никеля Кольской ГМК (по одному из четырех блоков растворения). Это система моделей машинного обучения, получающих на входе данные по нескольким десяткам технологических тегов в режиме, близком к «реальному времени» и выводящих аналитическую информацию в дашборды на специальные экраны операторной. В первом квартале 2023 года будут оценены первые результаты прототипа. Далее в этом направлении планируется запустить серию решений с использованием машинного обучения и по остальным трем блокам растворения.

Параллельно в рамках программы технологической независимости организованы мероприятия по миграции платформы данных с иностранного программного обеспечения на отечественное. На данный момент завершены работы по трем из четырех этапов проекта. Предполагается, что на базе нового отечественного программного обеспечения будет строиться стратегия развития платформы, в том числе разработка геораспределенной инфраструктуры «Озера данных».

Также создается специальная платформа для разработки решений с использованием машинного обучения. Платформа позволяет решать такие задачи, как исследование данных, разработка моделей и запуск приложений с использованием машинного обучения.

РАЗВИТИЕ СЕТЕЙ СВЯЗИ

Продолжается программа развития технологических сетей передачи данных. В 2022 году завершилось строительство высокопроизводительной технологической сети на производственных площадках Заполярного филиала, запущены в реализацию аналогичные проекты на Кольской ГМК и в АО «НТЭК». Для внедрения технологий безлюдного рудника и дистанционно управляемого оборудования сети связи должны обеспечить высокие требования к пропускной способности и скорости передачи информации. Поэтому совместно с рядом российских компаний — производителей телекоммуникационного оборудования в 2022 году запущена разработка сетевого коммутатора с повышенными характеристиками производительности для дальнейшего применения в рудниках. К середине 2023 года планируется завершить испытания собранных образцов. Совмещение производительности и защищенного исполнения требуют усилий со стороны команд разработчиков, реализация данного решения позволит удовлетворить перспективный рост трафика систем автоматизации производства

ВЫСОКОСКОРОСТНОЙ ИНТЕРНЕТ В НОРИЛЬСКОМ ПРОМЫШЛЕННОМ РЕГИОНЕ

Учитывая, что мобильный и фиксированный доступ в интернет остается одними из ключевых условий качества жизни людей в современном мире и является драйвером развития цифровых сервисов, «Норникель» запустил проект по строительству волоконно-оптической линии связи (ВОЛС) протяженностью 956 км от Нового Уренгоя до Норильска еще в 2017 году.

Проект реализуется в целях обеспечения производственных потребностей Компании высокоскоростной связью и повышения качества жизни в Норильском промышленном регионе за счет предоставления широкополосного доступа в интернет, улучшения качества сервисов и расширения спектра оказываемых услуг связи, улучшения качества государственных услуг.

Высокоскоростная связь предоставлена в Норильском промышленном регионе и населенных пунктах вдоль трассы ВОЛС в 2017 году. Для обслуживания линии связи создана собственная служба эксплуатации, состоящая из кол-центра и единого центра управления сетью, а также полевых бригад, укомплектованных высококвалифицированным персоналом с опытом работы в схожих условиях и оснащенных специализированным оборудованием и парком вездеходной техники, произведенной по заказу.

С целью повышения надежности линии были проведены работы по расширению и стабилизации существующей линии, обеспечивающей резервирование линии связи через р. Енисей, с 1 до 40 Гбит/с. Новая линия призвана не только увеличить суммарную полосу пропускания радиоканалов, но и обеспечить меньшую зависимость полосы пропускания от погодных условий.

Идут работы по резервированию построенной линии связи Новый Уренгой — Норильск. Для этой задачи создано строительно-монтажное управление численностью около 200 человек и выделен парк строительной техники. С учетом выполненных мероприятий по повышению надежности линии связи, текущий SLA¹ составляет не менее 97% со скоростью аварийного восстановления не более 72 часов.

Для улучшения качества связи с учетом растущей потребности населения в Норильском промышленном регионе были проведены работы по расширению полосы пропускания транспортной сети с 40 до 200 Гбит/с, что на сегодняшний день обеспечило возможность роста трафика на клиентских каналах связи до 85 Гбит/с, при этом трафик для потребностей Компании составляет менее 1%.

«ГОРОД ОНЛАЙН»

Направление «Город Онлайн» направлено на повышение качества жизни людей, проживающих в малых и средних городах Крайнего Севера и Дальнего Востока, за счет предоставления инфраструктурных и цифровых сервисов в различных сферах жизни, позволяющих сделать привычные услуги более доступными для удаленных районов.

Бизнес-модель «Город Онлайн» соответствует современным трендам предоставления комплексных решений, развития цифровых социальных сервисов, объединенных в экосистемы/платформы.

Ключевое решение в рамках направления представляет собой интеграционную платформу и набор интегрированных сервисов для рынков B2C, B2B и B2G, которые подбираются из уже существующих на рынке продуктов на основании анализа потребностей городов. Платформа является входным продуктом и ключевым элементом позиционирования Компании на рынке «Умного Города».

Платформа доступна в веб-версии и мобильном приложении в пяти городах: Норильске, Дудинке, Мончегорске, Мурманске и Красноярске. Количество зарегистрированных

пользователей — более 180 тыс., уникальных посетителей — почти 1,5 млн. Мобильное приложение установлено около 55 тыс. раз. Платформа имеет положительные отзывы пользователей на основании опросов и регулярных замеров индекса потребительской лояльности.

На сегодняшний день в веб-версии представлено 28 сервисов, в мобильном приложении — 16. Наиболее востребованы из них: «ГО.Медиа», «Афиша», «Трансляции» (только веб-версия), «Карта» и «Транспорт».

Дальнейшее развитие получают сервисы, позволяющие муниципальным служащим оперативно взаимодействовать друг с другом и с жителями города в рамках единого информационного пространства. На основе реальных данных, в том числе с использованием инфраструктурных продуктов, представляющих собой аппаратно-программные комплексы автоматизации городского хозяйства, будут приниматься более эффективные решения по управлению городом.

Примерами инфраструктурных сервисов в рамках «Город Онлайн» являются программа мониторинга городского воздуха с моделью предиктивной оценки экологической ситуации в Норильске, Мончегорске, Заполярном и п. г. т. Никель, направленная на улучшение качества городской среды и комфорта жизни людей, а также внедренная в 2022 году система мобильного школьного образования в Мурманской области, позволяющая выйти на более качественный и равный для разных социальных групп уровень образования и минимизировать влияние активированных дней в период обучения.

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Одним из ключевых направлений цифровизации «Норникеля» является продолжение автоматизации и развития основных процессов корпоративного шаблона ERP².

К настоящему времени в единый унифицированный контур бизнес-шаблона и соответствующих систем автоматизации, таких как система управления взаимодействием с поставщиками (система SRM), система управления складской логистикой, уже включены все ключевые материально значимые предприятия Группы, обеспечен задел для дальнейшего повышения уровня зрелости бизнес-процессов, повышение их операционной эффективности.

Корпоративный шаблон охватывает более 50% основных бизнес-процессов Компании, в контур централизованной платформы входят 37 предприятий Группы различных видов деятельности (основное и обеспечивающее производство, сбыт, снабжение и логистика, строительство, энергетика, сервисная функция, проектное управление), обеспечено выполнение бизнес-функций и взаимодействие более 15 тыс. пользователей, обеспечена интеграция с 40 смежными системами автоматизации, входящими в архитектуру Компании.

Для обеспечения независимости от импорта в вопросах развития решений ERP реализуются мероприятия по переходу на композитную архитектуру ERP.

Для повышения эффективности выполнения складских операций реализуются проекты в сфере автоматизации управления складской логистики, в рамках которых обеспечен запуск специализированной системы на складах Кольской ГМК и Заполярного филиала с возможностью тиражирования на остальные организационные объекты, а также потенциалом расширения функциональности в части управления грузами в портах и логистики внутри дивизионов.

Протяженность ВОЛС от Нового Уренгоя до Норильска

956 км

Скорость трафика на клиентских каналах

85 Гбит/сек

¹ SLA (Service level agreement) — соглашение о том, какой уровень сервиса предоставляет компания.

² Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия. Это программное обеспечение для управления бизнес-процессами, которое объединяет финансы, цепочки поставок, операции, торговлю, отчетность, производство, кадры и позволяет управлять ими.

ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР (MD&A)

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ 2022 ГОДА

- Консолидированная выручка составила 16,9 млрд долл. США, снизившись на 5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. При этом положительный эффект от роста цен на никель и кобальт, а также восстановления объемов производства после устранения последствий аварий на рудниках «Октябрьский», «Таймырский» и Норильской обогатительной фабрике был нивелирован снижением цен на медь и МПГ, а также сокращением объемов продаж из-за удлинения логистических цепочек и переориентацией на новые рынки сбыта, что требует дополнительного времени.
- Показатель EBITDA снизился на 17%, до 8,7 млрд долл. США, вследствие снижения выручки и роста себестоимости, вызванного прежде всего увеличением расходов на персонал и ремонты. Рентабельность EBITDA составила 52%.
- Чистая прибыль уменьшилась на 16% и составила 5,9 млрд долл. США, в первую очередь за счет снижения показателя EBITDA.
- Объем капитальных вложений вырос на 55%, до рекордных 4,3 млрд долл. США, благодаря плановому росту инвестиций во флагманские экологические и горно-металлургические проекты, а также капитализируемые ремонты, направленные на повышение промышленной безопасности и снижение физических рисков производственных активов.
- Чистый оборотный капитал вырос до 4 млрд долл. США, в основном за счет роста запасов металлопродукции, а также амортизации авансов от покупателей и прекращения услуг факторинга.
- Свободный денежный поток сократился с 4,4 млрд до 0,4 млрд долл. США, прежде всего за счет снижения EBITDA, увеличения оборотного капитала и роста капитальных вложений.
- Чистый долг вырос в два раза, до 9,8 млрд долл. США, вследствие снижения свободного денежного потока, а также выплаты дивидендов. При этом соотношение чистого долга к показателю EBITDA по состоянию на 31 декабря 2022 года составило 1,1. Компания продолжает исполнять свои долговые обязательства в полном объеме.
- В сентябре 2022 года получено согласие держателей пяти выпусков еврооблигаций Компании в общей сумме 3,75 млрд долл. США на внесение

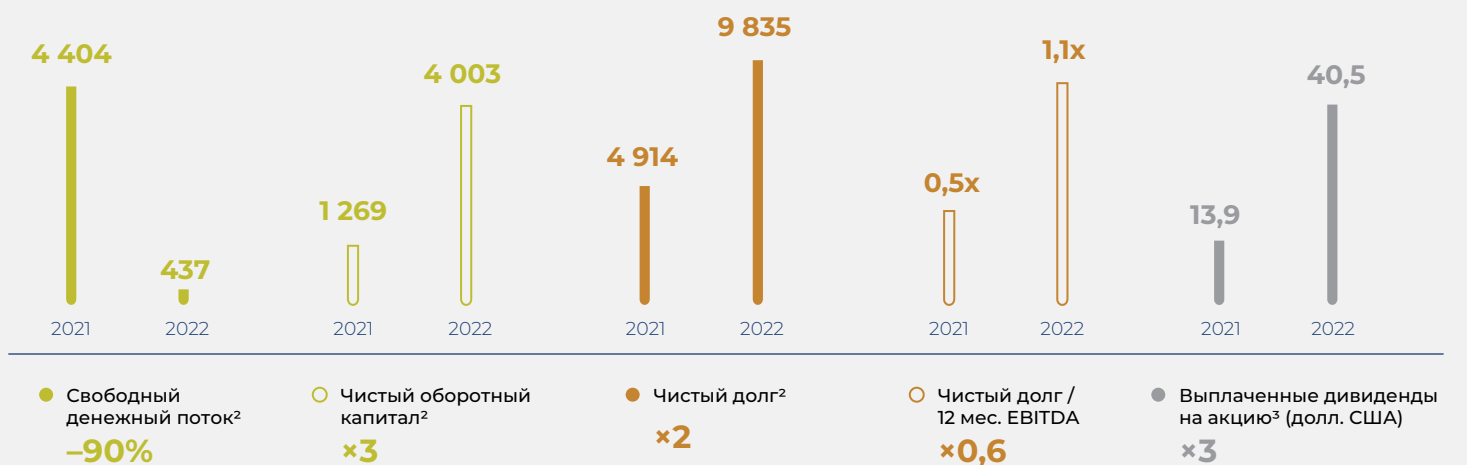
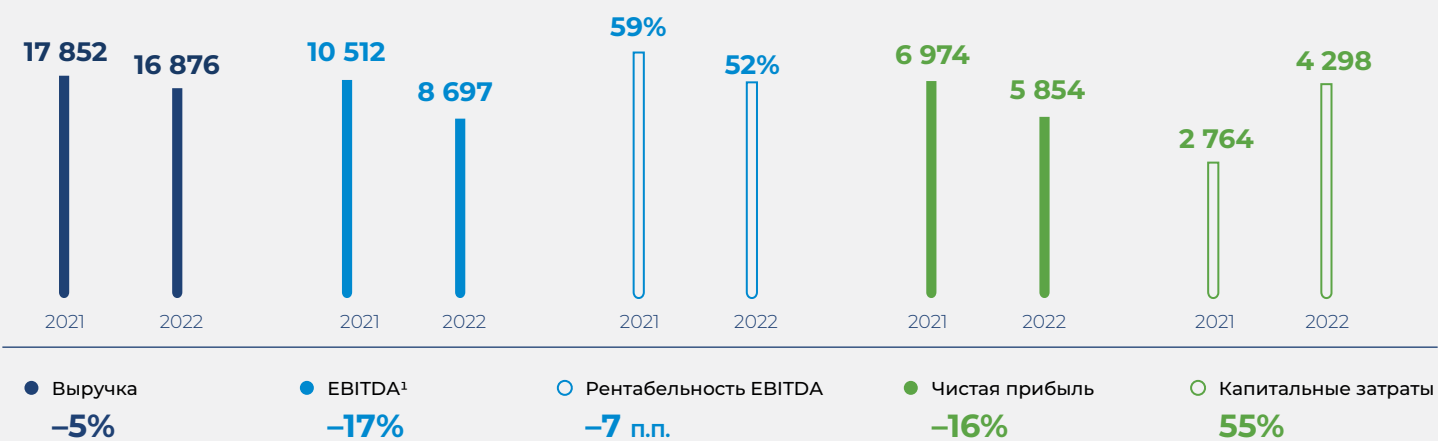
изменений в транзакционную документацию, включая разделение потоков платежей российским и иностранным инвесторам, упрощенный механизм гашения бумаг и смену доверительного управляющего, что стало крупнейшей подобной сделкой для российских эмитентов по количеству и объему выпусков в одном процессе.

- В октябре Компания разместила на Московской бирже облигации на сумму 25 млрд руб. по ставке купона 9,75%, а в декабре — два выпуска облигаций на общую сумму 9 млрд китайских юаней.
- Ограничительные меры экономического характера, введенные рядом стран против России, продолжают оказывать негативное воздействие на производственную, сбытовую и инвестиционную деятельность Компании. Для минимизации этих рисков «Норникель» проводит работу по налаживанию альтернативных каналов закупок и сбыта, выстраивает новые логистические маршруты и осваивает новые рынки капитала.

Ключевые показатели по сегментам¹ (млн долл. США, если не указано иное)

Показатель	2022	2021	Изменение
Консолидированная выручка	16 876	17 852	-5%
Группа ГМК	12 242	11 836	3%
Южный кластер	972	767	27%
Группа КГМК	10 451	9 893	6%
Norilsk Nickel Harjavalta	2 363	1 493	58%
ООО «ГРК «Быстринское»	1 325	1 346	-2%
Прочие добывающие	1	28	-96%
Прочие неметаллургические	1 558	1 533	2%
Исключено	-12 036	-9 044	33%
Консолидированная EBITDA	8 697	10 512	-17%
Группа ГМК	4 316	5 456	-21%
Южный кластер	450	397	13%
Группа КГМК	3 915	3 758	4%
Norilsk Nickel Harjavalta	157	59	3x
ООО «ГРК «Быстринское»	934	1 076	-13%
Прочие добывающие	-11	-16	-31%
Прочие неметаллургические	9	11	-18%
Исключено	-9	716	Н. п.
Нераспределенные	-1 064	-945	13%
Рентабельность EBITDA	52%	59%	-7 п. п.
Группа ГМК	35%	46%	-11 п. п.
Южный кластер	46%	52%	-6 п. п.
Группа КГМК	37%	38%	-1 п. п.
Norilsk Nickel Harjavalta	7%	4%	3 п. п.
ООО «ГРК «Быстринское»	70%	80%	-10 п. п.
Прочие добывающие	Н. п.	-57%	Н. п.
Прочие неметаллургические	1%	1%	0 п. п.

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



¹ Показатель не входит в отчетность МСФО, расчет приведен далее по тексту.

² Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.

³ Показатель не входит в отчетность МСФО, расчет приведен в публикуемом одновременно с отчетностью МСФО аналитическом документе — Data Book.

⁴ Выплаченные в течение отчетного периода.

В 2022 году выручка сегмента «Группа ГМК» увеличилась на 3%, составив 12 242 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения выручки вследствие восстановления добычи на рудниках «Октябрьский» и «Таймырский» и переработки на Норильской обогатительной фабрике после аварий 2021 года, что было частично компенсировано снижением цен на металлы.

Выручка сегмента «Южный кластер» выросла на 27% и составила 972 млн долл. США преимущественно в связи с ростом объема услуг по переработке сырья Заполярного филиала Компании за счет восстановления добычи на рудниках «Октябрьский» и «Таймырский» и переработки на Норильской обогатительной фабрике после аварий 2021 года, а также в связи с ростом цены реализации полупродуктов.

Выручка сегмента «Группа КГМК» увеличилась на 6% и составила 10 451 млн долл. США в первую очередь за счет роста выручки от полупродуктов для переработки в Заполярном филиале Компании и Norilsk Nickel Harjavalta.

Выручка предприятия Norilsk Nickel Harjavalta увеличилась на 58%, до 2 363 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом цен на никель и ростом выручки от реализации полупродуктов.

Выручка сегмента ООО «ГРК «Быстринское» снизилась на 2% и составила 1 325 млн долл. США.

Выручка сегмента «Прочие добывающие» снизилась на 96% в связи с прекращением деятельности Nkomati в первом полугодии 2021 года.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» выросла на 2% и составила 1 558 млн долл. США в первую очередь за счет роста выручки от прочей реализации, что было частично компенсировано снижением выручки от перепродажи металлов.

В 2022 году показатель EBITDA Группы ГМК снизился на 21%, составив 4 316 млн долл. США, в связи с ростом денежных операционных расходов, в первую очередь налога на добычу полезных ископаемых, расходов на персонал и ремонты, что было частично компенсировано ростом выручки, снижением расходов социального характера, а также отменой экспортных пошлин на никель и медь в 2022 году.

Показатель EBITDA сегмента «Южный кластер» увеличился на 13% и составил 450 млн долл. США в первую очередь за счет роста выручки, что было частично компенсировано ростом денежных операционных расходов, в первую очередь на ремонты и заработную плату.

и снижением реализации металла, приобретенного на рынке у третьих сторон (–173 млн долл. США). При этом снижение объема реализации металлов из-за удлинения логистических цепочек и переориентации продаж на новые рынки (–2 040 млн долл. США) было частично

Показатель EBITDA сегмента «Группа КГМК» вырос на 4%, до 3 915 млн долл. США, в первую очередь в связи с ростом выручки.

Показатель EBITDA предприятия Norilsk Nickel Harjavalta вырос в три раза и составил 157 млн долл. США в первую очередь за счет роста выручки, что было частично компенсировано ростом денежных операционных расходов, в первую очередь на реагенты и энергию.

Показатель EBITDA сегмента ООО «ГРК «Быстринское» снизился на 13% и составил 934 млн долл. США в первую очередь за счет роста денежных операционных расходов, в основном на ремонты и заработную плату.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие добывающие» остался на уровне прошлого года и составил отрицательные 11 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» остался на уровне 2021 года и составил 9 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Нераспределенные» снизился на 119 млн долл. США и составил отрицательные 1 064 млн долл. США в первую очередь в связи с ростом административных расходов.

компенсировано ростом объема производства (+1 336 млн долл. США), в первую очередь за счет восстановления работы рудников и НОФ. Снижение цен реализации на палладий, медь, родий и железо было частично компенсировано ростом цен реализации на никель и кобальт.

что было частично компенсировано снижением выручки в связи с продажей авиакомпании «НордСтар».

СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ

СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

Себестоимость реализованных металлов в 2022 году составила 6 108 млн долл. США, увеличившись на 21% (или 1 051 млн долл. США), при этом:

- денежные операционные расходы увеличились на 34% (или 1 667 млн долл. США);
- износ и амортизация увеличились на 20% (или 172 млн долл. США);

- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции привел к снижению себестоимости реализованных металлов на 788 млн долл. США.

ДЕНЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Денежные операционные расходы в 2022 году увеличились на 1 667 млн долл. США (или на 34%) и составили 6 541 млн долл. США

в первую очередь за счет роста расходов на персонал (+717 млн долл. США), роста налога на добычу полезных ископаемых и иных обязательных платежей (+565 млн долл. США), роста расходов на оплату услуг сторонних организаций (+374 млн долл. США), а также роста расходов на материалы и запчасти (+354 млн долл. США), что было частично компенсировано отменой экспортных пошлин на никель и медь в 2022 году (–442 млн долл. США).

При этом инфляционный рост расходов составил 352 млн долл. США, эффект от укрепления курса рубля составил 273 млн долл. США.

Себестоимость реализованных металлов (млн долл. США)

Показатель	2022	2021	Изменение
Расходы на персонал	2 123	1 406	51%
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	1 192	627	90%
Материалы и запчасти	1 069	715	50%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	784	410	91%
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	437	581	–25%
Транспортные расходы	275	130	x2
Топливо	166	122	36%
Электричество и теплоснабжение	136	118	15%
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	33	95	–65%
Экспортные таможенные пошлины	–	442	–100%
Прочие	326	228	43%
Денежные операционные расходы	6 541	4 874	34%
Износ и амортизация	1 015	843	20%
Увеличение запасов металлопродукции	–1 448	–660	x2
Итого	6 108	5 057	21%

ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ

В 2022 году выручка от реализации металлов снизилась на 6% (или 1 030 млн долл. США) и составила 16 073 млн долл. США в первую очередь за счет снижения физического объема продаж (–704 млн долл. США), что было усилено снижением цен реализации (–153 млн долл. США)

ВЫРУЧКА ОТ ПРОЧЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ

В 2022 году выручка от прочей реализации увеличилась на 7% (или 54 млн долл. США) и составила 803 млн долл. США в первую очередь за счет роста выручки от реализации

нефтепродуктов и от перепродажи услуг по ледокольному обеспечению и морским перевозкам, а также увеличения цен на реализуемые побочные продукты и укрепления курса рубля,

Расходы на персонал

В 2022 году расходы на персонал увеличились на 51% (или 717 млн долл. США) и составили 2 123 млн долл. США, что соответствует 32% в общей структуре денежных операционных затрат Компании. Основными факторами изменения стали:

- +232 млн долл. США — индексация заработной платы выше уровня инфляции в соответствии с коллективным договором;
- +127 млн долл. США — плановый рост среднесписочной численности персонала в Норильском промышленном регионе;
- +77 млн долл. США — разовые стимулирующие выплаты заработной платы персоналу;
- +177 млн долл. США — прочий рост заработной платы, связанный с увеличением оценочных обязательств, в первую очередь по неиспользованному отпуску вследствие роста заработной платы;
- +104 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля.

Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в 2022 году увеличились на 90% (или на 565 млн долл. США) и составили 1 192 млн долл. США, что было частично компенсировано отменой экспортных пошлин на никель и медь в 2022 году (–442 млн долл. США). Основными факторами изменения стали:

- +527 млн долл. США — рост расходов, связанный в первую очередь с изменением законодательства в 2022 году;
- +38 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля.

Материалы и запчасти

Расходы на материалы и запасные части в 2022 году увеличились на 50% (или 354 млн долл. США), до 1 069 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +223 млн долл. США — увеличение вовлечения материалов, в первую очередь на ремонты в рамках программы повышения надежности основных фондов;
- +78 млн долл. США — инфляционный рост расходов на материалы и запчасти;
- +53 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля.

Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2022 году расходы на оплату услуг сторонних организаций увеличились на 91% (или на 374 млн долл. США) и составили 784 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +306 млн долл. США — в первую очередь рост расходов на ремонты в рамках программы повышения надежности основных фондов;
- +38 млн долл. США — инфляционный рост затрат;
- +30 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля.

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи в 2022 году снизились на 144 млн долл. США (или 25%) и составили 437 млн долл. США в первую очередь в связи со снижением расходов на приобретение палладия.

Транспортные расходы

В 2022 году транспортные расходы увеличились в два раза (или на 145 млн долл. США) и составили 275 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +129 млн долл. США — в первую очередь рост транспортных расходов в Норильском промышленном регионе в связи с ростом объема морских перевозок и услуг по ледокольному сопровождению;
- +8 млн долл. США — инфляционный рост затрат;
- +8 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля.

Топливо

Расходы на топливо в 2022 году увеличились на 36% (или 44 млн долл. США) и составили 166 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +23 млн долл. США — увеличение расходов на топливо, связанное в первую очередь с наращиванием производственной программы после устранения аварий на рудниках «Октябрьский» и «Таймырский»;
- +12 млн долл. США — инфляционный рост затрат;
- +9 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля.

Электричество и теплоснабжение

В 2022 году расходы на электричество и теплоснабжение увеличились на 15% (или на 18 млн долл. США) и составили 136 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +10 млн долл. США — инфляционный рост затрат;
- +9 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля.

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов в 2022 году снизились на 62 млн долл. США (или 65%) и составили 33 млн долл. США в первую очередь за счет снижения вовлечения в переработку покупного сырья на Norilsk Nickel Harjavalta и прекращения деятельности Nkomati.

Прочие

Сумма прочих расходов в 2022 году увеличилась на 43% (или 98 млн долл. США) и составила 326 млн долл. США в первую очередь в связи с инфляцией, укреплением курса рубля, а также с ростом расходов на охрану труда и промышленную безопасность.

Износ и амортизация

В 2022 году износ и амортизация увеличились на 20% (или на 172 млн долл. США) и составили 1 015 млн долл. США в первую очередь за счет ввода в эксплуатацию объектов капитального строительства, а также эффекта укрепления курса рубля.

Увеличение запасов металлопродукции

Сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции составил –788 млн долл. США, что привело к соответствующему снижению себестоимости реализации. Данное изменение было обусловлено ростом запасов металлопродукции в 2022 году в первую очередь из-за удлинения логистических цепочек и переориентации продаж на новые рынки сбыта.



СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОЧЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ

В 2022 году себестоимость прочей реализации увеличилась на 70 млн долл. США и составила 816 млн долл. США в связи с ростом реализации нефтепродуктов и перепродаже услуг по ледокольному сопровождению и морским

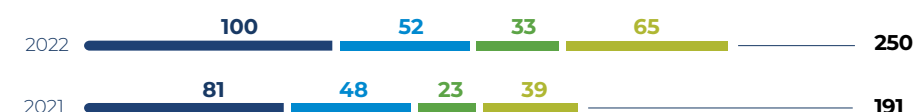
перевозкам, а также укреплением курса рубля и ростом расходов, в первую очередь на заработную плату и ремонты, что было частично компенсировано эффектом от продажи АО «АК «НордСтар».

Себестоимость прочей реализации

816 млн долл. США

КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

Коммерческие расходы (млн долл. США)



● Транспортные расходы **+23%** ● Расходы на маркетинг **+8%** ● Итого **31%**
 ● Расходы на персонал **+43%** ● Прочие **+67%**

Коммерческие расходы увеличились на 31% (или 59 млн долл. США) и составили 250 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

• +19 млн долл. США — рост транспортных расходов, в первую очередь за счет удлинения логистических цепочек и тарифов;

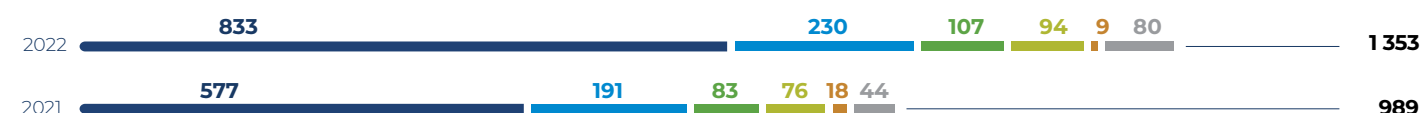
Коммерческие расходы

250 млн долл. США

• +10 млн долл. США — рост расходов на персонал, в первую очередь за счет индексации и разовых стимулирующих выплат персоналу.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Административные расходы (млн долл. США)



● Расходы на персонал **+44%** ● Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль **+24%** ● Итого **37%**
 ● Расходы на оплату услуг сторонних организаций **+20%** ● Транспортные расходы **-50%**
 ● Износ и амортизация **+29%** ● Прочие **+82%**

В 2022 году административные расходы увеличились на 37% (или 364 млн долл. США), до 1 353 млн долл. США. Отрицательный эффект укрепления курса рубля составил +70 млн долл. США. Основными факторами изменения административных расходов в абсолютном выражении стали:

- +209 млн долл. США — увеличение расходов на персонал, в том числе за счет пересмотра заработной платы, а также за счет разовых выплат;

- +26 млн долл. США — рост расходов на оплату услуг сторонних организаций, связанных в основном с ремонтами, охраной и пожарной безопасностью, а также консультационными услугами;
- +59 млн долл. США — прочий рост административных расходов, в том числе за счет роста налога на имущество, амортизации, а также командировочных расходов.

Административные расходы

1 353 млн долл. США

ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Прочие операционные расходы, нетто (млн долл. США)

Показатель	2022	2021	Изменение
Расходы социального характера	407	1 048	-61%
Экологические обязательства	93	176	-47%
Убыток от выбытия основных средств	70	35	2x
Изменение прочих резервов и обязательств	43	-3	Н. п.
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	35	69	-49%
Изменение обязательства под закрытие производственных мощностей	14	-3	Н. п.
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	12	-5	Н. п.
Прочие, нетто	4	-32	Н. п.
Итого	678	1 285	-47%

В 2022 году прочие операционные расходы нетто составили 678 млн долл. США, уменьшившись на 607 млн долл. США. Основные факторы изменения:

- -641 млн долл. США — снижение расходов по резервам социального характера;
- -83 млн долл. США — уменьшение начисленных расходов по экологическим резервам, связанных с компенсацией ущерба окружающей среде;

- +46 млн долл. США — изменение прочих резервов и обязательств, в первую очередь за счет увеличения расходов в рамках резерва под ожидаемые кредитные убытки;
- +35 млн долл. США — увеличение убытка от выбытия основных средств, в первую очередь в связи с последствиями аварий на рудниках «Октябрьский» и «Таймырский».

ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ

Финансовые расходы, нетто (млн долл. США)

Показатель	2022	2021	Изменение (%)
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	330	225	47
Амортизация дисконта по оценочным обязательствам и кредиторской задолженности	185	59	3x
Расход/(доход) от операций купли-продажи валюты	111	-24	Н. п.
Расход/(доход), связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	18	-68	Н. п.
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	16	15	7
Изменения справедливой стоимости прочих долгосрочных и прочих краткосрочных обязательств	-	66	-100
Доход, полученный в результате досрочного погашения кредитов и займов	-172	-	-100
Прочие, нетто	5	6	-17
Итого	493	279	77

В 2022 году финансовые расходы нетто, увеличились на 77% и составили 493 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +105 млн долл. США — увеличение процентных расходов в связи с проведением выборок денежных средств по рублевым кредитным линиям с высоким номинальным уровнем процентных ставок в целях рефинансирования задолженности в период ухудшения факторов внешней среды, а также в связи с существенным ростом базовых ставок LIBOR и Term SOFR в течение 2022 года;

- 66 млн долл. США — прекращение проведения переоценки стоимости пут-опциона в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей Быстринского ГОКа в связи с истечением инструмента 31 декабря 2021 года;
- +135 млн долл. США — в первую очередь эффект оценки результатов от проведения конверсионных операций на фоне экстремальной внутридневной волатильности в период действия режима обязательной продажи валютной выручки;

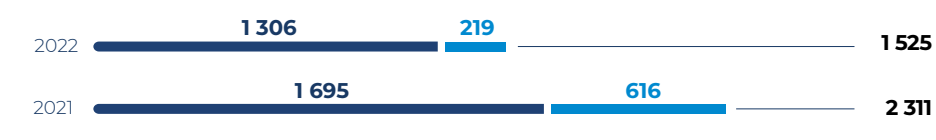
- +126 млн долл. США — увеличение расходов, связанных с амортизацией дисконта по резервам и кредиторской задолженности, в первую очередь в связи с начислением социальных обязательств в конце 2021 года, а также существенной волатильностью ставок дисконтирования в течение 2022 года;
- 172 млн долл. США — единоразовый доход в результате частичного прощения долга при досрочном погашении кредита.

НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

В 2022 году расходы по налогу на прибыль уменьшились на 786 млн долл. США, преимущественно вследствие уменьшения прибыли до налогообложения и начисления оценочного обязательства по налогу на прибыль в 2021 году, связанного с компенсацией экологического ущерба.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2022 году составила 20,7%, что выше законодательно установленной ставки 20%.

Расходы по налогу на прибыль (млн долл. США)



- Расход по текущему налогу на прибыль **-23%**
- Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль **-65%**
- Итого **-34%**

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

Показатель	2022	2021	Изменение
Россия	1 288	1 668	-23%
Финляндия	20	5	x4
Прочие страны	-2	22	Н. п.
Всего	1 306	1 695	-23%

ЕБИТДА

ЕБИТДА (млн долл. США)

Показатель	2022	2021	Изменение
Прибыль от операционной деятельности	7 581	9 536	-21%
Износ и амортизация	1 026	928	11%
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	90	48	88%
ЕБИТДА	8 697	10 512	-17%
Рентабельность ЕБИТДА	52%	59%	-7 п. п.

ЕБИТДА снизилась на 17% (или на 1 815 млн долл. США) и составила 8 697 млн долл. США в первую очередь за счет снижения выручки и роста денежных операционных расходов.



ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Отчет о движении денежных средств (млн долл. США)

Показатель	2022	2021	Изменение
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль	8 897	11 479	-22%
Изменения в оборотном капитале	-3 184	-2 226	43%
Налог на прибыль уплаченный	-1 127	-2 211	-49%
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	4 586	7 042	-35%
Капитальные вложения	-4 298	-2 764	55%
Прочая инвестиционная деятельность	149	126	18%
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	-4 149	-2 638	57%
Свободный денежный поток	437	4 404	-90%
Проценты уплаченные	-599	-315	90%
Прочая финансовая деятельность	-4 465	-3 732	20%
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	-5 064	-4 047	25%
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	962	-1	Н. п.
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	-3 665	356	Н. п.

В 2022 году свободный денежный поток сократился на 90% и составил 0,4 млрд долл. США вследствие уменьшения потоков от операционной деятельности и увеличения денежного потока, направленного на инвестиционную деятельность.

В 2022 году денежный поток, полученный от операционной деятельности, уменьшился на 35% и составил 4,6 млрд долл. США. При этом рост денежных операционных расходов

и более выраженный рост оборотного капитала в 2022 году были частично компенсированы снижением платежей по налогу на прибыль в 2022 году и сравнительным эффектом погашения экологических резервов в 2021 году.

В 2022 году денежный поток, направленный на инвестиционную деятельность, увеличился на 57% и составил 4,1 млрд долл. США в первую очередь за счет роста капитальных вложений.

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

Показатель	2022	2021
Изменение чистого оборотного капитала в балансе	-2 734	-557
Курсовые разницы	-218	15
Изменение задолженности по налогу на прибыль	-165	524
Изменение долгосрочных статей, входящих в чистый оборотный капитал в ОДДС	-51	-56
Изменение оценочных обязательств	-160	-2 145
Прочие изменения	144	-7
Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС	-3 184	-2 226

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

Показатель	2022	2021	Изменение
Заполярный филиал, в том числе основные проекты:	1 543	843	83%
• Рудник «Скалистый»	90	95	-5%
• Рудник «Таймырский»	83	38	x2
• Рудник «Комсомольский»	40	32	25%
• Рудник «Октябрьский»	14	10	40%
• Талнахская обогатительная фабрика	356	167	x2
• Капитализируемые ремонты	222	139	60%
• Приобретение оборудования	322	272	18%
• Прочие проекты Заполярного филиала	416	90	x5
Кольская ГМК	350	205	71%
Серный проект	893	526	70%
Южный кластер	298	304	-2%
Модернизация инфраструктуры энерго- и газоснабжения	465	316	47%
Читинский медный проект (Быстринский ГОК)	72	62	16%
Прочие производственные проекты	607	490	24%
Прочие непроизводственные проекты	70	18	x4
Итого	4 298	2 764	55%

В 2022 году капитальные затраты увеличились на 55% (или на 1 534 млн долл. США), до 4 298 млн долл. США, в связи с ростом инвестиций по ключевым проектам. Расходы по Серной

программе выросли на 70% и составили 893 млн долл. США, а инвестиции в Кольскую ГМК и расширение Талнахской обогатительной фабрики увеличились на 71% и в два раза, соответственно. Существенным фактором

роста капитальных затрат также стало увеличение расходов на капитализируемые ремонты, инвестиции в промышленную безопасность и модернизацию основных фондов предприятий Группы.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И ЛИКВИДНОСТЬЮ

Задолженность и ликвидность (млн долл. США)

Показатель	По состоянию на 31 декабря 2022 года	По состоянию на 31 декабря 2021 года	Изменение	
			млн долл. США	%
Долгосрочные кредиты и займы	7 189	8 616	-1 427	-17
Краткосрочные кредиты и займы	4 295	1 610	2 685	x3
Обязательства по аренде	233	235	-2	-1
Общий долг	11 717	10 461	1 256	12
Денежные средства и эквиваленты	1 882	5 547	-3 665	-66
Чистый долг	9 835	4 914	4 921	x2
Чистый долг / 12 мес. EBITDA	x1,1	x0,5	x0,6	Н. п.

По состоянию на 31 декабря 2022 года общий долг Компании увеличился на 12% по сравнению с 31 декабря 2021 года и составил 11 717 млн долл. США. Увеличение общего долга произошло преимущественно вследствие выборок денежных средств по резервным линиям на цели рефинансирования в период ухудшения факторов внешней среды.

Чистый долг Компании по состоянию на 31 декабря 2022 года увеличился на 4 921 млн долл. США в связи

со снижением объема денежных средств на фоне роста объемов капиталовложений и дивидендных выплат в течение 2022 года.

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

В ноябре 2022 года национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг Компании на высшем инвестиционном уровне «ruAAA». Международные рейтинговые агентства отзывали и более не поддерживают кредитные рейтинги российских компаний по причине санкций, введенных в отношении России.

ОТЧЕТ ПО ПЛАТЕЖАМ

«Норникель» публикует отчет по налоговым и иным платежам, 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 плательщика к отчетному сегменту. Суммы платежей по налогу на прибыль по консолидированной группе налогоплательщиков, таким образом, отражены в отчетном сегменте Группа ГМК ввиду принадлежности

к данному сегменту ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков.

Налоговые и иные платежи по активам в 2022 году (млн долл. США)

Наименование актива	Налог на прибыль	НДПИ	Лицензии и аналогичные платежи	Общая сумма выплат
Группа ГМК	1 035	969	0	2 004
Южный кластер	64	87	0	151
Группа КГМК	0	33	0	33
Norilsk Nickel Harjavalta	2	0	0	2
ООО «ГРК I«Быстринское»	1	6	0	7
Прочие добывающие	8	0	0	8
Прочие неметаллургические	17	0	0	17
Итого	1 127	1 095	0	2 222

Налоговые и иные платежи по странам в 2022 году (млн долл. США)

Наименование страны	Налог на прибыль	НДПИ	Лицензии и аналогичные платежи	Общая сумма выплат
Россия	1 108	1 095	0	2 203
Финляндия	2	0	0	2
Швейцария	15	0	0	15
Прочие	2	0	0	2
Итого	1 127	1 095	0	2 222



УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ



Продвижение практик устойчивого развития является одним из приоритетов для «Норникеля».

Компания по-прежнему рассматривает ESG-принципы в качестве одного из фундаментальных факторов, которые будут определять мировую повестку в ближайшие годы.



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Несмотря на глобальную неопределенность и возникающие вызовы в экономической и политической сферах, «Норникель» продолжает рассматривать принципы устойчивого развития в качестве одного из фундаментальных факторов, которые будут определять мировую повестку в ближайшие годы.

Продвижение практики устойчивого развития для Компании является, с одной стороны, методом адаптации к стратегическому ландшафту, изменениям на рынках и вносит свой вклад в эффективность управления рисками, а с другой — способствует формированию мотивирующей и располагающей к инновациям корпоративной культуры,

помогает построить благоприятные для Компании взаимоотношения с заинтересованными сторонами и является залогом сохранения здоровой и изобильной окружающей среды.

Для эффективной интеграции принципов устойчивого развития во все направления деятельности в «Норникеле» приняты более 20 внутрикорпоративных документов¹. На стратегическом уровне в Компании принята Стратегия в области экологии и изменения климата, на этапе разработки находится Стратегия социального развития «Норникеля», ее утверждение планируется в 2023 году.

Вклад в достижение ЦУР ООН



Для эффективной интеграции принципов устойчивого развития в «Норникеле» приняты более

20

внутрикорпоративных документов

E

Экология и изменение климата

ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Сокращение выбросов SO₂ на Кольском полуострове вследствие закрытия плавильных мощностей Компании (~90% по сравнению с 2015 годом)
- Самый низкий уровень выбросов CO₂ (Score 1, 2 и 3) среди сопоставимых международных компаний горно-металлургической отрасли

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

- Реализация основных этапов в части сокращения выбросов SO₂ в Норильском промышленном регионе
- Очистка территории от накопленных отходов и восстановление окружающей среды после экологических происшествий в Норильске
- Оценка воздействия на биоразнообразие и формирование научной базы для программы его сохранения
- Дальнейшее развитие системы управления физическими рисками в регионах присутствия
- Поддержка экологических инициатив на территориях присутствия

S

Социальная ответственность

ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

- Достижение нулевой смертности на производстве
- Снижение воздействия производственной деятельности на коренное население в регионах присутствия
- Реконструкция жилищной и социальной инфраструктуры г. Норильска

G

Управление

ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Устойчивая структура корпоративного управления и система управления рисками
- Включение целевых ESG-показателей в краткосрочные и долгосрочные КПЭ
- Сбалансированный состав и эффективная работа Совета директоров

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

- Внедрение новой культуры устойчивого развития в Компании
- Соответствие основным международным инициативам в области устойчивого развития

¹ <https://nornickel.ru/investors/disclosure/corporate-documents/#accordion-corporate-codes-and-policies>

Принципы устойчивого развития активно внедряются в корпоративную культуру Компании. Так, по результатам 2022 года в «Норникеле»:

17 семинаров и тренингов

было организовано, что почти в 2,5 раза больше, чем в 2021 году

>1,3 тыс. сотрудников

прошли обучение по направлениям ESG

6 ESG-аудитов

проведено

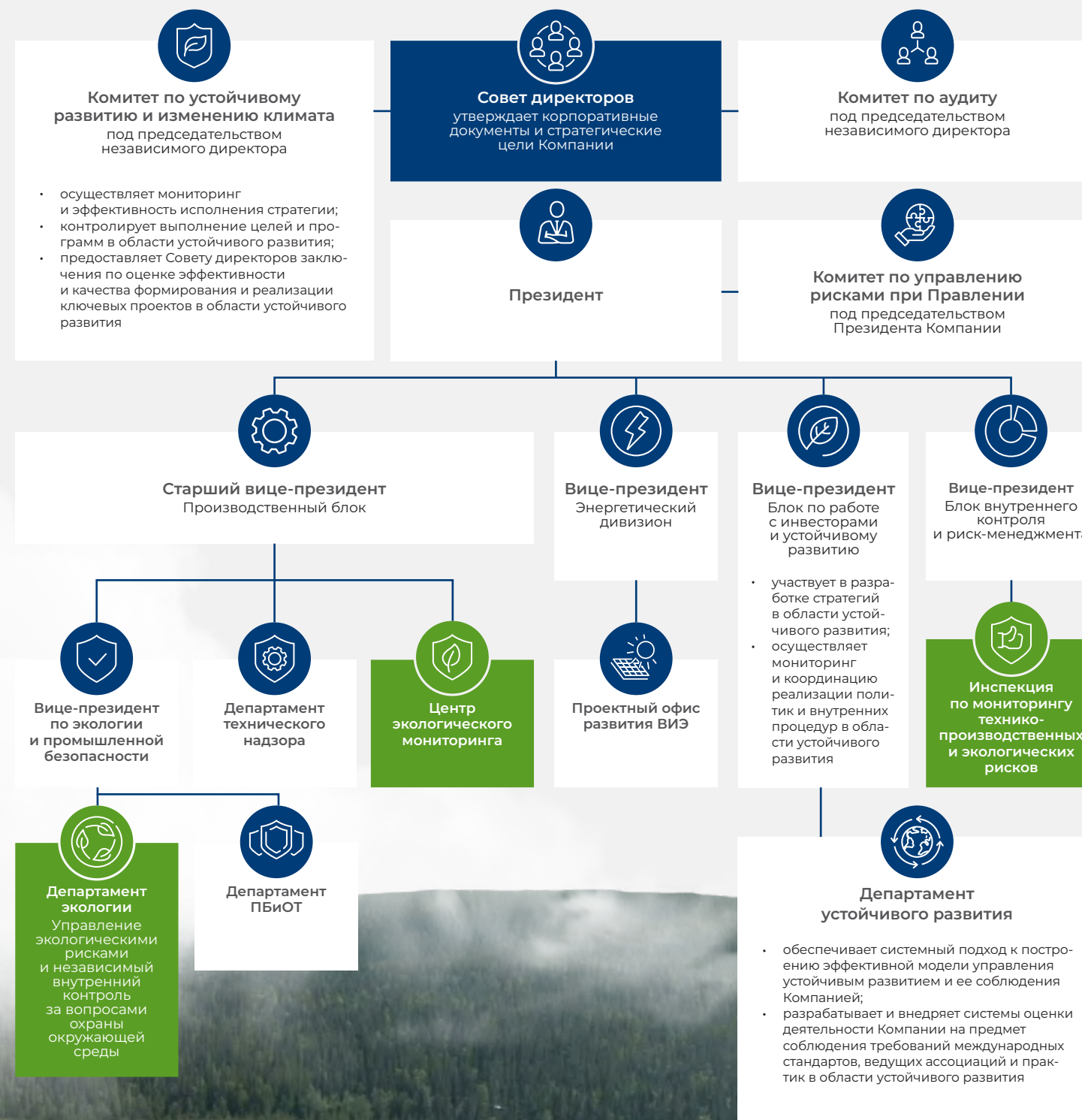
Активно использовались механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами: проводились диалоги, опросы, публичные обсуждения внутрикорпоративных документов, а также общественные слушания по проектам.

В 2023 году Компания планирует продолжить реализацию мероприятий, направленных на гармонизацию деятельности в соответствие с требованиями ведущих международных стандартов, таких как ICMM, IRMA, рекомендаций рабочей группы TCFD и других. В том числе предполагается:

- продолжение интеграции принципов ESG в процедуры стратегического планирования и риск-менеджмента;
- анализ требований Глобального стандарта управления хвостохранилищами (GISTM) в отношении объектов Компании;
- каскадирование и имплементация принятых политик в дочерние компании;
- постановка дополнительных КПЭ по ESG и оценка результатов;
- внедрение системы должной осмотрительности в области прав человека (до конца 2024 года);
- внедрение ответственной цепочки поставок на все категории поставщиков;
- проведение диалогов с заинтересованными сторонами и публикация новых отчетов по изменению климата и правам человека.



Схема управления в области устойчивым развитием в 2022 году



Подразделения экологической направленности

КПЭ менеджмента в области устойчивого развития



Международные стандарты в области устойчивого развития на конец 2022 года

Наименование	Сертифицированные активы	Статус
<ul style="list-style-type: none"> ISO 14001:2015 ISO 9001:2015 ISO 45001:2018 	<ul style="list-style-type: none"> ПАО «ГМК «Норильский никель» (Главный офис, Заполярный филиал, Заполярный транспортный филиал, Мурманский транспортный филиал) АО «Кольская ГМК» Norilsk Nickel Harjavalta 	<ul style="list-style-type: none"> Bureau Veritas Certification Надзорный аудит — ежегодно. Ресертификационный аудит — каждые три года
<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC 27001:2013 	<ul style="list-style-type: none"> АО «Кольская ГМК» Мурманский транспортный филиал Надеждинский металлургический завод Медный завод Талнахская обогатительная фабрика 	<ul style="list-style-type: none"> TUV Austria Надзорный аудит — ежегодно Ресертификационный аудит — каждые три года

Международные инициативы в области устойчивого развития на конец 2022 года

Наименование	Статус
Инициатива «Вместе к устойчивому развитию» (TfS)	Компания соответствует требованиям инициативы по результатам проведенного аудита в 2021 году
Ассоциация металлов платиновой группы (IPA)	Участник с 1999 года
Институт никеля	Участник с 2005 года
Глобальный договор ООН	Участник с 2016 года
Блокчейн-сеть ответственного выбора поставщиков (RSBN)	Участник с декабря 2020 до июля 2022 года
Responsible Minerals Initiative (RMI)	В 2022 году RMI приостановила сотрудничество с российскими активами Компании. Norilsk Nickel Harjavalta (актив Компании в Финляндии) включен в списки RMI Conformant / Active Smelters lists по результатам аудита RMI RMAP
Инициатива по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых (IRMA)	В 2022 году IRMA приостановила сотрудничество с российскими компаниями. В 2022 году «Норникель» провел независимую оценку соответствия и готовности добывающих активов Компании к сертификации
Международный альянс производителей аккумуляторных батарей (GBA)	Участник с 2021 года

ESG-рейтинги на конец 2022 года

Наименование	Статус
EcoVadis	ESG-балл — 62
MSCI	ESG-рейтинг — «В», оценка — 3,0 (из 10)
Sustainalytics	Оценка ESG-риска — 43,9 (из 100), где 1 — низкий риск, 100 — высокий риск



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вклад в достижение ЦУР ООН



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Кадровая политика: инвестиции в человеческий капитал

182,5 тыс. руб.

средняя месячная зарплата сотрудников Группы

6%

доля соцпакета в компенсационном пакете¹

25,8%

средний рост заработной платы² по Группе в 2022 году

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

Среднесписочная численность (тыс. человек)



ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ «НОРНИКЕЛЯ» — ЭТО ЕГО СОТРУДНИКИ.

Компания нацелена на обеспечение безопасных и качественных условий труда, достойной заработной платы и социального пакета. 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.



ПОЗИЦИЯ В ОБЛАСТИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА

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

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

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

В Компании созданы рабочие места, адаптированные для деятельности граждан с ограниченными возможностями. Квоты по приему сотрудников с ограниченными возможностями составляют 2% от среднесписочной численности сотрудников (без учета занятых на работах с вредными или опасными условиями труда). Для этой категории граждан «Норникель» обеспечивает необходимые условия труда, в том числе режим

рабочего времени и отдыха, продолжительность ежегодного отпуска, предоставляет дополнительные дни отдыха и дополнительно оказывает материальную помощь.

В отношении сотрудников Компания строго придерживается следующих принципов:

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

В Компании приняты правила трудового распорядка, которые утверждаются с учетом мнения профсоюзной организации и устанавливают режим рабочего времени сотрудников. Нормальная продолжительность рабочего времени сотрудников установлена в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и составляет 40 ч в неделю. Для сотрудников, занятых на работах с вредными или опасными условиями труда, установлена сокращенная продолжительность рабочего времени — не более 36 ч в неделю. Для женщин, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, продолжительность рабочей недели составляет 36 ч, если меньшая продолжительность рабочей недели не предусмотрена для них нормативными правовыми актами Российской Федерации. Компания обеспечивает точный учет продолжительности работы каждого сотрудника.

2%

составляют квоты по приему сотрудников с ограниченными возможностями

¹ Данные за 2022 год.

² С учетом единовременных выплат.

НАШИ НАГРАДЫ

По итогам 2022 года «Норникель» вошел в следующие рейтинги лучших работодателей:

- лучший работодатель металлургической отрасли среди студентов ведущих вузов согласно **рейтингу Best Company Award от Changellenge**;
- золото в рейтинге лучших российских работодателей **журнала Forbes**;
- лучший работодатель металлургической отрасли, а также 8-е место в категории «Лучшие работодатели среди своей целевой аудитории» в **рейтинге компании Future Today**, который учитывает мнения студентов российских вузов;
- лучший работодатель металлургической отрасли, а также 12-е место (из более чем 600 компаний) среди крупнейших компаний в **национальном рейтинге работодателей Headhunter и РБК**.



«Норникель» является соучредителем проекта для поддержки развития женщин в горнодобывающей промышленности **Women in Mining Russia** с 2020 года. В 2022 году 134 сотрудницы «Норникеля» подали заявки на участие во всероссийском конкурсе **«Талантливая женщина в добывающей отрасли»**, 34 из них попали в шорт-лист и 12 победили.

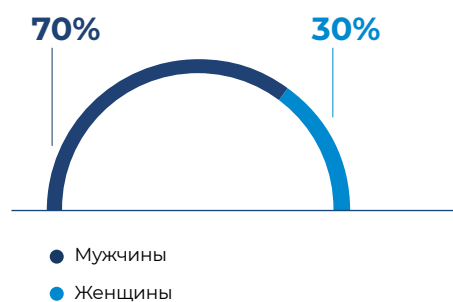
Среднесписочная численность сотрудников

Месторасположение	2020	2021	2022
Россия	71 447	73 061	77 980
Африка	519	151	38
Европа	323	317	331
Азия	15	15	15
США	10	10	10
Австралия	5	3	0
Всего	72 319	73 557	78 374

КАДРОВЫЙ СОСТАВ

78,4 тыс.

среднесписочная численность сотрудников «Норникеля» в 2022 году



Среднесписочная численность персонала Группы в 2022 году составила 78,4 тыс. сотрудников, из которых 99% приходилось на российские предприятия Группы. В 2022 году коэффициент текучести кадров составил 10,5%. Компания — один из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (15% сотрудников). При этом доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения, составляет 99,7%. Рост среднесписочной численности в 2022 году был связан с реализацией инвестиционной стратегии Компании и организационно-техническими изменениями. «Норникель» является производственной компанией, поэтому в структуре персонала существенно преобладает доля мужчин.

83%

сотрудников «Норникеля»

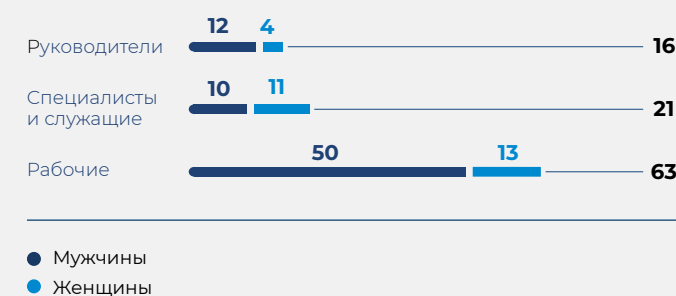
работают в моногородах России



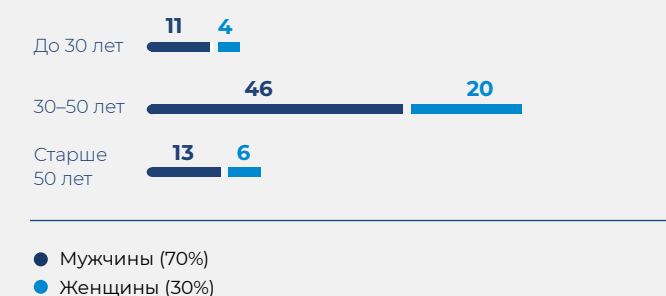
99,7%

доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения

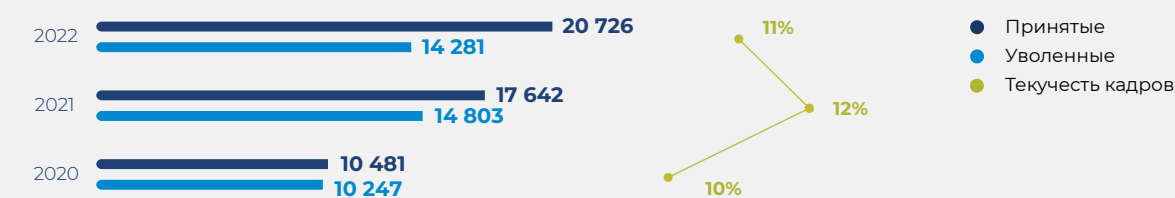
Структура персонала по категориям и полу¹ (%)



Структура персонала по возрасту и полу (%)



Текучесть персонала² (человек)



¹ По российским предприятиям Группы.

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

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

В 2022 году в части подбора персонала Компания провела выездные мероприятия в городах Красноярского края и Республике Хакасия. Сотрудники «Норникеля» встретились с более чем 1 тыс. соискателей на вакантные должности Компании.

В 2022 году были открыты центры по подбору персонала «Норникеля» в Екатеринбурге, Орске и Уфе, где соискатели могли оперативно получить консультацию по открытым вакансиям в Компании и условиях трудоустройства.

РАБОТА С МОЛОДЕЖЬЮ

Для повышения интереса молодежи к профильным инженерным специальностям и в целом к горно-металлургической отрасли в Компании реализуются программы для студентов и выпускников профильных вузов России.

Компания фокусируется на подготовке и повышении навыков студентов, обучающихся по специальностям, востребованным в «Норникеле». К примеру, ставший уже привычным формат образовательной программы «Покорители Севера» трансформировался в онлайн-формат и стал доступен большой аудитории студентов профильных вузов страны.

Образовательный онлайн-курс «Покорители Севера» стал для студентов огромной библиотекой знаний.

2 724 студента

подали заявки на участие в программе «Покорители Севера» в 2022 году

978 человек

приняли участие в программе «Покорители Севера» в 2022 году

236 участников

рекомендованы для дальнейшей работы и прохождения стажировки в «Норникеле»

76 студентам

были назначены корпоративные стипендии Компании за 2022 год

Программа состояла из 10 модулей и 37 видеолекций, участники решали кейс для закрепления полученных ими знаний. «Норникель» стал первой компанией в горно-металлургической отрасли России, которая использовала метод работы со студентами и выпускниками, основанный на их участии в решении реальных задач бизнеса, и своевременно переформатировала программу в онлайн-формат из-за эпидемиологической обстановки в России.

В 2022 году реализована стажерская программа для офиса в Москве в дистанционном формате. В программе приняли участие лучшие выпускники ведущих вузов столицы.

Компания продолжает поддерживать талантливых студентов профильных вузов, и за 2022 год 76 студентам были назначены корпоративные стипендии Компании.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Компания формирует широкие возможности для сохранения и развития человеческого капитала как главного ресурса Компании. Одной из приоритетных целей «Норникеля» в 2022 году стало построение экосистемы опережающего обучения для развития персонала, способного достигать бизнес-целей Компании, что легло в основу стратегии обучения на 2022–2025 годы.

Переход на экосистемный подход позволяет решить следующие задачи:

- построение культуры непрерывного обучения;
- повышение качества руководителя;
- совершенствование профмастерства;
- развитие критических компетенций.

Для решения данных задач в стратегии обучения были выделены ключевые приоритеты новой системы обучения.

ЭНЕРГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ (ТОП-100)

В 2022 году была реализована модульная корпоративная программа развития для руководителей уровня топ-100 «Энергия изменений». Эта программа была реализована в смешанном формате и состояла из следующих модулей.

1. Энергия изменений (управление изменениями).
2. Энергия руководителя (осознанность руководителя).
3. Энергия команды (командная работа).
4. Энергия результата (ответственность за результат).
5. Энергия благополучия.

Обучение прошли 106 руководителей. В основу программы было положено три фокуса внимания:

- образ мышления;
- освоение новых навыков;
- эффективные способы взаимодействия.

106 руководителей

прошли обучение по программе «Энергия изменений»

ПО ПУТИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Компания продолжила реализацию программы «По пути эффективности» в онлайн-формате в 2022 году. Традиционно она включает в себя учебную и проектную деятельность. Особенностью программы является изменение поведения руководителей среднего звена в онлайн, формирование привычки получать знания в цифровой среде и взаимодействовать друг с другом. Для многих участников эта трансформация означала кардинальную смену установок: из пассивных слушателей в онлайн они превратились в активных деятелей.

За время обучения участники прошли пять модулей, которые были направлены на развитие управленческих компетенций менеджеров среднего звена. Помимо этого, программа была дополнена мастер-классами по критическим для Компании направлениями, таким как ESG, культура безопасности и управление рисками.

Обучение завершили 113 человек из 22 филиалов Компании, 106 из которых составили руководители, и семь — молодые специалисты.

113 сотрудников

из 22 филиалов Компании завершили обучение «По пути эффективности»

106

руководителей

7

молодых специалистов

УПРАВЛЕНИЕ НА 360 ГРАДУСОВ

В 2022 году продолжилось обучение по обновленной 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. В 2022 году программа претерпела значительные изменения и включила в себя базовые курсы по управленческим компетенциям и развивающие курсы, соответствующие текущим тенденциям. Обучение проводилось по семи темам.

Базовые курсы:

- «Принятие управленческих решений»;
- «Амбициозный менеджмент»;
- «Развивающее лидерство»;
- «Мастер управленческих коммуникаций».

Развивающие курсы:

- «Управление изменениями»;
- «Управление ресурсным состоянием»;
- «Управление командой».

Особенностью программы является ее короткий и практический формат, который включает в себя интерактивные тренинги, деловые игры, реальные кейсы и проработку реальных управленческих ситуаций.

Завершили обучение 252 руководителя из 17 филиалов Компании.

252 руководителя

из 17 филиалов Компании завершили обучение по обновленной онлайн-программе «Управление на 360 градусов»



ОБУЧЕНИЕ НОВЫМ НАВЫКАМ И ТЕХНОЛОГИЯМ

Развитие цифровых навыков и повышение уровня цифровой грамотности сотрудников остается одним из ключевых направлений в обучении. В связи с этим Компания продолжает реализацию образовательной программы «Цифровой «Норникель», направленной на обучение сотрудников в области цифровизации, целью которой является предоставление всем сотрудникам возможности изучить технологии и освоить навыки, необходимые для работы в условиях современного цифрового производства и жизни в цифровой среде.

По состоянию на конец 2022 года обучение по курсу прошли 65,5 тыс. человек.

Цель образовательного проекта — в доступной форме рассказать о том, какие цифровые решения, технологии, инструменты есть на рынке сейчас, что внедрено в «Норникеле», что каждый может использовать в своей работе.

Помимо образовательного курса для текущих сотрудников, Компания расширила горизонт целевой аудитории, и в сентябре 2022 года был запущен проект «Цифроникель.Junior» для детей сотрудников в возрасте от 8 до 12 лет.

«Цифроникель.Junior» — это увлекательный квест, в котором ребенок в игровом формате, проходя испытания и выполняя задания, может познакомиться с современными цифровыми технологиями «Норникеля». Через простые задания участники курса узнают, как цифровизация связана с ежедневной работой, что без нее невозможны развитие и прогресс.

65,5 тыс. человек

прошли обучение по курсу «Цифровой «Норникель»

3 224 сотрудника

являются участниками программы «Содействие»

ФОРМИРОВАНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Особое внимание Компания уделяет формированию современной образовательной среды путем создания технологических обучающих пространств. Почти на 1 тыс. м² увеличилась площадь корпоративного университета в 2022 году, после ввода в эксплуатацию нового кампуса в г. Мончегорске.

Компания продолжает развивать на своих активах учебные курсы для профессионального обучения, а также для отработки навыков на тренажерах-симуляторах. В 2022 году широкое распространение получило направление «Промышленный туризм». Учебный подземный полигон стал одним из производственных объектов Компании, активно участвующих в развитии данного направления.

Основной образовательный диджитал-ресурс «Норникеля» — «Академия «Норникель». На нем можно найти обучающие курсы для развития профессиональных компетенций во всех актуальных сферах, «читальный зал» с бесплатными книгами по личностному росту, а также материалы со свежими трендами в обучении и конкретными инструментами, которые помогут в работе.

В дополнение в физической и диджитал-среде концепцию непрерывного обучения в Компании поддерживают обучающие мероприятия («Библионочь», «Каждый День знаний», «Новая жизнь с понедельника»), открытые лекции и мастер-классы («Трибуна», воркшопы для школьников) и регулярные коммуникации (L&D Digest, посты в соцсетях, публикации в СМИ).

На ~1 тыс. м2

увеличилась площадь корпоративного университета

до 40%

от заработной платы — доплата сотруднику за переезд по программе релокации

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 3 224 сотрудника «Норникеля», включая 1 659 человек, которые присоединились в 2022 году. В рамках программы Компания способствует созданию комфортных условий для проживания и компенсирует расходы, связанные с переездом и обустройством на новом месте жительства.

ПРОГРАММА РЕЛОКАЦИИ

С начала 2022 года в Компании реализуется программа «Релокация сотрудников», которая направлена на реализацию комплекса мер по поддержке сотрудника при переезде в другой регион как у текущего работодателя, так и в порядке перевода к другим работодателям Группы, в связи с изменением должностных обязанностей. Отличительной особенностью программы, помимо компенсации принятых расходов на проезд и провоз багажа, проживание, подъемное пособие и дополнительный отпуск на обустройство является установление работнику доплаты за переезд (до 40 % от заработной платы). Максимальный размер доплаты за переезд зависит от населенного пункта выполнения работы.

Для сотрудника переезд на новое место работы предоставляет возможности роста и развития — как личного, так и профессионального. Для Компании программа решает вопрос замещения вакансий в определенном регионе при отсутствии на местном рынке труда и внутри предприятия кандидатов соответствующей квалификации.

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

«Норникель» развивает свою корпоративную культуру с целью объединения инициативных и неравнодушных сотрудников различных специальностей и с разных предприятий в корпоративные сообщества, а также повысить вовлеченность сотрудников производственных площадок в решение стратегических задач Компании и привлечь их к участию в производственной и социальной жизни предприятий и регионов деятельности «Норникеля».

ФОКУС НА КУЛЬТУРЕ БЕЗОПАСНОСТИ

В 2022 году особое внимание было уделено развитию культуры безопасности, и с этой целью был запущен проект по формированию института внутренних тренеров по культуре безопасности. В рамках предприятия были отобраны и подготовлены 43 тренера и семь супервизоров, которые проводят обучение и выступают в роли наставников по таким программам, как «Динамическая оценка рисков» и «Поведенческий аудит безопасности». Также была обновлена модель материального стимулирования,

поощряющая поиск и устранение рисков. К концу 2022 года внутренние тренеры уже провели более 700 тренингов для сотрудников.

МОЛОДЕЖНАЯ ПРОГРАММА «В ХОРОШЕЙ КОМПАНИИ»

В «Норникеле» реализуется молодежная программа «В хорошей компании», целью которой является объединение в одно сообщество молодых сотрудников до 35 лет, стимулировать

их профессиональный и творческий рост, реализацию потенциала в различных сферах и направлениях. А также, как дополнительная задача, выявлять талантливых студентов и молодых специалистов не из периметра Компании и вовлекать их в периметр «Норникеля», обеспечивая максимально быструю и эффективную адаптацию в Компании.

Анализ ожиданий молодежи (от 18 до 35 лет), которая составляет треть от численности сотрудников, показал, что их запросы в большей степени находятся в сфере получения опыта, собственного развития, признания и самореализации. Вместе с тем есть потребность находиться не просто в рабочем коллективе, а в среде единомышленников. И это то, что Компания может и готова им дать. На единой мобильной платформе программы были зарегистрированы более 4,4 тыс. пользователей за несколько месяцев пилотной реализации.

ПРОГРАММА «КОМУ НЕ ВСЕ РАВНО»

Программа «Кому не все равно» рассчитана на инициативных и неравнодушных сотрудников различных специальностей и реализуется в Кольском и Норильском дивизионах. Программа призвана объединить на одной площадке «бизнес-заказчика», который формулирует задачу, и проактивных сотрудников, которые,

объединившись в команду, предлагают решение и воплощают его в жизнь. Задачи, которые вынесены на обсуждение, не ограничиваются только производственными вопросами и могут касаться любых сфер деятельности от переработки отходов, повышения эффективности использования ресурсов, внутренних коммуникаций до культуры обучения, промышленной безопасности и привлечения новых кадров.

В 2022 году программа стала золотым победителем премии Employer Brand Award & Summit и получила награду в номинации «Управление человеческими ресурсами».



За время существования программы были достигнуты следующие результаты:

33 из 56

бизнес-задач взяты в проектную работу

35

проектных команд

726

сотрудников подали заявки на участие в программе

31

руководитель стал «бизнес-заказчиком»

33

проектных решения акцептованы к реализации

10%

активных участников программы совершили карьерные переходы внутри Компании

1,3 млрд руб.

экономический эффект от предложенных решений

КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО

Главным примером взаимодействия бизнеса, местных сообществ, Компании и сотрудников стал проект «Комбинат добра», который позволил упорядочить и объединить имеющийся в Компании опыт и традиции социальных и экологических инициатив. Сегодня эта программа распространяется по всем городам, в которых ведет деятельность «Норникель»: Норильск, Мончегорск, Заполярный, Чита, Красноярск, Саратов и Москва. Ежегодно в добровольческих акциях «Комбината добра» принимает участие порядка 3,5 тыс. сотрудников Компании, представителей некоммерческих организаций и инициативных групп горожан. Сотрудники, активно участвующие в волонтерских мероприятиях «Норникеля», часто в дальнейшем становятся их инициаторами, а полученные навыки помогают им не только в повседневной жизни, но и в развитии надпрофессиональных компетенций и карьерных треков.

~3,5 тыс. человек

ежегодно принимает участие в добровольческих акциях «Комбината добра»

ДИАЛОГ МЕЖДУ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТОМ И СОТРУДНИКАМИ

«Норникель» уделяет большое внимание взаимодействию со своими сотрудниками и продолжает развивать регулярные практики, расширяющие диалог между топ-менеджментом и сотрудниками. В рамках этого направления в 2022 году реализовывались следующие практики:

- прямая линия «Норникель Live»;
- весенние корпоративные диалоги.

Программы пользуются устойчивым интересом со стороны сотрудников, что выражается в большом числе вопросов от сотрудников (более 5 тыс. за год) и активной аудитории. Так, участниками прямой линии стали более 15 тыс. зрителей, а корпоративных диалогов — около 3 тыс. человек.

Отдельное внимание уделяется выстраиванию коммуникации о наиболее значимых темах: системе оплаты труда, премий, социальной поддержки, безопасности. Так, в 2022 году прошли восемь крупных информационных кампаний:

- повышение заработной платы с 1 января;
- дополнительные выплаты в апреле;
- расширение премии по результатам хозяйственной деятельности;
- кардинальные правила безопасности;

>15 тыс. зрителей

стали участниками прямой линии «Норникель Live»

~3 тыс. зрителей

стали участниками корпоративных диалогов

- программы «Норникель» с тобой»;
- пульс-опрос о вовлеченности;
- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- улучшения по программам «Вместе решили — вместе сделали» и «Услышать каждого».

Высокое качество взаимодействия в подобных программах достигается за счет как мультиканальности, так и подготовки широкого числа внутренних спикеров. В 2022 году было подготовлено более 1 тыс. внутренних спикеров, которые обеспечивали живой контакт и взаимодействие с сотрудниками.

Общая аудитория информационных кампаний превысила 250 тыс. человек (то есть на каждого сотрудника в среднем приходилось более трех контактов за год). Наличие эффективных каналов коммуникации между руководством и сотрудниками и открытая информационная среда помогают формированию доверия, снижают стресс и повышают вовлеченность сотрудников.

Помимо этого, Компания регулярно проводит исследования уровня вовлеченности персонала, исследования в рамках оценки эффективности социальных программ и целевые опросы.

>1 тыс. внутренних спикеров

было подготовлено в 2022 году

>250 тыс. человек

общая аудитория информационных кампаний

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

В рамках поддержания интегрирующей среды в «Норникеле» ежегодно реализуется цикл управления вовлеченностью сотрудников Компании.

Он включает в себя три этапа:

- проведение исследования «Услышать каждого. Что думаешь ты?»;
- анализ результатов исследования;
- разработка и реализация решений по его итогам.

По результатам исследования в 2022 году индекс вовлеченности вырос на 8 п. п., достигнув показателя в 63%. Наибольший прогресс за четыре года получили следующие факторы:

- доверие и доступность высшего руководства — +22 п. п. (за счет открытого диалога с руководителями и последовательного выполнения заявленных обещаний);
- карьерные возможности — +18 п. п. (за счет расширения доступности информации о вакансиях, программе внутренних назначений, активного информирования о внутренних продвижениях, программ обучения и развития);
- вознаграждение и признание — +18 п. п. (за счет ритмичного и опережающего повышения зарплат, устранения перекосов в системе оплаты труда, грейдирования и информационных кампаний о заработной плате).

63%

рост индекса вовлеченности в 2022 году

50,5 тыс. сотрудников

было привлечено к исследованию индекса вовлеченности

Исследование включает в себя анкетирование и фокус-группы. В 2022 году к исследованию было привлечено 50,5 тыс. сотрудников, что выше показателя прошлого года на 6%.

Анализ результатов, разработка и исполнение мероприятий по улучшениям происходят на всех уровнях управления — от подразделений предприятий до Группы в целом.

ПРИНЯТИЕ КОДЕКСА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Для обеспечения понимания и принятия сотрудниками принципов и основ Кодекса деловой этики Компании в 2022 году продолжается обучение для сотрудников, разъясняющее содержание Кодекса. Обучающий модуль о Кодексе интегрирован в программу «Наши ценности», проект «Норникель Live» — «Прямая линия с вице-президентами» и корпоративные диалоги. Охват сотрудников через обучение по Кодексу деловой этики на конец 2022 года составил 80% численности.

80%

охват сотрудников через обучение по Кодексу деловой этики





ОПЛАТА ТРУДА

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Система вознаграждения «Норникеля» связана с 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 2022 году в оценке результативности по КПЭ участвовало более 18 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 наиболее приоритетные цели для руководителей и подчиненных на текущий год в соответствии со Стратегией Компании, а также связать вознаграждение с результатами труда конкретного сотрудника.

В 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 2022 году в оценке результативности в рамках проектного премирования участвовало 1,5 тыс. сотрудников проектных офисов Группы.

Помимо оценки результативности, на 30 предприятиях Группы проводится автоматизированная оценка по компетенциям методом 360 градусов. В 2022 году в оценке участвовало почти 4 тыс. руководителей всех уровней управления, включая топ-менеджеров, и 3,8 тыс. специалистов. 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».

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

В «Норникеле» внедрена комплексная система мотивации персонала, которая включает в себя материальную и нематериальную составляющие.

Система мотивации персонала направлена на повышение операционной эффективности и рост производительности труда, достижение высоких производственных результатов, а также удержание в Компании высококвалифицированного персонала.

В Компании запрещена любая дискриминация в части установления и изменения заработной платы в зависимости от пола, возраста, расы, национальности, происхождения, вероисповедания.

Материальная мотивация сотрудников регламентируется компенсационной политикой Компании. 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.

В «Норникеле» внедрена система грейдов, которая является важным инструментом для разработки и внедрения различных программ во всех областях HR. Оценка должностных уровней производится по балльно-факторному методу, который учитывает знания и умения, сложность решаемых вопросов и ответственность каждой должности.

Что касается годовых бонусов, то еще в 2021 году для сотрудников, которые входят в контур системы управления эффективностью деятельности, была разработана политика по ставкам годовых бонусов. В соответствии с политикой ставка годового бонуса зависит от грейда должности сотрудника. В 2022 году был завершен переход на целевые ставки годовых бонусов. Такой подход позволяет повысить прозрачность системы оплаты труда, действующей в Компании.

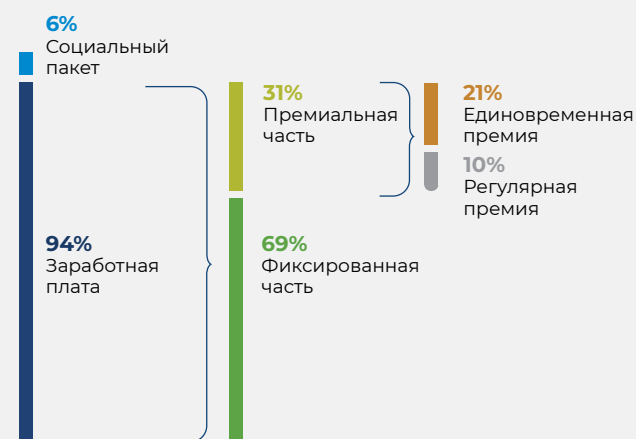
В 2022 году была также продолжена работа по трансформации системы премирования сотрудников из проектных офисов. Обновленная система мотивации, в основе которой лежит выполнение

ключевых параметров проекта, нацеленных на мотивацию и удержание ключевых сотрудников проекта до момента его завершения.

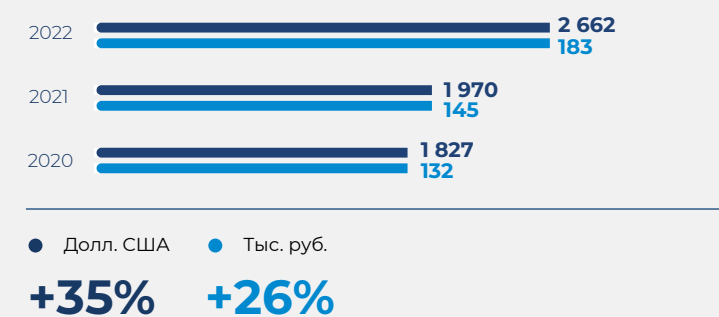
Компания регулярно анализирует размеры и динамику заработной платы, а также стоимость жизни как в среднем по стране, так и по регионам присутствия, на основании данного анализа производится ежегодная индексация заработной платы. С начала 2022 года «Норникель» повысил вознаграждение сотрудникам: в г. Норильске и Красноярском крае — на 20%, в Мурманской области и других регионах — на 10%. Также в апреле Компания приняла решение дополнительно поддержать сотрудников и выплатить единовременное вознаграждение по итогам первого квартала в размере ежемесячной базовой заработной платы, но не менее 50 тыс. руб. каждому сотруднику.

Компания постоянно проводит оценку заработной платы, чтобы ее уровень был не ниже установленного минимального прожиточного уровня. Согласно мониторингу, все сотрудники Компании получают заработную плату выше минимального размера оплаты труда (МРОТ).

Структура компенсационного пакета сотрудников



Среднемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля»¹



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

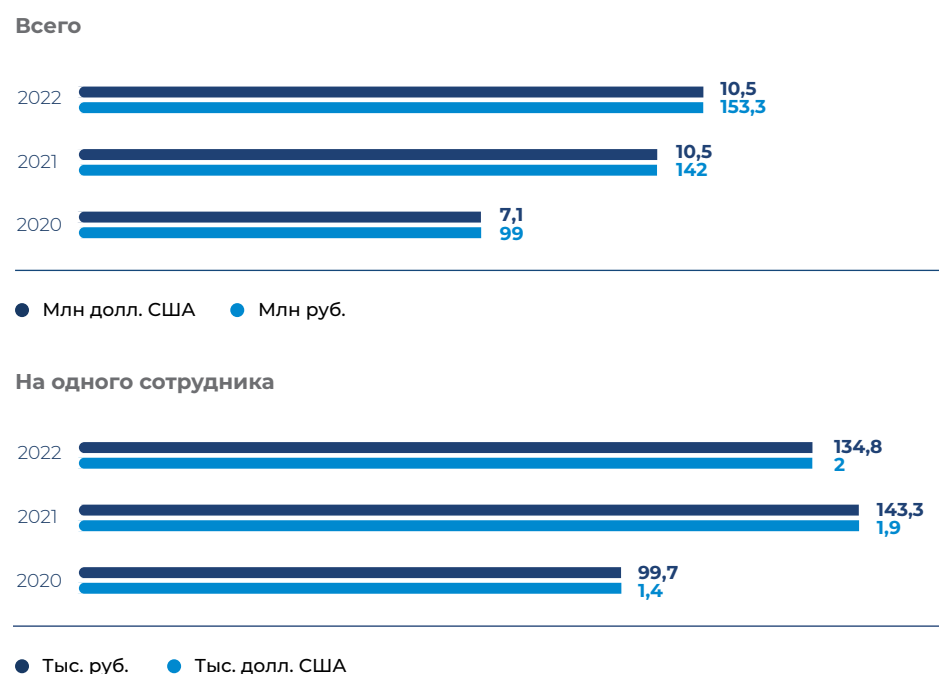
Величина МРОТ и заработная плата сотрудников по регионам

Наименование регионов	Установленная величина МРОТ		Среднемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля»	
	тыс. руб.	долл. США	тыс. руб.	долл. США
Норильский промышленный район	39,7	580	185,6	2 708
Мурманская область	35,1	513	128,3	1 872
Москва и прочие регионы России	23,5	343	298,8	4 359
Красноярский край (кроме Норильского промышленного региона)	24,4	357	98,5	1 437
Забайкальский край	22,9	334	170,4	2 486

В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

- обеспечение сотрудников полисами 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.

Расходы на социальный пакет российских предприятий «Норникеля»



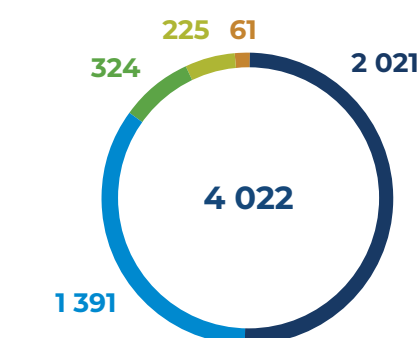
ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПООЩРЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Наградная политика непосредственно связана с ценностями и стратегическими приоритетами «Норникеля». Компания награждает сотрудников за выдающиеся достижения в труде, сверхусилия 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.

1. Государственные, ведомственные и региональные награды. Компания предоставляет к наградам тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.
2. Корпоративные поощрения. Являются общекорпоративными наградами, решение по которым принимает Президент Компании.
3. Внутренние поощрения предприятий. Иницируются и вручаются сотрудникам от имени предприятия по месту их работы.

Награды сотрудников в 2022 году (шт.)



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

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

В Компании действует система социального партнерства по регулированию трудовых отношений, которая является основным механизмом взаимодействия с сотрудниками, а также функционируют приемные по социально-трудовым вопросам, ситуационный центр, штабы в филиалах.

Схема социального партнерства в «Норникеле»



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 Красноярского региона входят в Енисейскую бассейновую профсоюзную организацию сотрудников водного транспорта России, расположенную в г. Красноярске.

В 2022 году с участием профсоюзов были реализованы следующие мероприятия:

- проведение коллективных переговоров по продлению срока действия Коллективных договоров на три года по 10 предприятиям Группы;
- проведение проверок качества общественного и лечебно-профилактического питания;
- проведение специальной оценки условий труда сотрудников.

Кроме того, в 2022 году профсоюз был привлечен к информационной кампании, проводимой работодателем в целях освещения изменения корпоративного подхода к системе мирования. Компания рассматривает встречи в таком формате, как возможность поддерживать конструктивный диалог с представителями сотрудников и своевременно получать обратную связь по проводимым в Компании изменениям.



СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ СОВЕТЫ

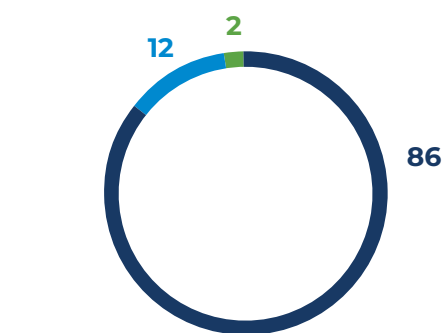
Социально-трудовые советы действуют с 2006 года и представляют интересы всех сотрудников в социальном партнерстве на локальном уровне. Социально-трудовые советы имеют полномочия по инициированию рассмотрения вопросов, возникающих при реализации программ санаторно-курортного оздоровления, отдыха и досуга сотрудников, профилактики заболеваний, обеспечения средствами индивидуальной защиты, организации рабочего места и питания и др.

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 2022 году на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района действовали 27 приемных, в которые поступило свыше 52 тыс. обращений, из них 81% поступили от сотрудников, 18% — от бывших сотрудников, 1% — от иных граждан.

Приемные по производственным и социально-трудовым вопросам

Основные темы обращений (%)



- Социально-бытовые
- Правовые
- Прочие

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОГОВОРЫ

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

В течение 2022 года на предприятиях Группы на новый трехлетний период были продлены 10 коллективных договоров, которые традиционно предусматривают один из лучших социальных пакетов в отрасли. «Норникель» ежегодно компенсирует расходы на проезд в отпуск сотрудников 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.

В отчетном году на предприятиях Группы не отмечено нарушений исполнения коллективно-договорных обязательств, забастовки и массовые увольнения отсутствовали.

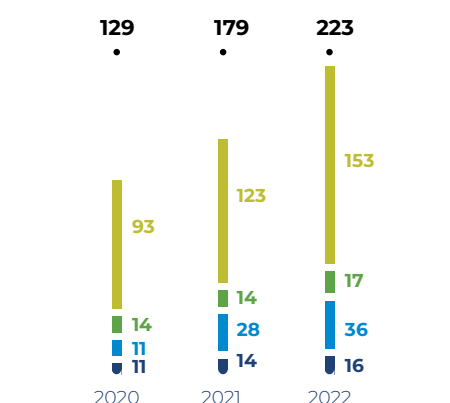
МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ МЕЖОТРАСЛЕВОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Межрегиональное межотраслевое соглашение, которое наряду с коллективными договорами регулирует социально-трудовые отношения на предприятиях Группы. Участники соглашения устанавливают единые корпоративные подходы к оплате труда, порядку предоставления сотрудникам гарантий, компенсаций и льгот, режиму труда и отдыха, охране труда и здоровья и другим вопросам, что позволяет реализовывать единую корпоративную социальную политику на предприятиях Группы, относящихся к различным отраслям.

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 21 предприятие.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Расходы на социальные программы для персонала (млн долл. США)



- Жилищные программы
- Санаторно-курортное лечение
- Пенсионные программы
- Прочие социальные расходы

ПРОГРАММЫ ОЗДОРОВЛЕНИЯ

Компания регулярно инвестирует в программы оздоровления сотрудников и членов их семей, проживающих в суровых условиях Крайнего Севера. Программы санаторно-курортного лечения — одно из наиболее востребованных направлений социальной политики «Норникеля».

В 2022 году в ведомственном санатории «Заполярье» в Сочи оздоровились 17,8 тыс. сотрудников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях — 7,4 тыс. сотрудников, в том числе в детских оздоровительных учреждениях — 1,5 тыс. детей сотрудников. Компания возмещает сотрудникам в среднем 86% от стоимости путевки.

СПОРТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ

«Норникель» предоставляет своим сотрудникам, большинство из которых работают за полярным кругом, широкий перечень программ социальной поддержки. Развитие корпоративного спорта и здорового образа жизни сотрудников — одно из важнейших направлений социальной политики «Норникеля».

Корпоративные спортивные мероприятия реализуются на постоянной основе. Программа направлена на улучшение качества жизни, повышение привлекательности бренда работодателя и повышение доступности спорта для сотрудников и горожан. Компания совместно с многими спортивными федерациями развивает спортивную жизнь в регионах присутствия Компании: федерации оказывают обучающую поддержку для тренеров, проводят мастер-классы, пропагандируют здоровый образ жизни.

Корпоративные соревнования занимают самое важное место в спортивно-массовых мероприятиях Компании. Среди сотрудников особенно популярны такие виды спорта, как хоккей,

мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд, плавание, а также семейные спортивные состязания.

С целью развития любительского хоккея в Компании была создана Ночная хоккейная лига, в состав которой входят сотрудники Компании.

На территориях присутствия «Норникеля» ежегодно проходят спартакиады и спортивно-массовые мероприятия, целевая аудитория проектов — это сотрудники Компании и жители регионов присутствия Компании.

В 2022 году на территории Норильского и Кольского дивизионов совместно с АНО «Гонка Героев» был организован забег «Норникеля». Данный формат придал новый импульс мероприятию и привлек большее количество участников.

Общий охват сотрудников в рамках спортивно-оздоровительных мероприятий в 2022 году составил 24 тыс. человек. В 2022 году организована прямая трансляция всех корпоративных соревнований. Общий охват составил более 60 тыс. просмотров.

Расходы на спортивные мероприятия



- Млн долл. США
- Млн руб.

ПРОГРАММА «ДОБРОВОЛЬНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ СТРАХОВАНИЕ»

Важной формой социальной поддержки сотрудников «Норникеля» является добровольное медицинское страхование для всех сотрудников Группы. Кроме того, Компания дает сотрудникам право застраховать одного близкого родственника по корпоративному тарифу.

По полису ДМС сотрудники имеют возможность получить разные медицинские услуги. Для сотрудников, проживающих в районах Крайнего Севера, есть возможность пользоваться полисом ДМС не только в регионе постоянного проживания, но и за его пределами. Набор услуг является единым по всем программам страхования, программы страхования для различных категорий персонала отличаются только уровнем клиник и регионом покрытия.

Кроме того, у сотрудников Компании есть возможность сделать специализированные исследования по секвенированию генома и получить консультации генетиков — они помогают выявить и оценить потенциальные риски к серьезным заболеваниям.

ЖИЛИЩНЫЕ ПРОГРАММЫ

В отчетном году Компания продолжила реализацию программ «Наш дом / Мой дом» и «Твой дом», в рамках которых действующие участники получили возможность приобрести готовые к заселению квартиры на льготных условиях в разных регионах страны. Программы «Наш дом / Мой дом» и «Твой дом» охватывают сотрудников предприятий и подразделений Норильского и Кольского дивизионов.

При реализации данных программ Компания самостоятельно приобретает готовые к проживанию квартиры и предоставляет их участникам программ на условиях

софинансирования. По условиям программ до половины стоимости квартиры оплачивается за счет средств работодателя, но не более 3 млн руб. (44 тыс. долл. США), остальное — за счет собственных средств сотрудника в течение определенного срока работы в «Норникеле» (от пяти до десяти лет), при этом стоимость жилья в течение всего срока участия сотрудника в программах не меняется.

Жилье по обеим программам предоставляется в собственность сотрудника. По программе «Наш дом / Мой дом» — по завершении его участия в программе, при этом пользоваться квартирой он может с момента ее получения. А по программе «Твой дом» — с момента начала его участия в программе, но с обременением в форме залога. Обременение снимается после полного расчета сотрудника с продавцом.

В период 2014–2022 годов квартиры приобретались в Московской, Тверской областях, Краснодарском крае и Ярославле, причем Компания приобретала компактно расположенные жилые помещения для создания сотрудникам Компании более комфортных условий проживания за счет развития дополнительной инфраструктуры, а также для удобства обслуживания жилых помещений управляющей компанией.

Всего с начала реализации программ сотрудникам Компании передано 5 842 квартиры.

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 свыше 1,3 тыс. сотрудников Компании. Данная программа охватывает сотрудников предприятий и подразделений Норильского и Кольского дивизионов.

ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ БЫВШИХ СОТРУДНИКОВ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ

Постоянная поддержка бывших сотрудников является частью корпоративной социальной политики Компании. В «Норникеле» действует программа «Ветераны компании», ориентированная на поддержку неработающих пенсионеров, постоянно проживающих на территории г. Норильска. Основным условием участия в программе является стаж работы в Компании.

Фонд материальной помощи пенсионерам ориентирован на поддержку бывших работников Компании, уволившихся до 10 июля 2001 года, имеющих стаж работы в подразделениях Компании 25 и более лет и постоянно проживающих за пределами Норильского промышленного района. Средства фонда формируются за счет ежемесячных добровольных отчислений из заработной платы сотрудников Компании и благотворительного взноса Компании.

Компания также оказывает адресную помощь бывшим сотрудникам и членам их семей на оздоровление и медикаменты, на ритуальные услуги, в трудной жизненной ситуации.

5 842 квартиры

передано сотрудникам Компании с начала реализации жилищных программ

>1,3 тыс. сотрудников

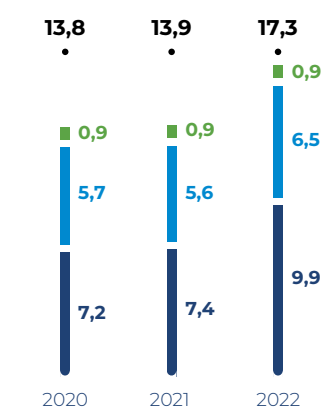
приняли участие в программе льготного ипотечного кредитования

КОРПОРАТИВНЫЕ ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

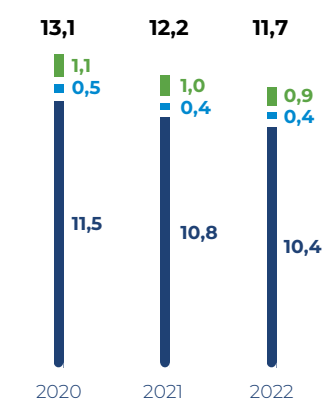
«Норникель» предоставляет сотрудникам возможность принять участие в программах негосударственного пенсионного обеспечения. Накопительная долевая пенсия формируется из пенсионных накоплений за счет паритетных взносов Компании и сотрудника. Дополнительная корпоративная пенсия направлена на поощрение завершающих свою трудовую деятельность сотрудников, которые имеют трудовые заслуги и значительный стаж работы на предприятиях Компании.

Финансирование и участие в корпоративных пенсионных программах

Объем финансирования (млн долл. США)



Количество участников (тыс. человек)



- Накопительная долевая пенсия
- Дополнительная корпоративная пенсия
- Прочие корпоративные пенсионные программы



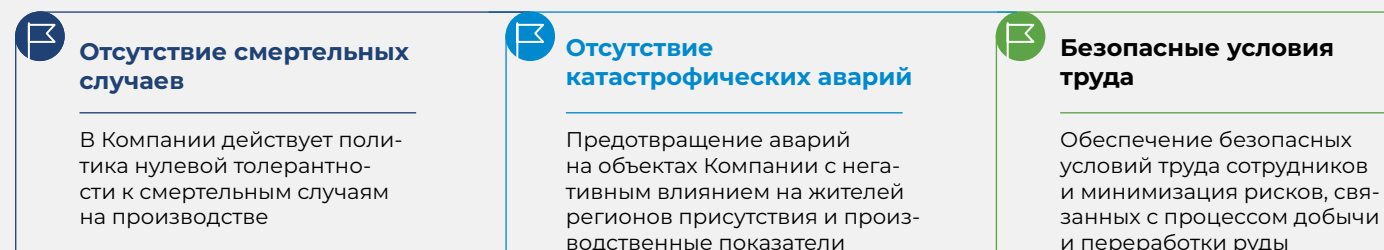
БЕЗОПАСНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА

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

Вклад в достижение ЦУР ООН



Стратегические цели



Ключевые показатели эффективности



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ



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 в будущем 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 ПБиОТ. Заседания комитета проводятся ежеквартально на производственных площадках Группы.

Вознаграждение всех руководителей производственных подразделений зависит от показателей травматизма. Руководители несут персональную ответственность за жизнь и здоровье каждого подчиненного сотрудника. В индивидуальных КПЭ руководителей

производственных площадок показатели по промышленной безопасности занимают от 12 до 28% веса. Допущение смертельных случаев является блок-фактором для выплаты премиального вознаграждения. Кроме того, у всех сотрудников командные КПЭ включают показатель по снижению уровня травматизма и снижению FIFR¹ на 20% и более (20% от командных показателей).

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

Сертификация и аудит

На конец 2022 года 47 % компаний Группы было сертифицировано по вопросам охраны труда и промышленной безопасности.

Наименование сертификата	Сертифицированные активы
ISO 45001	ПАО «ГМК «Норильский никель» АО «Кольская ГМК» ООО «Печенгастрой» Norilsk Nickel Harjavalta
В 2022 году на объектах ПАО «ГМК «Норильский никель» (Главный офис, Заполярный филиал, Заполярный транспортный филиал, Мурманский транспортный филиал) прошли надзорные аудиты, по результатам которых подтверждено соответствие системы управления охраной труда требованиям международного стандарта ISO 45001:2018. Аудитор	Bureau Veritas Certification по результатам проведенных аудитов отметил высокий уровень зрелости и развития системы управления охраной труда и признал систему соответствующей требованиям стандарта. Кроме того, в производственных подразделениях Группы проходят регулярные аудиты на соответствие

Аудитор
Bureau Veritas Certification
установленным требованиям в области промышленной безопасности и охраны труда. В 2022 году в соответствии с графиками было проведено 52 аудита. Для участия в аудитах привлекались первые руководители производственных активов Группы, а также их заместители.

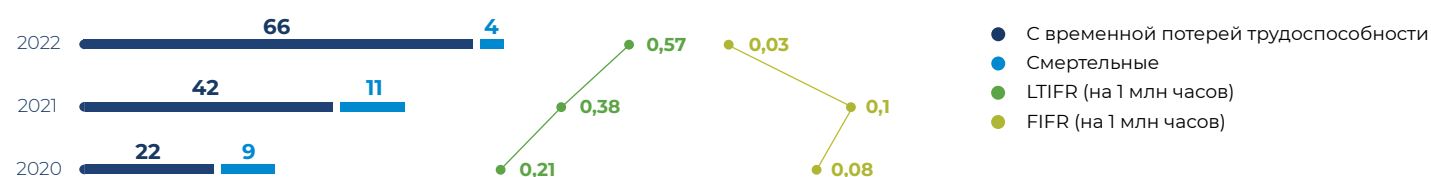
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ТРАВМЫ

Благодаря совершенствованию системы управления охраной труда и внедрению программ, направленных на профилактику и предотвращение травматизма, количество смертельных случаев в 2022 году снизилось

до 4 (против 11 в 2021 году). Основной вклад в снижение травматизма внесли Норильский дивизион, сокративший количество смертельных случаев в 4 раза, а также Энергетический и Забайкальский дивизионы,

отработавшие без фатальных инцидентов. Рост количества инцидентов с временной потерей трудоспособности (до 66 против 42 случаев в 2021 году) был вызван повышением прозрачности отчетности по несчастным случаям.

Статистика травматизма по Группе (человек)



Причины смертельных случаев

Показатель	2020	2021	2022
Падение сотрудника	0	1	1
Падение предметов	2	0	0
Перемещение предметов / движущихся частей	1	3	0
Обрушение горной массы	2	2	2
Дорожно-транспортное происшествие (ДТП)	0	0	0
Поражение энергией/электроэнергией	3	1	0
Воздействие экстремальных температур	0	0	0
Взрыв	0	0	0
Прочие	1	4	1
Итого	9	11	4

При обрушении горной массы произошло два несчастных случая — один в Кольском дивизионе, другой в Норильском. По результатам расследований этих происшествий были разработаны и реализованы технические мероприятия по механизации процесса проходки, закуплены проходческая буровая установка и механические стойки временной крепи, а также проведен ряд организационных мероприятий по контролю выполнения указаний геолого-маркшейдерских служб. Другой причиной несчастного случая стало падение с высоты при работе с краном. Для исключения риска повторения подобного случая в будущем организовано комиссионное обследование технического состояния мостовых

кранов и маршрутов безопасной эвакуации и их оснащенности. На 2023 год запланировано оборудование мостовых кранов системами дистанционного управления, а также устройствами безопасного выхода на подкрановые пути. Результатом расследования происшествия в шахте при управлении электровозом стали мероприятия по организации доставки сотрудников на рабочие места, контролю несанкционированного использования электровозов и пересмотру программы восстановления железнодорожной инфраструктуры шахты.

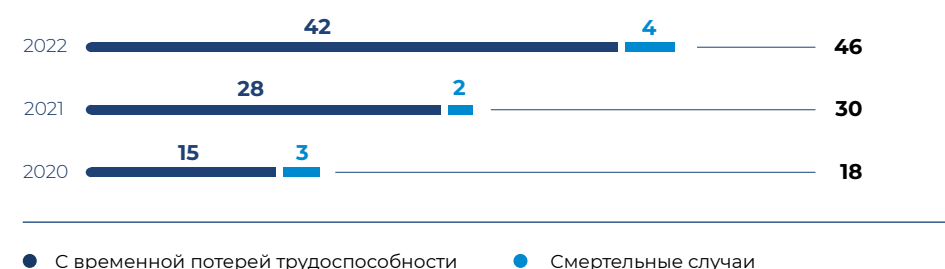
Все несчастные случаи тщательно расследовались с представлением отчета Совету директоров и подготовкой

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 2023 год запланирован комплексный пересмотр требований и стандартов в области промышленной безопасности с целью определения приоритетных направлений для снижения нарушений, которые могут потенциально привести к смертельному или тяжелому травматизму.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПОДРЯДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Корпоративные стандарты Компании в области промышленной безопасности, распространяются также на подрядные организации.

Производственный травматизм в подрядных организациях



В 2022 году рост производственного травматизма в подрядных организациях связан с увеличением численности сотрудников на 50 % в связи с реализацией крупных инвестиционных проектов. В 2022 году Компания пересмотрела общие условия договоров с подрядными организациями в области охраны труда. Согласно целям Компании был сделан основной акцент на исключение смертельных случаев и случаев нарушения правил промышленной безопасности. Также добавлена возможность

реализации проактивных действий подрядчика в вопросах охраны труда. В 2022 году регулярно проводился мониторинг соблюдения требований ПБиОТ у подрядных организаций. В частности, организовывались и проводились совместные проверки соблюдения требований безопасности при выполнении работ, заседания советов комитетов по ПБиОТ с участием представителей подрядчиков.

В целях повышения уровня контроля и обеспечения безопасного

производства работ, проводимых подрядными организациями на территории предприятий «Норникеля», в 2022 году обновлен стандарт, устанавливающий соответствующие требования к управлению вопросами ПБиОТ на всех этапах. Сотрудники подрядных организаций перед началом работ обязательно проходят вводный и целевой инструктажи по охране труда, а в случае выявления нарушений предусмотрены штрафные санкции.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Компания занимает непримиримую позицию по отношению к нарушениям требований промышленной безопасности. Предотвращение таких нарушений играет важнейшую роль в снижении количества травм и аварий.

Для того чтобы поддерживать высокий уровень осведомленности сотрудников о мерах безопасности, мы регулярно разрабатываем и обновляем памятки, видеоролики, презентационные и другие визуальные материалы в области ПБиОТ, акцентирующие внимание на самых важных сведениях, которыми необходимо руководствоваться в тех

или иных ситуациях или при выполнении определенных работ для сохранения жизни и здоровья.

В 2022 году была пересмотрена система мотивации в области охраны труда. Начиная с 2023 года сотрудники будут поощряться за выявление рисков на своем рабочем месте.

На Норильской обогатительной фабрике с 2022 года реализуется проект по трансформации культуры безопасности с акцентом на рискориентированном подходе. В ходе проекта проводились диагностика культуры

безопасности и отдельных процессов, стратегическая сессия для определения основных системных мероприятий, обучение пилотных цехов, работа с системой идентификации и оценки рисков. На текущей стадии проекта выявлено 462 риска, из которых 101 устранен, 222 риска выявили сотрудники рабочих профессий и рассказали о них. Проект будет продолжен в 2023 году.

КАРДИНАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА

В 2022 году на основе проведенного анализа по смертельному травматизму за 2017–2021 годы были пересмотрены и актуализированы Кардинальные правила безопасности. За нарушение данных правил к работникам применяется дисциплинарное воздействие в виде увольнения.

Кардинальные правила

- 1 Работникам запрещается работать на высоте без использования страховочной привязи.
- 2 Работникам запрещается производство работ в выработках с незакрепленной и (или) необобранной кровлей.
- 3 Работникам запрещается выполнять погрузочно-разгрузочные работы, работы по перемещению груза при нахождении людей в опасной близости.
- 4 Работникам запрещается производить ремонт и обслуживание действующего оборудования без его отключения от коммуникаций, установки блокировки источников энергии.
- 5 Работникам запрещается проведение работ в электроустановках и на электрооборудовании, находящихся под напряжением.
- 6 Запрещается перевозка и проезд людей на транспортных средствах, не предназначенных для этих целей.

На производственных предприятиях «Норникеля» разработаны регламенты, технологические инструкции и инструкции по профессиям и видам

работ, которые содержат разделы по ПБиОТ. Так, например, сотрудники, стаж которых на производственных предприятиях менее трех лет, имеют

отличительные знаки — красные каски с надписью «Внимание» и спецодежду с шевронами «Внимание».

КОНТРОЛЬНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

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 2022 году была изменена схема информирования об инцидентах для повышения оперативности

реагирования, а также система классификации происшествий для расширения возможностей дальнейшего анализа. Существенно трансформировался процесс расследования и поиска коренных причин, что дает еще больше возможностей предотвращать происшествия в дальнейшем.

Наряду с обозначенными контрольно-профилактическими мероприятиями в Компании организованы и проводятся поведенческие аудиты безопасности. По результатам контрольно-профилактической работы выявлено и привлечено к ответственности, в том числе с частичным или полным депремированием, более 7 тыс. нарушителей требований безопасности и охраны труда.

В 2022 году «Норникель» продолжил доработку и интеграцию системы АС КУБ в корпоративную ИТ-архитектуру: было реализовано более пяти новых алгоритмов уведомлений на корпоративную почту ответственных лиц, реализованы интеграции со смежными системами SAP ERP, SAP BW (АСУП) и чат-ботом «НИКА». В декабре 2022 года была завершена интеграция с корпоративным хранилищем данных в части единой системы показателей корпоративной отчетности. Данные из системы позволяют оперативно в онлайн-режиме формировать годовую отчетность по показателям травматизма всей Группы.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КУЛЬТУРЕ БЕЗОПАСНОСТИ

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

Обучение начинается непосредственно после приема сотрудника на работу с вводного инструктажа по безопасности труда и последующих инструктажей на рабочем месте. В дальнейшем регулярно проводятся повторные инструктажи в соответствии с действующими программами. Для обучения сотрудников основных профессий разработаны и используются интерактивные курсы подготовки. В 2022 году в таких обучении и инструктажах приняли участие более 51 тыс. сотрудников Группы. Также на регулярной основе все сотрудники Группы проходят онлайн-обучение и итоговое тестирование по теме промышленной безопасности.



Сотрудники, прошедшие обучение в области безопасности производства (человек)



В 2022 году в Компании стартовал проект по созданию института внутренних тренеров по культуре безопасности. В контуре проекта находится 18 предприятий, в штате которых находится 42 выделенных тренера по культуре безопасности.

В настоящий момент проводится два тренинга — «Динамическая оценка рисков» для сотрудников рабочих профессий и «Поведенческий аудит безопасности» для линейных руководителей. Тренеры проводят активную форму обучения в виде тренинга

в аудитории, вовлекая в процесс всех участников, с последующей практикой на реальных рабочих местах, например в шахте или цехе. На конец 2022 года было проведено 750 тренингов, на которых обучено 5 268 сотрудников.

42 тренера

по культуре безопасности появились в штате Компании в 2022 году

750 тренингов

было проведено на конец 2022 года

5 268 сотрудников

было обучено в рамках проекта по культуре безопасности

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ И ИХ ПРОФИЛАКТИКА

Впервые выявленные профессиональные заболевания (человек)



Чтобы минимизировать риск возникновения профессиональных заболеваний, Компания реализует масштабную экологическую программу, направленную на сокращение вредных выбросов в атмосферу. В дополнение к этому пропагандируется профилактика и здоровый образ жизни среди сотрудников. Руководство стремится донести до всех сотрудников важность охраны собственного здоровья и соблюдения требований производственной безопасности. Целью Компании также является внедрение эффективных мер по охране здоровья с учетом как производственных, так и индивидуальных факторов риска. На производственных предприятиях действуют здравпункты, на базе которых осуществляются предсменные осмотры и прием сотрудников при их обращении в течение работы.

Для снижения негативного воздействия вредных производственных факторов сотрудники обеспечиваются специальной одеждой, респираторами, обувью

и другими средствами индивидуальной защиты. Персонал, занятый на работах, связанных с загрязнением, бесплатно обеспечивается смывающими и обеззараживающими средствами.

На постоянной основе проводятся мероприятия по профилактике заболеваний, рекомендуемые лечебно-профилактическими учреждениями. Все сотрудники за счет Компании регулярно проходят обязательные медицинские осмотры, а сотрудники, имеющие контакт с вредными веществами, дополнительно направляются на специальное медицинское обследование в центры профессиональной патологии.

В целях укрепления здоровья и предупреждения профессиональных заболеваний сотрудники, занятые на работах с вредными и особо вредными условиями труда, бесплатно обеспечиваются лечебно-профилактическим питанием, молоком или другими равноценными пищевыми продуктами.

Цель включена в ESG-повестку



Воздействие выбросов на здоровье населения в регионах присутствия Компании находится под постоянным контролем Роспотребнадзора, поскольку система здравоохранения практически полностью государственная. С момента закрытия Никелевого завода в черте г. Норильска диоксида серы в черте г. Норильска сократились на 30–35%. И, по данным Роспотребнадзора, общее количество вновь выявленных заболеваний в Норильском промышленном регионе в 2021 году сократилось на 19% (по сравнению с 2016 годом), в том числе положительная динамика наблюдается в части снижения заболеваемости крови, кроветворных органов и других нарушений, включая иммунную систему (–50%), появления новообразований (–64%), а также системы кровообращения (–30%).

Схема организации медицинской помощи в «Норникеле»



КОРПОРАТИВНАЯ МЕДИЦИНА

В Компании действует программа «Корпоративная медицина», направленная на повышение уровня доступности медицинских услуг в регионах присутствия Компании как для сотрудников, так и для членов их семей. С этой целью была создана дочерняя организация ООО «КЦЗ «Норникель» — компания для оказания качественной и своевременной медицинской помощи как в медицинских центрах, так и на предприятиях.

В декабре 2021 года в Норильске был открыт первый корпоративный медицинский центр под брендом Z-Clinic. Основной формой приема пациентов

является использование программы ДМС. На данный момент медцентр предоставляет 246 видов медицинских услуг по 12 направлениям первичной помощи. За первый год работы было оказано около 70 тыс. медицинских услуг. Глубина записи ко многим специалистам составляет от семи дней до одного месяца, что подтверждает востребованность медицинской помощи в регионе.

В 2022 году Компания продолжила развитие собственной сети и запустила работу по подготовке еще двух медицинских центров: в Талнахском районе г. Норильска и в г. Мончегорске. Также Компания реализует программу по формированию небольших медицинских подразделений на отдаленных территориях.

«Норникель» реализует проекты по открытию в регионах присутствия Группы медицинских центров, которые будут принимать всех жителей региона по программе ОМС. В отчетном году проведены работы по ремонту и оснащению двух новых медицинских объектов: МРТ-центр в г. Мончегорске и медицинский центр в г. Дудинке. Прием первых пациентов данными учреждениями запланирован на первую половину 2023 года.

Начала свою работу Цеховая медицинская служба, призванная приблизить качественную медицинскую помощь к работникам прямо на производстве и усилить профилактику и выявление заболеваний.

Цифровая медицина

ЦИФРОВАЯ МЕДИЦИНА

Единое хранилище медицинских данных

Содержит в себе информацию о состоянии здоровья более 70 тыс. сотрудников всех предприятий Компании

Электронная система медосмотров

Автоматизирует проведение медосмотров и позволяет анализировать данные о здоровье сотрудников

Телемедицинский сервис

Предоставляет возможность врачу из любой точки страны получить консультацию у экспертов центральных клиник

Радиологическая система

Система для анализа и обработки медицинских изображений с технологиями искусственного интеллекта

Биологические датчики

Круглосуточный мониторинг данных о здоровье с помощью носимых персональных датчиков

Анализ рисков заболеваний

Позволяет выявить изменения в организме, способные привести к заболеваниям и принять превентивные меры

Также Компания запустила программу «Цифровая медицина», в рамках которой внедряются инновационные ИТ-решения в области медицинских технологий. Программа работает в санатории «Заполярье» с 2021 года и в г. Норильске с 2022 года. На 2023 год запланировано тиражирование платформы на медицинские объекты Кольского полуострова. Было создано мобильное приложение для сотрудников, которое позволяет оперативно просмотреть свою медицинскую карту, записаться на прием к врачу и получить всю необходимую информацию о работе клиник. В планах развития перевод наиболее важной медицинской документации в исключительно электронный вид в рамках одноименного проекта, создание автоматических комплексов расширенной диагностики, создание системы анализа рисков развития заболеваний.



ЭКОЛОГИЯ И ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

Вклад в достижение ЦУР ООН



ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ

В 2020 году «Норникель» разработал комплексную Экологическую стратегию, в которой были поставлены четкие цели по основным направлениям: изменение климата, воздух, вода, почва,

отходы и биоразнообразие. В 2021 году стратегия была детализирована и утверждена Советом директоров, и во втором квартале 2023 года планируется ее актуализация.

[Ознакомьтесь с подробной информацией об Экологической стратегии вы можете на сайте Компании.](#)

СИСТЕМА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В «Норникеле» существует система экологического менеджмента, которая функционирует в рамках корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии. Благодаря этому все экологические

вопросы координируются с другими областями, и такой подход позволяет повысить эффективность деятельности Компании в области экологической безопасности.

Аудит системы

На конец 2022 года 44 % активов Группы (по среднесписочной численности) были сертифицированы по международному экологическому стандарту ISO 14001:2015.

Наименование сертификата	Сертифицированные активы	Аудитор
<ul style="list-style-type: none"> ISO 14001:2015 	<ul style="list-style-type: none"> ПАО «ГМК «Норильский никель» (Главный офис, Заполярный филиал, Заполярный транспортный филиал, Мурманский транспортный филиал) АО «Кольская ГМК» Norilsk Nickel Harjavalta 	<ul style="list-style-type: none"> Bureau Veritas Certification <p>В 2022 году был проведен надзорный аудит (ежегодное проведение) В 2021 году был проведен ресертификационный аудит (один раз в три года)</p>

По результатам ресертификационного аудита 2021 года Компания подтвердила соответствие требованиям ISO 14001:2015 и получила сертификат соответствия на новый (шестой) сертифицированный период. В ноябре

2022 года был проведен второй надзорный аудит шестого сертификационного периода. По результатам аудита были сделаны выводы о том, что Компания продемонстрировала результативное внедрение, поддержание и постоянное

улучшение корпоративной интегрированной системы менеджмента, подтвердила соответствие требованиям ISO 14001:2015.

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

НАШ ПОДХОД

Текущий подход и дальнейшее развитие системы управления рисками, связанными с изменением климата, основано на методологии TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures), охватывающей стратегию, корпоративное управление, риск-менеджмент, метрики и цели. В Компании

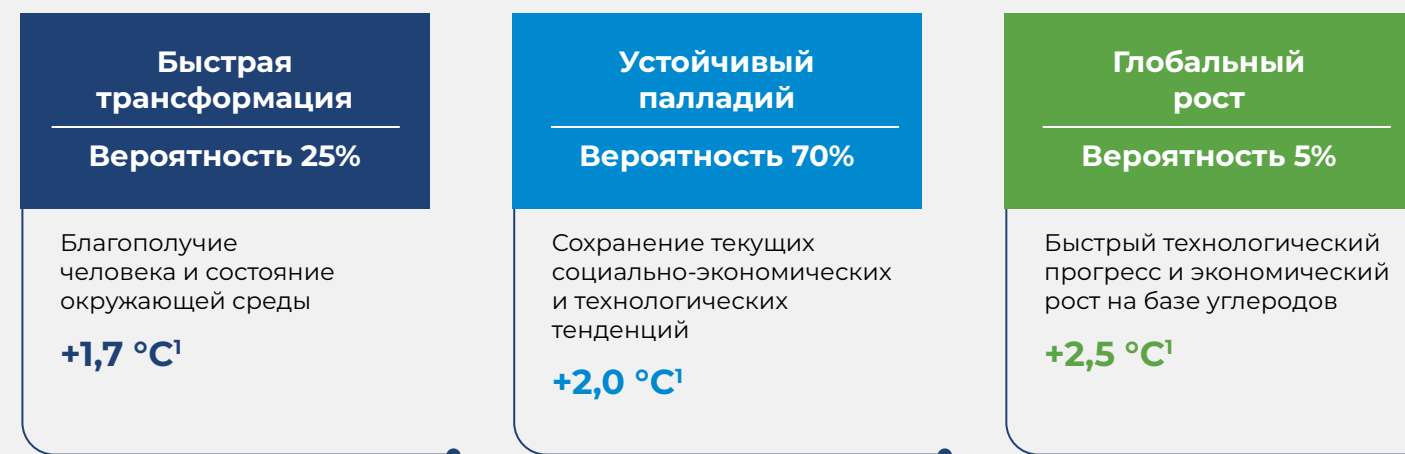
создан Комитет по устойчивому развитию и изменению климата при Совете директоров, разработана и утверждена Советом директоров Политика в области изменения климата, разработана и утверждена на уровне менеджмента Компании дорожная карта по соответствию рекомендациям TCFD.

Мы стремимся быть устойчивым и надежным поставщиком. Один из наших главных приоритетов — поддержание конкурентоспособного углеродного следа продукции при наращивании производства металлов в целях обеспечения глобального перехода к зеленой экономике.

9,7 т CO₂-эквивалента на тонну металла

составил углеродный след от производства металлического никеля в 2021 году

В Компании в рамках реализации дорожной карты по соответствию TCFD были разработаны три сценария развития мировой экономики и изменения климата до 2050 года.



В качестве базового был выбран сценарий «Устойчивый палладий», согласно которому ожидается, что наряду с развитием зеленой экономики традиционные отрасли продолжают играть

существенную роль. В частности, сохранится большая доля рынка у автомобилей с двигателями внутреннего сгорания и как результат устойчивый долгосрочный спрос на палладий.

Два других сценария будут использоваться Компанией для стресс-тестирования рисков, связанных с изменением климата.

¹ Прогнозируемый прирост температуры от доиндустриального уровня к 2050 году.

МОНИТОРИНГ ВЕЧНОЙ МЕРЗЛОТЫ

Основным риском глобального изменения климата для северной климатической зоны, к которой относится Норильский промышленный район, является растепление многолетне-мерзлых грунтов, что может существенно снизить их несущую способность. Чтобы минимизировать такие риски, повысить эффективность управления жизненным циклом эксплуатации активов Компании, а также прогнозировать потенциальное негативное влияние повышения температуры грунтов на состояние зданий и сооружений Компанией предприняты меры по их проактивной митигации, которые включают в себя:

- мероприятия по выявлению климатических риск-факторов;
- разработку и апробацию модели оценки влияния риск-факторов изменения климата на активы Компании;
- внедрение системы мониторинга зданий и сооружений в Норильском промышленном районе.

Целью масштабной программы по внедрению автоматизированного мониторинга зданий и сооружений Компании является оборудование их различными датчиками, которые в режиме реального времени направляют информацию в центральный диспетчерский центр. Всего в рамках программы запланировано оборудовать датчиками не менее 1,5 тыс. объектов в Норильском промышленном районе.

Основные мероприятия, реализованные в 2021–2022 годах, включали:

- создание и внедрение ИТ-платформы, которая проводит анализ показаний датчиков и бизнес-процесса проведения геотехнического мониторинга в Компании наряду с возможностями по ручному вводу данных;
- запуск систем автоматизированного мониторинга температурного состояния грунтов оснований, деформационного поведения фундаментов и температурно-влажностного режима вентилируемых подполий 165 зданий и сооружений;
- спутниковую съемку активов Компании и получение набора данных о смещениях земной поверхности для целей дальнейшего сосредоточения управленческого фокуса при проведении натурных наблюдений за зданиями и сооружениями;
- завершение проектирования систем автоматизированного мониторинга для второй очереди зданий и сооружений, вошедших в программу (производственные объекты АО «НТЭК», хвостохранилища Норильского дивизиона). Второй этап развертывания системы мониторинга продлится до 2025 года.

Компания в 2022 году сосредоточила усилия на выстраивании научно-практического базиса стратегии управления жизненным циклом эксплуатации

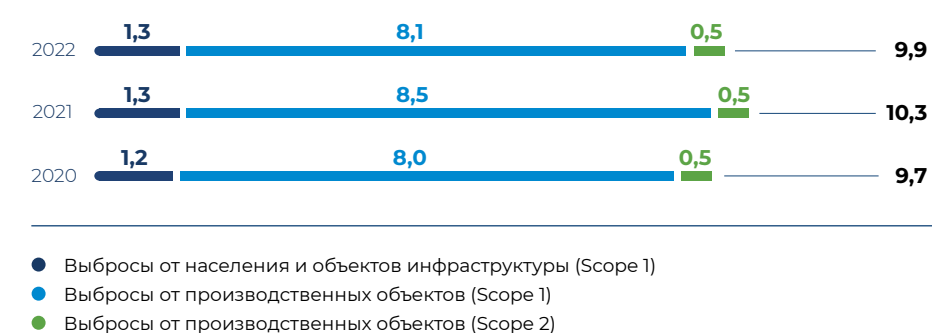
активов. Так, были пробурены глубокие наблюдательные скважины (200 м) в населенных пунктах Норильского промышленного района для изучения температурного режима многолетне-мерзлых грунтов и оценки влияния глобальных изменений климата на вечную мерзлоту (в том числе восстановлена глубокая скважина в центре г. Норильска, где измерения температурного режима начались еще в 1960-х годах). Компания наладила взаимодействие с ведущими экспертными и научно-исследовательскими организациями, занимающимися проблематикой вечной мерзлоты, строительства и эксплуатации зданий и сооружений в северной климатической зоне. Ведется постоянная работа по сбору, обобщению и анализу составов и свойств многолетне-мерзлых грунтов, в том числе из архивных данных инженерных изысканий, которые выполнялись на территории Норильского промышленного района в ходе его становления и развития. В планах создание и внедрение предиктивных моделей, переход к передовым цифровым, интеллектуальным производственным технологиям, системам обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта для принятия решений в области строительства и эксплуатации сооружений на вечной мерзлоте.

ВЫБРОСЫ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

В 2022 году прямые и косвенные выбросы парниковых газов (Scope 1+ 2) от производственных процессов составили 8,6 млн тонн¹, снизившись на 6% по сравнению с прошлым годом. Снижение выбросов произошло благодаря оптимизации режимов работы ТЭЦ и режимов загрузки ГЭС, а также погодному фактору — в 2022 году отопительный период был короче, чем в 2021 году, из-за более теплой зимы.

Расчет косвенных энергетических выбросов (Scope 2) производился региональным методом с учетом региональных коэффициентов. Также стоит

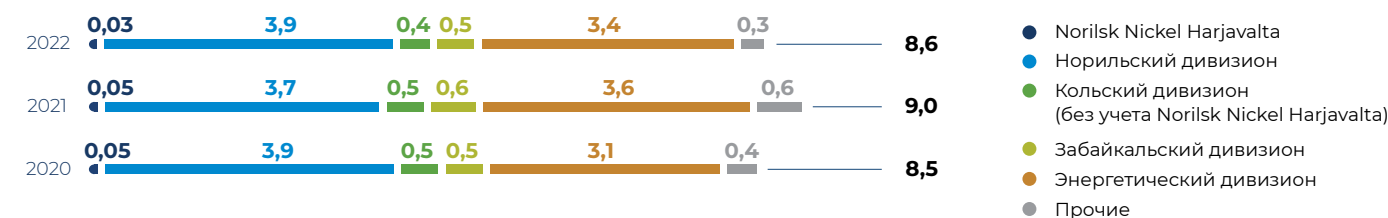
Выбросы парниковых газов, Scope 1+2 (млн тонн CO₂-экв.)²



отметить, что ключевое предприятие Забайкальского дивизиона «Норникеля» — Быстринский ГОК с целью снижения влияния на климат

заключил свободный двухсторонний договор купли-продажи электрической энергии в объеме поставки 118,3 млн кВт · ч.

Выбросы производственных парниковых газов по дивизионам в 2022 году, Scope 1 и 2 (млн тонн CO₂-экв.)



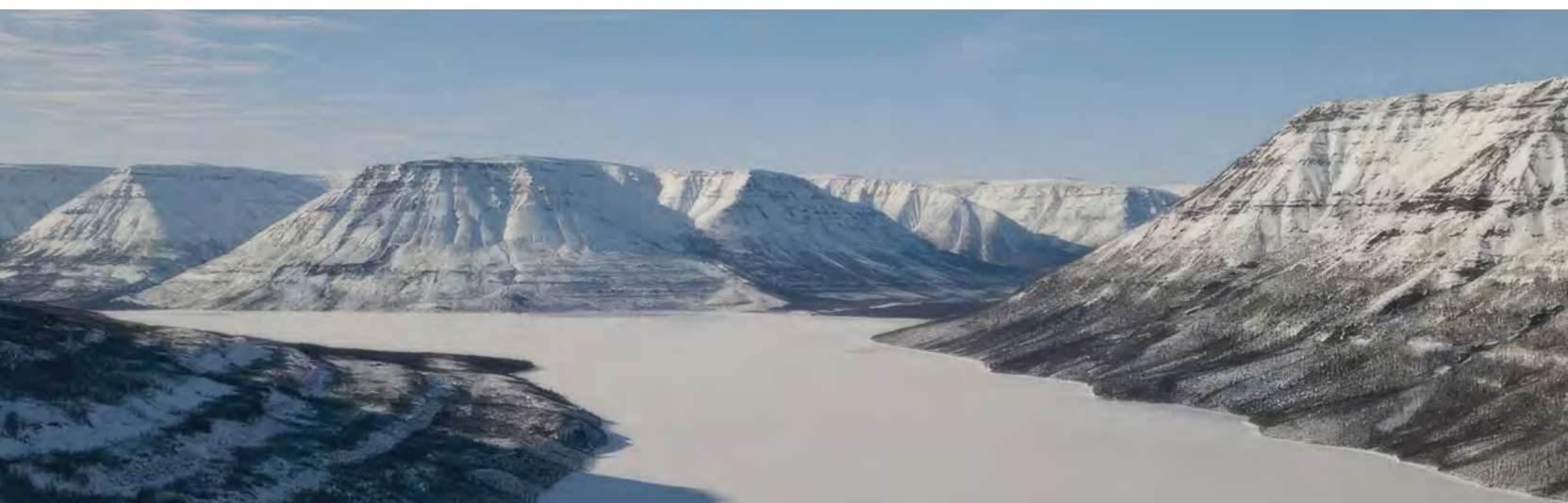
Основными производственными объектами «Норникеля» расположены в Норильском промышленном районе за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году держится отрицательная температура воздуха. Поскольку Норильский промышленный район изолирован от федеральной энергетической инфраструктуры, «Норникель» в этом регионе производит электроэнергию и тепло

на собственных 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 12% от общего объема выбросов парниковых газов по Scope 1 и 2.

¹ С учетом резерва выбросов под Серный проект и без учета выбросов парниковых газов, образованных от отпуска тепло- и электроэнергии населению.

² Выбросы парниковых газов рассчитаны в соответствии с методологией GHG Protocol. При расчете выбросов парниковых газов по Группе учтены следующие парниковые газы: прямые выбросы оксида углерода (CO₂) — 9,7 млн тонн, оксида азота (N₂O) — 53,31 тыс. тонн, метана (CH₄) — 2,5 тыс. тонн, в большей своей части от подразделений транспортировки газа с учетом Серного проекта и отпуска тепло- и электроэнергии населению.



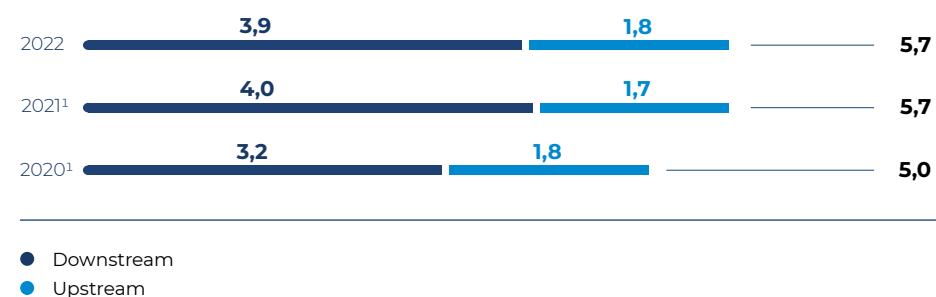
Scope 3

В 2022 году Компания впервые публикует количественную оценку выбросов парниковых газов Scope 3 upstream. Выбросы оценивались по всем категориям, предусмотренным требованиями GHG Protocol. Основной объем выбросов связан с приобретением товаров и оборудования у сторонних поставщиков, а также с потреблением энергии и топлива (в части не включенной в Scope 1 и 2).

Также в 2022 году Компания продолжила проведение количественной оценки выбросов парниковых газов по Scope 3 downstream в соответствии с GHG Protocol. Выбросы downstream включают в себя выбросы, связанные с транспортировкой реализованной продукции Компании покупателю и переработкой продукции в первом переделе. Основной объем выбросов (86%) приходится на железорудный концентрат, переработка которого является высокоуглеродоемким процессом.

Структура и объем продуктового портфеля Компании обуславливают небольшие объемы выбросов Scope 3 downstream по сравнению с мировыми горно-металлургическими компаниями.

Выбросы парниковых газов, Scope 3 (млн тонн)



ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Основным ВИЭ для Компании является гидроэнергия, которая вырабатывается на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС, входящих в Группу. В 2022 году доля электроэнергии, полученной из ВИЭ, составила 51% по Группе и 56% — по Норильскому промышленному району.

в том числе и в области производства и передачи электроэнергии и энергоносителей. Так как Компания является единственным производителем электроэнергии и тепла в этом регионе, то обеспечивает энергией не только промышленные предприятия Группы, но и объекты социальной инфраструктуры и местное население.

Компания владеет собственными энергетическими активами, которые расположены в Норильском промышленном районе, за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году держится отрицательная температура воздуха. Поскольку Норильский промышленный район в силу своей удаленности изолирован от федеральной энергетической инфраструктуры России, то «Норникель» исторически выстраивал свою деятельность, полагаясь на полное самообеспечение,

Основным источником для производства энергии является ископаемое топливо с низким углеродным следом — природный газ, а также возобновляемый источник энергии — гидроэнергия. Дизельное топливо, мазут, бензин и авиационное топливо используются на транспортных активах «Норникеля». Уголь используется минимально, только в небольших объемах в некоторых производственных процессах.

Использование других ВИЭ, таких как солнечная и геотермальная энергия, невозможно в силу сложных климатических условий в регионе расположения основных производственных активов «Норникеля», за Северным полярным кругом в Норильском промышленном районе. Что касается ветровых электростанций (ВЭС), то в 2022 году Компания проработала вопросы по технико-экономической оценке. И хотя в настоящее время нет экономических предпосылок для строительства ВЭС в Норильском промышленном районе, вместе с тем проработка решений о целесообразности строительства будет продолжена.

Из-за сложных климатических условий не все ВИЭ доступны для использования за Северным полярным кругом



СОЛНЕЧНАЯ ЭНЕРГИЯ

~8 месяцев в году

отрицательная температура воздуха

~100 суток

продолжительность полярных и сумеречных ночей

~70 дней в году

солнечные



ГЕОТЕРМАЛЬНАЯ ЭНЕРГИЯ

на глубине 300–500 м

вечная мерзлота

В целом по Группе собственные топливно-энергетические активы производят около 54% объема всей энергии и 83% объема электроэнергии, потребляемого Группой. При этом

Группа также снабжает электроэнергией и теплом внешних потребителей, прежде всего социальную инфраструктуру и население в Норильском промышленном районе.

Выработка и потребление энергии по Группе¹ (ТДж)

Показатель	2020	2021	2022
Собственное потребление топлива ²	141 237	151 235	141 380
• Природный газ	122 216	130 867	125 933
• Дизельное топливо и мазут	13 939 ³	15 097	13 581
• Бензин и авиационное топливо	2 902	3 715	311
• Каменный уголь ⁴	2 180	1 557	1 555
Электроэнергия и тепло из собственных возобновляемых источников (ГЭС)	15 310	14 586	16 152
Закупка электроэнергии и тепла у третьих лиц	11 200	10 891	11 005
Продажа электроэнергии и тепла третьим лицам	17 254	19 974	18 968
Общее потребление электроэнергии и топлива⁵	150 128	156 383	149 274

¹ Ознакомиться с более подробной разбивкой по потреблению энергетических ресурсов по предприятиям Компании вы можете в Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2022 год.

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

³ С учетом разлившегося дизельного топлива в мае 2020 года.

⁴ Уголь используется только в технологических процессах производства: 60% потребления приходится на Кольский дивизион, 20% — Забайкальский дивизион, 20% — Норильский дивизион.

⁵ С учетом потерь.

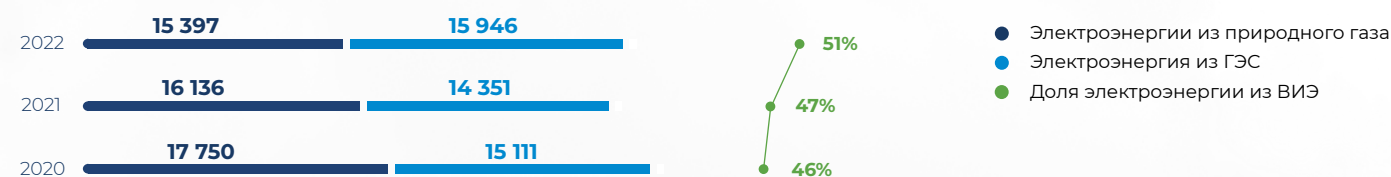
¹ В 2022 году для усовершенствования расчета был обновлен ряд коэффициентов эмиссии парниковых газов при производстве продукции из металлов и концентратов, реализуемых Группой. В связи с этим данные за 2020 и 2021 годы были пересчитаны с использованием коэффициентов выбросов, примененных в 2022 году.

Потребление топлива по Группе (ТДж)



● Природный газ ● Каменный уголь ● Дизельное топливо и мазут ● Бензин и авиационное топливо

Потребление электроэнергии по Группе (ТДж)



● Электроэнергии из природного газа
● Электроэнергия из ГЭС
● Доля электроэнергии из ВИЭ

Снижение потребления топлива на 7% год к году в основном связано с уменьшением потребления газа (-4%) в связи с увеличением доли потребления электроэнергии из ВИЭ, а также снижением объемов потребления авиационного топлива (-92%) в связи с продажей авиакомпании «НордСтар».

Группа придает большое значение повышению энергоэффективности строящихся и действующих производственных площадок. Приоритетной задачей является удержание выбросов парниковых газов в соответствии с заявленными целями

комплексной экологической программы. В модернизацию энергетической инфраструктуры в 2022 году было направлено более 450 млн долл. США. Инвестиции включают широкий спектр проектов, связанных с заменой оборудования на тепловых и гидроэлектростанциях, модернизацией хранилищ топливных баков, а также электросетевых и газопроводных систем.

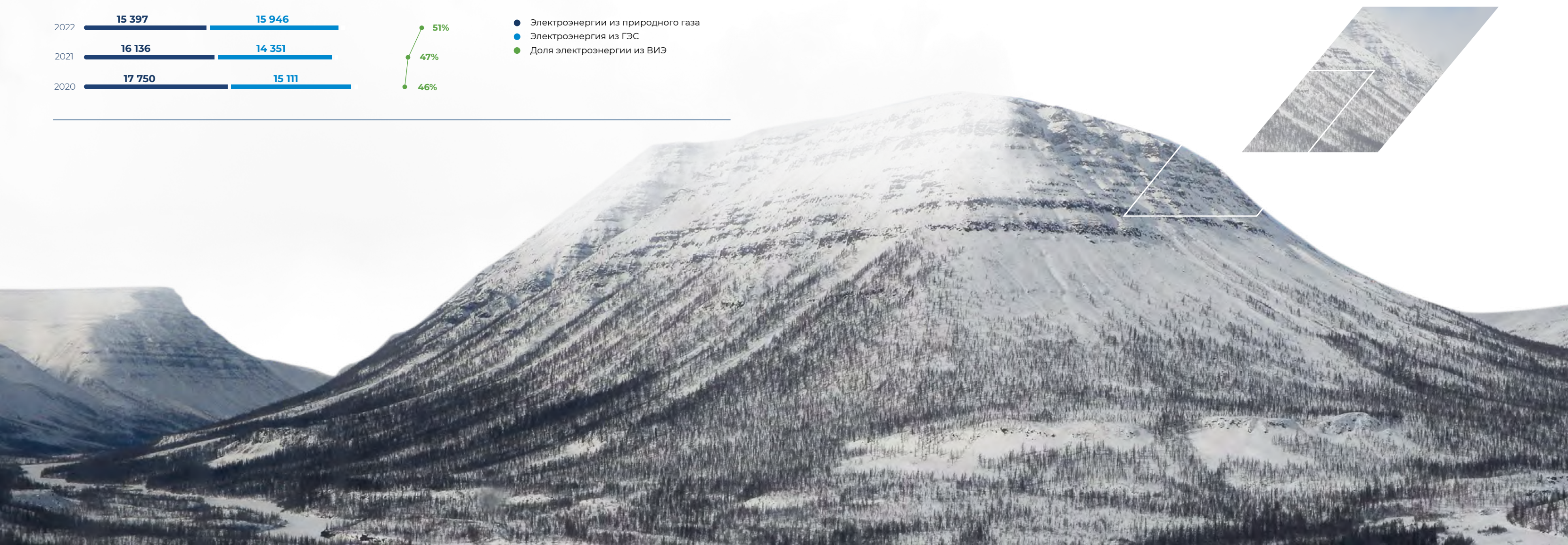
Общая экономия электроэнергии в 2022 году составила 111 759 тыс. кВт·ч. Внедрено 45 мероприятий по экономии топливно-энергетических ресурсов.

>450
млн долл. США

было направлено в модернизацию энергетической инфраструктуры в 2022 году

111 759
тыс. кВт·ч

составила общая экономия электроэнергии в 2022 году



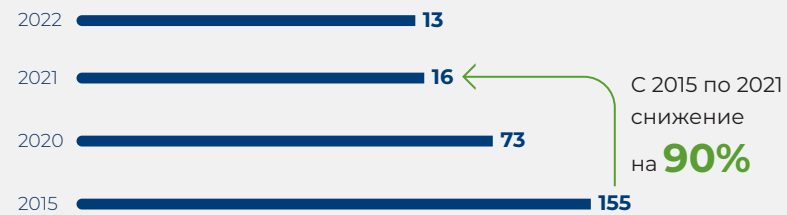
ВОЗДУХ

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

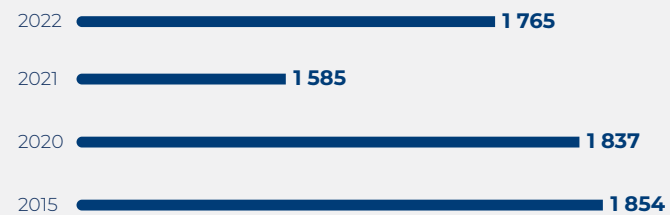
НАШИ ЦЕЛИ

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

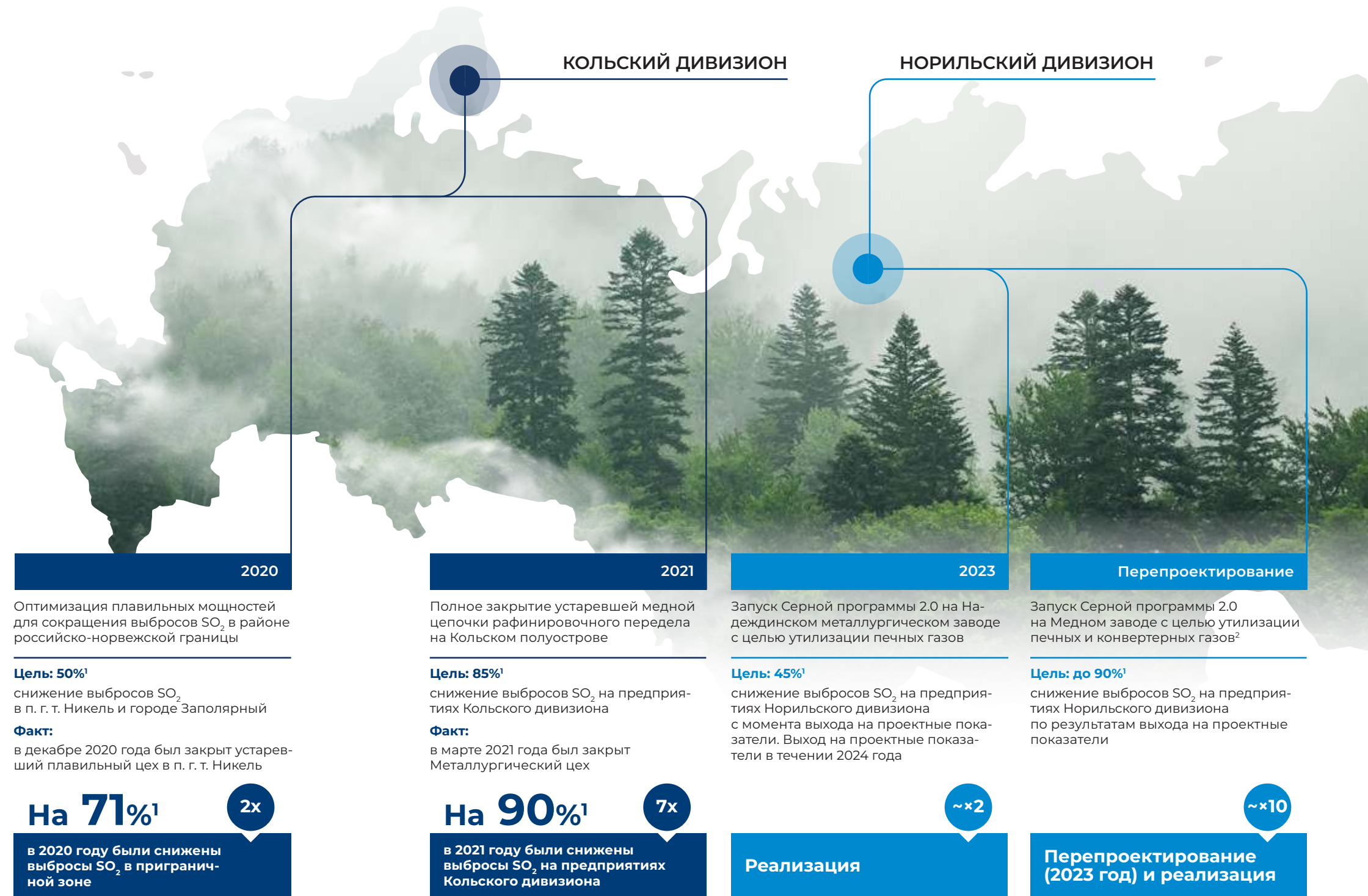
Кольский дивизион, выбросы SO₂ (тыс тонн)



Норильский дивизион, выбросы SO₂ (тыс тонн)



СЕРНАЯ ПРОГРАММА 2.0: СНИЖЕНИЕ ВЫБРОСОВ ДИОКСИДА СЕРЫ



¹ По сравнению с показателями базового 2015 года.

² Срок реализации программы на Медном заводе указан в соответствии с программой повышения экологической эффективности Заполярного филиала (2020 год) с учетом п. 6 приложения № 8 к постановлению Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 года № 353.

Показатель	2020	2021	2022
По Группе компаний «Норильский никель»	1 968	1 647	1 819
Диоксид серы (SO ₂)	1 911	1 601	1 778
Оксид азота (NO _x)	10	11	10
Твердые вещества	15	9	11
Прочие вещества	31	25	21
· В том числе Норильский дивизион	1 858	1 604	1 782
Диоксид серы (SO ₂)	1 837	1 585	1 765
Оксид азота (NO _x)	1	1	1
Твердые вещества	4	5	7
Прочие вещества	16	13	8
· В том числе Кольский дивизион	83	20	16
Диоксид серы (SO ₂)	73	16	13
Оксид азота (NO _x)	2	2	1
Твердые вещества	6	1	1
Прочие вещества	2	1	1
· В том числе Забайкальский дивизион	5	3	4
Диоксид серы (SO ₂)	1	0	0
Оксид азота (NO _x)	0	0	0
Твердые вещества	3	2	3
Прочие вещества	2	1	1
· В том числе прочие компании	22	20	18
Диоксид серы (SO ₂)	0	0	0
Оксид азота (NO _x)	7	9	7
Твердые вещества	2	0	0
Прочие вещества	12	11	11

В 2022 году совокупные выбросы загрязняющих веществ по Группе составили 1,8 млн тонн, что на 10,5% выше прошлого года. Рост выбросов обусловлен восстановлением объемов

производства в Норильском дивизионе после снижения в 2021 году из-за ограничений на НОФ и временной остановки двух рудников из-за их подтопления. В Кольском дивизионе

выбросы продолжили снижаться после закрытия устаревших плавильных цехов: снижение составило 18% по сравнению с 2021 годом.

ВОДА

Активы «Норникеля» расположены в регионах с достаточным обеспечением водными ресурсами. В 2022 году, как и в предыдущие годы, дефицита водных ресурсов не было отмечено, а обеспечение водой предприятий и населения было в достаточном объеме.

«Норникель» бережно относится к использованию чистой воды и производит забор воды на нужды производства строго в соответствии с установленными лимитами.

В «Норникеле» на ключевых производствах создана система замкнутого водоробота, что позволяет поддерживать забор чистой воды на относительно низком уровне. Кроме того, Компания

не осуществляет водозабор из охраняемых природных объектов. В основном вода забирается из поверхностных и подземных вод, а также из сточных вод других организаций и естественного водопритока. Объем забранной воды в 2022 году не отличался от уровня 2021 года. На естественный водоприток и талую воду в 2022 году пришлось 17,6% от общего забора воды. На всех объектах, где используется вода, реализуются регулярные программы наблюдений за водными объектами и их водоохранными зонами.

В 2022 году объем воды, используемой в оборотном и повторном водоснабжении, составил 81,8% от общего объема, что соответствует стратегическим целям Компании.

«Норникель» стремится ответственно и рационально использовать водные ресурсы и предотвращать загрязнение водных объектов.

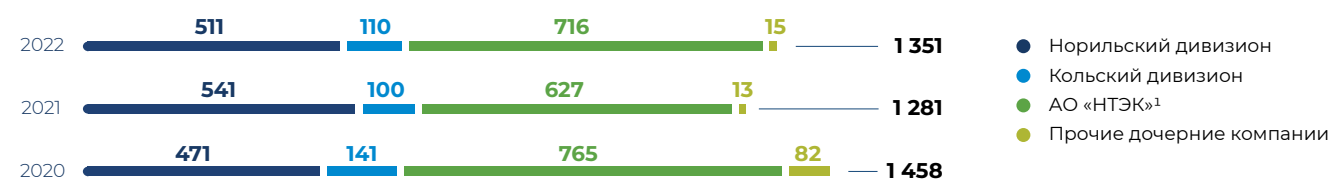
Объем забора свежей воды¹
(млн м³)



Потребление и сброс воды в 2022 году

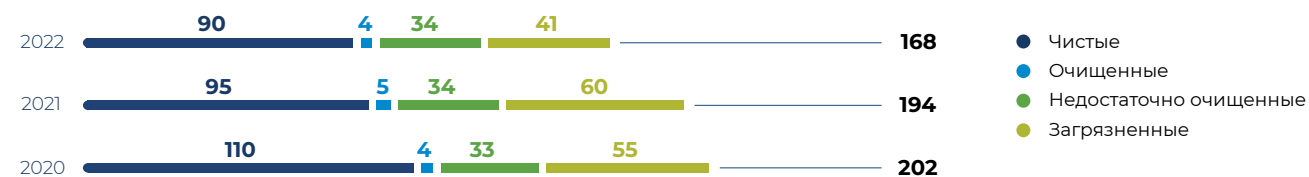


¹ За исключением шахтных вод для производственной деятельности.

Использование воды (млн м³)

Небольшое увеличение объема используемой воды в 2022 году вызвано введением в эксплуатацию новых переделов на Кольском дивизионе, выходом

на высокую производительность отделения карбонильного никеля, а также выходом на проектную мощность участка отгрузки концентрата на Обоганительной фабрике.

Сброс сточных вод (млн м³)

Сброс сточных вод в водные объекты происходит в пределах допустимых лимитов и не оказывает существенного воздействия на биоразнообразие водных объектов и связанных с ними местообитаний животных. Объем сброса сточных вод в 2022 году был на 13,4% меньше, чем в 2021 году, также снизился объем неочищенных сточных вод (на 32,5%). Масса сброса загрязняющих веществ в составе сточных вод также снизилась на 12% по сравнению

с 2021 годом. Снижение сброса сточных вод и загрязняющих веществ связано со снижением объемов водопритока в горные выработки из-за погодных условий. Деятельность Компании нацелена на обеспечение соответствия концентраций веществ в сточных водах нормативным требованиям. Все дивизиональные программы Компании предусматривают соответствующие мероприятия для реализации намеченных целей.

на **13,4%**

снизился объем сброса сточных вод в 2022 году

Управление рисками по водным ресурсам

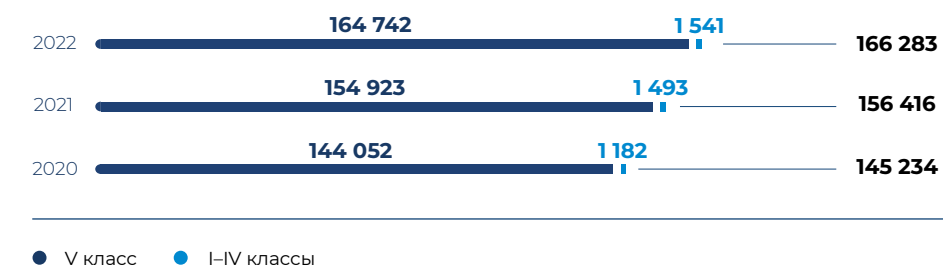
Компания на постоянной основе проводит оценку воздействия на водные ресурсы, в рамках которой проводятся следующие процедуры:

- 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.

ОТХОДЫ

Компания использует большую часть своих промышленных отходов на собственном производстве, так как около 99% отходов являются неопасными (V класс). Эти отходы включают в себя скальные и вскрышные породы, хвосты обогащения и металлургические шлаки. Отходы при добыче рудных полезных ископаемых размещаются в отвалах, идут на закладку выработанного пространства рудников, засыпку карьеров, подсыпку автодорог и укрепление дамб хвостохранилищ.

Общая массы образования отходов в 2022 году увеличилась вследствие увеличения добычи и обогащения, а также за счет реализации Компанией программы по санитарной очистке территории и демонтажу неэксплуатируемых (аварийных) объектов, в результате которой были образованы строительные отходы.

Образование отходов по классу опасности (тыс. тонн)**Обращение с отходами** (тыс. тонн)**ХВОСТОХРАНИЛИЩА**

На текущий момент в Компании функционирует шесть хвостохранилищ: четыре в Норильском дивизионе, одно в Кольском дивизионе, и одно в Забайкальском дивизионе.

Все хвостохранилища, эксплуатируемые Компанией, располагаются на значительном расстоянии от производственных объектов и населенных пунктов. Однако «Норникель» признает, что хвостохранилища являются активами с повышенным риском, которые потенциально способны оказывать существенное воздействие на окружающую среду и социальную сферу. В связи с этим Компания регулярно отслеживает состояние гидротехнических сооружений и обследует места сброса, а также прилегающие территории.



¹ АО «НТЭК» входит в состав Энергетического дивизиона.



БИОРАЗНООБРАЗИЕ

Поддержка особо охраняемых природных территорий в регионах присутствия Компании имеет довольно долгую историю. В 2022 году Компания поставила цель разработать систему управления воздействием на биоразнообразие. Тогда же были проведены базовые исследования биоразнообразия. Исследования, которые заложили фундамент этой системы, продолжили историю партнерства «Норникеля» с наукой в целях сохранения биоразнообразия.

Проект по базовым исследованиям известен как Большая научная экспедиция. В ходе экспедиции были всесторонне изучены экосистемы районов деятельности геологоразведочных, добычных, обогатительных, металлургических, транспортно-логистических и энергетических объектов Компании. Географически исследования охватили три региона: Забайкалье, Мурманскую область, Таймыр, а также участок Северного морского пути. Эти исследования биоразнообразия стали самыми масштабными работами по изучению экосистем со времен Советского Союза. Благодаря полученным данным были определены основные параметры, необходимые для выстраивания системы:

- определение границ зон негативного воздействия на биоразнообразие экосистем;
- фоновые участки, негативные факторы и угрозы биоразнообразию;
- виды — индикаторы состояния экосистемы;
- биотические и абиотические показатели состояния экосистем;
- ключевые ценности биоразнообразия;
- текущее состояние биологического разнообразия в выделенных зонах воздействия и другие.

С результатами исследований можно ознакомиться на сайте Компании в разделе [«Биоразнообразие»](#).

Экспедиция не окончена 2022 годом: продолжившись углубленными исследованиями в 2023 году, она постепенно должна перейти в мониторинг экосистем, а также послужит источником данных оценки воздействия на их биоразнообразие.

На основе данных исследований 2022 года были определены условные радиусы воздействия на биоразнообразие и уровни отклонений в состоянии экосистем от фоновых участков. Этот принцип был заложен в разработанную специально для «Норникеля» методику определения состояния экосистем по основным индикаторам состояния биоразнообразия. На основе описанного выше подхода была создана методология определения интегрального показателя состояния экосистем (ИПСЭ), которая послужит средством оценки достижения Компанией цели по отсутствию чистых потерь биоразнообразия и негативных изменений в экосистемах в результате деятельности ее производственных и добычных предприятий. Другими словами, ИПСЭ послужит инструментом для отображения результативности системы управления воздействием на биоразнообразие.

Отслеживание изменений начиная с 2022 года теперь является целью мониторинга биоразнообразия, который будет проводиться в дивизионах на ежегодной основе, а методические расчеты ИПСЭ будут проходить ежегодно с актуализированными данными по каждому дивизиону. Достижение показателя отсутствия чистых потерь планируется через реализацию принципа «предотвращай — смягчай — восстанавливай — компенсируй», путем выполнения планов мероприятий по сохранению биоразнообразия.

Такие планы мероприятий будут составляться для достижения результативности системы управления воздействием

на биоразнообразие, разработкой которой Компания занималась параллельно базовым исследованиям. С целью разработки этой системы в 2022 году был разработан проект корпоративного Стандарта по сохранению биоразнообразия. Дальнейшие шаги по разработке системы управления воздействием на биоразнообразие предполагают внедрение самого корпоративного стандарта, а также разработку и внедрение на его основе долгосрочных дивизиональных программ сохранения биоразнообразия, с выполнением ежегодных планов мероприятий. Разработка и внедрение документов в дивизионах запланировано на 2023 год.

Кроме того, в 2022 году продолжались работы по мониторингу очищенных после разлива экосистем, эти работы известны под названием «Большая норильская экспедиция». Она стала первым масштабным исследованием биоразнообразия, и именно с нее пришло понимание необходимости изучения и сохранения биоразнообразия экосистем. Данные Большой норильской экспедиции были включены в анализ данных Большой научной экспедиции.

В рамках отдельных работ были проведены исследования возможности повышения биопродуктивности водоемов Пясинского бассейна естественным путем, которые открыли перспективы перехода на испытательный этап применения данной экотехнологии.

Примечательно и то, что в 2022 году «Норникель» заключил с Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации соглашение об охране белого медведя, благодаря которому были осуществлены две операции по спасению белых медведей Диксона и Сластены, а пожертвования, поступавшие в фонд помощи белому медведю, удваивались менеджментом Компании.

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.

В рамках долгосрочной стратегии по поддержанию биоразнообразия в регионах присутствия и в целях сохранения уникальной арктической природы Компания регулярно организует волонтерские акции, оказывает поддержку заповедникам и финансирует исследования краснокнижных животных.



СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Вклад в достижение ЦУР ООН



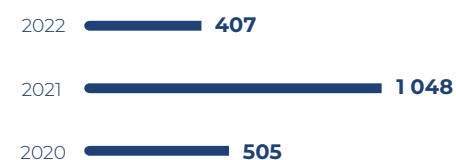
«Норникель» играет важную роль в экономике России в целом и оказывает значительное влияние на социальную и экономическую жизнь регионов, в которых ведет свою деятельность. Поскольку основная часть предприятий «Норникеля» расположена в моногородах, Компания заинтересована в поддержании на их территории 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.

Расходы социального характера¹ (млн долл. США)



Снижение расходов социального характера в 2022 году связано в первую очередь с высокой базой прошлого года, когда были созданы значительные резервы на финансирование комплексной программы развития г. Норильска.

ПОДДЕРЖКА КОРЕННЫХ НАРОДОВ

В настоящее время на Таймыре проживает более 10 тыс. представителей коренных малочисленных народов Севера (КМНС), включая ненцев, долган, нганасан, эвенков и энцев. Кроме того, Компания взаимодействует с колскими саамами в Ловозерском муниципальном районе Мурманской области.

«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 «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. Свои добровольные обязательства и договоренности с коренными народами Таймыра Компания закрепляет соглашениями и протоколами встреч с представителями семейных общин КМНС.

В рамках поддержки коренных малочисленных народов Таймыра «Норникель» реализует программу мероприятий по оказанию содействия социально-экономическому

развитию Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района на 2020–2024 годы с объемом финансирования в 2 млрд руб. Программа включает более 40 мероприятий и охватывает такие направления, как поддержка традиционных видов хозяйственной деятельности КМНС; развитие инфраструктуры, например строительство жилья и социальных объектов в таймырских поселках; повышение доступности оказания медицинской помощи; развитие образования, культуры, спорта и туризма.

В 2022 году продолжился ежегодный конкурс «Мир Таймыра», который нацелен на поддержку социально значимых проектов и создание условий для устойчивого развития территорий традиционного проживания коренных малочисленных народов, населяющих полуостров. Особенностью конкурса является грантовая система

финансирования, участие в которой могут принять только представители коренных народов Таймыра и НКО, реализующие проекты в их интересах. Победители приступили к реализации проектов в июне 2021 года и завершили их в ноябре 2022 года. Всего было профинансировано 28 социальных проектов. Успехи первого конкурса проектов 2021–2022 годов показывают востребованность и актуальность этой инициативы.

Компания не только последовательно выполняет обязательства по поддержке и развитию коренных малочисленных народов Таймыра в рамках пятилетней программы поддержки, но и оказывает дополнительную помощь по наиболее актуальным для общин коренных народов вопросам жизнедеятельности, в том числе:

- укреплению материально-технической базы общин КМНС и их подготовке к осенне-зимнему сезону (охотничьему, рыболовному);

- выполнению вертолетных авиарейсов для перевозки пассажиров и грузов в поселки Таймыра; поддержке социально значимых для коренных малочисленных народов Таймыра праздников — Дня оленевода и Дня рыбака и т. д.

В отчетном году продолжилась реализация целевой программы «Студенты Таймыра», запущенной Компанией в 2020 году. Программа направлена на организацию обучения представителей коренных малочисленных народов, проживающих на территории Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района, в Заполярном государственном университете им. Н. М. Федоровского. В настоящее время по данной целевой программе в вузе обучаются 40 студентов из числа коренных малочисленных народов. За счет средств Компании осуществляются расходы на оплату обучения, проживание в Норильске

в период обучения, проезд к месту обучения и обратно, выплата стипендии в размере 20 тыс. руб. (студентам, обучающимся очно, — ежемесячно, очно-заочно — в периоды сессий, требующих очного присутствия в Норильске).

В 2022 году завершилась реализация проектов в рамках соглашения о сотрудничестве с Ассоциацией колских саамов, представляющей интересы коренного малочисленного народа севера Мурманской области. Компания оказывала поддержку саамам в развитии культуры и сохранении традиционного образа жизни, взяв на вооружение самые передовые практики, отработанные на Таймыре. В частности, «Норникель» профинансировал работы по созданию единого саамского алфавита и издание пособий для дошкольного образования по саамскому языку, в Мурманске был создан саамский музей под открытым небом.

Всего на проекты поддержки КМНС в 2022 году Компания направила

412 млн руб.

Все эти проекты — не просто строки финансирования в бюджете Компании, а совместные мероприятия, проводить 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.



¹ По данным отчетности по МСФО Компании.

ПРОГРАММЫ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ

Арт-фестиваль «Сияние»

В г. Мончегорске при поддержке «Норникеля» прошел первый паблик-арт-фестиваль «Сияние». Главная цель фестиваля — показать, что окружающую среду можно и нужно менять в лучшую сторону и публичное искусство — отличный инструмент для этого.

Жители и гости города получили возможность самовыражения в городском пространстве через творчество. За время проведения фестиваля более 2 тыс. горожан приняли участие в работе творческих лабораторий, посетили мастер-классы и воркшопы. Программа рассчитана на несколько направлений в искусстве: стрит-арт, вокально-музыкальное творчество, танец. В преддверии фестиваля проведена акция по сбору металлолома, из которого впоследствии участниками фестиваля созданы уникальные арт-объекты, которые стали украшением города. В фестивале приняли участие все желающие, самые активные участники получили призы.

Проект «Добавь городу красок»

На протяжении девяти лет Компания ежегодно проводит художественный конкурс «Добавь городу красок» для детей и молодежи, проживающих в Норильске и Мончегорске. Главная идея проекта — вовлечение молодежи в преобразование городов с помощью творчества, формирование сопричастности с городом, идентификации себя с будущим города.

Ранняя профориентация детей

Ежегодно 1 сентября «Норникель» дарит всем первоклассникам, живущим в городах присутствия Компании, «Книгу о том, как металлы построили города», в которой интересно и познавательно рассказывается о горно-металлургических профессиях. Системная профориентационная

работа способствует формированию у детей патриотизма, чувства гордости и сопричастности по отношению к флагману горно-металлургической промышленности, приобщению детей к культурному наследию, популяризации научных знаний среди детей, повышает привлекательность науки для подрастающего поколения через знакомство с технологическими процессами Компании.

Онлайн-лагерь «Зеленая кисточка»

При поддержке «Норникеля» для детей был организован онлайн-лагерь «Зеленая кисточка».

Цель проекта «Зеленая кисточка» — формирование экологического сознания и культуры безопасности у подрастающего поколения и развитие детской профессиональной ориентации. Проект призван закладывать основу для подготовки будущих инженеров-экологов и специалистов по охране труда, прививать школьникам ответственное отношение к сохранению окружающей среды, учить осознавать и ценить собственную безопасность и безопасность других людей с самого детства.

В вебинарах, творческих мастер-классах, онлайн-квизах, которые проводились практикующими инженерами-экологами, геологами, специалистами по охране труда и экспертами в области образования, приняли участие более 500 школьников от 8 до 14 лет. Участники закрепили полученные знания и отработали практические навыки в рамках проектной работы под руководством профессиональных консультантов.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МАРАФОН «ПОНЕСЛОСЬ»

Ежегодный экологический марафон «ПонесЛось» реализуется с 2016 года и включает не только мероприятия по благоустройству городской среды, но и просветительскую работу по экологии. Проект реализуется в четыре этапа: коммуникационный, проектный, започвенный, партнерский. В 2022 году в нем приняли участие 184 волонтерские

команды, 1,2 тыс. сотрудников, было реализовано более 200 экопроектов. Программа эковолонтерства в большей мере акцентирует внимание добровольцев на Арктическом регионе: сотрудники Компании объединяют усилия вокруг проектов, направленных на поддержание устойчивости суровых, но в то же время красивых и уязвимых территорий Крайнего Севера.

АРКТИЧЕСКИЕ УРОКИ

В 2022 году с целью привлечения внимания широкой общественности к ценности природы Арктики и проблемам ее сохранения в рамках марафона «ПонесЛось» был разработан просветительский интерактивный урок «Семь чудес Арктики».

Урок был разработан как универсальный инструмент просвещения для корпоративных волонтеров Компании, которые могут проводить его в образовательных учреждениях или онлайн, он имеет адаптивную структуру для разных возрастов: для младших и средних школьников свои задания и свой план урока. Материалы урока способствуют реализации Целей устойчивого развития ООН.

Арктика — один из немногих уголков Земли, где природа сохранилась почти в первозданном виде. В то же время Арктика относится к самым уязвимым регионам мира. Когда говорят о повышении средней глобальной температуры на два градуса, то для Арктики это означает на пять градусов, а в некоторых местах — до десяти. Последствия такого изменения велики: ускоряется таяние ледового покрова морей и вечной мерзлоты, изменяются морские течения, разрушаются берега, места обитания животных и инженерные сооружения.

«Норникель», регионы присутствия которого находятся также за полярным кругом, вносит вклад в сохранение Арктики, поддерживая и организуя мониторинги и исследования, популяризируя усилия по сохранению ландшафтов и видов и оказывая волонтерскую помощь силами сотрудников Компании.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Для создания условий и возможностей устойчивого развития территорий деятельности «Норникель» реализует благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку общественно полезных инициатив и создание условий для устойчивого развития регионов.

Проекты и мероприятия благотворительной программы «Мир новых возможностей» в течение 2022 года были оформлены в экосистему взаимосвязанных компонентов:

обучение — экспертное сообщество — поддержка инициатив. Системный подход в работе с местным сообществом позволяет гарантировать устойчивость результатов: повышение уровня компетенций представителей НКО, внедрение и заземление новых социальных технологий, поддержку общественных инициатив, а также тиражирование опыта на экспертных площадках российского и регионального масштаба.

В 2022 году в мероприятиях программы «Мир новых возможностей» приняли участие около 30 тыс. жителей регионов присутствия Компании.

30 тыс.
жителей

регионов присутствия Компании приняли участие в мероприятиях программы «Мир новых возможностей»

Ключевые направления программы в 2022 году

<p> Развивай!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Форум социальных технологий «Город — это мы!» • Конкурс социальных проектов • Конкурс проектов «Мир Таймыра» • Социально-конструкторское бюро • Образовательный проект «Перемена» 	<p> Создавай!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инженерный марафон IMake • Международный форум инноваторов IN'HUB
<p> Действуй!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Акселератор для предпринимателей регионов и инвестиционная сессия 	<p> Созидай!</p> <p>Проекты региональных институтов развития:</p> <ul style="list-style-type: none"> • АНО «Агентство развития Норильска» • АНО «Центр социальных проектов Печенгского района «Вторая школа» • АНО «Агентство развития Мончегорска»

КОНКУРС СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

С целью поддержки общественных инициатив по созданию условий для устойчивого развития регионов деятельность Компании ежегодно проводит конкурс социальных проектов среди некоммерческих организаций. В 2022 году в регионах деятельности Компании были реализованы 114 общественно-полезных инициатив. Трендом 2021–2022 годов стала ориентация на взаимовыгодное региональное и межрегиональное партнерство среди заявителей конкурса. Пандемийные ограничения и новая реальность стали импульсом для усиления сотрудничества внутри некоммерческого сектора. Некоммерческий сектор стал примером достижения социальных эффектов совместными усилиями и объединением ресурсов.

Инициативы победителей конкурса охватывают разнообразные проявления общественной жизни в регионах: открытие интерактивного детского скалодрома, создание современного центра экологического просвещения и туризма, проведение олимпиады по робототехнике для детей, профориентационные клубы и помощь в выборе профессионального пути, сбор и переработка отходов и мусора в тундре.

Эксперты и сотрудники программы отмечают позитивные результаты созданной экосистемы поддержки некоммерческих и муниципальных организаций. Благодаря тревел-грантам у заявителей появилась возможность повышать профессиональные компетенции во время стажировок, привозить новые идеи в наши регионы. Форум социальных технологий позволяет обменяться опытом и презентовать успешные практики. Социально-конструкторское бюро и другие образовательные мероприятия дают возможность обучить новых участников конкурса и создают преемственность ценностей и принципов. В комплексе экосистема влияет на устойчивость проектов и профессионализм команд, а значит позволяет достичь значимых результатов и социальных эффектов.

Трендом этого года стало значимое количество профориентационных

проектов, направленных на помощь школьникам в выборе профессионального пути.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПЕРЕМЕНА»

В 2022 году продолжилась реализация образовательного проекта «Перемена», нацеленного на объединение всех сторон, участвующих в образовательном процессе, включая детей, родителей и педагогов. В начале 2022 года эксперты проекта провели серию образовательных очных модулей для педагогов и школьников из отдаленных территорий. Основными темами образовательных модулей стали такие программы, как «Управление мотивацией в образовательном процессе» и «Игровые инструменты». В отчетном году в образовательном проекте в итоге приняло участие более 2 тыс. человек из 13 населенных пунктов.

В 2022 году проект «Перемена» стал победителем конкурса Graduate Award в номинации «Лучшая программа по работе со школьниками». В 2021 году «Перемена» получила международное признание и вместе с другими образовательными программами «Норникеля» вошла в сборник лучших практик по результатам открытого конкурса ООН.

ПРОЕКТ «ЛИГА IMAKE»

Это клуб начинающих, ищущих, вдумчивых юных мейкеров, будущих инженеров и ученых. Поддержка этого проекта дает возможность создать и реализовать систему научно-образовательных мероприятий по продвижению культуры научного творчества в среде детей и подростков. Проект позволяет сформировать систему вовлечения детей в процесс исследования и изобретательства, стимулирования их интереса, мотивации и развития в этом направлении.

В 2022 году были проведены ключевые мероприятия проекта, такие как смена IMAKE SCIENCE CAMP во Владивостоке, инженерный марафон IMake (интенсивы и семинары в городах, консультации мейкеров, онлайн-защиты изобретений и прототипов), «Imake. Маевка» (семейное изобретательство),

участие в изобретательских форумах. В 2022 году в мероприятиях проекта приняло участие более 3,5 тыс. школьников из регионов присутствия Компании.

Участники проекта «Лига IMake» презентовали свои научные и инженерные изобретения на различных онлайн-презентациях и встречах. Сообщество юных легионеров (дети и подростки в возрасте 8–17 лет), а также родители, эксперты и приглашенные специалисты постепенно становятся амбассадорами проекта «Лига IMake». В 2022 году проект «LIGA IMAKE: продюсеры идей» получил экспертное признание и занял I место в конкурсе HR-IMPACT в номинации Graduate & Interns».

ПРОЕКТ IN’HUB

Компания является одним из организаторов международного салона инноваторов IN’HUB, который в первую очередь направлен на поддержку и развитие изобретателей и рационализаторов. В рамках этого проекта в 2022 году были организован конкурс изобретательных проектов, в рамках которого победу одержали такие проекты, как «Система интервального регулирования движения поездов», «Гибридный 5D-принтер «Стереотек», «Система промышленного охлаждения воздуха BIO» и др. В рамках серии мероприятий IN’HUB в 2022 году подано 1,3 тыс. заявок на конкурс, из которых 490 прошли формальную экспертизу, 204 — представлены на форуме и размещены на маркетплейсе. На Международном форуме IN’HUB проекты представили 30 иностранных изобретателей из Швейцарии, Австрии, Израиля, Египта, Ирана, Индонезии, Казахстана и Белоруссии. А также российские изобретения и разработки из 42 регионов. Социальные инвестиции Компании — это в первую очередь создание условий для развития наших детей, это вклад в развитие человеческого капитала территорий, а значит, в устойчивое развитие территорий.

[Более подробно про направления программы «Мир новых возможностей» читайте в Отчете об устойчивом развитии за 2022 год.](#)

ОТВЕТСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Основная цель системы закупок — это своевременное и полное удовлетворение потребностей Компании материалами и услугами надлежащего качества и по приемлемой цене.

«Норникель» ответственно подходит к поиску поставщиков и поддерживает сотрудничество с теми партнерами,

которые соблюдают применимые законы и нормы, создают безопасные условия труда для сотрудников, а также уделяют первостепенное внимание охране окружающей среды. Компания ожидает от своих поставщиков, что они будут следовать лучшим международным практикам и стандартам в области устойчивого развития и рационально использовать природные ресурсы.

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

- [Кодексом деловой этики;](#)
- [Политикой по правам человека;](#)
- [Кодексом корпоративного поведения поставщика;](#)
- [Политикой по ответственному выбору поставщиков;](#)
- внутренними корпоративными стандартами по закупкам.

ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

«Норникель» выстраивает свое отношение с поставщиками на основе открытых тендерных процедур. В 2022 году по централизованным закупкам заключено более 4,4 тыс. договоров на поставку материально-технических ресурсов, которых составила около 143 млрд руб.

Закупочный процесс

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям международных стандартов ISO 9001 и ISO 14001.

Компания закупает более 40 агрегированных закупочных категорий — от тяжелого промышленного оборудования до продуктов питания. При этом Компания обеспечивает равные конкурентные возможности для крупных, средних и малых предприятий, основываясь на общепринятых нормах добросовестной конкуренции и принципах исключения конфликта интересов. Для обеспечения максимальной эффективности и прозрачности закупочных мероприятий большинство закупок осуществляется централизованно через Главный офис

Компании, с использованием автоматизированных систем и электронных торговых площадок.

В зависимости от плановой стоимости закупка может быть проведена в форме тендера, простой или упрощенной процедуры. При этом в зависимости от материальности и специфики закупаемой продукции результаты квалификационного отбора и выбор победителя закупочной процедуры утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании. Договор с победителем заключается в соответствии с утвержденными результатами закупочной процедуры. Все централизованные закупки Группы публикуются на [сайте](#).

Компания заинтересована в сотрудничестве с надежными поставщиками, которые будут соблюдать взятые на себя обязательства по срокам поставки, объему и качеству поставляемой продукции, поэтому в ходе закупочных мероприятий поставщики проходят обязательный для всех квалификационный отбор по формализованным критериям и правилам.

С целью социальной поддержки регионов присутствия «Норникель» отдает предпочтение закупкам у местных поставщиков. Это позволяет сохранять рабочие места и поддерживать уникальные предприятия, от стабильной работы которых зависит не только благополучие их сотрудников, но и социальная составляющая региона присутствия в целом.

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



Взаимодействие с поставщиками

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

Формирование действенных механизмов обратной связи — это одно из приоритетных направлений взаимодействия с поставщиками. Благодаря автоматизированной системе управления (SAP SRM), поставщики имеют постоянный доступ к информации о проводимых закупочных процедурах Компании.

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

В случае затруднений с регистрацией или работой в системе контрагент может обратиться за помощью и консультацией по электронной почте

suppliers@nornik.ru

или по телефонам

+7 (495) 783-00-45, доб. 6 (для Москвы);

8 (800) 700-59-11, доб. 6 (бесплатный федеральный номер).

На конец 2022 года в системе зарегистрировались более 10 тыс. потенциальных поставщиков, из которых более 9,5 тыс. прошли аккредитацию.

ESG-ФАКТОРЫ В ЦЕПОЧКЕ ПОСТАВОК

В отношениях с поставщиками «Норникель» стремится к формированию единого информационного пространства и набора ценностей. Компания разработала и применяет многоступенчатую систему оценки поставщиков. Критерии анализа, оценки и переоценки деятельности внешних поставщиков разработаны в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества». Особое внимание Компания уделяет тем поставщикам, продукция которых является уникальной и критически важной для стабильной работы производственных подразделов Компании.

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

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

Также в отчетном периоде была разработана и внедрена система управления комплексной проверкой цепочки поставок для поставщиков минерального сырья. Она ориентирована как на выявление потенциальных рисков, влияющих на устойчивость бизнес-процессов в цепочке поставок минерального сырья, так и на минимизацию рисков в сфере прав человека, коррупции и предоставления недостоверной информации о минеральном сырье, а также рисков по незаконному контролю рудников и поддержке негосударственных вооруженных группировок.

Методологической базой для разработки системы проверки цепочки поставок служат руководящие принципы ОЭСР по комплексной проверке цепочек поставок полезных ископаемых из районов, затронутых конфликтами, и районов повышенного риска, а также пятиэтапная модель ОЭСР для проведения комплексной риск-ориентированной проверки цепочек поставок.

В основу системы проверки цепочки поставок положены требования и рекомендации:

- Лондонской биржи металлов по ответственному выбору поставщиков;
- стандартов и принципов ведущих отраслевых инициатив в области устойчивого развития: ICMM, IRMA, RMI и JDDS, а также руководства Китайской торговой палаты импортеров и экспортеров металлов, минералов и химических веществ в отношении комплексной проверки участников ответственных цепочек поставок полезных ископаемых (CCCMC);
- клиентов Компании.

В 2022 году были проведены комплексные проверки поставщиков металло-содержащего минерального сырья Заполярного филиала и Кольской ГМК. Было проверено 100% таких поставщиков, и по результатам проведенных проверок не было подтверждено рисков.

В договоры с поставщиками добавлена антикоррупционная оговорка и пункт о ESG-комплаенсе, который также включает в себя возможность взаимодействия со Службой корпоративного доверия «Норникеля». В течение 2022 года пункт о ESG-комплаенсе включен в 1 313 договоров и генеральных соглашений с поставщиками.

Компания планирует разворачивать комплексную проверку на все категории поставщиков, в том числе не связанные с поставкой минерального сырья. Для этого в 2023 году запускается новый инструмент системы проверки цепочки поставок — анкета для самостоятельной оценки поставщика. Анкета будет охватывать экологические,

социальные вопросы и вопросы управления (ESG). Цель внедрения — определить степень соответствия деятельности поставщиков минерального сырья, товаров, работ и услуг требованиям Кодекса корпоративного поведения поставщика.

В 2022 году в Норильском и Кольском дивизионах, в Главном офисе «Норникеля» были проведены ежегодные аудиты RSBN. В рамках данных аудитов была дана оценка зрелости системы проверки цепочки поставок и ее соответствия руководящим принципам ОЭСР. В результате в 2022 году Компания улучшила свои показатели на 35% по сравнению с 2021 годом.

Учитывая риск возможного негативного влияния на окружающую среду перевозимых грузов, отдельно в генеральном соглашении Компания формулирует требования к упаковке груза. Товар, предъявляемый к перевозке, должен быть подготовлен с учетом требований стандартов на груз, а также соответствовать требованиям ГОСТ 26653-2015 «Подготовка генеральных грузов к транспортированию» и ГОСТ 15846-2002 «Продукция, отправляемая в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности. Упаковка, маркировка, транспортирование и хранение». Обязательными являются требования к транспортной таре и упаковке для продукции, которые должны обеспечивать сохранность груза при многократной перевалке и транспортировке в районы Крайнего Севера.

Воздействие на окружающую среду оценивается на всех этапах жизненного цикла закупаемой продукции: производство, транспортировка, хранение, использование и утилизация. «Норникель» требует от своих контрагентов наличия действующей системы экологического менеджмента, а также соответствия всех поставляемых услуг и продукции местному природоохранному законодательству.



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Постоянное повышение качества корпоративного управления — безусловный приоритет «Норникеля».



ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



На протяжении 2022 года, несмотря на новые потрясения, обрушившиеся на экономику вследствие санкций, введенных рядом государств против России, сложной геополитической обстановки и экономической неопределенности, Совет директоров «Норникеля» неизменно обеспечивал стратегическое руководство Компанией и контролировал выполнение поставленных перед управленческой командой задач.

С точки зрения роста качества корпоративного управления отчетный год отмечен принятием ряда важных решений. Большинство принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России, нашли отражение в корпоративной практике Компании.

В целях совершенствования корпоративного управления и выполнения рекомендаций Банка России актуализированы внутренние документы по раскрытию информации, по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также документы в области внутреннего аудита, внутреннего контроля и противодействия коррупции и мошенничеству.

С более подробной информацией об утверждении и актуализации внутренних документов Компании вы можете ознакомиться в разделе «Итоги деятельности в области корпоративного управления» настоящего Годового отчета.

Возникновение новых обстоятельств, в условиях которых Компании пришлось работать в 2022 году, позволили менеджменту по-новому взглянуть на вопросы приоритетов и достижения глобальной цели Компании — создания современного безопасного экологически чистого производства и обеспечения устойчивого роста бизнеса. Для сохранения лидирующих позиций на мировом рынке в текущем году бизнес-процессы Компании были оперативно адаптированы к новым условиям.

Уважаемые акционеры! Несмотря на все трудности отчетного года, задачи, поставленные «Норникелем» на 2022 год, выполнены. Финансовая устойчивость позволяет в полной мере выполнять обязательства, взятые Компанией перед сотрудниками, партнерами и государством, как и прежде, сохранять инвестиционную привлекательность для акционеров и оптимистично смотреть на достижение результатов приоритетных направлений Компании на долгосрочную перспективу.

Андрей Бугров
Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»



«Норникель» — одна из крупнейших металлургических компаний мира, безусловным приоритетом которой является высокое качество корпоративного управления.

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



---> Отчетность
 ---> Избрание/назначение
 ● Интеррос
 ● МКПАО «ЭН+ ГРУПП»
 ● Прочие акционеры (включая свободное обращение)



КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

В области корпоративного управления «Норникель» руководствуется требованиями действующего российского законодательства, Правилами листинга ПАО Московская Биржа и Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России¹. Система корпоративного управления «Норникеля» нацелена на обеспечение баланса интересов между акционерами, членами Совета директоров, менеджментом, а также сотрудниками Компании и иными заинтересованными сторонами.

Ключевые принципы корпоративного управления Компании

1 Равное и справедливое отношение ко всем акционерам

2 Предоставление акционерам возможности реализовывать свои права и законные интересы наиболее целесообразными и необременительными для них способами

3 Профессионализм и лидерство Совета директоров, привлечение независимых директоров к участию в управлении Компанией

4 Осуществление Советом директоров стратегического управления Компанией и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов Компании, обеспечение надзора за функционированием системы управления рисками и внутреннего контроля

5 Разумное, добросовестное и эффективное руководство текущей деятельностью Компании со стороны ее исполнительных органов, их подотчетность Совету директоров и Общему собранию акционеров

6 Обеспечение высокого уровня деловой этики

7 Нетерпимость к коррупционному поведению

8 Полнота, прозрачность, достоверность и своевременность при раскрытии Компанией информации

9 Обеспечение эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками

10 Следование принципам устойчивого развития

ИТОГИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В целях выполнения рекомендаций Банка России по повышению информационной прозрачности рынка ценных бумаг актуализированы внутренние документы по раскрытию информации, определены события/факты, которые могут оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Компании.

В целях совершенствования корпоративного управления и учета рекомендаций Банка России по организации управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита в Компании в отчетном году были разработаны новые редакции Положения о Департаменте внутреннего аудита и Политики в области внутреннего контроля, а также Политика в области внутреннего аудита. В указанные документы были внесены следующие изменения:

- в Положении о Департаменте внутреннего аудита к функциям департамента отнесены проведение оценки корпоративного управления Компании и аудит эффективности корпоративной системы управления рисками в области устойчивого развития;
- в Политике в области внутреннего контроля актуализированы составы субъектов внутреннего контроля и комитеты Компании, скорректированы положения в части распределения ответственности между департаментами Компании;
- Политика в области внутреннего аудита была разработана с учетом позиции Банка России и Международных основ

профессиональной практики внутреннего аудита. Основной целью документа является регламентация проведения внутреннего аудита Компании, соответствие принципам организации и функционирования внутреннего аудита, определяется компетенция и порядок контроля обеспечения и повышения качества внутреннего аудита.

В отчетном году в Компании был утвержден ряд внутренних документов в области противодействия коррупции и мошенничеству. Так, в марте 2022 года была утверждена Политика в области противодействия корпоративному мошенничеству. Основной целью документа является предотвращение, выявление и минимизация рисков корпоративного мошенничества, формирование и реализация корпоративной системы мер и механизмов в области противодействия корпоративному мошенничеству.

Кроме того, был актуализирован Регламент проведения антикоррупционной экспертизы в Главном офисе ПАО «ГМК «Норильский никель», а также Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов Компании. В новую редакцию Положения о предотвращении и урегулировании конфликта интересов включено требование об оформлении декларации конфликта интересов при заключении договора с индивидуальным предпринимателем, а также сделок с физическими лицами, в том числе бывшими

государственными и муниципальными служащими. Изменения также предусматривают заявительный порядок о предконфликтной ситуации и (или) конфликте интересов (возникшем в процессе договора) в Службу корпоративного доверия или путем уведомления сотрудника — инициатора заключения договора.

Также в целях закрепления сложившейся практики и совершенствования нормативной базы по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком актуализированы Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации ПАО «ГМК «Норильский никель» и (или) манипулирования рынком и Положение о порядке ведения списка инсайдеров. Актуализированное Положение учитывает изменения, внесенные в нормативные документы Банка России, по вопросу ведения списка инсайдеров.

В 2023 году Компания намерена продолжить совершенствование корпоративного управления.

Учитывая важность и значимость процедур в области противодействия коррупции, Компания планирует в 2023 году утвердить внутренний документ по идентификации, оценке коррупционных рисков и управлению ими.

¹ Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».



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 и реализацией.

Оценка соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2022 год

проводилась по форме, рекомендованной к применению письмом Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102.

Большинство принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления нашли отражение в корпоративной практике Компании. В случае частичного несоблюдения Компания представляет соответствующие объяснения и описание используемых Компанией

механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются вместо рекомендованных Кодексом. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2022 год с комментариями читайте в текущем Отчете в разделе «Приложения».

Соответствие рекомендациям Кодекса корпоративного управления в 2022 году¹

Принципы корпоративного управления	Соблюдается		Частично соблюдается		Не соблюдается	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	9	10	4	3	–	–
Совет директоров	28	25	8	11	–	–
Корпоративный секретарь Компании	2	2	–	–	–	–
Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей Компании	6	7	4	3	–	–
СУРиВК	5	5	1	1	–	–
Раскрытие информации о Компании	4	4	3	3	–	–
Существенные корпоративные действия	3	3	2	2	–	–

¹ Данные приводятся за 2021 и 2022 годы, так как в 2021 году была изменена форма Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102).

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Для обеспечения эффективности своей деятельности и в целях совершенствования корпоративного управления «Норникель» постоянно уделяет большое внимание процессу вовлечения заинтересованных сторон в корпоративное управление, учитывая их потребности при принятии значимых решений для Компании.

В конце отчетного года «Норникель» представил результаты деятельности в области устойчивого развития за 2022 год. Компания ежегодно приглашает к диалогу широкий круг стейкхолдеров, чтобы услышать и учесть мнения всех, с кем работает. Принципы устойчивого развития лежат в основе стратегии «Норникеля». Компания регулярно взаимодействует с заинтересованными сторонами, чтобы определить ожидания и учесть мнение общественности об экологической и социальной устойчивости бизнеса. Результаты этого года представили топ-менеджеры Компании в онлайн-формате. В конференции приняли участие более 200 человек, включая сотрудников Компании, представителей региональных

и федеральных структур, бизнеса, местных сообществ, экологических и других некоммерческих организаций, а также индустрии.

Правильно выстроенная понятная и прозрачная для российских и зарубежных акционеров и инвесторов система корпоративного управления и активное взаимодействие Компании со всеми заинтересованными сторонами непосредственно влияют на принимаемые инвестиционные решения и стоимость ценных бумаг Компании.

ДИАЛОГ С ИНВЕСТОРАМИ

Компания продолжает раскрывать необходимую информацию в соответствии с наилучшими международными практиками. Для наиболее полного и двустороннего раскрытия информации используются различные инструменты, такие как пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, отчеты эмитента, сообщения о существенных

фактах, а также интерактивные инструменты. Компания осуществляет синхронное раскрытие всей существенной информации 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. 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 Компании и др.¹

[Более подробную информацию о взаимодействии с инвесторами читайте в текущем Отчете в разделе «Взаимодействие с инвесторами».](#)

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. Сложная геополитическая обстановка, модернизация производства, масштабные инвестиционные проекты — все это меняет подходы к работе, привычным процессам, вопросам устойчивого развития, безопасности и экологии. Чтобы Компания оставалась на лидирующих позициях, она должна находить ответы на вновь возникающие вызовы,

а сделать это без участия сотрудников практически невозможно. Во время ежегодного эфира «Норникель Live» вице-президенты «Норникеля» ответили на вопросы сотрудников и рассказали о новостях и дальнейших планах Компании. В марте 2022 года состоялась очередная прямая линия между сотрудниками и руководством Компании, ключевой темой которой стала социальная поддержка сотрудников Компании в непростой экономической ситуации. На прямую линию поступило более 5 тыс. вопросов от сотрудников Компании. Индексация зарплаты сотрудникам во всех регионах присутствия Компании, выплата единовременного дополнительного вознаграждения по итогам первого

квартала в размере ежемесячной базовой заработной платы, а также принятие решения об увеличении фонда Компании, предназначенного для материальной помощи сотрудникам в сложных жизненных ситуациях, — вот лишь часть тем, ставших предметом обсуждения в ходе этой прямой линии. Таким образом, на указанные меры направлено 20 млрд руб., а всего на поддержку сотрудников в 2022 году, включая проведенную с начала года индексацию, — 50 млрд руб. (с учетом отчислений в бюджетные фонды).

¹ Ознакомиться с информацией о событиях вы можете на сайте Компании в разделе «Календарь».

ПАРТНЕРСТВО И СОТРУДНИЧЕСТВО

«Норникель» участвует в строительстве универсального спортивного комплекса в г. Москве. В его состав войдет баскетбольный центр, который станет домашней ареной для баскетбольного клуба ЦСКА (ПБК ЦСКА, входит в Группу компаний «Норильский никель»). Общая площадь нового спортивного комплекса на Ленинградском проспекте составит около 55 тыс. м². Завершение строительства запланировано на конец 2023 года.

«Норникель» усиливает сотрудничество с российской наукой в сфере экологии. В отчетном году «Норникель» инициировал масштабное исследование по изучению биоразнообразия в трех российских регионах, в которых находятся производственные активы Компании. Его цель — определение зон воздействия Компании и оценка текущего состояния биоразнообразия экосистем. Результаты проведенной учеными работы станут основой для построения системы управления воздействием на биоразнообразие и разработки программ его сохранения и мониторинга. Кроме того, результаты исследования позволят определить и реализовать первоочередные мероприятия, необходимые для сохранения биологического разнообразия. Большая научная экспедиция по биоразнообразию — продолжение плодотворной работы «Норникеля» и Сибирского отделения Российской академии наук, стартовавшей в 2020 году с Большой норильской экспедиции. Иницилируя добровольное масштабное изучение окружающей среды в регионах присутствия, Компания не только получает актуальную информацию о текущем состоянии природы, но и работает над сокращением негативного воздействия на нее.

В апреле «Норникель» заключил соглашения о сотрудничестве с госкорпорацией «Росатом». Стороны договорились о реализации стратегических проектов в Арктической зоне Российской Федерации, направленных на развитие инфраструктуры Северного морского пути, арктического судоходства, в том числе реализацию проектов по судостроению, развитию атомного ледокольного

флота. В рамках соглашения планируется реализация совместного проекта по освоению литиевого месторождения Колмозерское в Мурманской области и дальнейшей глубокой переработке литиевого сырья. Это месторождение является крупнейшим (18,9% отечественных запасов) и наиболее перспективным месторождением литиевых руд. «Норникель» и «Росатом» создали совместное предприятие ООО «Полярный литий» с равными долями участников и паритетными принципами корпоративного управления, которое, объединив активы и компетенции партнеров, будет реализовывать данный проект. Добыча сырья даст возможность создания первого отечественного производства литийсодержащей продукции, а также производства тяговых литиевых батарей.

Также в отчетном году «Норникель» заключил два соглашения, направленные на развитие энергетических активов Компании.

- «Норникель» передаст оперативно-диспетчерское управление Норильской энергосистемой в АО «СО ЕЭС». Соглашение подразумевает передачу оперативно-диспетчерского управления технологически изолированной территориальной электроэнергетической системой Таймырского (Долгано-Ненецкого) муниципального района филиалу АО «СО ЕЭС» — Красноярскому региональному диспетчерскому управлению. Переход будет осуществлен постепенно: совместная работа сторон, рассчитанная на проведение до конца 2023 года, предполагает подготовку и организацию расширения зоны диспетчерской ответственности АО «СО ЕЭС». Кроме того, стороны синхронизируют информационные системы для обмена технологическими данными между АО «СО ЕЭС» и АО «НТЭК» при диспетчерском и технологическом управлении. Это необходимо для оптимизации взаимодействия и унификации технологий, используемых всеми субъектами электроэнергетики на территории России. Благодаря этому будет возможно впоследствии интегрировать параметры изолированной территориальной электроэнергетической

системы Таймырского муниципального района в информационную модель Единой энергетической системы России, разработанную в соответствии с национальными стандартами.

- Еще одно соглашение в области энергетики «Норникель» подписал с электросетевой компанией ПАО «Россети Северо-Запад». «Норникель» намерен полностью отказаться от использования мазута на промышленной площадке в г. Мончегорске. Реализация этого инвестиционного проекта будет способствовать снижению выбросов загрязняющих веществ и переходу «Норникеля» на современные зеленые технологии.

В 2022 году «Норникель» заключил договор с «РусГидро» о покупке гидроэлектроэнергии. Это стало очередным шагом на пути реализации экологической стратегии Компании, которая в том числе предусматривает постепенный переход предприятий на безуглеродные источники энергии. Новый договор позволит перевести порядка 30% энергопотребления на безуглеродные источники, что приведет к снижению выбросов парниковых газов в абсолютном выражении на 100 тыс. тонн CO₂-экв. в 2022 году и отразится на ключевых показателях экологичности бизнеса Компании, таких как выбросы CO₂ по второй области охвата (Score 2). Помимо этого, предприятие продолжает повышать энергоэффективность производства и оценивает возможности строительства новых объектов возобновляемых источников энергии на территории Забайкальского края.

В декабре 2022 года «Норникель» и ФГУП «Атомфлот» подписали долгосрочный договор на привлечение нового ледокола проекта 22220. Подписание состоялось в ходе форума «Арктика: настоящее и будущее» в г. Санкт-Петербурге. Это новый долгосрочный и уникальный по продолжительности контракт. В соответствии с документом атомный ледокол серии 22220 будет использоваться для обеспечения судоходства в интересах «Норникеля» в акватории Северного морского пути на срок до конца 2041 года с возможной пролонгацией до конца

2051 года. Сейчас с «Норникелем» по краткосрочному контракту работает атомоход «Сибирь» — с начала 2022 года осуществляет круглогодичную навигацию на линии Мурманск/Архангельск — Дудинка и работает в Енисейском заливе, обеспечивая коммерческую скорость проводки. Новый контракт — часть масштабного стратегического партнерства

«Норникеля» и ГК «Росатом», цель которого — развитие Северного морского пути. Оно соответствует долгосрочным интересам сторон: «Норникель» как один из крупнейших потребителей ледокольной проводки получает гарантированное ледокольное обеспечение в долгосрочной перспективе, а ГК «Росатом» как инфраструктурный оператор Северного морского пути



ДИАЛОГ С КОРЕННЫМИ МАЛОЧИСЛЕННЫМИ НАРОДАМИ СЕВЕРА

Взаимодействие «Норникеля» с коренными малочисленными народами Севера (КМНС), проживающими на Таймыре, основывается на уважительном отношении к обычаям, традициям и культуре коренного населения, осуществляется на регулярной основе, охватывает все сферы взаимных интересов и носит комплексный подход.

В мае 2021 года по инициативе КМНС создан Координационный совет по взаимодействию с семейными общинами коренных малочисленных народов Севера (общины КМНС), ведущих традиционную хозяйственную деятельность на территории Таймыра. В настоящее время в состав Координационного совета входит 53 общины КМНС. Координационный совет обеспечивает взаимодействие общин КМНС с «Норникелем», в том числе в рамках реализуемой Компанией пятилетней

программы поддержки коренных народов Таймыра с финансированием в 2 млрд руб.

Программа создана при прямом и непосредственном участии представителей общин КМНС и охватывает все аспекты жизни коренных народов: социальный, хозяйственный, культурный, языковой — учитывает потребности и запросы, ценности и взгляды, национальные традиции и культуру коренных народов, населяющих Таймыр.

Для организации прямого диалога с коренными народами Таймыра в составе Заполярного филиала создано направление по работе с КМНС. Прямой диалог Компании с общинами КМНС в новом формате значительно расширил возможность взаимодействия с коренными народами и создал условия для наращивания потенциала их устойчивого развития: совершенствование инфраструктуры поселков; улучшение экономики путем создания новых производств на базе традиционного

обеспечивает загрузку имеющегося ледокольного флота и базу для получения финансирования на постройку последующих ледоколов.

2 млрд руб.

финансирование программы поддержки коренных народов Таймыра

53 общины КМНС

входит в состав Координационного совета

природопользования, обеспечивающих переработку сельскохозяйственной продукции и более высокую добавленную стоимость; сохранение исторически сложившихся традиций и культурного наследия.

Совершенствуя форматы взаимодействия с коренными народами, Компания первой в российской Арктике осуществила процедуру получения свободного предварительного и осознанного согласия на участие в программе переселения жителей поселка Тухард и его дальнейшего развития. Тухард был основан в 1970-х годах для строителей «Норильскгазпрома». Строительство инфраструктуры и транспортные возможности привлекли на это место кочующих неподалеку представителей коренных народов, которые заселили брошенные вагончики строителей. В целях улучшения жилищных условий в Тухарде Компанией было предложено рассмотреть вопрос строительства нового поселка и переселения в него жителей. Несмотря на то, что процедура СПОС не включена в национальное законодательство Российской Федерации, «Норникель» предложил решить проблему переселения в соответствии с международными стандартами, закрепленными в Декларации ООН о правах коренных народов.



В связи с перспективами разработки Колмозерского литиевого месторождения «Норникель» также провел предварительные консультации с представителями коренных народов в поселках Ловозеро и Краснощелье Мурманской области. В диалоге участвовали саамы, ненцы и коми, а также представители оленеводческих хозяйств и независимые эксперты в области прав коренных народов. Основная цель встречи — настроить двухсторонний диалог между Компанией и коренными народами, информировать представителей местных сообществ о готовящемся проекте, выслушать и записать предложения и замечания от организаций коренных народов. В ходе консультаций представители «Норникеля» рассказали собравшимся о принципах взаимодействия Компании с коренными народами и о колмозерском проекте. Геологические исследования Колмозерского месторождения проводились в 1950-х годах, и предстоит еще верифицировать большую часть данных по проекту. Стороны также обсудили основные подходы к проведению этнографических и социологических исследований. Компания подтвердила намерение в ближайшее время собрать и верифицировать всю возможную информацию о субъектах, характере и масштабах традиционных промыслов, сакральных местах и погребениях, выявить круг лиц, потенциально затрагиваемых воздействием проекта, сделать подробные карты территории. Исследования будут выполняться с привлечением ведущих научных институтов и в сотрудничестве с коренными народами.

В октябре 2022 года в г. Мурманске при поддержке «Норникеля» прошел международный форум «Государственно-частное партнерство в сфере устойчивого развития коренных народов». Организаторами форума, в котором приняли участие более 200 делегатов из России и других стран, выступили Федеральное агентство по делам национальностей, Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, Министерство иностранных дел Российской Федерации, а также «Норникель». Среди участников — представители федеральных и региональных органов власти,

бизнеса, ассоциаций коренных народов, международных организаций, а также оленеводы, главы семейных общин Таймыра, Ямала, Чукотки и многих других регионов. Форум включен в план председательства России в Арктическом совете. Участники форума обсудили лучшие практики взаимодействия промышленных компаний с коренными народами. Общепринятые мировые подходы в этой области включают политику должной осмотрительности, требующую адресных консультаций бизнеса с коренными народами при осуществлении промышленной деятельности на территориях их проживания.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ

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 через процедуры антикоррупционной экспертизы и оценки регулирующего воздействия. Это позволяет выстраивать конструктивный диалог с властью, снижать административные барьеры, улучшать бизнес-климат в нашей стране. Представители «Норникеля» также включены в составы рабочих групп по реализации механизма «регуляторной гильотины» по сферам деятельности федеральных органов исполнительной власти.

В 2022 году «Норникель» и Росприроднадзор заключили соглашения о взаимодействии. Первое соглашение предусматривает обмен информацией и совместную реализацию природоохранных мероприятий. Второе представляет собой пилотный проект — это первое в Российской

Федерации соглашение, подразумевающее консультирование со стороны Росприроднадзора по поводу перспективных инвестиционных проектов «Норникеля».

В России при поддержке Компании создается платформа IN'HUB, которая позволит совместно с международными партнерами выстроить новый мировой центр инноваций. Инициированный «Норникелем» проект поддержали более 20 зарубежных ассоциаций и организаций изобретателей. «Норникель» как социально ответственный бизнес взял на себя инициативу и предложил создать в России лифт инноваций, чтобы изобретения и технологии научного и трудового коллектива, бизнеса и организаций, любого творческого человека могли найти свое промышленное применение.

В июне 2022 года в г. Норильск по приглашению «Норникеля» были около 200 участников из более чем 100 крупнейших технологических компаний России, Казахстана и Белоруссии, а также представители федеральных, краевых и муниципальных органов власти. В течение двух дней участники форума обсуждали способность отечественной промышленности обеспечить потребности «Норникеля» и других крупных российских предприятий всеми необходимыми материалами и оборудованием. Большое внимание было уделено мерам государственной поддержки компаний и стимулам для предпринимателей в Арктике. Темой форума стало импортозамещение — одна из наиболее важных тем для всей российской промышленности.

«Норникель» давно и успешно сотрудничает со многими российскими компаниями. За два дня было подписано более 30 меморандумов о намерениях, которые предусматривают совместную работу «Норникеля» и потенциальных поставщиков в деле импортозамещения.

В октябре 2022 года в Совете Федерации открылась фотовыставка проекта «Чистая Арктика», партнером которого выступает «Норникель». Наиболее активные участники арктической экологической инициативы, в том числе и Компания, были отмечены благодарностями.

УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

В Компании разработаны меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров, членом Совета директоров и топ-менеджеров.

Так, Уставом Компании предусматривается особый порядок одобрения сделок акционеров, владеющих более чем 5% голосующих акций. Такие сделки совершаются только после их одобрения квалифицированным большинством голосов членом Совета директоров (минимум 10 из 13 голосов членом Совета директоров).

Сделки, имеющие признаки сделок с заинтересованностью, совершаются

по правилам, установленным законодательством об акционерных обществах.

Кроме того, в Компании действует Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членом Совета директоров, который направлен на укрепление высоких этических стандартов и делового поведения членом Совета директоров и служит руководством при возникновении этических рисков и ситуаций конфликта интересов. Кодекс предусматривает обязанность членом Совета директоров и Правления воздерживаться от действий, которые могут создать конфликт интересов, и, если такой конфликт может возникнуть,

необходимо письменно сообщить о нем Корпоративному секретарю.

При наличии у члена Совета директоров прямой или косвенной личной заинтересованности в вопросе, вынесенном на рассмотрение Совета директоров, он должен сообщить об этом всему составу Совета директоров до начала рассмотрения или принятия решения по такому вопросу, отказаться от участия в его рассмотрении и не голосовать по нему. В течение 2022 года уведомлений от членом Совета директоров о наличии у них конфликта интересов не поступало.





ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров **является высшим органом управления** ПАО «ГМК «Норильский никель», который принимает решения по наиболее важным вопросам деятельности Компании. Компетенция Общего собрания акционеров определена Уставом Компании, а порядок созыва, подготовки и проведения общих собраний акционеров регламентирован в Положении об Общем собрании акционеров.

Сообщения о проведении Общего собрания акционеров размещаются на сайте Компании не позднее чем за 30 календарных дней до даты

его проведения. Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при избрании членов Совета директоров.

В 2022 году было проведено три общих собрания акционеров. Все собрания были проведены в заочной форме с применением простого и надежного сервиса электронного голосования. Сервис электронного голосования на общих собраниях акционеров обеспечивает регистратор Компании

АО «НРК — Р.О.С.Т.» (страница сервиса: [Личный кабинет акционера](#)). Число акционеров, реализующих свое право на участие в Общем собрании акционеров посредством данного сервиса, растет с каждым разом и позволяет акционерам принимать участие в голосовании вне зависимости от места нахождения.

Общие собрания акционеров, состоявшиеся в 2022 году

Дата собрания

3 июня 2022 года — годовое Общее собрание акционеров (заочное)

11 августа 2022 года — внеочередное Общее собрание акционеров (заочное)

24 ноября 2022 года — внеочередное Общее собрание акционеров (заочное)

Рассмотренные вопросы

Утверждены Годовой отчет, годовая бухгалтерская и консолидированная финансовая отчетность за 2021 год.

Распределена прибыль, и принято решение о выплате дивидендов по результатам 2021 года.

Избраны в новом составе Совет директоров и Ревизионная комиссия, приняты решения о выплате им вознаграждения.

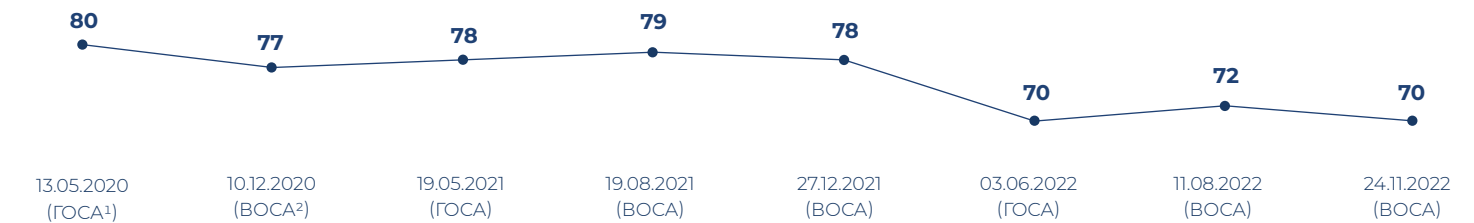
Утвержден аудитор российской бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2022 год, консолидированной финансовой отчетности за 2022 год и промежуточной консолидированной финансовой отчетности за первое полугодие 2022 года.

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).

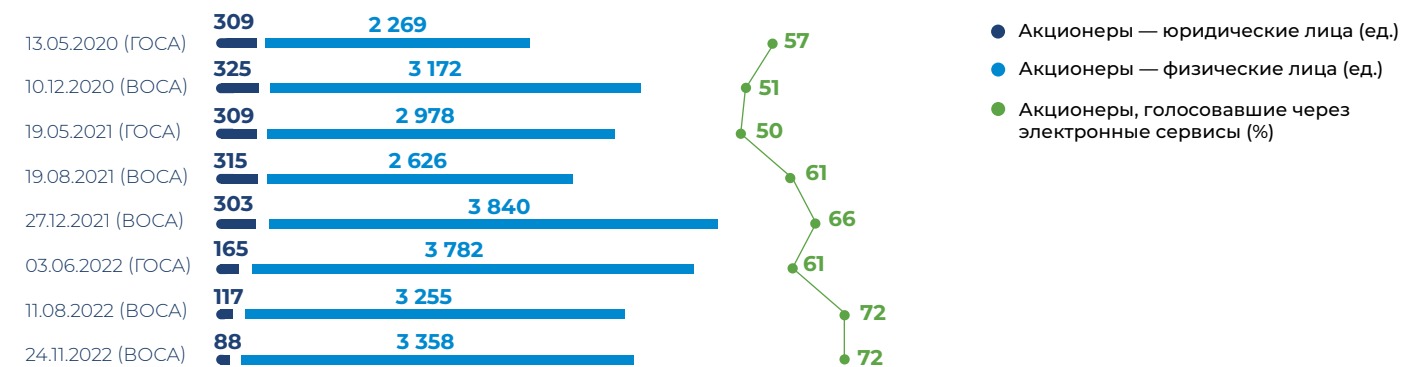
Приняты решения об уменьшении уставного капитала Компании путем погашения приобретенных Компанией акций.

Приняты решения о досрочном прекращении полномочий членов Совета директоров и об избрании нового состава Совета директоров Компании.

Кворум собраний акционеров (%)



Статистика участия акционеров в собраниях

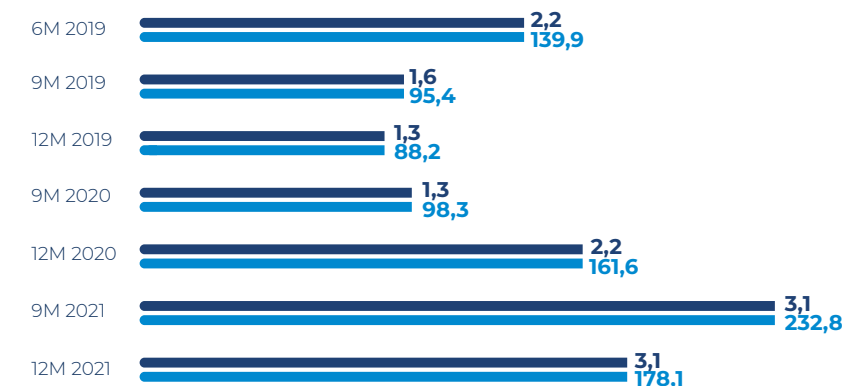


ДИВИДЕНДЫ

Дивиденды за 2022 год

28 апреля 2023 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров не выплачивать дивиденды по результатам 2022 года.

История выплаченных дивидендов за отчетные периоды



¹ Годовое Общее собрание акционеров.

² Внеочередное Общее собрание акционеров.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ И КОМИТЕТЫ

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров и осуществляет контроль деятельности исполнительных органов.

Порядок образования, компетенции членов Совета директоров, созыва и проведения заседаний Совета директоров определен Уставом и Положением о Совете директоров Компании.

Согласно Уставу Компании, количественный состав Совета директоров насчитывает 13 человек. Данный количественный состав формируется таким образом, чтобы обеспечивать баланс профессионализма, знаний и опыта с целью надлежащего выполнения своих функций и оптимального соответствия целям и задачам Компании. Все члены Совета директоров обладают признанной высокой деловой репутацией (в том числе среди инвесторов) и не имеют конфликта интересов с «Норникелем». В действующий состав Совета директоров входят шесть независимых директоров. Объективность

суждений независимых директоров и их конструктивная критика являются ценной составляющей в работе Совета директоров и функционировании Компании в целом. Вклад независимых директоров способствует выработке решений, учитывающих интересы различных групп заинтересованных сторон и повышению качества управленческих решений.

На 1 января 2022 года в состав Совета директоров входили Барбашев С.В., Батехин С.Л., Башкиров А.В., Братухин С.Б., Волк С.Н., Захарова М.А., Лучицкий С.Л., Маннингс Р., Пенни Г., Полетаев М.В., Соломин В.А., Шварц Е.А., Эдвардс Р., избранные в состав Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров по итогам 2021 года.

В марте 2022 года директора Пенни Г., Маннингс Р. и Эдвардс Р., являющиеся иностранными гражданами, сообщили о выходе из состава Совета директоров.

По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 3 июня 2022 года, из состава Совета директоров были избраны Братухин С.Б.,

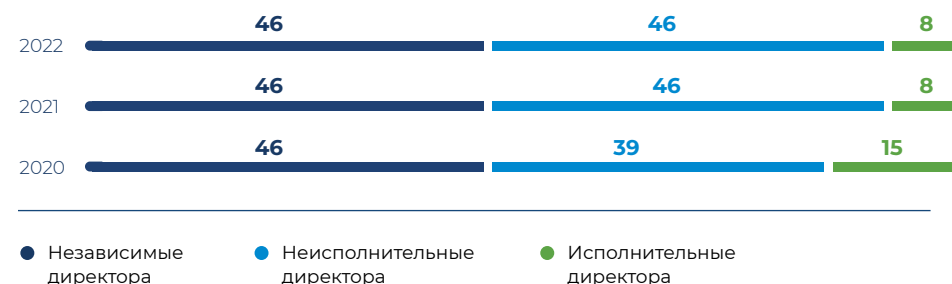
Барбашев С.В. и Соломин В.А., а новыми членами Совета директоров избраны Александров Д.В., Бугров А.Е., Германович А.А., Иванов А.С., Розанов В.В., Шейбак Е.М.

По итогам внеочередного Общего собрания акционеров, состоявшегося 24 ноября 2022 года, из состава Совета директоров были избраны Полетаев М.В. и Розанов В.В.; новыми членами Совета директоров избраны Безденежных Е.С. и Захарова А.И.

По состоянию на 31 декабря 2022 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых:

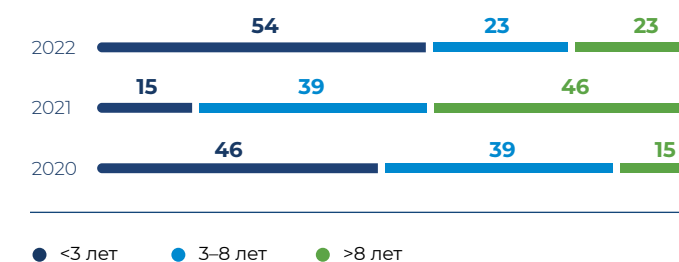
- независимых — шесть: Александров Д.В., Волк С.В., Германович А.А., Иванов А.С., Лучицкий С.Л. и Шварц Е.А.;
- неисполнительных — шесть: Батехин С.Л., Башкиров А.В., Безденежных Е.С., Бугров А.Е., Захарова А.И. и Шейбак Е.М.;
- исполнительных — один: Захарова М.А.

Статус членов Совета директоров (%)



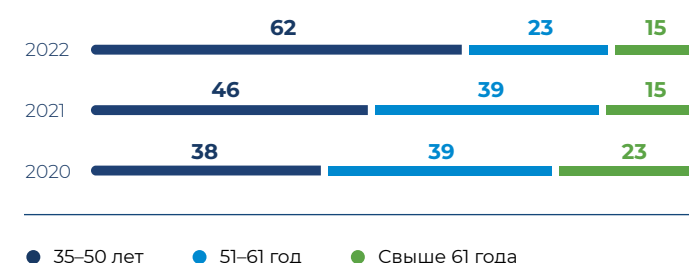
● Независимые директора ● Неисполнительные директора ● Исполнительные директора

Продолжительность работы в составе Совета директоров (%)



● <3 лет ● 3–8 лет ● >8 лет

Возраст членов Совета директоров (%)



● 35–50 лет ● 51–61 год ● Свыше 61 года

Состав Совета директоров по полу



● Мужчины ● Женщины





Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров «Норникеля» возглавляет деятельность Совета директоров, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, обеспечивает конструктивное взаимодействие между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

С марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимал Гарет Пенни, который в соответствии с лучшей мировой практикой являлся независимым директором. В марте 2022 года вследствие сложной геополитической обстановки независимые неисполнительные директора Гарет Пенни, Роджер Маннингс и Роберт Эдвардс приняли решение выйти из состава Совета директоров. Из-за отсутствия возможности осуществления Председателем Совета директоров Гаретом Пенни своих обязанностей решением Совета директоров функции по созыву,

проведению заседаний, организации ведения протоколов заседаний Совета директоров Компании и их подписанию, а также функции председательствующего на заседаниях Совета директоров Компании была возложена на заместителя Председателя Совета директоров Батехина С.Л.

Усиление санкционного давления на Компанию и резко увеличившийся объем задач стратегического характера потребовали более согласованной работы всей управленческой команды. Для эффективного решения задач на уровне Совета директоров в июне 2022 года Председателем Совета директоров Компании был избран Бугров А.Е., который является неисполнительным директором. Многолетний опыт работы Бугрова А.Е. в Компании обладает рядом преимуществ, поскольку Бугров А.Е. хорошо разбирается в деятельности Компании, ее внутренних бизнес-процессах, что содействует их лучшему пониманию, оперативному, но качественному принятию решений. В роли Старшего

вице-президента по устойчивому развитию Бугров А.Е. уделял особое внимание разработке стратегии развития Компании в части соответствия концепции устойчивого развития, мониторингу внутренних процедур, политик, организационной структуры Компании на предмет соответствия требованиям международных ассоциаций и сертификаций в области устойчивого развития, а также формированию и совершенствованию отчетности об устойчивом развитии Компании в целях соответствия международным стандартам в области нефинансовой отчетности, координировал взаимодействие с инвестиционным сообществом. Бугров А.Е. также имеет огромный опыт работы в экспертных советах по корпоративному управлению и устойчивому развитию, председательствует в комитете эмитентов при ПАО Московская Биржа.

[Более подробно ознакомиться с биографией Бугрова А.Е. можно в текущем Отчете и на сайте Компании.](#)

Независимые директора

Независимые директора способствуют выработке Советом директоров решений, учитывающих интересы различных групп заинтересованных сторон, и повышению качества управленческих решений.

В 2022 году, следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров Компании проводил регулярную оценку соответствия критериям независимости, установленным Уставом Компании и Правилами листинга ПАО Московская Биржа, кандидатов и избранных членов Совета директоров. При выявлении критерия/критериев связанности осуществлялась комплексная оценка характера

такой связанности. В случае установления формального характера выявленной связанности решение о признании члена совета директоров независимым принималось Советом директоров Компании по рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Так, член Совета директоров Германович А.А. был признан независимым директором, несмотря на наличие у него формального критерия связанности с контрагентом Компании, поскольку такая связанность не оказывает влияние на его способность выносить независимые объективные и добросовестные суждения. Германовичем А.А. была подписана соответствующая декларация, включающая обязательства директора представлять интересы

всех акционеров и Компании, несмотря на наличие формального критерия связанности, сообщать Совету директоров о возможном появлении иных критериев связанности, возникновении конфликта интересов и другие этические моменты.

В течение отчетного периода Компания соответствовала требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа, предъявляемым к количеству независимых директоров в составе Совета директоров.

Таким образом, на 31 декабря 2022 года независимыми являлись 6 из 13 членов Совета директоров Компании, или 46,2% (Александров Д.В., Волк С.В., Германович А.А., Иванов А.С., Лучицкий С.Л. и Шварц Е.А.).

Опыт и компетенции членов Совета директоров

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Совета директоров	Сфера деятельности					
		Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы и аудит	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения	Вопросы ESG
Состав Совета директоров на конец 2022 года							
Бугров А.Е., неисполнительный директор, Председатель Совета директоров	2002–2020 2022 — н. в.		●		●	●	●
Александров Д.В., независимый директор	2022 — н. в.	●		●			●
Батехин С.Л., неисполнительный директор	2020 — н. в.	●	●	●		●	
Башкиров А.В., неисполнительный директор	2013 — н. в.	●	●	●		●	
Безденежных Е.С., неисполнительный директор	2022 — н. в.	●	●		●		
Волк С.Н., независимый директор	2019 — н. в.		●	●			
Германович А.А., независимый директор	2022 — н. в.		●	●			●
Захарова М.А., исполнительный директор	2010 — н. в.		●		●		
Захарова А.И., неисполнительный директор	2022 — н. в.			●	●		●
Иванов А.С., независимый директор	2022 — н. в.			●			
Лучицкий С.Л., независимый директор	2021 — н. в.	●	●		●		●
Шварц Е.А., независимый директор	2019 — н. в.	●			●		●
Шейбак Е.М., неисполнительный директор	2022 — н. в.		●	●	●		
На 31.12.2022 средний срок работы в составе Совета директоров составлял 4,8 года		6	9	8	7	3	6
Члены Совета директоров, выбывшие в течение 2022 года							
Пенни Г., независимый директор	2013–2022	●			●	●	●
Маннингс Р., независимый директор	2018–2022			●	●		●
Эдвардс Р., независимый директор	2013–2022		●	●	●		●
Барбашев С.В., неисполнительный директор	2011–2022		●				
Братухин С.Б., независимый директор	2013–2022	●	●	●	●		
Соломин В.А., неисполнительный директор	2019–2022			●			
Полетаев М.В., неисполнительный директор	2019–2022	●		●		●	
Розанов В., независимый директор	2022		●	●			●



КРИТЕРИИ ОТБОРА И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

Эффективность выполнения Советом директоров Компании своих функций во многом зависит от его совокупной компетенции, квалификации и опыта его членов, самостоятельности суждений и степени их независимости. Количественный и персональный состав Совета директоров Компании предопределяет возможность объективно и всесторонне рассматривать вопросы, принимать максимально взвешенные решения, своевременно выявлять и предотвращать конфликты интересов, а также эффективно выполнять иные функции, возложенные на Совет директоров. При формировании состава Совета директоров Компания руководствуется принципами, рекомендованными Банком России:

- совокупной компетенции, в соответствии с которым Совет директоров работает как единая команда

профессионалов, что способствует коллективному принятию Советом директоров взвешенных профессиональных решений;

- сбалансированности, в соответствии с которым Совет директоров Компании сформирован таким образом, чтобы опыт, знания и сферы компетенции его членов дополняли друг друга и способствовали вынесению Советом директоров объективных и беспристрастных суждений, своевременному выявлению стратегических рисков и оценке их возможных последствий;
- диверсификации, в соответствии с которым Совет директоров имеет возможность рассматривать вопросы с разных точек зрения, привносить новые идеи в процесс обсуждения и принимать более сбалансированные решения;

- индивидуализации, в соответствии с которым Компания сама определяет оптимальный состав Совета директоров и его комитетов и планирует их преемственность с учетом стоящих перед Обществом задач, специфики его деятельности и других факторов;
- независимости, в соответствии с которым решения Советом директоров принимаются максимально объективно и независимо. Наличие независимых директоров в составе Совета директоров Компании играет важную роль в сохранении баланса интересов разных групп акционеров и выработке оптимальных решений;
- информационной прозрачности, в соответствии с которым акционеры имеют возможность заблаговременно получать информацию о кандидатах, их профессиональных качествах, опыте и компетенциях.

ОБУЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В целях актуализации знаний и вовлеченности членов Совета директоров в процессы Компании в июле 2022 года для членов Совета директоров менеджментом Компании был подготовлен и проведен вебинар по развитию лидерства в области культуры безопасности, также на регулярной основе

для членов Совета директоров проводятся обучающие курсы по работе с инсайдерской информацией.

Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области ESG в сентябре отчетного года была организована поездка

топ-менеджмента и членов Совета директоров в г. Норильск с посещением производственных площадок. В рамках этой поездки состоялся ряд неформальных обсуждений и встреч.

ИТОГИ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

38 заседаний
совета директоров

было проведено в 2022 году

9 заседаний

проведено в очной форме

105 вопросов

было рассмотрено на заседаниях

Основное внимание в отчетном году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для устойчивого развития Компании, стратегии взаимодействия с инвесторами, производственных показателей и финансовых результатов Компании.

Количество заседаний Совета директоров (ед.)



- Очные заседания
- Заочные заседания
- Количество рассмотренных вопросов

Структура рассмотренных вопросов в 2022 году (ед.)



- Корпоративное управление
- Одобрение сделок
- Утверждение внутренних документов
- Стратегия, операционная деятельность и финансы
- Прочие



Участие в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2022 году¹

В 2022 году посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%.

Ф. И. О.	Статус	Посещаемость заседаний Совета директоров			Посещаемость заседаний комитетов					
		Всего	Очные	Заочные	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждению	Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	
Бугров А.Е.	Неисполнительный / Председатель Совета директоров	21/38	7/9	14/29						
Александров Д.В.	Независимый	21/38	7/9	14/29	3/4		11/15		2/4	
Башкиров А.В.	Неисполнительный	38/38	9/9	29/29	4/4	2/3	4/15		1/4	
Безденежных Е.С.	Неисполнительный / Председатель Комитета по стратегии	6/38	3/9	3/29	2/4					
Батехин С.Л.	Неисполнительный / Председатель Комитета по бюджету	38/38	9/9	29/29	4/4	3/3	3/15	19/19	1/4	
Волк С.Н.	Независимый / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	38/38	9/9	29/29		1/3	14/15	19/19	1/4	
Германович А.А.	Независимый / заместитель Председателя Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	21/38	7/9	14/29			11/15	11/19	2/4	
Захарова М.А.	Исполнительный	38/38	9/9	29/29						
Захарова А.И.	Неисполнительный	6/38	3/9	3/29			4/15		0/4	
Иванов А.С.	Независимый / Председатель Комитета по аудиту	21/38	7/9	14/29			11/15			
Лучицкий С.Л.	Независимый / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	38/38	9/9	29/29	4/4			2/19	3/4	
Шварц Е.А.	Независимый	38/38	9/9	29/29				8/19	4/4	
Шейбак Е.М.	Неисполнительный	21/38	7/9	14/29		2/3		11/19		
До внеочередного Общего собрания акционеров 24.11.2022										
Розанов В. (с 03.06.2022 по 24.11.2022)	Неисполнительный	13/38	3/9	10/29		1/3	7/15	9/19	2/4	
Полетаев М.В.	Неисполнительный / Председатель Комитета по стратегии	30/38	6/9	24/29	2/4	2/3				
До годового Общего собрания акционеров 03.06.2022										
Пенни Г.	Независимый / Председатель Совета директоров / Председатель Комитета по устойчивому развитию и изменению климата	5/38	0/9	5/29					1/4	
Барбашев С.В.	Неисполнительный	17/38	3/9	14/29		1/3		4/19		
Братухин С.Б.	Неисполнительный	17/38	3/9	14/29	1/4	1/3	4/15	8/19	1/4	
Маннингс Р.	Независимый / Председатель Комитета по аудиту	5/38	0/9	5/29			1/15		1/4	
Соломин В.А.	Неисполнительный	17/38	3/9	14/29			4/15			
Эдвардс Р.	Независимый / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	5/38	0/9	5/29			1/15	4/19	1/4	

¹ Сведения об участии членов Совета директоров в заседаниях приведены в формате X/Y, где X — число заседаний, в которых член Совета директоров принял участие, а Y — общее число заседаний.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Процедура оценки деятельности Совета директоров Компании регулируется Политикой оценки деятельности Совета директоров, утвержденной решением Совета директоров Компании. Политика предусматривает проведение внутренней оценки путем анкетирования членов Совета директоров внутри Компании, и внешней оценки при участии независимых профессиональных консультантов.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, лучшими практиками корпоративного управления и Политикой оценки деятельности Совета директоров в 2022 году оценка качества работы Совета директоров Компании за 2021 год проводилась внешней организацией — «Академией АНД».

Для оценки эффективности деятельности Совета, его комитетов и вклада директоров участникам были разосланы подробные вопросники. Полученные результаты были дополнены комментариями и обратной связью некоторых председателей при индивидуальных интервью. По итогам проведения указанных мероприятий «Академией АНД» был подготовлен предварительный отчет о результатах оценки, который был представлен членам Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Корпоративному секретарю и рассмотрен Советом директоров Компании.

На протяжении отчетного года Совет директоров сосредоточил свою деятельность на развитии областей, определенных по результатам внешней оценки, а также закреплению уже достигнутого прогресса в приоритетных областях.

Вследствие снятия ковидных ограничений Совет директоров и топ-менеджмент продолжили практику проработки вопросов, связанных с приоритетными направлениями деятельности и стратегии Компании, при помощи проведения очных встреч, в том числе и неформальных. Для ознакомления с текущей ситуацией на местах и реализации мероприятий в области ESG в сентябре 2022 года была организована поездка топ-менеджмента и членов Совета директоров в г. Норильск

с посещением производственных площадок. Данная поездка была связана в том числе с обсуждением вопросов благотворительности.

В целях учета мнений и интересов заинтересованных сторон в процессе принятия решений в 2022 году продолжена практика взаимодействия членов Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям с менеджментом при решении вопросов изменения состава Правления Компании, а также обсуждение подходов к формированию индивидуальных КПЭ топ-10.

Вопрос совершенствования КПЭ стал одной из важных тем обсуждения в 2022 году на заседаниях Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Комитета по аудиту и Комитета по устойчивому развитию и изменению климата. Комитетом по устойчивому развитию и изменению климата была одобрена система КПЭ Компании (в том числе экологические показатели и показатели промышленной безопасности и охраны труда). Членами Комитета по аудиту также регулярно рассматривались отчеты о промышленной безопасности и охране труда и выносились рекомендации по повышению эффективности данной работы.

На Комитете по стратегии в 2022 году рассматривались вопросы, связанные с долгосрочной инвестиционной программой развития Компании, перспективной производственной программой, а также статусы реализации ряда проектов (концепции развития проектных услуг Компании, ИТ-программы, стратегии геолого-разведочных работ).

Соответствуя лучшим мировым стандартам, в начале 2023 года Компания подвела итоги работы Совета директоров за 2022 год, продолжив практику самооценки Совета директоров, обеспечивая тем самым непрерывное развитие и совершенствование корпоративного управления «Норникеля».

Внутренняя оценка по итогам работы Совета директоров в 2022 году проводилась Комитетом по корпоративному

управлению, кадрам и вознаграждениям в соответствии с решением Совета директоров от 7 февраля 2023 года.

В соответствии с проведенной оценкой итоги деятельности Совета директоров за 2022 год показали:

- что действующий состав Совета директоров является сбалансированным с точки зрения профессиональной квалификации, опыта, деловых навыков членов Совета директоров. Качественный и количественный состав Совета директоров соответствует масштабу и характеру, целям деятельности и профилю рисков Компании и отвечают текущим и ожидаемым потребностям Компании и интересам акционеров;
- состав комитетов Совета директоров соответствует задачам и целям деятельности Компании, необходимости в формировании дополнительных комитетов Совета директоров не выявлено;
- Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров и взаимодействие его с иными органами Компании, способствует оптимальному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

Совет директоров на заседании 28 апреля 2023 года рассмотрел Отчет о внутренней оценке деятельности Совета директоров и рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и признал эффективной работу Совета директоров, Председателя Совета директоров и комитетов Совета в отчетном году.

Также по итогам проведенной самооценки Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям были определены области для развития и даны рекомендации по функциям Совета директоров, требующим принятия мер для повышения эффективности по данным направлениям.

Рекомендации Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, как и прежде, будут учтены в деятельности Совета директоров в 2023 году.

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ¹

С более подробной биографией членов Совета директоров можно ознакомиться на сайте Компании, а с биографией членов Совета директоров, не вошедших в его новый состав после годового Общего собрания акционеров, — в [Годовом отчете за 2021 год](#).

В отчетном году сделки с акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» членами Совета директоров не совершались, акциями Компании владели только Безденежных Е.С. (0,00115%) и Шейбак Е.М. (0,00003%).



Бугров Андрей Евгеньевич

Неисполнительный директор,
Председатель Совета директоров
с 2022 года

Год рождения: 1952

Гражданство:
Российская Федерация

Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, специальность: «международные экономические отношения», квалификация: экономист по внешней торговле, кандидат экономических наук.

Опыт работы за последние пять лет

С 2002 года — должности в «Норникеле»: член Совета директоров (2002–2020), Председатель Совета директоров (2010–2013, 2022 — н. в.), заместитель Председателя Совета директоров (2013–2020), Старший вице-президент (2016–2020), Старший вице-президент по устойчивому развитию (2020–2022), член Правления (2013–2022);

с 2006 года — член правления РСПП;

с 2013 года — вице-президент РСПП;

с 2015 года — член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»;

с 2016 года — председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа;

с 2018 года — председатель совета по нефинансовой отчетности РСПП;

с 2020 года — член комитета РСПП по климатической политике и углеродному регулированию;

с 2021 года — член координационного совета по устойчивому развитию РСПП, член Международной консультативной группы Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB);

с 2022 года — член рабочей группы «ESG — повестка, энергопереход» Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации;

с 2022 года — член Экспертного совета по устойчивому развитию и зеленому финансированию при Подкомитете по устойчивому развитию и зеленому финансированию Комитета по финансовому рынку Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации

¹ Должности указаны на конец 2022 года.

**Батехин Сергей Леонидович**

Неисполнительный директор с 2020 года

Председатель Комитета Совета директоров по бюджету, член Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета Совета директоров по стратегии

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»;

2019–2022 — член совета директоров Jokerit Hockey Club Oy;

с 2019 года — председатель президиума некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;

с 2018 года — член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»;

2013–2020 — должности в «Норникеле»: член Правления (2013–2020), Вице-президент (2015–2016), Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики (2016–2018), Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития (2018–2020)

**Александров Денис Владимирович**

Независимый директор с 2022 года

Член Комитета Совета директоров по стратегии, Комитета Совета директоров по аудиту и Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1974

Гражданство: Российская Федерация

Образование

Дальневосточный государственный университет, 1996 год, специальность: «международные экономические отношения и менеджмент»;

Maryland University, 1995 год, специальность bachelor of science in business and management.

Опыт работы за последние пять лет

2016–2020 — генеральный директор ООО «Руссдрагмет» (группа Highland Gold Mining Limited);

с 2020 года — CEO, Публичная золотодобывающая компания Petropavlovsk PLC (POG);

с 2020 года — генеральный директор, ООО «Атлас Майнинг»;

с 2021 года — член совета директоров АО «Покровский рудник» — компании группы «Петропавловск»;

с 2021 года — член совета директоров АО «ПХМ Инжиниринг» — компании группы «Петропавловск»;

с 2022 года — член совета директоров ООО «Петропавловск-Авиа» — компании группы «Петропавловск»;

с 2022 года — член совета Союза золотопромышленников

**Башкиров Алексей Владимирович**

Неисполнительный директор с 2013 года

Член Комитета Совета директоров по аудиту и Комитета Совета директоров по стратегии

Год рождения: 1977

Гражданство: Российская Федерация

Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, специальность: «международные экономические отношения», квалификация: специалист по международным экономическим отношениям.

Опыт работы за последние пять лет

С 2015 года — управляющий директор ООО «Винтер Капитал Адвайзорс»

**Безденежных Елена Степановна**

Неисполнительный директор с 2022 года

Председатель Комитета Совета директоров по стратегии

Год рождения: 1973

Гражданство:
Российская Федерация

Образование

Красноярский государственный университет, 1996 год, специальность: «юриспруденция», квалификация: юрист.

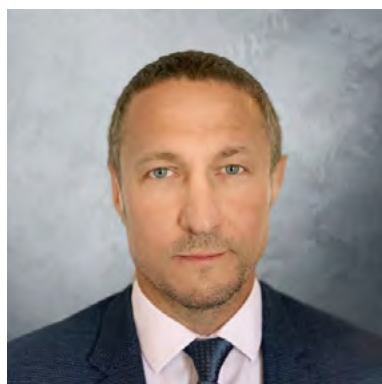
Опыт работы за последние пять лет

2015–2018 — статс-секретарь — Вице-президент, руководитель Блока взаимодействия с органами власти и управления ПАО «ГМК «Норильский никель»;

2018–2019 — вице-президент по региональной политике и взаимодействию с органами власти и управления филиала ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»;

с 2019 года — вице-президент по региональной политике и взаимодействию с органами власти и управления АО «РУСАЛ Менеджмент»;

с 2022 года — член совета директоров АО «Корпорация развития Енисейской Сибири»

**Волк Сергей Николаевич**

Независимый директор с 2019 года

Председатель Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета Совета директоров по бюджету и Комитета по аудиту

Год рождения: 1969

Гражданство: Украина

Образование

Университет Техаса (Остин, США), магистр по управлению бизнесом (финансовая специализация), 1998 год.

Опыт работы за последние пять лет

2019–2022 — член совета директоров Fortenova Grupa d.d. (Загреб, Хорватия);

2018–2022 — член наблюдательного совета Mercator d.d. (Любляна, Словения)

**Захарова Марианна Александровна**

Исполнительный директор с 2010 года, член Правления с 2016 года

Год рождения: 1976

Гражданство:
Российская Федерация

Образование

Российский университет дружбы народов: бакалавр юриспруденции, 1998 год; магистр юриспруденции, 2000 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2015 года — Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

**Лучицкий Станислав Львович**

Независимый директор с 2021 года

Председатель Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата, член Комитета Совета директоров по стратегии и Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

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);

с 2021 года — заместитель генерального директора — руководитель блока геологии, технологий и инжиниринга, член правления ООО «Руссдрагмет»;

2020–2021 — заместитель генерального директора — директор проекта ООО «Озерная горнорудная компания»;

2018–2019 — генеральный директор ООО «Арктик Палладий»;

2014–2018 — руководитель проектного офиса Читинского проекта ПАО «ГМК «Норильский никель»



Германович Алексей Андреевич

Независимый директор с 2022 года

Заместитель Председателя Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета Совета директоров по аудиту, Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1977

Гражданство: Российская Федерация

Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 1998 год, специальность: «экономика», квалификация: менеджмент;

МГУ им. М. В. Ломоносова, 2002 год, специальность: «журналист»;

Университет Крэнфилд, (Великобритания), 2009 год, Executive MBA, магистр делового администрирования.

Опыт работы за последние пять лет

С 2008 года — член правления Фонда развития Санкт-Петербургского государственного университета;

2014–2019 — член совета директоров ОАО «Э.ОН Россия» (ПАО «Юнипро» с 23 июня 2016 года);

2016–2018 — член совета директоров ПАО «Аэрофлот»;

2016–2018 — член совета директоров Америкабанк (Армения);

2018–2019 — член совета директоров Komercijalna Banka ad Beograd (Сербия)



Захарова Александра Ивановна

Неисполнительный директор с 2022 года

Член Комитета Совета директоров по аудиту, Комитета Совета директоров по бюджету, Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1973

Гражданство: Российская Федерация

Образование

Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, 1996 год, специальность: «экономика и социология труда», квалификация: экономист.

Опыт работы за последние пять лет

С 2020 года — директор направления АО «Русский Алюминий Менеджмент»;

2013 — январь 2023 — руководитель проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»



Иванов Алексей Сергеевич

Независимый директор с 2022 года

Председатель Комитета Совета директоров по аудиту

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

Образование

Ленинградский государственный университет, 1991 год, экономический факультет, кафедра экономической кибернетики; 1993 год, аспирантура кафедры международных экономических отношений;

Институт присяжных бухгалтеров Великобритании и Уэльса (квалификация АСА), 1997 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2021 года — генеральный директор ООО «Грин Энерджи»;

с 2020 года — главный исполнительный директор ООО «Аксиома»;

2010–2020 — «ПрайсвотерхаусКуперс», Москва: партнер по работе с ключевыми клиентами (2016–2020); руководитель практики по предоставлению аудиторских услуг (2013–2016); руководитель отдела аудита частных компаний (2010–2013)



Шварц Евгений Аркадьевич

Независимый директор с 2019 года

Член Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата

Год рождения: 1958

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 факультета географии и геоинформационных технологий 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;

с 2020 года — член совета директоров МКПАО «ОК РУСАЛ»;

2007–2019 — директор по природоохранной политике Всемирного фонда природы;

с 1993 года — член совета благотворительного фонда «Центр охраны дикой природы»



Шейбак Егор Михайлович

Неисполнительный директор с 2022 года

Член Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Комитета Совета директоров по бюджету

Год рождения: 1986

Гражданство:
Российская Федерация

Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2008 год, факультет государственного управления, степень: специалист, квалификация: менеджер.

Опыт работы за последние пять лет

С 2022 года — заместитель председателя комитета РСПП по развитию конкуренции;

2013 — январь 2023 — руководитель проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по вопросам его компетенций в «Норникеле» по решению Совета директоров были созданы комитеты Совета директоров. Для эффективного исполнения функций комитеты наделены правом проводить консультации

с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов.

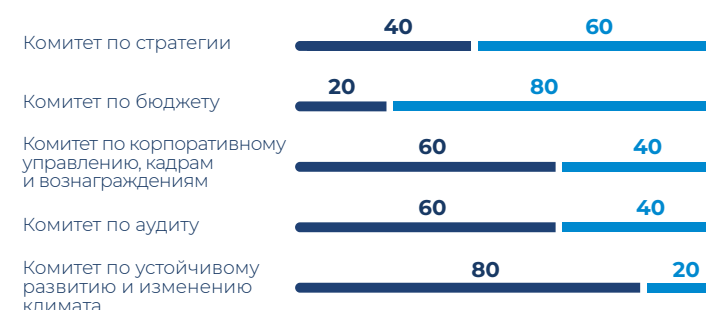
С начала отчетного года при Совете директоров работали пять комитетов, каждый из которых состоял из пяти человек:

- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;

- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по устойчивому развитию и изменению климата.

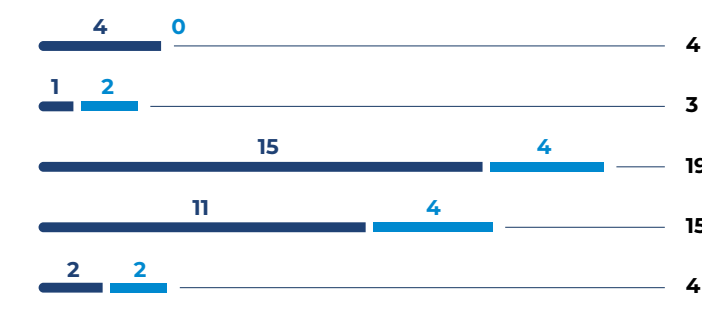
Состав всех комитетов определяется решением Совета директоров.

Статус директоров в Комитетах (%)



● Независимые ● Неисполнительные

Количество заседаний комитетов в 2022 году



● Очные ● Заочные

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Состав Комитета на конец 2022 года

Безденежных Е.С.
Председатель

Александров Д.В.
независимый директор

Башкиров А.В.

Батехин С.Л.

Лучицкий С.Л.
независимый директор

Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, два из которых являются независимыми (доля независимых директоров — 40%). В отчетном году было проведено четыре очных заседания Комитета в форме совместного присутствия.

Комитет по стратегии создан для содействия Совету директоров путем предварительной проработки вопросов:

- формирования стратегии устойчивого развития;
- инвестиционного планирования и структурных изменений;
- взаимодействия Компании с рынками капитала.

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 2022 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, Серной программы, участия Компании в реализации Комплексного плана

социально-экономического развития г. Норильска до 2035 года (в том числе в реновации жилищного фонда г. Норильска). Представлялись отчеты о производственных показателях Компании, отчет о ходе реализации ИТ-программы и об исполнении стратегии развития топливно-энергетического комплекса. Принята к сведению информация о ходе реализации стратегии транспортной логистики, сбытовой деятельности в 2022–2023 годах и обновлении маркетинговой стратегии с оценкой изменений конкурентной среды и концепции развития ремонтной деятельности Компании.



КОМИТЕТ ПО БЮДЖЕТУ

Состав Комитета на конец 2022 года

Батехин С.Л.
Председатель

Действующий Комитет по бюджету «Норникеля» состоит из пяти членов Совета директоров, один из которых является независимым директором (доля независимых директоров — 20%).

В отчетном году было проведено три заседания Комитета, из них два заочных.

Башкиров А.В.

Волк С.Н.
независимый директор

Ключевая роль Комитета по бюджету в отчетном году заключалась в подготовке рекомендаций Совету директоров для принятия решений по размеру дивидендов по акциям Компании по результатам 2021 года и предложению по установлению даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов,

Захарова А.И.

Шейбак Е.М.

принята к сведению информация о прогнозе цен на металлы и курсы валют для целей подготовки бюджета Компании на 2023 год. Комитет по бюджету также одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2023 год.

КОМИТЕТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ, КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Состав Комитета на конец 2022 года

Волк С.Н.
Председатель,
независимый директор

Комитет состоит из пяти директоров, три из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета (доля независимых директоров — 60%).

В отчетном году было проведено 19 заседаний Комитета, из них 15 — в заочной форме, четыре — в очной.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям оказывает содействие Совету директоров по вопросам:

- оценки, контроля функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании;
- преемственности в деятельности Совета директоров и Правления Компании;
- мотивации, оценки деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря;
- надзора за формированием и реализацией информационной политики Компании.

Германович А.А.
Заместитель Председателя,
независимый директор

Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового и внеочередных общих собраний акционеров, а также по вопросам, выносимым на рассмотрение Общего собрания акционеров в части вознаграждения и компенсаций расходов членов Совета директоров и Ревизионной комиссии, страхования ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещения им убытков.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям дал рекомендации Совету директоров по оценке деятельности членов Совета директоров за 2021 год, внесению изменений в состав Правления Компании, а также по утверждению ряда внутренних документов Компании. Комитетом одобрена система КПЭ Компании в части экологических показателей, показателей промышленной безопасности и охраны труда и командные

Лучицкий С.Л.
независимый директор

Шейбак Е.М.

КПЭ Группы компаний «Норильский никель» на 2023 год. Принят к сведению Отчет о системной работе по развитию вовлеченности персонала Компании. Рассмотрена информация о результатах по картам КПЭ для топ-10 и топ-100 за 2021 год и системе трудовых отношений и мотивации членов Правления, принята к сведению информация о благотворительной политике, спонсорстве и прочих социальных программах Компании, о Программе развития человеческого капитала, стратегии развития системы обучения Компании на 2022–2025 годы. Обсуждались подходы к формированию индивидуальных КПЭ топ-10 на 2022 год. Также была принята к сведению информация о результатах ежегодной оценки эффективности Совета директоров за 2021 год, в соответствии с которой работа Совета директоров и Корпоративного секретаря Компании была признана эффективной. Дана оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости.

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Состав Комитета на конец 2022 года

Иванов А.С.
Председатель,
независимый директор

Комитет по аудиту состоит из пяти директоров, три из которых являются независимыми, в том числе Председатель Комитета (доля независимых директоров — 60%). Средний стаж работы членов Комитета в финансовой области составляет более 10 лет.

В отчетном году было проведено 15 заседаний, из них 11 — в очной форме, четыре — в заочной.

К функциям Комитета относятся решение вопросов, связанных:

- с финансовой отчетностью;
- управлением рисками и внутренним контролем;
- внешним и внутренним аудитом;
- недопущением недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц;
- промышленной безопасностью и охраной труда.

Александров Д.В.

Германович А.А.
независимый директор

Комитет по аудиту играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, тем самым обеспечивая эффективное взаимодействие Совета директоров, Ревизионной комиссии, независимого аудитора, Департамента внутреннего аудита и менеджмента Компании.

В 2022 году Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании, промышленной безопасностью, охраной труда, утверждением Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области внутреннего контроля и Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области внутреннего аудита. Комитетом были рассмотрены и приняты к сведению результаты внутренних аудиторских проверок и внутреннего контроля, обсужден Отчет об устойчивом развитии за 2021 год. Рассмотрены отчеты

Волк С.Н.
независимый директор

Захарова А.И.

Службы риск-менеджмента о ключевых рисках Компании и Инспекции по мониторингу технико-производственных и экологических рисков, а также заявление о риск-аппетите Компании на 2022 год.

В 2022 году на заседаниях Комитета Совета директоров по аудиту Компании рассматривались следующие вопросы:

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;
- согласование показателей премирования (карты ключевых показателей эффективности) директора Департамента внутреннего аудита;
- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков.





КОМИТЕТ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА

Состав Комитета на конец 2022 года

Лучицкий С.Л.
Председатель,
независимый директор

Александров Д.В.
независимый директор

Германович А.А.
независимый директор

Захарова А.И.

Шварц Е.А.
независимый директор

Комитет состоит из пяти директоров, четыре из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета (доля независимых директоров — 80%). Согласно положению, Комитет должен состоять из пяти членов, с возможным увеличением численного состава по решению Совета директоров.

- подготовка внутренней отчетности Компании и раскрытия информации об устойчивом развитии и изменении климата;
- контроль проведения внешнего аудита отчетности и деятельности Компании в области устойчивого развития и изменения климата.

делу и металлам (ICMM) и Инициативе по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых (IRMA) в рамках деятельности Компании. Также на заседании подробно обсуждались вопросы поддержки коренных народов Крайнего Севера и исследования влияния потепления климата на изменение слоя вечной мерзлоты.

С учетом состоявшегося на заседании обсуждения было принято решение о целесообразности размещения информации о деятельности и перспективных планах Компании в области устойчивого развития / ESG на сайте Компании на регулярной основе. Вопросы экологии и промышленной безопасности были признаны сферами особого внимания членов Совета директоров и менеджмента Компании, а также отмечена необходимость достижения устойчивого результата в области изменения культуры промышленной безопасности.

В отчетном году было проведено четыре заседания, из них два — в очной форме, два — в заочной.

В отчетном году членам Комитета был представлен отчет менеджмента о деятельности Компании в сфере устойчивого развития, включая вопросы защиты окружающей среды и мониторинга изменения климата, международной сертификации деятельности Компании и ее соответствия международным стандартам ведения бизнеса, вопросы социальной направленности и корпоративного управления. Особое внимание было уделено вопросам восстановления окружающей среды после разлива дизельного топлива, производства углеродно-нейтрального никеля, внедрения требований Международного совета по горному

Основными функциями Комитета по устойчивому развитию и изменению климата являются:

- интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании;
- формирование и реализация стратегии в области устойчивого развития и изменения климата;
- управление рисками и внутренним контролем в области устойчивого развития и изменения климата;

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

Президент и Правление являются исполнительными органами Компании и руководят текущей деятельностью «Норникеля». Они обеспечивают:

- исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- реализацию основных планов и программ «Норникеля»;
- поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК).

ПРЕЗИДЕНТ

Президент является единоличным исполнительным органом Компании, руководящим ее текущей деятельностью. Президент избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок и осуществляет функции Председателя Правления Компании.

Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров. С 2015 года должность Президента Компании занимает Потанин В.О. (в 2012–2015 годах — Генеральный директор).

ПРАВЛЕНИЕ

Правление является коллегиальным исполнительным органом, который руководит текущей деятельностью Компании в пределах своей компетенции, определенной Уставом, и обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. Совет директоров вправе в любой момент прекратить полномочия и расторгнуть договор с любым из членов Правления.

В 2022 году Правление Компании начало свою работу в составе из 10 членов, утвержденном Советом директоров 28 октября 2021 года. В течение отчетного года состав Правления Компании дважды претерпевал изменения:

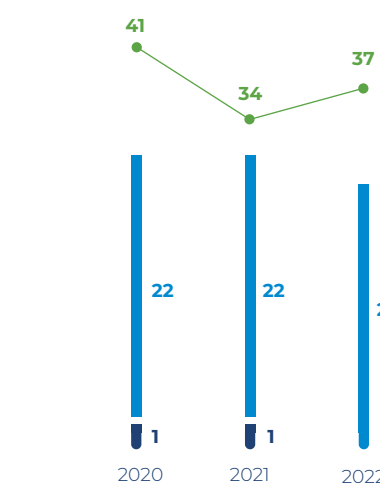
- 14 апреля 2022 года Советом директоров было принято решение избрать с 14 апреля 2022 года членом Правления Компании Берлина Антона Витальевича и начиная с 14 апреля 2022 года образовать Правление Компании из 11 человек;

- 1 июня 2022 года Советом директоров было принято решение прекратить полномочия члена Правления Бугрова Андрея Евгеньевича и определить со 2 июня 2022 года состав Правления Компании в количестве 10 человек.

В 2022 году было проведено 21 заседание Правления Компании, все заседания в отчетном году проводились в заочной форме.

На протяжении 2022 года Правлением были приняты решения о внесении изменений в составы Энергетического и Забайкальского дивизионов, принимались решения, касающиеся директоров филиалов Компании и внесению изменений в трудовые договоры с ними, рассматривались сделки Компании по привлечению финансирования, выдаче гарантий и предоставлению поручительства, был утвержден периметр самооценки системы внутреннего контроля на 2022 год и рассмотрены вопросы, связанные с ходом реализации Стратегии в области экологии и изменения климата.

Количество заседаний Правления



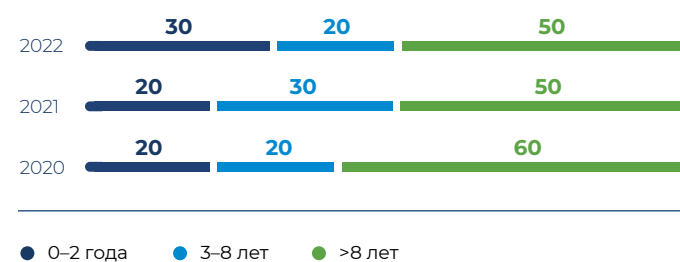
- Очные заседания
- Заочные заседания
- Количество рассмотренных вопросов



Участие в заседаниях в 2022 году

Ф. И. О.	Продолжительность работы в составе Правления (лет)	Участие в заседаниях / общее количество заседаний
Потанин В.О.	10	21/21
Бугров А.Е. ¹ (до 01.06.2022)	10	6/21
Берлин А.В. ² (с 14.04.2022)	1	19/21
Степанов С.С.	2	21/21
Федоров Е.В.	2	21/21
Дубовицкий С.А.	5	21/21
Захарова М.А.	7	21/21
Зелькова Л.Г.	10	21/21
Савицкая Е.А.	9	21/21
Малышев С.Г.	10	21/21
Пластинина Н.М.	10	21/21

Продолжительность работы в составе Правления (%)



Состав Правления (%)



¹ Вышел из состава Правления 1 июня 2022 года в соответствии с решением Совета директоров.
² Вошел в состав Правления с 14 апреля 2022 года в соответствии с решением Совета директоров.

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ¹

С более подробными биографиями членов Правления можно ознакомиться на сайте Компании. С биографией членов Правления, не вошедших в новый состав Правления, можно ознакомиться в Годовом отчете за 2021 год.

В отчетном году акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» владели Степанов С.С. в размере 0,002% от уставного капитала Компании и Берлин А.В. — в размере 0,002% от уставного капитала Компании.



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

Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, квалификация: экономист-международник.

Опыт работы за последние пять лет

С 2022 года — член правления Общероссийской общественной организации «Федерация хоккея России»;

с 2021 года — член попечительского совета Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз» (РФС);

2020–2022 — председатель попечительского совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;

с 2020 года — член попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»;

с 2018 года — член попечительского совета некоммерческой ассоциации юридических лиц «Российско-американский совет делового сотрудничества»; член попечительского совета фонда по сохранению и развитию Соловецкого архипелага;

с 2017 года — председатель наблюдательного совета АНО «Агентство развития Норильска»;

с 2016 года — член совета Фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры», а также председатель попечительского совета некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;

2014–2019 — председатель попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»;

с 2011 года — член попечительского совета некоммерческой организации «Специализированный фонд

управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», а также Фонда поддержки строительства храмов города Москвы;

с 2010 года — член попечительского совета всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»;

с 2009 года — заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»;

с 2007 года — член попечительского совета Санкт-Петербургского государственного университета, заместитель председателя попечительского совета специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО (У) МИД России;

с 2006 года — заместитель председателя попечительского совета МГИМО (У) МИД России, член попечительского совета Высшей школы менеджмента СПбГУ, 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»;

2001–2022 — 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

¹ Должности указаны на конец 2022 года.



Берлин Антон Витальевич

Член Правления с 2022 года

Год рождения: 1973

Гражданство:
Российская Федерация

Образование

Московский авиационный технологический институт — Российский государственный технологический университет им. К.Э. Циолковского, 1996 год, факультет радиоэлектронной аппаратуры, инженер-системотехник — администратор производства;

Аспирантура МАТИ-РГТУ им. К.Э. Циолковского, 1999 год.

Опыт работы за последние пять лет

с 2008 года — должности в «Норникеле»: директор Департамента маркетинга (2008–2019); Вице-президент — руководитель Блока сбыта и коммерции (с 2019 года)



Дубовицкий Сергей Александрович

Член Правления с 2018 года

Год рождения: 1978

Гражданство:
Российская Федерация

Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, специальность: «связи с общественностью»; квалификация: специалист по связям с общественностью со знанием иностранного языка.

Опыт работы за последние пять лет

С 2021 года — член совета директоров MPI Nickel Pty Ltd, Norilsk Nickel Africa (PTY) Ltd, Norilsk Nickel Mauritius и член исполнительного комитета Nkomati;

с 2013 года — должности в «Норникеле»: директор Департамента стратегического планирования (2013–2016), Вице-президент по стратегическому планированию (2016–2019), член Правления (с 2018 года), Вице-президент — руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами (2019–2020), Старший вице-президент — руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами, логистики и ресурсного обеспечения (с 2020 года)



Зелькова Лариса Геннадьевна

Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

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»;

с 2016 года — председатель попечительского совета Фонда «Специализированный фонд управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры»;

2015–2020 — член попечительского совета федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»;

2015–2022 — член совета попечителей The Hermitage Foundation UK;

с 2014 года — председатель совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;

2011–2020 — член совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»;

с 2011 года — председатель правления некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа»;

с 2011 года — должности в «Норникеле»: член Совета Директоров (2011–2013); заместитель Генерального директора по социальной политике и связям с общественностью (2013–2015); Вице-президент, руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью (2015–2016); Старший вице-президент — руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью

с 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



Захарова Марианна Александровна

Член Правления с 2016 года

Член Совета директоров с 2010 года

Год рождения: 1976

Гражданство: Российская Федерация

Образование

Российский университет дружбы народов:

бакалавр юриспруденции, 1998 год; магистр юриспруденции, 2000 год.

Опыт работы за последние пять лет

С 2015 года — Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»



Пластинина Нина Мануиловна

Член Правления с 2013 года

Год рождения: 1961

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»: Директор Департамента внутреннего контроля (2013–2015), Вице-президент — руководитель Блока внутреннего аудита (2015–2016), Вице-президент — руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента (с 2016 года)



Малышев Сергей Геннадьевич

Член Правления с 2013 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;

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность: «финансы и кредит»; квалификация: экономист;

Профессиональная переподготовка в Институте повышения квалификации Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, по программе «Государственное и муниципальное управление».

Опыт работы за последние пять лет

С 2013 года — должности в «Норникеле»: Заместитель Генерального директора — руководитель Блока экономики и финансов (2013–2015), Вице-президент — руководитель Блока экономики и финансов (2015–2016), Старший вице-президент — Финансовый директор (с 2016 года)



Савицкая Елена Алексеевна

Член Правления с 2014 года

Год рождения: 1972

Гражданство: Российская Федерация

Образование

Московский государственный педагогический университет, специальность: «психология», квалификация: психолог, преподаватель психологии.

Опыт работы за последние пять лет

С 2013 года — должности в «Норникеле»: Руководитель Аппарата (2013–2015); Вице-президент — руководитель Аппарата (с 2015 года)



Степанов Сергей Станиславович

Член Правления с 2021 года

Год рождения: 1977

Гражданство: Российская Федерация

Образование

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова: 1998 год — бакалавр экономики (диплом с отличием); 2000 год — магистр экономики (диплом с отличием).

Опыт работы за последние пять лет

С 2022 года — член совета директоров ООО «Полярный литий»;

2020–2021 — генеральный директор ПАО «ВСМПО-АВИСМА»;

2014–2020 — генеральный директор ПАО «Распадская»;

2012–2020 — вице-президент, руководитель дивизиона «Уголь ЕВРАЗ-Холдинг»;

с 2021 года — Старший вице-президент — Производственный директор ПАО «ГМК «Норильский никель»



Федоров Евгений Владимирович

Член Правления с 2021 года

Год рождения: 1978

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 — член совета директоров, советник генерального директора ООО «ТРАСТ СМ»;

с 2018 года — член совета директоров ООО «Юнтайл Холдинг»;

с 2017 года — член совета директоров, советник генерального директора ООО «УК «Росводоканал»

с 2021 года — Вице-президент — руководитель Энергетического дивизиона ПАО «ГМК «Норильский никель»

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.

Корпоративный секретарь выполняет следующие основные функции:

- участие в подготовке и проведении Общего собрания акционеров;
- подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- руководство работой секретариата Компании;
- иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании.

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 на указанной должности были продлены сроком на три года.



Платов Павел Евгеньевич

Корпоративный секретарь
Компании с 2011 года

Год рождения: 1975

Гражданство: Российская Федерация

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)

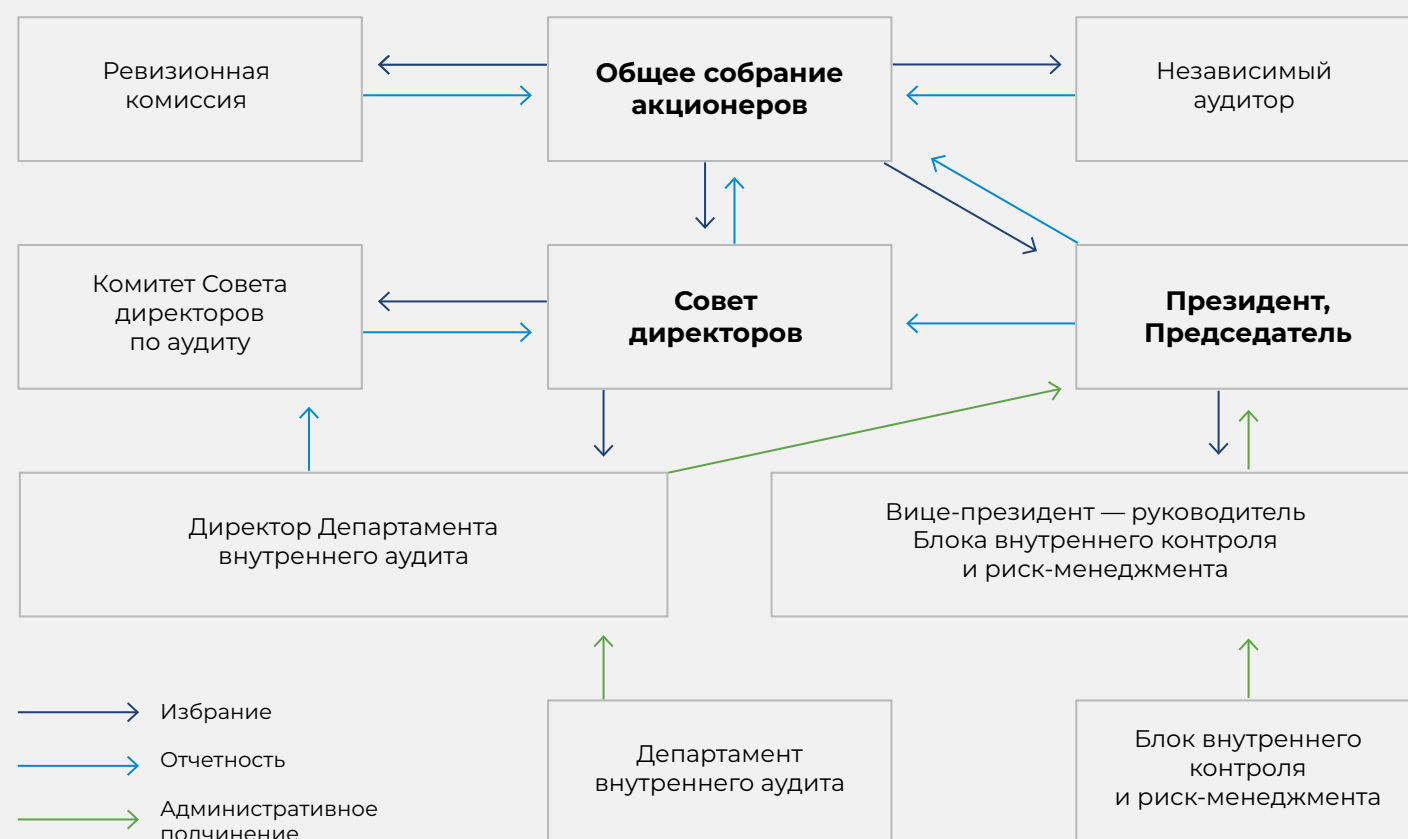
СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

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;
-  Комитет Совета директоров по аудиту;
-  Департамент внутреннего аудита;
-  Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента, в который входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю, Служба риск-менеджмента и Центр мониторинга технико-производственных и экологических рисков.

Структура управления внутреннего контроля на 31 декабря 2022 года



РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия является постоянно действующим органом, который осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии в количестве пяти человек избираются ежегодно на годовом Общем собрании акционеров.

Результаты работы Ревизионной комиссии

В 2022 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2021 год. По итогам проверки подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию акционеров.

Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2022 год будут представлены к годовому Общему собранию акционеров в 2023 году.

На годовом Общем собрании акционеров 3 июня 2022 года Ревизионная комиссия была избрана в следующем составе: Дзыбалов А.С., Масалова А.В., Сванидзе Г.Э., Горнин Э.Л., Яневич Е.А.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

В Компании сформирован Департамент внутреннего аудита, который оказывает содействие 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 готовятся 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 Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании. В ПАО «ГМК «Норильский никель» действует Политика по внутреннему аудиту, утвержденная Советом директоров Компании в 2022 году.

В 2022 году на заседаниях Комитета по аудиту рассматривались следующие вопросы:

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;
- согласование показателей премирования (карты КПЭ) директора Департамента внутреннего аудита;
- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков;
- итоги самооценки функции внутреннего аудита.

Комитетом по аудиту отмечена эффективность работы Департамента внутреннего аудита в отчетном периоде.

В 2022 году Департаментом внутреннего аудита были выполнены проверки по следующим направлениям:

- управление рисками ПБиОТ и экологических рисками;
- выполнение крупных инвестиционных проектов Компании;
- процессы корпоративного управления;
- процедуры контроля за ИТ-активами и ИТ-проектами.

Ряд аудитов был проведен с использованием инструментов data-аналитики, которые позволяют обработать значительные объемы данных и представить

их в графическом виде. По отдельным направлениям деятельности Департаментом применяется метод continuous auditing (непрерывный аудит).

Департаментом внутреннего аудита проведена годовая оценка эффективности корпоративной системы управления рисками (КСУР) и системы внутреннего контроля (СВК) Компании за 2022 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 разрабатываются корректирующие мероприятия. В течение 2022 года менеджментом выполнено 270 мероприятий, которые включают обновление нормативных документов, разработку новых либо изменение действующих контрольных процедур, информирование и обучение персонала, идентификацию и оценку рисков. С помощью автоматизированного решения по внутреннему аудиту SAP AM Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. Аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседании Комитета по аудиту.



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 металлосохраняющих 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, проводимого внешней компанией, ежегодно осуществляется оценка эффективности и уровня зрелости элементов системы внутреннего контроля. Отчеты с результатами оценки эффективности системы внутреннего контроля рассматриваются менеджментом Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

В мае 2022 года «Норникель» внедрил автоматизированную систему управления рисками и внутреннего контроля

SAP GRC. В системе ведется информация о системе внутреннего контроля в Компании, проводятся процедуры оценки ее эффективности, готовятся отчеты.

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 Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях, 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, проводится проверка информации. Основными принципами в работе Службы корпоративного доверия являются соблюдение конфиденциальности информации и сохранение анонимности заявителя, пожелавшего остаться анонимным, и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений. Компания ни в коем случае не подвергает сотрудника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям и преследованиям (увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.). В случае поступления обращения о воздействии

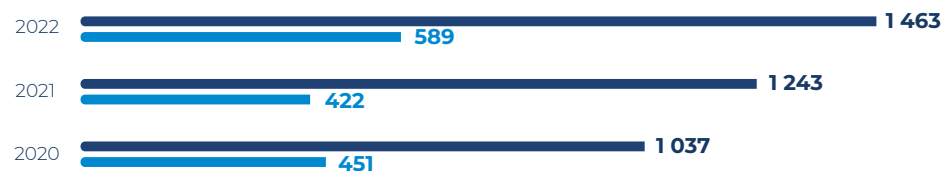
на заявителя проводятся обязательные проверки таких обращений и тщательный анализ результатов. На всех уровнях проводится регулярный мониторинг статуса заявителей в целях выявления случаев необоснованного воздействия на них.

Контакты для обращений (24 часа):

- по телефону: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45;
- по электронной почте: skd@nornik.ru;
- на сайте, заполнив форму: [Служба корпоративного доверия — «Норникель» \(nornickel.ru\)](https://www.nornickel.ru/skd)

В течение трех лет в Службе корпоративного доверия не были классифицированы обращения по теме «Коррупционные действия». Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в Отчете об устойчивом развитии.

Статистика обращений



- Общее количество обращений
- Общее количество обращений, по которым инициирована проверка

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Компания ежегодно участвует в Антикрупционном рейтинге российского бизнеса, проводимого Российским союзом промышленников и предпринимателей. Оценка системы управления противодействием коррупции проводится независимыми экспертами и основана на критериях международного стандарта ISO 37001:2016 и положениях Антикрупционной хартии. По итогам проведенной комплексной независимой оценки в рамках Антикрупционного рейтинга российского бизнеса — 2022 Компании был присвоен наивысший класс рейтинга — «A1», что является свидетельством особого внимания руководства Компании к вопросам совершенствования системы предупреждения и противодействия коррупции.

«Норникель» соблюдает требования антикрупционного 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

Класс рейтинга «A1» присвоен Компании по итогам проведенной комплексной независимой оценки

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.

«Норникель» во исполнение законодательных требований, а также на основании добровольно принятых на себя обязательств ведет активную деятельность по внедрению и совершенствованию антикрупционных мер. В Компании установлены единые для всех сотрудников требования по предоставлению и получению деловых подарков, которые закреплены в Положении об обмене деловыми подарками, также осуществляется учет и контроль представительских расходов. Регулярно проводится антикрупционная экспертиза внутренних документов, и наличие в документах коррупциогенных факторов не допускается.

Ежегодно проводится оценка коррупционных рисков, а их мониторинг осуществляется ежеквартально.

Раз в два года Компания предоставляет в Российский союз

Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут мерам преследования, а также дисциплинарным и другим взысканиям, если он сообщит о предполагаемом факте коррупции или откажется дать взятку или оказать посредничество во взяточничестве, совершить коммерческий подкуп либо иное коррупционное правонарушение.

промышленников и предпринимателей декларацию о соблюдении положений Антикрупционной хартии российского бизнеса, тем самым подтверждая свое соответствие антикрупционным требованиям.

«Норникель» ежегодно публикует информацию в Отчете об устойчивом развитии, которая содержит статистические данные о зафиксированных коррупционных нарушениях, подтверждая свою открытость и прозрачность перед заинтересованными сторонами.

Все сотрудники Компании при приеме на работу проходят ознакомление с документами в области антикрупционной деятельности, подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции, а также проходят вводный инструктаж по вопросам противодействия коррупции.

Компания регулярно проводит обучение сотрудников и вовлекает их в реализацию антикрупционных программ. В Компании все сотрудники ежегодно проходят дистанционный курс «Противодействие коррупции», а HR-сотрудники — курс «О соблюдении антикрупционного законодательства сотрудниками служб персонала». Доля сотрудников, проинформированных о политиках и методах противодействия коррупции, на конец 2022 года составляет 100%. Обучение законодательным требованиям и положениям корпоративных документов в области противодействия коррупции в 2022 году прошли более 31 тыс. сотрудников.

Также одним из ключевых элементов предотвращения коррупционных правонарушений является своевременное выявление конфликта интересов, а также недопущение его возникновения. В Компании утверждена типовая

декларация, которая заполняется кандидатом на занятие вакантной должности в Компании и физическим лицом в рамках заключения гражданско-правового договора с Компанией. В целях повышения эффективности работы по предупреждению, выявлению и урегулированию конфликта интересов, а также в целях обеспечения соблюдения принципов законности и совершенствования корпоративной культуры в Группе созданы постоянно действующие Комиссии по урегулированию конфликта интересов.

На официальном сайте Компании организована постоянная работа раздела «Антикоррупция». 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.

Для снижения возможных рисков при взаимодействии с подрядчиками Компания проверяет деловую репутацию, благонадежность и платежеспособность потенциальных контрагентов. В целях предотвращения злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа соблюдают следующие правила:

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей;
- коммерческие предложения поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям,

утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;

- результаты отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании;
- ежегодно с каждым поставщиком заключается или обновляется генеральное соглашение, содержащее статью «Антикоррупционная оговорка». В ней описан порядок взаимодействия поставщика и Компании при возникновении рисков различных злоупотреблений. Дополнительно подписанием генерального соглашения поставщик подтверждает свое ознакомление с Политикой Компании в области антикоррупционной деятельности.

В целях развития и совершенствования системы антикоррупционного комплаенса в 2022 году были реализованы следующие мероприятия:

- утвержден единый подход по внедрению нормативных документов в области противодействия коррупции и механизмы контроля по всей Группе;
- проведена кампания по обучению основам антикоррупционного комплаенса сотрудников Группы, ответственных за внедрение антикоррупционных процедур;
- пересмотрены и обновлены нормативные методические документы Компании в области противодействия коррупции.

Также в настоящее время в Компании пересматривается подход к оценке коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами.

в области противодействия корпоративному мошенничеству. На ее основе реализуются системные меры по предупреждению, выявлению и противодействию злоупотреблениям и проявлениям корпоративного мошенничества, а также коррупционных составляющих. Требования политики соответствуют

АНТИМОНОПОЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В Компании с 2017 года действует система антимонопольного комплаенса, направленная на организацию процессов своевременного предупреждения, выявления, устранения причин и условий, способствующих совершению нарушений антимонопольного законодательства; соблюдение норм действующего законодательства Компанией и организациями корпоративной структуры.

В 2020 году в Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» были внесены изменения, предусматривающие требования к внутренним актам организаций в сфере антимонопольного комплаенса, а также право организаций представить такие акты в Федеральную антимонопольную службу и при подтверждении их соответствия установленным нормативным требованиям получить от антимонопольного органа заключение. В рамках новой предусмотренной законом процедуры 25 марта 2021 года Компания первой в стране получила заключение Федеральной антимонопольной службы о соответствии действующей системы антимонопольного комплаенса требованиям законодательства.

В 2022 году в отношении Компании и предприятий Группы со стороны Федеральной антимонопольной службы и ее территориальных органов не установлено нарушений антимонопольного законодательства, предприятия Группы не привлекались к административной ответственности за такие нарушения.

принципам честного и ответственного ведения бизнеса, стремлению Компании к совершенствованию корпоративной культуры, следованию лучшим практикам корпоративного управления и высоким этическим стандартам.

На плановой основе выполняются мероприятия по обеспечению антитеррористической защиты объектов производства, транспорта и топливно-энергетического комплекса, предотвращению актов незаконного вмешательства в их работу.

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

В 2022 году стратегия Компании в области обеспечения информационной безопасности была адаптирована и скорректирована в связи с тем, что в отчетном периоде многие зарубежные компании, специализирующиеся на информационных технологиях и информационной безопасности, покинули российский рынок, а также были введены новые законодательные требования.

«Норникель» в 2022 году создал дочернюю организацию ООО «Норникель Сфера», которая занимается обеспечением информационной безопасности всей Группы. Компания обладает широкими техническими компетенциями в основных областях информационной безопасности и безопасности технологических процессов, оказывает все ключевые услуги для предприятий Группы. В дальнейшем покрытие и спектр услуг ООО «Норникель Сфера» будут расширяться.

«Норникель» разработал план по импортозамещению решений информационной безопасности, также были приняты дополнительные меры по защите периметров технологической инфраструктуры предприятий и снижению рисков.

Для части сотрудников сохранился удаленный режим работы, принимаются дополнительные меры по обеспечению информационной безопасности корпоративных ресурсов и инфраструктуры. Действуют усиленные требования к безопасности удаленных компьютеров и устройств, используемых при проведении аудио- и видеоконференций, ведется ежедневный мониторинг удаленной работы, актуализируются памятки и инструкции для пользователей. Компания увеличила охват

В 2022 году было проведено 706 тренировок, а также 46 учений и 12 тактико-специальных учений.

Компания на договорной основе сотрудничает с внешними подрядными организациями для обеспечения

проверок систем на степень защищенности и соответствие требованиям информационной безопасности. Это позволило своевременно выявлять и устранять уязвимости, которые могут эксплуатироваться злоумышленниками.

ПРОГРАММЫ

В Компании внедрены необходимые процессы информационной безопасности, в частности:

- идентификация и классификация информационных активов;
- повышение осведомленности;
- управление доступом к информационным активам;
- анализ защищенности;
- управление рисками;
- управление инцидентами;
- экспертиза информационных технологий и автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) проектов в части требований информационной безопасности.

В 2022 году в рамках непрерывно осуществляемого процесса идентификации и классификации информационных активов Компания выявила ключевые бизнес-приложения и активно реализует планы по их приведению в соответствие корпоративным стандартам в области информационной безопасности, внедряя необходимые решения и средства защиты информации.

В связи с возникшими санкционными рисками и ростом числа киберугроз для технологической ИТ-инфраструктуры адаптированы подходы и планы реализации группы проектов по созданию систем защиты технологических и производственных процессов Компании. Приоритет

безопасности объектов, при взаимодействии с которыми соблюдаются права человека, в том числе сотрудников частных охранных организаций. Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в нормативных документах Блока корпоративной защиты.

смещен в сторону создания базового уровня безопасности инфраструктуры на наиболее значимых предприятиях, а также выполнения основополагающих указов Президента Российской Федерации в области импортозамещения. Повышенное внимание уделяется выполнению требований по защите информации в рамках проектов по созданию и модернизации АСУТП.

Проведены работы по контролю оснащения средствами защиты информации, пересмотрен порядок обновления системного и прикладного программного обеспечения, обеспечен контроль над применяемыми обновлениями.

Согласно плану, завершены работы по внедрению средств защиты технологических процессов на основных производственных площадках, а также на предприятии газового комплекса, обеспечивающего транспортировку энергоресурсов в Норильский промышленный район, что способствует безопасной реализации технологических процессов на более высоком уровне по сравнению с 2020–2021 годами.

Проведен аудит систем промышленной автоматизации всех производственных площадок на соответствие требованиям внутренних стандартов информационной безопасности, это позволяет эффективно спланировать и принять меры для повышения уровня информационной безопасности в ближайшие два года.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

В связи с уходом с российского рынка многих иностранных поставщиков решений по информационной

безопасности, а также в соответствии с новыми законодательными требованиями «Норникель» включился в процесс импортозамещения в сфере информационно-коммуникационных технологий, в том числе для систем промышленной автоматизации. Компания занимается подбором, тестированием и внедрением российских технологических решений в тесном контакте с коллегами из отрасли.

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.

Для предотвращения утечек конфиденциальной информации в Компании внедрены специальные технические средства защиты, позволяющие выявлять попытки несанкционированного вывода по основным каналам, включая электронную почту и файловый обмен. В случае выявления попыток несанкционированного вывода конфиденциальной информации инициируется процедура служебной проверки и расследования в соответствии с действующими в Компании регламентами.

ПРОЦЕСС ИНФОРМИРОВАНИЯ О ПОДОЗРИТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЯХ

В центр реагирования на инциденты информационной безопасности через корпоративный канал пересылается информация в случае обнаружения пользователями подозрительного контента или активностей. В центре

происходит оценка возможного деструктивного влияния на информационные системы Компании и обеспечивается планирование и реализация мер, направленных на предотвращение и устранение последствий инцидентов.

Центр реагирования на инциденты информационной безопасности действует во всех ключевых регионах присутствия Компании. За год сотрудниками центра было обработано более 1 тыс. инцидентов, количество обработанных событий информационной безопасности превышает 20 тыс.

В 2022 году отмечался значительный рост кибератак на российские компании. Для минимизации рисков были приняты дополнительные комплексные, в том числе проактивные, меры по обеспечению безопасности информационной инфраструктуры Компании.

Традиционно центр реагирования тесно сотрудничает с аналогичными структурами как частных компаний, так и регуляторов. Второй год в рамках подписанного соглашения о сотрудничестве ведется эффективное взаимодействие с Национальным координационным центром по компьютерным инцидентам.

ОБУЧЕНИЕ И ИНФОРМИРОВАНИЕ

Компания уделяет большое внимание повышению осведомленности сотрудников о принципах обеспечения информационной безопасности и правилах цифровой гигиены.

При трудоустройстве проводится ознакомление кандидатов с внутренними требованиями информационной безопасности и дополнительный вводный инструктаж. Всего с начала 2022 года с требованиями информационной безопасности были ознакомлены почти 7 тыс. вновь принятых сотрудников, а около 5 тыс. новых сотрудников прошли дополнительные вводные инструктажи по информационной безопасности. Кроме того, ежегодно проводится обучение сотрудников, с учетом актуальных тенденций и вновь выявленных рисков и киберугроз. В 2022 году было проведено 67 плановых и три внеплановых тренинга в формате

электронных курсов, обучение прошли почти 13,5 тыс. сотрудников Группы.

Кроме того, регулярно проводятся учения, включающие в том числе имитацию фишинговых рассылок и иных способов недобросовестного воздействия на пользователей. По итогам учений актуализируются инструкции для сотрудников.

Дополнительно на регулярной основе организуются тематические информационные рассылки об актуальных угрозах информационной безопасности и правилах цифровой гигиены.

Для руководства Компании на ежеквартальной основе готовится бюллетень по информационной безопасности, в котором рассказывается о мероприятиях по защите критической информационной инфраструктуры, проектной деятельности, киберрисках, борьбе с фишингом, а также основных событиях и тенденциях в области информационной безопасности.

СЕРТИФИКАЦИЯ

Согласно ведущим мировым практикам на предприятиях «Норникеля» поддерживается работа систем управления информационной безопасностью (СУИБ), соответствующих требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2022. В 2022 году высокую эффективность процессов управления информационной безопасностью подтвердили четыре предприятия «Норникеля»:

- Мурманский транспортный филиал;
- Надеждинский металлургический завод (Норильский дивизион);
- Медный завод (Норильский дивизион);
- Талнахская обогатительная фабрика (Норильский дивизион).

Несмотря на стремительные изменения внешнего контекста, команда «Норникеля» смогла обеспечить непрерывность соответствия требованиям международных стандартов. Полученные сертификаты — это международный стандарт информационной безопасности, обеспечивающий систематический и структурированный подход и помогающий выявлять и минимизировать риски в этой сфере.

Успешное прохождение процесса сертификации является подтверждением высокого уровня зрелости систем и подходов «Норникеля» в сфере информационной безопасности.

Внешний аудитор отметил высокую готовность предприятий реагировать на новые угрозы и вызовы, а также убедился в устранении ранее выявленных замечаний. Сотрудники, входящие в область действия СУИБ, показали отличные знания по информационной безопасности, а Компания в целом продемонстрировала контроль над рисками и готовность к неожиданным изменениям, подтвердив свою способность достигать поставленных целей в области обеспечения защиты производственных процессов.

Деятельность «Норникеля» по разработке и внедрению передовых решений в сфере киберзащиты промышленных активов неоднократно отмечалась профессиональным сообществом и отраслевыми общественными организациями.

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

НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТ

Выбор независимой аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности «Норникеля» проводится на конкурсной основе в соответствии с действующим в Компании порядком. Комитет по аудиту при Совете

в том числе вопросы рассмотрения рисков информационной безопасности, а также бюджетов программ и проектов в данной сфере. Регулярный мониторинг рисков осуществляется в формате профильных комитетов и корпоративной отчетности.

ПАРТНЕРСТВА И ОБМЕН ОПЫТОМ

На национальном уровне уже пять лет успешно функционирует отраслевое объединение — клуб «Безопасность информации в промышленности» («БИП-Клуб»), основанный в 2017 году «Норникелем». В его работе участвуют руководители направлений информационной безопасности крупных промышленных холдингов России. За годы работы «БИП-Клуб» стал признанной площадкой для обсуждения актуальных вопросов безопасности в сфере использования информационно-коммуникационных технологий, обмена опытом и лучшими практиками по защите информационных систем промышленных компаний.

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 и сотрудничает с Международным исследовательским консорциумом информационной безопасности.

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 различных международных площадок, в том числе Комитета по безопасности Международной ассоциации металлов платиновой группы. Также в рамках первого за долгое время очного заседания этого комитета в ЮАР в сентябре 2022 года «Норникель» провел сессию по кибербезопасности, поделился опытом создания распределенной системы информационной безопасности и рассказал об основных подходах к сохранению непрерывности производственных процессов, опирающихся на информационные технологии.

[Более подробно про риск информационной безопасности читайте в разделе «Ключевые риски в 2022 году» в текущем Годовом отчете.](#)

ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

В Компании разработан, внедрен и применяется комплекс организационно-технических мер для защиты персональных данных различных типов субъектов (включая защиту персональных данных третьих лиц) и для соответствия законодательству Российской Федерации. Техническая защита обеспечивается средствами: антивирусной защиты, предотвращения утечек, контроля отчуждаемых устройств, анализа событий безопасности.

В 2022 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров в качестве аудитора утвердило компанию АО «Кэпт» для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2022 год.



ОТЧЕТ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ

Совет директоров напрямую контролирует действующую в Компании систему вознаграждений. В перечень компетенций Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям входят:

- разработка Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании;
- надзор за внедрением и реализацией политики;
- регулярный пересмотр данного документа.

Компания не выдает 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 2022 году, составила 4,8 млрд руб. (69,7 млн долл. США)¹.

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 его состав.

Вознаграждение Председателя Совета директоров

В связи с повышенным уровнем компетенции и ответственности структура вознаграждения Председателя Совета директоров отличается от вознаграждения иных неисполнительных директоров. По решению Общего собрания акционеров в отношении Председателя Совета директоров могут быть утверждены условия вознаграждения и дополнительные привилегии, отличные от установленных политикой. Предусмотренное политикой ежегодное базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США. В случае вхождения Председателя Совета директоров в состав комитетов Совета директоров он не получает никакого дополнительного вознаграждения.

Вознаграждения неисполнительных директоров

Все неисполнительные директора получают одинаковое вознаграждение. Согласно нормам политики, ежегодное вознаграждение неисполнительных директоров включает:

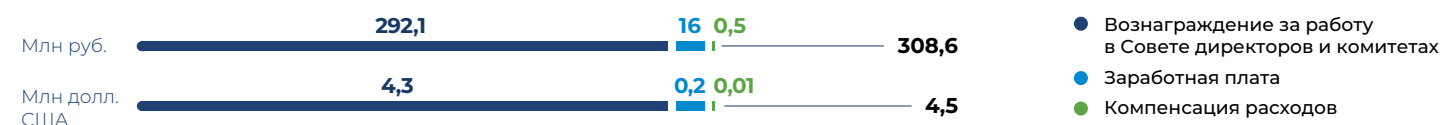
- базовое вознаграждение (за членство в Совете директоров) — 120 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов Совета директоров — 50 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за руководство одним из комитетов Совета директоров — 150 тыс. долл. США.

В отношении неисполнительных директоров любые формы краткосрочной или долгосрочной денежной мотивации, а также вознаграждения в неденежной форме, в том числе вознаграждение акциями (или на основе акций), опционами (опционными договорами) на приобретение акций, социальный пакет или льготы в неденежной форме, не применяются.

Вознаграждения исполнительных директоров

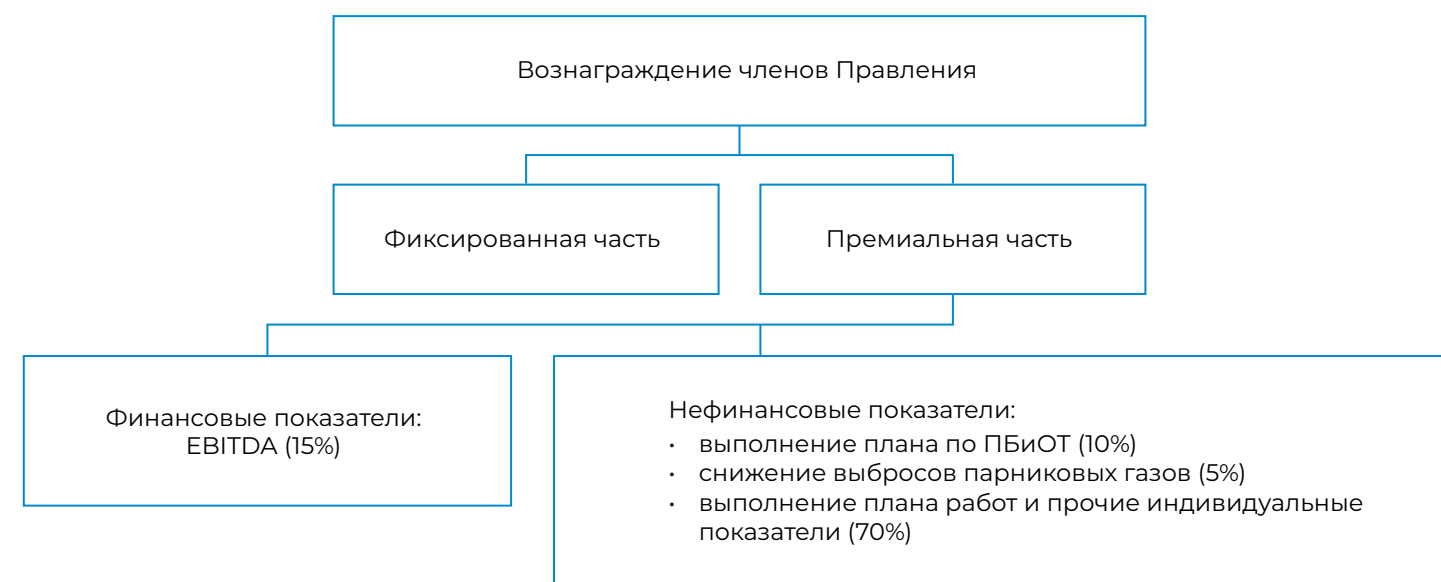
В соответствии с утвержденной политикой исполнительные директора не получают какого-либо дополнительного вознаграждения за участие в работе Совета директоров во избежание конфликта интересов.

Вознаграждение членов Совета директоров в 2022 году



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

Вознаграждение членов Правления



Система ключевых показателей эффективности, 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 (ЕБИТДА), так и нефинансовыми (производственный травматизм, снижение выбросов парниковых газов, план работы и прочие индивидуальные показатели). 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 2022 году в КПЭ топ-менеджмента был введен показатель «Снижение выбросов парниковых газов» с удельным весом 5% (в структуре всех показателей), который на целевом уровне предусматривает оценку в количественном выражении.

¹ Сумма выплаченного вознаграждения не включает вознаграждение, начисленное, но не выплаченное по состоянию на 31 декабря 2022 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членам органов управления Компанией за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, составило 5,5 млрд руб. (80 млн долл. США), в соответствии с отчетностью по МСФО за 2022 год.



Вознаграждение членов Правления в 2022 году



- Вознаграждение за работу в органе управления
- Зарботная плата
- Премии
- Иные вознаграждения

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

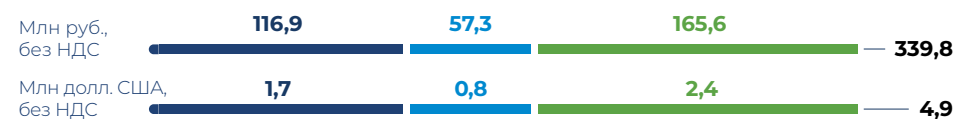
На годовом Общем собрании акционеров 3 июня 2022 года было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося ее сотрудником, в размере 1,8 млн руб. в год (до удержания налогов). Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению, определенному для членов Ревизионной комиссии в 2021 году.

Членам комиссии, являющимся сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается.

В 2022 году члены Ревизионной комиссии получили вознаграждение за работу в органе в размере 7,2 млн руб. (105 тыс. долл. США). Премии и иные вознаграждения не выплачивались.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АУДИТОРА

Вознаграждение аудитора в 2022 году



- Аудит
- Сопутствующие аудиту услуги
- Прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью

Общая сумма вознаграждения АО «Кэпт» в 2022 году составила 339,8 млн руб. (4,9 млн долл. США) без НДС, включая вознаграждение за аудит и сопутствующие аудиту услуги, а также прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью. При этом доля вознаграждения за прочие услуги,

связанные с аудиторской деятельностью, составила 49% от общей суммы вознаграждения. Для предотвращения конфликта интересов в АО «Кэпт» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые они оказывают аудируемым компаниям. Эта политика обеспечивает

выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также иных применимых требований.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Существующая корпоративная система управления рисками интегрирована в бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать рискориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

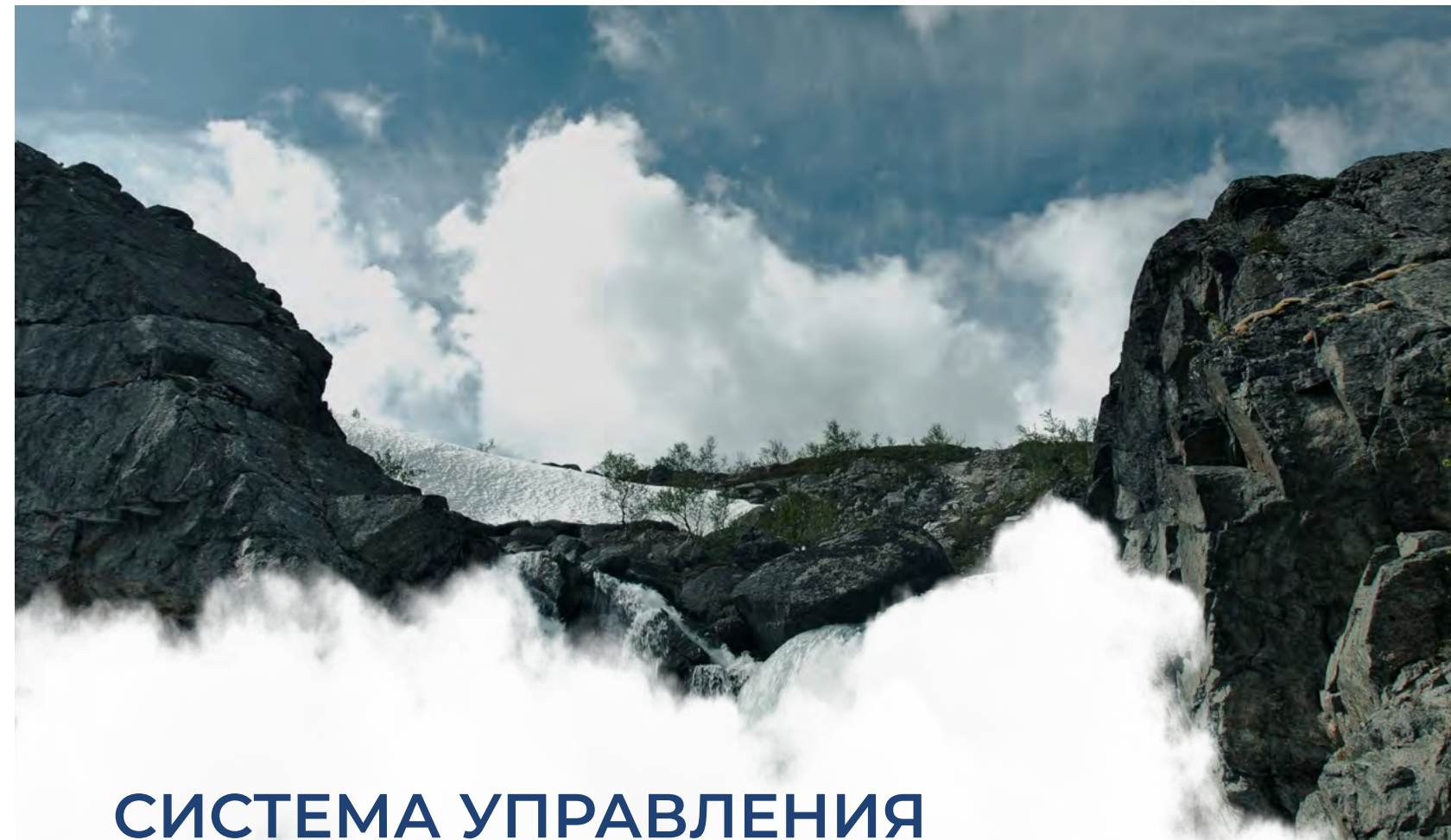
В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

- повышение вероятности достижения поставленных целей Компании;
- повышение эффективности распределения ресурсов;
- повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском и международном законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту

в публичных акционерных обществах (приложение к письму Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143).

В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает, актуализирует и тестирует планы непрерывности деятельности, направленные на поддержание и восстановления текущей деятельности.





Структура системы управления рисками



В 2022 году Компания выполнила следующие проекты по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- в целях автоматизации процессов управления рисками введена в эксплуатацию система класса GRC, существующий тираж покрывает контур Группы;
- проведена дополнительная внешняя экспертиза рисков основных активов, выполнена их актуализация и верификация;
- проводилась регулярная работа профильных комитетов по управлению рисками;
- совершенствовалась интеграция управления рисками с процессами бюджетного планирования с использованием функционала автоматизации системы класса GRC;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2023 год, оценена чувствительность

бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;

- риск-аппетит Компании был декомпозирован на нижестоящие организационные уровни, мониторинг показателей ведется на площадках комитетов по управлению рисками, применяемые показатели включают ESG-метрики;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- проведено комплексное обучение сотрудников предприятий и подразделений дивизионов принципам управления рисками и управления непрерывностью;
- разработана модель профессиональных компетенций для основных ролей в системе управления рисками;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;

- в целях совершенствования проведена самооценка зрелости системы управления рисками;
- в процессе реализации проект по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с требованиями TCFD¹.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2023 год и последующие периоды выделены данные направления:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части процессов и функциональности системы;
- применение количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования;
- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;
- продолжение реализации проекта по оценке долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD.

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

В 2022 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков: снижение спроса на продукцию Компании, снижение производительности и нарушение непрерывности производства, несоответствие финансовых возможностей на фоне роста потребностей стратегического развития «Норникеля».

СТРАХОВАНИЕ

Страхование является одним из важнейших инструментов управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов Компании и ее акционеров

от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Функция страхования в «Норникеле» централизована для целей соблюдения единой политики и стандартов по страхованию. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая ключевые параметры по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломки машин и перерывов в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. В основе программ страхования ответственности директоров и должностных лиц, иных видов ответственности, страхования

грузов, строительно-монтажных работ, транспорта также лежат принципы централизации и непрерывности.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России.

Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденций страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

¹ The Task Force on Climate-related Financial Disclosures — Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.



РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

Корпоративная система управления рисками учитывает риск-факторы, связанные с изменением климата. Информация о рисках рассматривается в Компании на ежеквартальной основе. Компания идентифицирует как физические риски, связанные с влиянием хронических климатических изменений и аномальных погодных явлений, так и риски переходного периода, связанные с изменением рыночной, регуляторной, технологической и политической среды в процессе перехода к низкоуглеродной экономике.

Реализация мероприятий дорожной карты по соответствию требованиям TCFD позволяет встроить в бизнес-процессы Компании подходы к управлению рисками, связанными с изменением климата.

В основе анализа физических рисков лежат публичные сценарии Межправительственной группы экспертов по изменению климата (SSP 1-2,6, SSP 2-4,5, SSP 5-8,5), «локализованные» для всех регионов присутствия производственных площадок Компании. Для анализа рисков переходного периода используются собственные сценарии развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2050 года. Для управления рисками,

связанными с растеплением многолетне-мерзлых грунтов, Компания продолжает развитие системы мониторинга зданий и сооружений, позволяющей обеспечить постоянное автоматизированное наблюдение за температурой многолетне-мерзлых грунтов оснований и деформационным поведением фундаментов. Развитием системы мониторинга занимается Центр мониторинга зданий и сооружений Норильского дивизиона, который отвечает за технический надзор, геокриологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

Растепление грунта (физический риск изменения климата)

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.

Основные факторы риска

- Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет.
- Увеличение глубины сезонного протаивания грунта

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов).
- Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
Источник риска: **внешний**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений;
- осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий;
- осуществляет спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов;
- реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании с последующей обработкой результатов на предмет наличия/отсутствия потенциальных рисков смещений земной поверхности;
- реализует оперативный мониторинг текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством масштабирования информационно-диагностической системы (включая развертывание автоматизированных пунктов наблюдений за основными характеристиками, обеспечивающими безопасную эксплуатацию зданий и сооружений);
- осуществляет мониторинг температуры грунтов оснований зданий и сооружений;
- реализует компенсирующие и адаптационные мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние

Нехватка водных ресурсов (физический риск изменения климата)

Дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах гидроэлектростанций и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории г. Норильска.

Основные факторы риска

Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании.
- Уменьшение доли потребления электроэнергии Компании из возобновляемых источников энергии

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
Источник риска: **внешний**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- создает замкнутый водооборот для снижения забора воды из сторонних источников;
- регулярно проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах;
- взаимодействует с Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидрометом) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании;
- организует работы по углублению русла р. Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска;
- осуществила замену оборудования на одной из двух гидроэлектростанций с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия гидроагрегатов



КАРТА ЗНАЧИМЫХ РИСКОВ КОМПАНИИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ОЦЕНОК В 2022 ГОДУ

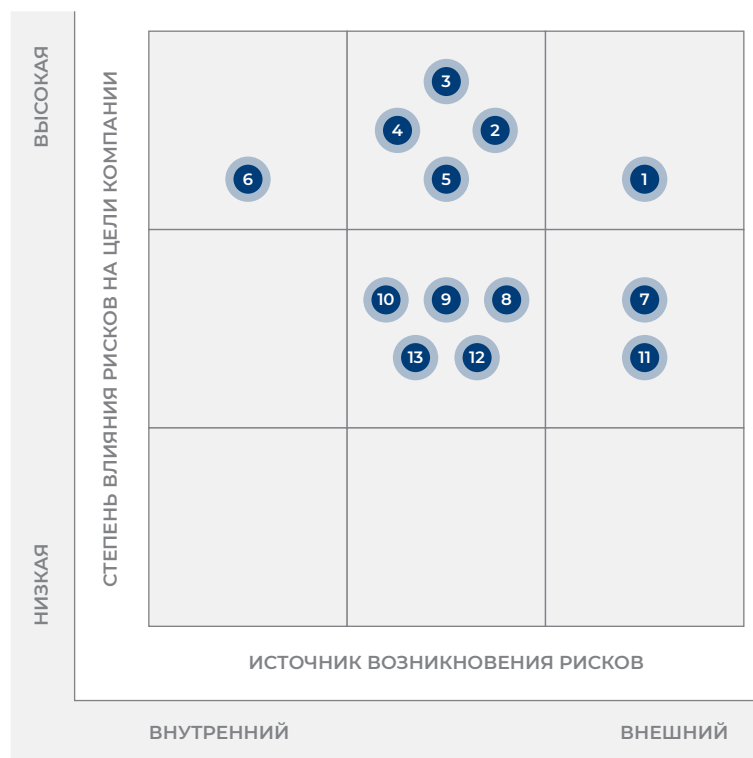
Верхнеуровневая карта значимых рисков Компании была разработанная с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками. Карта рисков описывает значимые риски по степени влияния на достижение целей Компании и источникам возникновения.

Динамика рисков в 2022 году отражает изменение внешней для Компании среды. В отчетном году Компания столкнулась со многими внешними вызовами, которые привели к переоценке влияния внешних факторов риска.

В 2022 году на Кольской ГМК реализовался ранее идентифицированный риск утраты оборудования в результате пожара на экстракционном переделе кобальтового отделения Цеха электролиза никеля.

Был выполнен комплекс мероприятий по восстановлению технологической цепочки по производству металлического кобальта. Также реализуются мероприятия по предупреждению подобных аварий, в том числе мероприятий по модернизации (восстановлению) систем противопожарной защиты объектов.

КАРТА РИСКОВ



НАИМЕНОВАНИЕ РИСКОВ

- 1 Ценовой риск
- ▲ 2 Рыночный риск
- ▲ 3 Финансовые риски
- ▲ 4 Техничко-производственный риск
- ▲ 5 Риски инвестиционных проектов
- 6 Риски в области ПБиОТ
- 7 Растепление грунта
- 8 COMPLAINT-риск
- ▲ 9 Риски информационной безопасности
- 10 Экологические риски
- 11 Нехватка водных ресурсов
- 12 Социальные риски
- 13 Риски цепочек поставок

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). При оценке учитывается доминирование внешних или внутренних факторов.

Шкала «Степень влияния риска на цели Компании» отображает относительное влияние рисков.

По сравнению с прошлым годом:

- ▲ Оценка риска выросла
- Оценка риска не изменилась
- ▼ Оценка риска снизилась

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Все риски Компании неотъемлемо связаны со стратегическими и операционными целями развития и поддержания деятельности. Степень влияния ключевых рисков на способность Компании достигать поставленных целей различается для разных рисков.

ЦЕНОВОЙ РИСК

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.

Основные факторы риска

- 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

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
Источник риска: **внешний**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

На текущий момент Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения основных металлов;
- предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок;
- совместно с другими производителями никеля и МПГ сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПГ в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПГ.

В случае реализации риска Компания рассмотрит вопрос целесообразности принятия решения о сокращении капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании) в рамках бюджетного процесса



Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к снижению ликвидности продукции и вынужденной продаже металлов с дисконтом от рыночной цены, что повлечет снижение доходов Компании.

Основные факторы риска

- Введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность Компании.
- Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене.
- Рост интенсивности программ электрификации транспорта.
- Замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы.
- Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Усиление лидирующей роли Компании на рынках палладия и никеля

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **повысился**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству продукции и аспектам ESG;
- осуществляет поддержку развития спроса на основные производимые металлы;
- осуществляет мониторинг развития структуры транспорта по типам двигателя;
- ищет новые области применения палладия;
- обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции;
- обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда;
- взаимодействует с отраслевыми институтами по сохранению доступа к рынкам сбыта производимых металлов;
- взаимодействует с министерствами и ведомствами Российской Федерации по недопущению/снижению негативного воздействия странового и международного регулирования;
- реализует дорожную карту ESG;
- рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов;
- обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Группа рисков включает в себя валютный, процентный риски, риск ликвидности, а также прочие риски, связанные с финансовым обеспечением операционной и инвестиционной деятельности Компании.

Основные факторы риска

- Повышение стоимости заемного финансирования.
- Ухудшение конъюнктуры рынка.
- Резкие колебания курса валют относительно рубля.
- Невозможность привлечь долговое финансирование из-за ухудшения конъюнктуры финансовых рынков.
- Недоступность ключевых сегментов мировых финансовых рынков (долговые и производные инструменты), ограниченная емкость рынка заимствований в иностранной валюте.
- Риск непредвиденных расходов крупного размера.
- Реализация кредитного риска контрагентов по дебиторской задолженности.
- Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля», его ключевых партнеров и инфраструктурных агентов

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования.
- Поддержание инвестиционной привлекательности Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **повысился**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- поддерживает сбалансированный долговой портфель;
- организует дополнительные кредитные линии в рублях Российской Федерации для предупреждения дефицита ликвидности;
- создает резервный запас ликвидности на балансе Группы для обеспечения платежей;
- контролирует состояние платежной позиции и текущих кассовых разрывов, а также контроль наличия балансовой ликвидности;
- использует различные инструменты хеджирования;
- осуществляет регулярное сценарное моделирование по ключевым событиям риска и разрабатывает превентивные планы реагирования;
- постоянно расширяет круг потенциальных партнерских кредитных и финансовых организаций, расширяет и диверсифицирует расчетную инфраструктуру;
- использует различные по целям и назначению финансовые модели, расширяет инструментарий оценки финансовых рисков (стресс-тестирование, реверсное стресс-тестирование по всем финансовым рискам и их факторам в их динамической связке/комбинации, реляциях)



ТЕХНИКО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые в случае их реализации могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы, привести к поломке оборудования и необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам.

Основные факторы риска

- Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка.
- Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов.
- Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников.
- Обрушение конструкций зданий и сооружений.
- Выход из строя объектов инфраструктуры

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **повысился**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:

- правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании;
- развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»;
- внедрение автоматизированной системы управления надежностью, эффективностью и рисками промышленных активов;
- своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства;
- реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством информационной системы геотехнического мониторинга объектов;
- спутниковый мониторинг объектов Компании с последующей обработкой результатов;
- внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля;
- совершенствование системы технического обслуживания и ремонта;
- обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;
- системное проведение работ по выявлению, оценке и мониторингу технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков;
- постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами;
- рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании;
- развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них;
- разработку и тестирование планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимально возможного ущерба. Данные планы направлены на скорейшее восстановление производственной деятельности Компании;
- ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственной цепочке и оценки соответствующих рисков

РИСКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Риск, связанный с отклонением по крупным инвестиционным проектам Компании плановых сроков реализации, бюджета и технологических показателей.

Основные факторы риска

- Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки.
- Изменения сроков реализации инвестиционных проектов.
- Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации.
- Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов.
- Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии.
- Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **повысился**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией технологических показателей по проектам и горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы;
- проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование;
- проводит внешний аудит геологической информации компетентными лицами;
- развивает горно-геологическую информационную систему в Компании;
- проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах;
- проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance);
- совершенствует систему мотивации в проектной деятельности и развитие компетенций (в том числе проводится аттестация персонала с выявлением зон развития и последующим обучением);
- совершенствует стандарты проектной деятельности, развивает инструменты проектной среды;
- распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам;
- осуществляет перепроектирование и замену исполнителей материально-технических ресурсов / услуг на поставщиков из дружественных стран с учетом санкционных ограничений;
- развивает ООО «НН Девелопмент» как выделенную корпоративную функцию с интегрированной ответственностью за проекты капитального строительства;
- реализует программу трансформации в ООО «Институт Гипроникель» для повышения качества и минимизации сроков выполнения научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ;
- развивает компетенции проектного управления в проектных командах и обеспечивает обмен опытом в рамках регулярного проведения Проектного форума



РИСКИ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни, временной приостановки работ, а также причиной имущественного ущерба.

Основные факторы риска

- Неудовлетворительная организация производства работ.
- Нарушение технологического процесса.
- Воздействие опасных факторов

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Промышленная безопасность и охрана труда

Оценка риска

Степень влияния на цели: **высокая**.
Источник риска: **внутренний**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области ПБиОТ Компания:

- осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ;
- улучшает условия труда сотрудников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда и повышения уровня промышленной безопасности производственных объектов;
- обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты;
- совершенствует систему стационарных газоанализаторов и обеспечивает персонал индивидуальными газоанализаторами;
- проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов;
- проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов;
- совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов;
- развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»;
- анализирует компетенции линейных руководителей производственных предприятий Компании, разрабатывает обучающие программы и организует последующее обучение в области ПБиОТ;
- проводит соревнования в области ПБиОТ;
- обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей;
- внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями

КОМПЛАЕНС-РИСКИ

Наступление юридической ответственности и (или) правовых санкций, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв/приостановление лицензии или потеря репутации, а также наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.

Основные факторы риска

- Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах.
- Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель» в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- обеспечивает разработку и актуализацию нормативно-методических документов в области противодействия коррупции, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- реализует мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства;
- обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;
- осуществляет защиту интересов Компании в судах и при исполнении судебных актов;
- включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;
- реализует мероприятия по управлению конфликтом интересов, противодействию коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения;
- реализует меры по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- осуществляет своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства;
- организует обучение сотрудников Компании по курсам «Работа с инсайдерской информацией» и «Противодействие коррупции»;
- обеспечивает проведение вводного инструктажа по вопросам противодействия коррупции;
- обеспечивает функционирование «Службы корпоративного доверия» по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений;
- обеспечивает оценку эффективности контроля в области противодействия коррупции в Группе компаний «Норильский никель»



РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Группа рисков, отражающих в том числе потенциальные акты киберпреступности, возможный несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.

Основные факторы риска

- Нарастание внешних угроз.
- Недобросовестная конкуренция.
- Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов.
- Противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц.
- Переход на удаленный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на информационные системы, на автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **повысился**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:

- соответствие требованиям действующего законодательства и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры;
- реализацию требований Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области информационной безопасности;
- классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности;
- планирование и контроль соответствия информационных систем и АСУТП требованиям внутренних стандартов информационной безопасности;
- повышение осведомленности сотрудников Компании в области информационной безопасности;
- замену импортных средств защиты информации, ограниченных в функционале из-за санкций;
- защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;
- информационную безопасность АСУТП;
- мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатации технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам, защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами;
- разработку нормативной базы информационной безопасности;
- организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании;
- реализацию мер по обеспечению безопасного удаленного доступа

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Группа рисков включает события, приводящие к попаданию веществ в природную среду и не предусмотренные утвержденным технологическим процессом и законодательством Российской Федерации, влияющие на достижение целей Компании в области охраны окружающей среды.

Основные факторы риска

- Несоблюдение требований природоохранного законодательства при организации деятельности на объектах Компании.
- Недостаточная эффективность внутренних процессов управления и контроля.
- Несвоевременная реализация природоохранных программ и мероприятий.
- Природные и климатические явления

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Обеспечение деятельности, в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- формирует, внедряет и улучшает бизнес-процессы в области охраны окружающей среды, внедряет прогрессивные практики и подходы;
- устанавливает систему мотивации и обеспечивает развитие компетенций сотрудников в области охраны окружающей среды;
- реализует Стратегию в области экологии и изменения климата;
- реализует планы природоохранных мероприятий Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель»;
- осуществляет контроль за соблюдением требований природоохранного законодательства и реализацией природоохранных программ и мероприятий.



СОЦИАЛЬНЫЙ РИСК

Из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании возможен рост напряженности среди трудовых коллективов.

Основные факторы риска

- Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала.
- Неприятие ценностей Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами.
- Ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников.
- Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы.
- Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Социальная ответственность:

- развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории;
- содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании;
- реализация системных благотворительных программ и проектов

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления данным риском Компания:

- неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 23 коллективных договора);
- взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;
- выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства;
- реализует программы корпоративной социальной политики, а также, благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе представителей коренных малочисленных народов полуострова Таймыр и программу корпоративного волонтерства «Комбинат добра»;
- реализует проекты по созданию инфраструктуры для опережающего развития сервисной экономики и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании через деятельность Агентства развития Норильска, Центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа», Агентства развития Мончегорска;
- регулярно проводит социальный мониторинг предприятий;
- организует опросы населения, проживающего на территории г. Норильска, касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон;
- реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании;
- проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель»;
- предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу в соответствии с социальными программами, принятыми в Кольской ГМК, и разрабатывает стратегии социально-экономического развития Печенгского района

РИСКИ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы.

Основные факторы риска

- Сложные природно-климатические условия регионов присутствия.
- Ограничения транспортно-логистической схемы.
- Рост инфляции, курсовой стоимости валюты, ценового давления поставщиков, некорректное планирование и другие факторы.
- Нарушение контрагентами договорных обязательств

Влияние на цель и стратегию развития Компании

Эффективное выполнение программы производства готовой продукции. Своевременная поставка продукции потребителям

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**.
Источник риска: **смешанный**.
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска

В рамках стратегии управления риском Компания:

- осуществляет активное привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды;
- использует практику заключения долгосрочных договоров/контрактов/прейскурантов, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном уровне с учетом максимально выгодных для Компании условий;
- определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведется работа по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий;
- реализует Программу развития логистической инфраструктуры



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ



«Норникель» ведет активный диалог с широким кругом инвесторов.

Компания регулярно проводит встречи с инвесторами, участвует в инвестиционных конференциях, организует посещение производственных активов.





АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

На конец 2022 года уставный капитал «Норникеля» состоял из 152 863 397 обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 руб. Выпуск привилегированных акций Уставом Компании не предусмотрен. Все акции Компании являются голосующими из расчета «одна акция соответствует одному голосу».

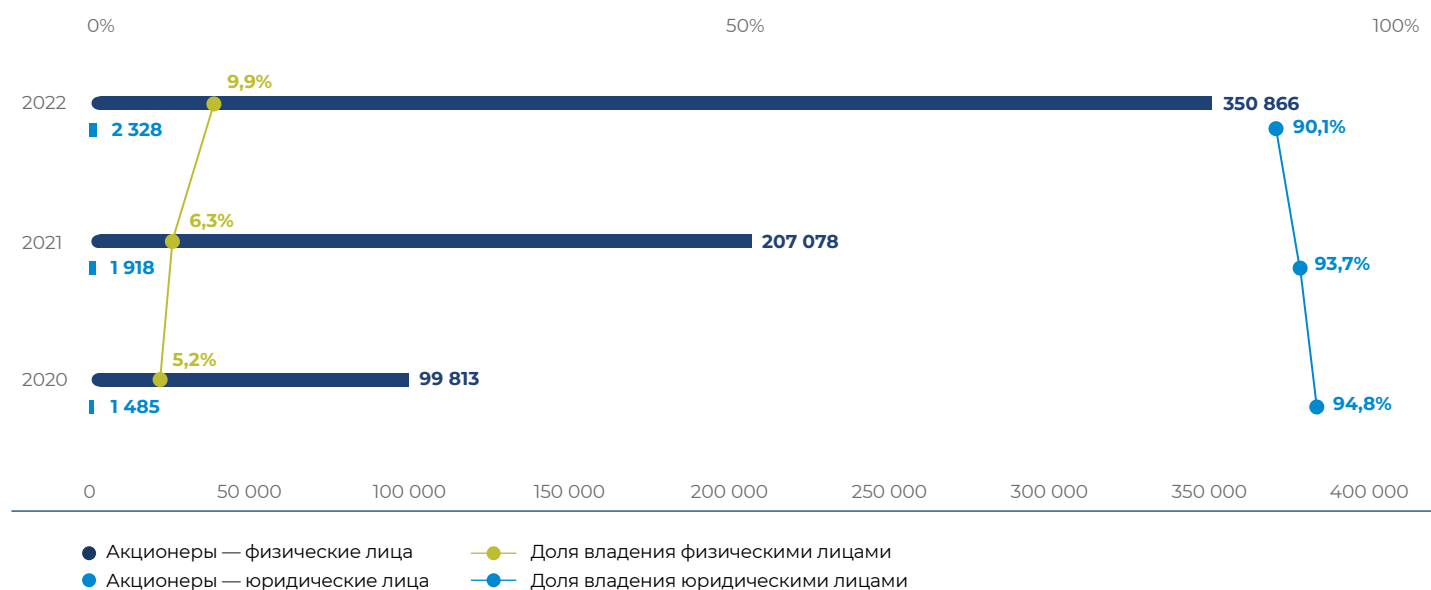
В отчетном году в соответствии с решением Общего собрания акционеров уставный капитал Компании был уменьшен до 152 863 397 руб. путем погашения принадлежащих Компании 791 227 обыкновенных акций, приобретенных в рамках выкупа собственных акций в июне 2021 года. В связи с изменением уставного капитала доли основных акционеров также были изменены.

Структура акционерного капитала на конец календарного года (%)

Наименование	2020	2021	2022
Интеррос	34,60	35,95	37,00
МКПАО «ЭН+ ГРУПП»	27,82	26,25	26,39
Казначейские акции	–	0,51	–
Прочие акционеры (включая свободное обращение)	37,58	37,29	36,61
Количество акций (шт.)	158 245 476	153 654 624	152 863 397

Текущая структура акционерного капитала представлена [на сайте Компании](#).

Количество акционеров «Норникеля» и доли их владения¹



¹ Данные указаны на даты годового Общего собрания акционеров. Доли владения рассчитаны от уставного капитала.

Права акционеров

Всем акционерам «Норникеля» предоставляются равные права и равное отношение к ним со стороны Компании. Порядок реализации акционерами своих прав определяется федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также прочими правовыми актами Российской Федерации, которые не ограничивают акционеров в их праве принимать участие в общих собраниях акционеров в зависимости от места нахождения или проживания акционера.

АКЦИИ

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

Рыночная капитализация «Норникеля» на конец 2022 года составила

33 млрд долл. США
или
2 339 млрд руб.

Ценные бумаги

Акции (обыкновенные) | АДР¹ (10 АДР = 1 акция)

Регистрационный номер

1-01-40155-F | Неприменимо

Дата регистрации

2001 год | 2001 год

ISIN

RU0007288411 | US55315J1025

Тикер

GMKN | MNOD, NILSY

Регистратор/депозитарий

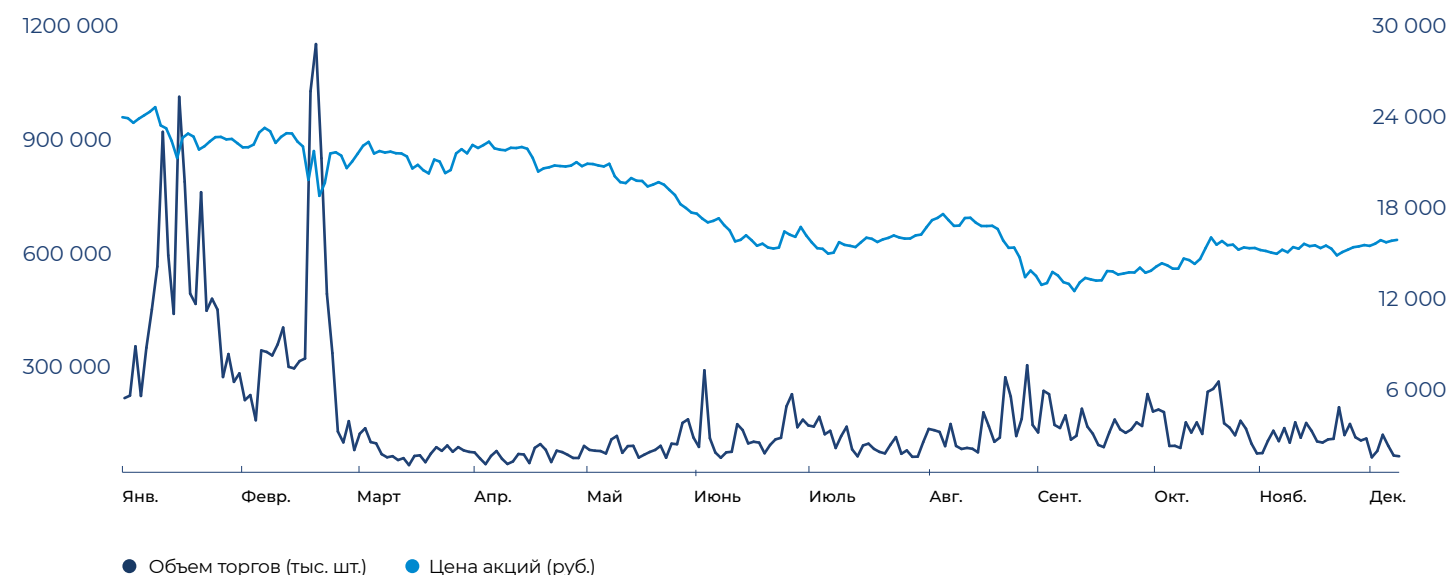
Регистратор АО «НРК — Р.О.С.Т.» | Депозитарные услуги: The Bank of New York Mellon
Кастодиальные услуги: АО «Райффайзенбанк»

¹ Американские депозитарные расписки.

Информация о регистраторе

Регистратором акций 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, используя электронный сервис регистратора «Личный кабинет акционера». Порядок подключения к сервису «Личный кабинет акционера» размещен на сайте регистратора. Акционеры могут также воспользоваться мобильным приложением «Акционер онлайн».

Динамика стоимости и объема торгов акций «Норникеля» на Московской бирже в 2022 году



Источник: расчет Компании на основе цен закрытия на Московской бирже.

Минимум	Максимум	Средняя цена	Цена на конец 2022 года
11 932 руб.	24 040 руб.	17 501 руб.	15 300 руб.

АМЕРИКАНСКИЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ

Распределение акций и АДР на 31 декабря 2022 года (%)



До марта 2022 года АДР «Норникеля» торговались на внебиржевом рынке США и в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской, Берлинской и Франкфуртской бирж в соотношении 10 АДР — 1 акция под тикером MNOD, NILSY. Депозитарные услуги по программе АДР оказывает The Bank of New York Mellon, кастодиальные услуги — АО «Райффайзенбанк». С марта 2022 года торги депозитарными расписками российских эмитентов были приостановлены на международных площадках.

27 апреля 2022 года вступили в действие поправки в федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации», которые обязывали российских эмитентов прекратить действия программ АДР. Компания обратилась с заявлением о продолжении обращения АДР за пределами



Российской Федерации и получила разрешение сроком на один год, до 28 апреля 2023 года.

В соответствии с законодательством Российской Федерации в 2022 году была проведена автоматическая и принудительная конвертация АДР в акции Компании. Автоматическая конвертация предусматривала конвертацию АДР, права на которые учитывались в российских депозитариях, без заявлений на конвертацию со стороны соответствующих держателей АДР. Принудительная конвертация была предусмотрена для АДР, права на которые учитывались в иностранных организациях, владельцы которых самостоятельно не смогли конвертировать АДР в акции Компании из-за сложностей с проведением процедуры в связи с санкционными ограничениями. В этом случае такие владельцы АДР были вправе с 14 июля до 10 ноября 2022 года обратиться с заявлением о принудительной конвертации

в российский депозитарий, где хранятся акции, на которые выпущены АДР (АО «Райффайзенбанк») с приложением документов, подтверждающих владение АДР, и иных документов. После истечения срока приема заявлений о принудительной конвертации АО «Райффайзенбанк» открыл заявителям, представившим необходимые документы, счета депо владельцев и зачислил соответствующее количество акций Компании на такие счета.



Подробнее о динамике котировок читайте [на сайте Компании](#).





ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

В Компании действует Положение о дивидендной политике, утвержденное Советом директоров. Цель данного положения — обеспечить прозрачность механизма определения размера дивидендов и порядка их выплат.

Общее собрание акционеров на основании рекомендаций Совета директоров принимает решение о размере дивидендов и дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Согласно национальному законодательству, эта дата устанавливается от 10 до 20 дней с даты Общего собрания акционеров.

Дивиденды выплачиваются напрямую номинальному держателю в срок не позднее 10 рабочих дней, а лицам, зарегистрированным в реестре

акционеров, выплаты осуществляются через регистратора АО «НРК — Р.О.С.Т.» не позднее 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов.

Акционер, не получивший объявленных дивидендов в связи с тем, что у Компании или регистратора отсутствуют адресные данные или банковские реквизиты, либо в связи с иной просрочкой кредитора вправе обратиться с требованием о выплате неустраиваемых дивидендов в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате. По истечении такого срока объявленные и неустраиваемые дивиденды восстанавливаются в составе нераспределенной прибыли Компании, а обязанность по их выплате прекращается.

В 2022 году Компания выплачивала дивиденды с учетом действующих нормативных ограничений:

- акционерам — клиентам иностранных номинальных держателей и владельцам АДР дивиденды выплачивались непосредственно владельцам ценных бумаг; выплата осуществлялась при условии поступления информации, позволяющей идентифицировать владельца ценных бумаг, и иных сведений, необходимых для совершения платежа;
- отдельным категориям иностранных акционеров дивиденды выплачивались на счета типа «С», открываемые в российских кредитных организациях.

Дивиденды за 2022 год

28 апреля 2023 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров не выплачивать дивиденды по результатам 2022 года. Решение по этому вопросу будет приниматься на годовом Общем собрании акционеров 6 июня 2023 года.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ПО ЦЕННЫМ БУМАГАМ

Доходы, получаемые по ценным бумагам, согласно законодательству Российской Федерации подлежат налогообложению.

Согласно международным соглашениям об избежании двойного налогообложения, налоговые резиденты иностранных государств могут претендовать на применение пониженных ставок налога либо на освобождение от уплаты налога в России. Для применения этих льгот налоговые нерезиденты должны представить российскому налоговому агенту, выплачивающему доход, следующие подтверждения:

- подтверждение постоянного местонахождения в государстве, с которым у Российской Федерации действует соглашение об избежании двойного налогообложения (сертификат налогового резидентства);
- подтверждение фактического права на доход;
- подтверждение выполнения прочих условий применимого соглашения.

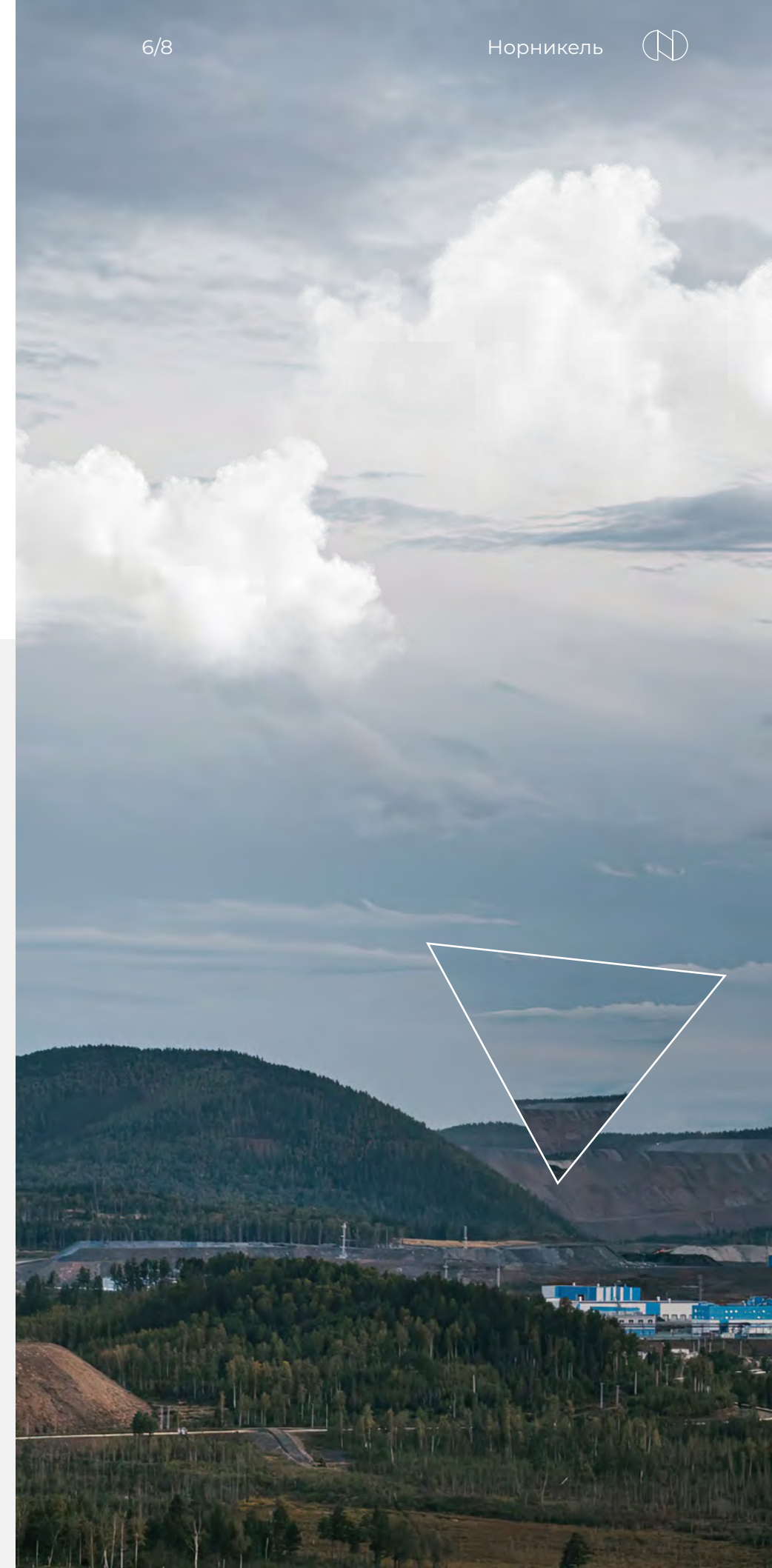
Если на момент выплаты дохода подтверждения не предоставлены, налог будет удержан по стандартным ставкам.

Отчет по выплаченным дивидендам¹

	Общий размер дивидендов (млн долл. США)	Общий размер дивидендов (млн руб.)
Итого за 2021 год	6 196	410 917
За 12 месяцев ²	3 146	178 075
За 9 месяцев	3 050	232 842
Итого за 2020 год	3 532	259 893
За 12 месяцев	2 198	161 603
За 9 месяцев	1 334	98 290
Итого за 2019 год	5 011	323 482
За 12 месяцев	1 264	88 166
За 9 месяцев	1 567	95 430
За 6 месяцев	2 180	139 886

¹ Дивидендная история за более ранние периоды приведена на сайте. Дивиденды выплачиваются акционерам в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате, далее неустраиваемые дивиденды восстанавливаются в составе нераспределенной прибыли Компании, а обязанность по их выплате прекращается. Объем выплаченных дивидендов указан по состоянию на 31 декабря 2022 года. Суммы выплат указаны в соответствии с отчетностью по МСФО.

² Включены дивиденды держателей АДР в сумме 32,3 млрд руб., или 0,5 млрд долл. США, которые были перечислены в адрес депозитария (НКО АО НРД) и в связи с ограничениями Указа Президента от 5 марта 2022 года № 95 и решения Совета директоров Банка России от 10 июня 2022 года были возвращены Компании.





Налогообложение дохода по ценным бумагам (%)

Наименование	По операциям	В виде процентов	По дивидендам
Физические лица			
Резиденты	13/15 ^{1,2}	13/15 ²	13/15 ²
Нерезиденты	30 ¹	30	15
Юридические лица			
Резиденты	20 ¹	20	13 ³
Нерезиденты	20 ⁴	20	15

ФОРМУЛА РАСЧЕТА НАЛОГА С ДИВИДЕНДОВ ДЛЯ РЕЗИДЕНТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ⁵

$$СН = К \times СН \times (D_1 - D_2),$$

- где СН — сумма налога, подлежащая удержанию;
- К — отношение суммы дивидендов, причитающихся одному получателю, к общей сумме дивидендов к распределению;
- СН — ставка налога, установленная Налоговым кодексом Российской Федерации;
- D_1 — сумма дивидендов к распределению по всем получателям;
- D_2 — сумма дивидендов⁵, полученных Компанией, если ранее данная сумма не принималась в расчет облагаемого дохода.



ОБЛИГАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОМ

Компания продолжает придерживаться консервативного подхода к управлению долговой нагрузкой, по состоянию на 31 декабря 2022 года соотношение «Чистый долг / 12 мес. EBITDA» Компании составляет x1,1. В качестве источников нового долга Компания рассматривает как публичные инструменты, так и банковское кредитование. Компания стремится к сбалансированности структуры долгового портфеля в части публичных и банковских инструментов, приоритетом при выборе являются валюта долга и стоимостные параметры.

В октябре Компания разместила биржевые облигации на сумму 25 млрд руб. по ставке купона 9,75% с опцией через три года. Сделка была признана «Лучшей сделкой первичного размещения металлургической компании» по версии SbonDs. В декабре Компания разместила два выпуска облигаций в китайских юанях на сумму 4 млрд и 5 млрд с купонными ставками 3,95% и LPR 1Y¹ + 0,1% на срок 3 года и 3,5 года (с пут-опционом через 3 года) соответственно. Размещение под плавающую ставку с базисом LPR стало дебютным событием для российского рынка.

В 2022 году были погашены два выпуска еврооблигаций: в марте, за месяц до планового срока, в целях оптимизации финансовых расходов по колл-опциону погашен выпуск еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США; в октябре Компания своевременно исполнила обязательство по погашению выпуска еврооблигаций на сумму 1 млрд долл. США.

Компания ведет активный мониторинг изменений во внешней регуляторной среде и стремится максимально оперативно на них реагировать. Приоритетом Компании является строгое соблюдение условий долговых инструментов и оперативная корректировка кредитной документации для соответствия действующим регуляторным требованиям. Доля долга Компании, по которому соблюдаются все платежные обязательства и обслуживание проходит в штатном режиме, составляет 100%. Компания своевременно актуализирует разрешения российских государственных органов, необходимые для осуществления выплат по основному долгу и процентам в иностранной валюте иностранным кредиторам.

В сентябре было получено согласие держателей всех пяти выпусков еврооблигаций Компании на общую сумму 3,75 млрд долл. США на внесение изменений в транзакционную документацию, в том числе разделение потоков платежей, упрощенный механизм гашения бумаг и смена доверительного управляющего — крупнейшая подобная сделка для российских эмитентов по количеству и объему выпусков в одном процессе. Данная комплексная сделка позволила обеспечить полное соответствие эмиссионной документации требованиям российского законодательства и дала Компании возможность минимизировать риски дефолта и продолжить выплаты в адрес иностранных депозитариев через платежного агента.

После внесения изменений в эмиссионную документацию в сентябре и октябре 2022 года Компанией произведены отдельные купонные платежи по всем еврооблигациям Компании (раздельно держателям, права которых учитываются российскими депозитариями (далее — Российские держатели), и держателям, чьи права учитываются иностранными организациями (далее — Иностранные держатели)). Плановое погашение выпуска еврооблигаций в октябре также было произведено в порядке раздельных платежей. Российские держатели получили причитающиеся им выплаты впервые после заморозки расчетов с НКО АО НРД в феврале 2022 года. Также Компанией получена информация о том, что по всем выпускам еврооблигаций Компании международными клиринговыми системами были произведены выплаты как минимум некоторым Иностранным держателям — Компания стала первым российским эмитентом, достигшим подобного результата по раздельным платежам.

В ноябре 2022 года национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг Компании на высшем инвестиционном уровне «ruAAA». Международные рейтинговые агентства отозвали и более не поддерживают кредитные рейтинги российских компаний по причине санкций, введенных в отношении России.

¹ Или 0% в случае реализации акций Компании при условии владения такими акциями на дату реализации более пяти лет и соблюдения требований к доле недвижимого имущества в активах Компании, установленных п. 2 ст. 284.2 Налогового кодекса Российской Федерации. Условия и особенности применения ставки 0% для международных холдинговых компаний установлены ст. 284.7 Налогового кодекса Российской Федерации. Физические лица — налоговые резиденты Российской Федерации вправе претендовать на получение инвестиционного налогового вычета в размере положительного финансового результата, полученного от реализации акций Компании, находившихся в собственности налогоплательщика более трех лет в соответствии с подп. 1 п. 1 ст. 219.1 Налогового кодекса Российской Федерации.

² 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.

³ Или 0%, если на дату принятия решения о выплате дивидендов российская организация владеет в течение 365 дней (и более) 50% (и более) акций (15% и более акций, если владельцем является международная холдинговая компания) в уставном капитале Компании.

⁴ Если такие доходы относятся к доходам иностранной организации от источников в России в соответствии с п. 1 ст. 309 Налогового кодекса Российской Федерации.

⁵ За исключением дивидендов, к которым применяется нулевая ставка налогообложения согласно подп. 1-1 п. 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.

¹ Loan Prime Rate 1Y (базисная ставка). Значение ставки доступно по ссылке: <https://iftp.chinamoney.com.cn/english/bmklpr/>

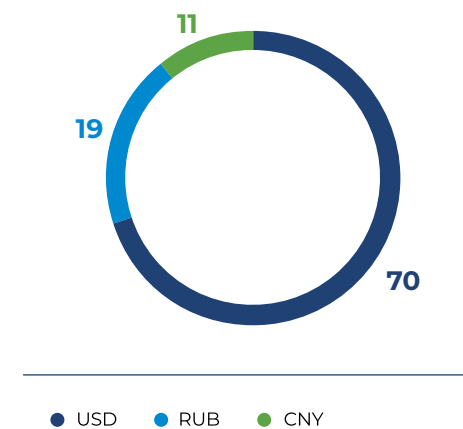
Динамика уровня задолженности (млн долл. США)



По состоянию на 31 декабря 2022 года общий долг Компании увеличился на 12% по сравнению с 31 декабря 2021 года и составил 11,7 млрд долл. США. Увеличение общего долга произошло преимущественно вследствие выборки денежных средств по резервным линиям на цели рефинансирования в период ухудшения факторов внешней среды.

На конец 2022 года в обращении находится восемь выпусков облигаций: четыре выпуска еврооблигаций общим объемом 2,75 млрд долл. США, а также локальные облигации — два выпуска облигаций общим объемом 50 млрд руб. и два выпуска облигаций общим объемом 9 млрд китайских юаней.

Валютная структура долга на конец 2022 года (%)



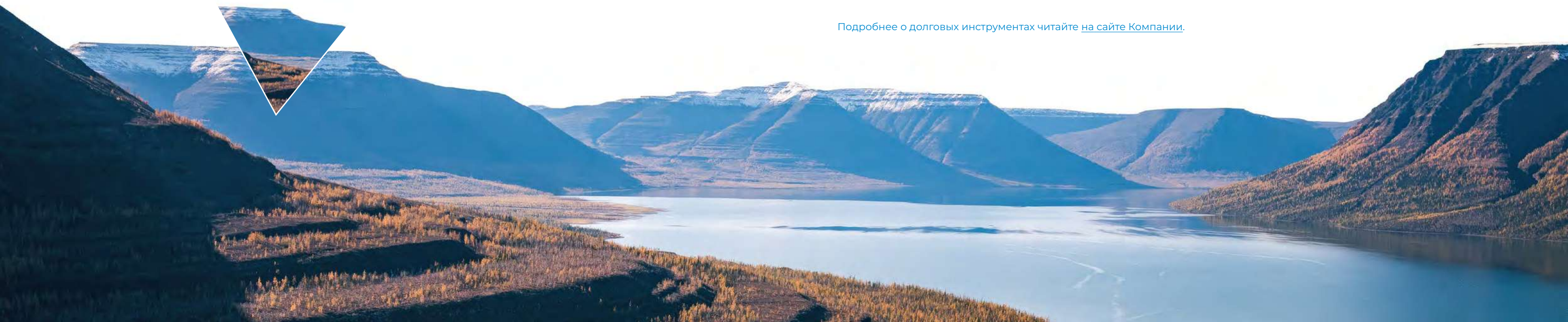
Еврооблигации в обращении

Инструмент	Еврооблигации-2023 (LPN)	Еврооблигации-2024 (LPN)	Еврооблигации-2025 (LPN)	Еврооблигации-2026 (LPN)
Эмитент				MMC Finance D.A.C.
Дата размещения	11.04.2017	28.10.2019	11.09.2020	27.10.2021
Дата погашения	11.04.2023	28.10.2024	11.09.2025	27.10.2026
Объем выпуска (млн долл. США)	1 000	750	500	500
Ставка купона (% годовых)	4,10	3,375	2,55	2,80
Даты выплаты купона	11 октября / 11 апреля	28 октября / 28 апреля	11 сентября / 11 марта	27 октября / 27 апреля

Локальные облигации в обращении

Инструмент	Биржевые облигации, БО-001P-01	Биржевые облигации, БО-001P-02	Биржевые облигации, БО-001P-05-CNY	Биржевые облигации, БО-001P-06-CNY
Эмитент			ПАО «ГМК «Норильский никель»	
ISIN	RU000A100VQ6	RU000A105A61	RU000A105ML5	RU000A105NL3
Дата размещения	01.10.2019	11.10.2022	19.12.2022	22.12.2022
Дата погашения	24.09.2024	05.10.2027 (оферта 14.10.2025)	15.12.2025	18.06.2026 (пут-опцион 25.12.2025)
Объем выпуска	25 млрд руб.	25 млрд руб.	4 млрд китайских юаней	5 млрд китайских юаней
Ставка купона, % годовых	7,20	9,75	3,95	LPR 1Y+ 0,1
Периодичность выплат купона		Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)		Каждый 91 день (начиная с даты размещения)

Подробнее о долговых инструментах читайте [на сайте Компании](#).





ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

«Норникель» ведет активный диалог с широким кругом российских и международных инвесторов и фондовых аналитиков. Компания на регулярной основе проводит конференц-звонки и встречи с инвесторами, участвует в инвестиционных конференциях, а также организует посещение производственных активов Компании (site visits). Помимо этого, ежегодно проводится День инвестора с участием руководства «Норникеля», на котором обсуждаются стратегические вопросы развития.

В 2022 году Компания по-прежнему следовала высоким международным стандартам раскрытия информации, используя различные инструменты, такие как пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, сообщения о существенных фактах, а также интерактивные инструменты. «Норникель» осуществляет синхронное раскрытие информации на русском и английском языках. Материалы для инвесторов размещаются в разделе «Инвесторам и акционерам» на сайте Компании.



В 2022 году «Норникель» активно начал реализовывать стратегию взаимодействия с розничными инвесторами:

- создание и развитие аккаунта на «Тинькофф Пульс». Там своевременно освещаются все важные корпоративные события «Норникеля». Доступ к соцсети возможен для всех владельцев брокерских счетов «Тинькофф Инвестиции»;
- участие в «Диалогах с розничными инвесторами»;
- участие в конференции для частных инвесторов SMART-LAB;
- обновление раздела для инвесторов на сайте Компании.

В 2022 году в рамках развития стратегии взаимодействия с розничными инвесторами команда «Норникеля» провела онлайн-конференции для клиентов крупнейших российских брокеров, а также приняла участие в ежегодной конференции SMART-LAB — крупнейшего в России инвестиционного сообщества объединяющего частных инвесторов и трейдеров. В рамках повышения качества взаимодействия с розничными инвесторами «Норникель» ведет блоги на платформах SMART-LAB, «Тинькофф Пульс» и ПРОФИТ, где публикует самые важные новости, финансовые

и производственные результаты, а также отвечает на вопросы участников рынка.

Количество розничных инвесторов за отчетный период выросло до 388 тыс. Таким образом, доля розничных инвесторов в акционерной структуре «Норникеля» за прошедший год увеличилась почти на 50%, достигнув 10% от уставного капитала. Компания планирует в долгосрочной перспективе увеличить долю розничных инвесторов до 25%, в том числе за счет программы мотивации сотрудников.

**ЗА 2022 ГОД «НОРНИКЕЛЬ»
ПРОВЕЛ БОЛЕЕ 100 ВСТРЕЧ
И ЗВОНКОВ С ИНВЕСТОРАМИ**



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ





КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2022, 2021 И 2020

ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ЗА ПОДГОТОВКУ И УТВЕРЖДЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2022, 2021 И 2020

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудиторов, содержащимся в представленном на с. 2–5 Аудиторском заключении независимых аудиторов, сделано с целью разграничения ответственности аудиторов и руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» и его дочерних организаций («Группа»).

Руководство Группы несет ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчетности, достоверно отражающей во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2022, 2021 и 2020 гг., консолидированные результаты ее деятельности, совокупные доходы, движение денежных

средств и изменения в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2022, 2021 и 2020, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- выбор надлежащей учетной политики и ее последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и расчетов, соответствующих принципу осмотрительности;
- заявление о том, что требования Международных стандартов финансовой отчетности («МСФО») были соблюдены, и все существенные отступления от МСФО были раскрыты и объяснены в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности; и

- подготовку консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.

Руководство в рамках своей компетенции также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех организациях Группы;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета тех стран, в которых Группа ведет свою деятельность;
- принятие мер для обеспечения сохранности активов Группы; и
- выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2022, 2021 и 2020, утверждена:

Президент

В. О. Потанин

Старший вице-президент —
Финансовый директор

С. Г. Малышев

Москва, Россия
10 февраля 2023 года

kept

АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМЫХ АУДИТОРОВ

АКЦИОНЕРАМ 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 2022, 2021 и 2020 годов, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за годы, закончившиеся на 31 декабря 2022, 2021 и 2020 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 2022, 2021 и 2020 годов,

а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за годы, закончившиеся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) Совета по международным

стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита — это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Раскрытие влияния экономической ситуации на деятельность Группы

См примечание 34, 35 к консолидированной финансовой отчетности.

Ключевой вопрос аудита

Начиная с февраля 2022 г. США, Европейский Союз и некоторые другие страны ужесточили ограничительные меры в отношении Правительства Российской Федерации, крупных финансовых институтов, отдельных организаций и физических лиц в России, что привело к значительной волатильности рынков капитала, сбоям в цепочках поставок и ограниченной доступности заемного финансирования. Группа подготовила всестороннее раскрытие влияния экономической и геополитической ситуации на текущую и будущую деятельность Группы, которое, по нашему мнению, является ключевым вопросом аудита.

Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

Наши аудиторские процедуры включали, в частности:

- Мы получили и критически проанализировали оценку руководства влияния экономической и геополитической ситуации на деятельность Группы;
- Мы проанализировали оценку объемов выручки, производства и капитальных затрат, запланированных на следующий финансовый год;
- Мы провели оценку анализа чувствительности Группы к основным рыночным, финансовым и регуляторным рискам, таким как валютные риски, риски изменения процентных ставок и риски, связанные с доступностью внешнего финансирования;
- Мы проанализировали раскрытие кредитного риска, включая оценку Группой зависимости от основных покупателей и концентрацию кредитного риска. Мы сравнили информацию о кредитных рейтингах банков с внешними источниками;
- Мы проанализировали раскрытие риска ликвидности, включая информацию о сроках погашения задолженности и соответствующих потоках денежных средств.

Мы проанализировали общую достаточность и уместность раскрытий, относящихся к анализу влияния экономической ситуации на текущую и будущую деятельность Группы в консолидированной финансовой отчетности.



кепт

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 2022 год, которые, предположительно, будут нам предоставлены после этой даты.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем вывода с обещанием 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 сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск обнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;

кепт

- 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 общественно 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 № 375/22 от 1 июля 2022 года

АО «Кэпт»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций № 12006020351

Москва, Россия,
10 февраля 2023 года

Аудируемое лицо: ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»

Независимый аудитор: АО «Кэпт»

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1028400000298.



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2022, 2021 И 2020

в миллионах долларов США	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
		2022	2021	2020
Выручка				
Выручка от реализации металлов	7	16 073	17 103	14 977
Выручка от прочей реализации		803	749	568
Итого выручка		16 876	17 852	15 545
Себестоимость реализованных металлов	8	(6 108)	(5 057)	(4 500)
Себестоимость прочей реализации		(816)	(746)	(564)
Валовая прибыль		9 952	12 049	10 481
Административные расходы	9	(1 353)	(989)	(869)
Коммерческие расходы	10	(250)	(191)	(167)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	15	(90)	(48)	(308)
Прочие операционные расходы, нетто	11, 26, 27	(678)	(1 285)	(2 737)
Прибыль от операционной деятельности		7 581	9 536	6 400
Положительные/(отрицательные) курсовые разницы, нетто		251	(53)	(1 034)
Финансовые расходы, нетто	12	(493)	(279)	(879)
(Убыток)/прибыль от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций	21	(110)	29	19
Прибыль от инвестиционной деятельности	13	150	52	73
Прибыль до налогообложения		7 379	9 285	4 579
Расходы по налогу на прибыль	14	(1 525)	(2 311)	(945)
Прибыль за год		5 854	6 974	3 634
Причитающаяся:				
Акционерам материнской компании		5 458	6 512	3 385
Держателям неконтролирующих долей	23	396	462	249
		5 854	6 974	3 634
Прибыль на акцию				
Базовая и разведенная прибыль на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (долларов США на акцию)	22	35,7	41,9	21,4

Прилагаемые на стр. 12–79 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2022, 2021 И 2020

в миллионах долларов США	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Прибыль за год	5 854	6 974	3 634
Прочий совокупный доход/(расход)			
Статьи, которые реклассифицированы или впоследствии могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Реклассификация резерва курсовых разниц по выбывшим зарубежным операциям, в состав прибыли или убытка (Примечание 21)	–	20	(10)
Эффект пересчета зарубежных операций и прочие резервы	29	(2)	1
Прочий совокупный доход/(расход), который реклассифицирован или впоследствии может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто	29	18	(9)
Статьи, которые впоследствии не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Эффект пересчета в валюту представления	891	80	(690)
Прочий совокупный доход/(расход), который впоследствии не может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто	891	80	(690)
Прочий совокупный доход/(расход) за год с учетом эффекта налогообложения	920	98	(699)
Общий совокупный доход за год с учетом эффекта налогообложения	6 774	7 072	2 935
Причитающийся:			
Акционерам материнской компании	6 332	6 618	2 763
Держателям неконтролирующих долей	442	454	172
	6 774	7 072	2 935

Прилагаемые на стр. 12–79 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2022, 2021 И 2020

в миллионах долларов США	Примечания	На 31 декабря		
		2022	2021	2020
Активы				
Внеоборотные активы				
Основные средства	15	16 264	12 699	10 762
Нематериальные активы		302	265	222
Прочие финансовые активы	16	121	89	81
Отложенные налоговые активы	14	340	167	755
Прочие внеоборотные активы	18	365	345	327
		17 392	13 565	12 147
Оборотные активы				
Запасы	18	4 945	3 026	2 192
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	846	468	537
Авансы выданные и расходы будущих периодов		192	111	79
Прочие финансовые активы	16	40	43	58
Авансовые платежи по налогу на прибыль		17	203	7
Прочие налоги к возмещению	17	477	412	444
Денежные средства и их эквиваленты	20	1 882	5 547	5 191
Прочие оборотные активы		4	60	51
		8 403	9 870	8 559
Итого активы		25 795	23 435	20 706
Капитал и обязательства				
Капитал и резервы				
Уставный капитал	22	6	6	6
Эмиссионный доход		1 212	1 218	1 254
Собственные акции, выкупленные у акционеров	22	–	(305)	–
Резерв накопленных курсовых разниц и прочие резервы		(4 541)	(5 415)	(5 521)
Нераспределенная прибыль	31	10 448	8 184	8 290

	Примечания	На 31 декабря		
		2022	2021	2020
Капитал, причитающийся акционерам материнской компании		7 125	3 688	4 029
Неконтролирующие доли	23	1 442	1 100	646
		8 567	4 788	4 675
Долгосрочные обязательства				
Кредиты и займы	24	7 189	8 616	9 622
Обязательства по аренде	25	190	178	203
Оценочные обязательства	26	916	894	560
Социальные обязательства	27	613	633	84
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность		56	55	32
Производные финансовые инструменты	30	67	72	52
Отложенные налоговые обязательства	14	415	73	43
Прочие долгосрочные обязательства	29	93	43	23
		9 539	10 564	10 619
Краткосрочные обязательства				
Кредиты и займы	24	4 295	1 610	12
Обязательства по аренде	25	43	57	59
Торговая и прочая кредиторская задолженность	28	1 381	2 224	1 427
Дивиденды к уплате	31	496	3 146	47
Обязательства по вознаграждениям работникам	29	585	417	401
Оценочные обязательства	26	180	146	2 162
Социальные обязательства	27	201	158	96
Производные финансовые инструменты	30	–	15	93
Обязательства по налогу на прибыль		169	41	358
Прочие налоговые обязательства	17	339	269	329
Прочие краткосрочные обязательства	36	–	–	428
		7 689	8 083	5 412
Итого обязательства		17 228	18 647	16 031
Итого капитал и обязательства		25 795	23 435	20 706

Прилагаемые на стр. 13–80 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2022, 2021 И 2020

в миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Операционная деятельность			
Прибыль до налогообложения	7 379	9 285	4 579
Корректировки:			
Износ и амортизация	1 026	928	943
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто (Примечание 15)	90	48	308
Убыток от выбытия основных средств	70	35	19
Убыток/(прибыль) от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций (Примечание 21)	110	(29)	(19)
Изменение оценочных обязательств (Примечания 26 и 27)	236	896	2 477
Финансовые расходы и прибыль от инвестиционной деятельности, нетто (Примечания 12 и 13)	343	227	806
(Положительные)/отрицательные курсовые разницы, нетто	(251)	53	1 034
Прочие	(106)	36	107
	8 897	11 479	10 254
Изменения в оборотном капитале:			
Запасы	(1 693)	(796)	(119)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(347)	38	(161)
Авансы выданные и расходы будущих периодов	(60)	(30)	(32)
Прочие налоги к возмещению	(121)	31	125
Обязательства по вознаграждениям работникам	129	34	20
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(1 096)	669	(239)
Оценочные обязательства	(160)	(2 145)	(186)
Прочие налоговые обязательства	164	(27)	(70)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	5 713	9 253	9 592
Налог на прибыль уплаченный	(1 127)	(2 211)	(1 304)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	4 586	7 042	8 288
Инвестиционная деятельность			
Приобретение основных средств	(4 227)	(2 683)	(1 686)

За год, закончившийся 31 декабря

	2022	2021	2020
Приобретение доли в ассоциированных организациях	(29)	(21)	(14)
Приобретение нематериальных активов	(71)	(81)	(74)
Займы выданные	–	(6)	(3)
Поступления от погашения займов выданных	22	43	36
Изменение величины размещенных депозитов, нетто (Примечание 16)	34	(35)	(4)
Поступления от реализации основных средств	11	12	2
Чистый (отток)/приток от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций (Примечание 21)	(46)	49	28
Проценты и прочие инвестиционные доходы полученные	157	84	67
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	(4 149)	(2 638)	(1 648)

Прилагаемые на стр. 13–80 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

За год, закончившийся 31 декабря

	2022	2021	2020
Финансовая деятельность			
Привлечение кредитов и займов (Примечание 35)	9 104	1 000	2 903
Погашение кредитов и займов (Примечание 35)	(7 775)	(415)	(2 552)
Погашение обязательств по аренде (Примечание 35)	(50)	(55)	(46)
Дивиденды, выплаченные материнской компанией (Примечание 31)	(6 196)	(2 198)	(4 165)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	(73)	–	–
Поступление дивидендов, не перечисленных держателям АДР (Примечание 31)	544	–	–
(Платежи)/поступления по обмену потоками по валютно-процентным сво-пам, нетто	(19)	4	38
Проценты уплаченные	(599)	(315)	(510)
Выкуп собственных акций (Примечание 22)	–	(2 068)	–
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	(5 064)	(4 047)	(4 332)
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	(4 627)	357	2 308
Денежные средства и их эквиваленты на начало года (Примечание 20)	5 547	5 191	2 784
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	962	(1)	99
Денежные средства и их эквиваленты на конец года (Примечание 20)	1 882	5 547	5 191

Прилагаемые на стр. 13–80 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2022, 2021 И 2020

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 и прочие резервы	Нераспределенная прибыль	Итого	Неконтролирующие доли	Итого
Баланс на 1 января 2020 года		6	1 254	-	(4 899)	7 452	3 813	474	4 287
Прибыль за год		-	-	-	-	3 385	3 385	249	3 634
Прочий совокупный расход		-	-	-	(622)	-	(622)	(77)	(699)
Общий совокупный доход за год		-	-	-	(622)	3 385	2 763	172	2 935
Дивиденды	31	-	-	-	-	(2 547)	(2 547)	-	(2 547)
Баланс на 31 декабря 2020 года		6	1 254	-	(5 521)	8 290	4 029	646	4 675
Прибыль за год		-	-	-	-	6 512	6 512	462	6 974
Прочий совокупный доход/ (расход)		-	-	-	106	-	106	(8)	98
Общий совокупный доход за год		-	-	-	106	6 512	6 618	454	7 072
Дивиденды	31	-	-	-	-	(5 374)	(5 374)	-	(5 374)
Прочие эффекты в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей		-	-	-	-	490	490	-	490
Выкуп собственных акций	22	-	-	(2 075)	-	-	(2 075)	-	(2 075)
Погашение собственных акций, ранее выкупленных у акционеров		-	(36)	1 770	-	(1 734)	-	-	-
Баланс на 31 декабря 2021 года		6	1 218	(305)	(5 415)	8 184	3 688	1 100	4 788
Прибыль за год		-	-	-	-	5 458	5 458	396	5 854
Прочий совокупный доход		-	-	-	874	-	874	46	920
Общий совокупный доход за год		-	-	-	874	5 458	6 332	442	6 774
Дивиденды	31	-	-	-	-	(2 895)	(2 895)	(100)	(2 995)
Погашение собственных акций, ранее выкупленных у акционеров	22	-	(6)	305	-	(299)	-	-	-
Баланс на 31 декабря 2022 года		6	1 212	-	(4 541)	10 448	7 125	1 442	8 567



ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2022, 2021 И 2020

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 г. Основными видами деятельности Компании и ее дочерних организаций («Группа») являются разведка, добыча, переработка руд и нерудных полезных ископаемых и реализация цветных и драгоценных металлов, полученных путем переработки руды. 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 в организациях, входящих в Группу, ведется в соответствии с законодательством, правилами бухгалтерского учета и отчетности

стран, в которых они были учреждены и зарегистрированы. Принципы бухгалтерского учета, существующие в странах, в которых зарегистрированы компании Группы, могут существенно отличаться от общепринятых принципов и процедур, соответствующих МСФО. В финансовую отчетность таких организаций были внесены корректировки, необходимые для представления консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

Группа выпускает отдельный комплект консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО и отвечающей требованиям федерального закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» («208-ФЗ») от 27 июля 2010 г.

Основы оценки отчетности

Консолидированная финансовая отчетность Группы подготовлена в соответствии с принципом учета по первоначальной стоимости, за исключением оценки отдельных финансовых инструментов по текущим рыночным ценам согласно МСФО (IFRS) № 9 «Финансовые инструменты».

3. ИЗМЕНЕНИЯ В УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ

Учетная политика, которая была применена при подготовке консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2022 г., в основном соответствует учетной политике, примененной при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020.

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года

Применение дополнений к следующим стандартам не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы:

- МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (дополнение);
- МСФО (IAS) 16 «Основные средства» (дополнение);
- МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (дополнение).

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года

Применение дополнений к следующим стандартам не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы:

- Изменения, связанные с реформой базовой процентной ставки:
- МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» (дополнение);

- МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (дополнение);
- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (дополнение);
- МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» (дополнение).

Прочие изменения:

- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (дополнение).

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года

Применение дополнений к следующим стандартам не оказало 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.

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 (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (дополнение)

МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (дополнение)

МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение) (Раскрытие учетной политики)

МСФО (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки» (дополнение)

МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» (дополнение)

МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (дополнение)

МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение) (Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных и классификация долгосрочных обязательств с ковенантами)

Применимы к годовым отчетным периодам, начинающимся не ранее

1 января 2023

1 января 2023

1 января 2023

1 января 2023

1 января 2023

1 января 2024

1 января 2024

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 2022 г. Руководство Группы пересмотрело классификацию определенных элементов затрат себестоимости прочей реализации и коммерческих расходов. Показатели за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 г. и 31 декабря 2020 г.,

были пересчитаны в соответствии с формой представления расходов в текущем отчетном периоде, эффект пересчета незначительный.

Изменен формат презентации раскрытия выручки от продажи металлов в разрезе сегментов (см. Примечание 6).



4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Принципы консолидации

ДОЧЕРНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и ее дочерних организаций за период с даты фактического возникновения контроля до даты его фактического прекращения. Организация считается контролируемой 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 данной организации с целью оказания влияния на величину этого дохода. Доля неконтролирующих акционеров в чистых активах (за исключением гудвила) консолидируемых дочерних организаций представлена отдельно от собственного капитала акционеров Компании. Доля неконтролирующих акционеров включает их долю на дату объединения бизнеса 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 признанной величине 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 организациях Группы, не приводящие к потере контроля, учитываются в составе капитала.

В случае утраты контроля над дочерней организацией Группа прекращает признание активов и обязательств и соответствующих компонентов капитала бывшей дочерней организации. Любая возникающая в результате этого разница признается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках. Оставшаяся доля владения в бывшей дочерней организации признается по справедливой стоимости на дату утраты контроля.

Функциональная валюта и валюта представления

Индивидуальная финансовая отчетность каждой организации Группы представляется в ее функциональной валюте.

Российский рубль («руб.» или «рубль») был определен в качестве функциональной валюты Компании, всех дочерних организаций, расположенных на территории Российской Федерации, всех иностранных дочерних организаций Группы, за исключением следующих дочерних организаций, ввиду значительной степени их автономности. Функциональная валюта Norilsk Nickel Harjavalta Oy — доллар США в 2020–2022 гг., Norilsk Nickel Africa Proprietary Limited и Nkomati Nickel Mine — южноафриканский рэнд в 2020 и 2021 гг.

Валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы является доллар США («долл. США»). Использование доллара США в качестве валюты представления является распространенной практикой среди мировых компаний, занятых в горнодобывающих отраслях. Группа также выпускает консолидированную финансовую отчетность, соответствующую требованиям Федерального закона 208-ФЗ, использующую российский рубль в качестве валюты представления отчетности.

Компоненты консолидированного отчета о финансовом положении, консолидированного отчета о 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:

	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
Доллар США/Рубль	70,34	74,29	73,88
Евро/Рубль	75,65	84,07	90,79
Китайский Юань/Рубль	9,89	11,65	11,31

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 на поставку. Прибыль или убыток от форвардных договоров, исполнение которых осуществляется либо поставкой товара, либо проведением расчетов на нетто-основе, отражается в составе выручки и раскрывается отдельно от выручки по договорам с покупателями.

В качестве упрощения практического характера Группа не корректирует обещанную сумму возмещения на величину значительного компонента финансирования, если ожидаемый период между передачей Группой обещанного товара или услуги покупателю и оплатой покупателем такого товара или услуги составляет не более одного года.

По некоторым контрактам цены на металлы определяются предварительно и не устанавливаются до наступления заранее фиксированной даты в будущем, по состоянию на которую на основе рыночной цены определяется цена поставки (договоры с котировальным периодом). Выручка

от реализации в таких случаях первоначально признается по рыночной цене на дату продажи. Корректировка по договорам с котировальным периодом отражается в составе выручки.

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.

Аренда

Группа оценивает в момент заключения договора, является ли договор в целом или его отдельные компоненты договором аренды. Группа признает актив в форме права пользования и соответствующее обязательство по аренде в отношении всех договоров аренды, если по этим договорам передается право контролировать использование идентифицированного актива в течение определенного периода в обмен на возмещение, кроме краткосрочной аренды сроком не более 12 месяцев. По краткосрочной аренде Группа признает арендные платежи в качестве расхода линейным методом в течение срока аренды. Арендный платеж по договорам аренды земельных участков признается переменным арендным платежом, если рассчитывается от кадастровой стоимости, изменения которой не зависят от изменения рыночных арендных ставок. Группа признает такие переменные арендные платежи в качестве расходов в периоде, в котором наступает событие, приводящее к осуществлению таких платежей.

Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает в себя следующее:

- величину первоначальной оценки обязательства по аренде;
- все арендные платежи, осуществленные на дату начала действия договора аренды или до нее;
- любые первоначальные прямые затраты, понесенные арендатором;
- оценку затрат, которые будут понесены арендатором при демонтаже и перемещении базового актива или восстановлении участка земли, на котором расположены активы.

Активы в форме права пользования в последующем оцениваются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, а также корректируются с учетом переоценки обязательства по аренде. Активы в форме права пользования амортизируются линейным методом в течение наименьшего из срока полезного использования актива или срока аренды. Активы в форме права пользования отражаются в составе основных средств в консолидированном отчете о финансовом положении.

Обязательство по аренде (см. Примечание 25) при первоначальном признании оценивается по приведенной стоимости арендных платежей, которые еще не осуществлены на дату начала аренды, и впоследствии переоценивается при отражении изменений в арендных платежах. Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды (если такая ставка может быть легко определена), или ставки привлечения Группой дополнительных заемных средств, определяемой на дату начала аренды с учетом срока аренды и валюты арендных платежей.

Компонент консолидированного отчета
Активы и обязательства
Доходы, расходы и денежные потоки
Капитал

Все курсовые разницы, возникающие в результате пересчета компонентов консолидированного отчета о прибылях и убытках и консолидированного отчета о финансовом положении,

Действующий обменный курс
Курс на дату окончания отчетного периода
Курс на дату совершения соответствующей сделки или средние обменные курсы за отчетный период, приближенные к обменным курсам на даты операций
Исторический курс

отражаются как отдельный компонент специального резерва в составе прочих совокупных доходов/расходов.

Обменные курсы соответствующих валют к российскому рублю, использованные при подготовке консолидированной финансовой отчетности, представлены следующим образом:

Вознаграждения работникам

Заработная плата работников, относящаяся к деятельности текущего периода, признается в качестве расходов за этот период. Расходы будущих периодов, понесенные в рамках субсидируемых жилищных программ для сотрудников, признаются в составе прочих внеоборотных активов и списываются в расходы в течение определенного срока участия работника в программе (от двух до десяти лет). Долгосрочные обязательства по вознаграждениям работникам отражаются по дисконтированной стоимости.

ПЛАНЫ С УСТАНОВЛЕННЫМИ ВЗНОСАМИ

Группа производит отчисления по следующим основным планам с установленными взносами:

- Пенсионный фонд Российской Федерации;
- Накопительная долевая пенсионная программа.

Обязательства Группы в отношении данных и других пенсионных планов с установленными взносами ограничиваются перечислением средств в периоде возникновения. Взносы отражаются в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках по мере представления работниками соответствующих услуг.

Расходы по налогу на прибыль

Расходы по налогу на прибыль включают суммы текущего и отложенного налога.

Расходы по налогу на прибыль отражаются как расход или доход в консолидированном отчете о прибылях и убытках, за исключением случаев, когда он относится к статьям, непосредственно относимым к прочим совокупным доходам, в случае чего сумма налога также отражается в составе консолидированного отчета о совокупном доходе. В тех случаях, когда текущий или отложенный налог возникает при сделках

по объединению бизнеса, налоговый эффект учитывается непосредственно в собственном капитале.

ТЕКУЩИЙ НАЛОГ

Сумма текущего налога определяется с учетом размера налогооблагаемой прибыли, полученной за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от прибыли до налогообложения, отраженной в консолидированном отчете о прибылях и убытках, поскольку не включает статьи доходов или расходов, подлежащих налогообложению или вычету для целей налогообложения в другие годы, а также исключает необлагаемые и не учитываемые в целях налогообложения статьи.

ОТЛОЖЕННЫЙ НАЛОГ

Отложенный налог признается в отношении временных разниц, возникающих между балансовой стоимостью активов и обязательств, определяемой для целей их отражения в финансовой отчетности, и их налоговой базой. По общим правилам, отложенные налоговые обязательства отражаются в отношении всех временных разниц, увеличивающих налогооблагаемую прибыль, а отложенные налоговые активы отражаются с учетом вероятности наличия в будущем налогооблагаемой прибыли, из которой могут быть вычтены временные разницы, признаваемые для целей налогообложения. Отложенные налоговые активы и обязательства не признаются в консолидированной финансовой отчетности, если временные разницы связаны с первоначальным признанием гудвила или возникают при первоначальном признании (кроме случаев приобретения организаций) других активов и обязательств в рамках операций, которые на дату их совершения не влияют на налогооблагаемую и бухгалтерскую прибыль и не приводят к возникновению равновеликих налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц.

Отложенные налоговые обязательства отражаются с учетом налогооблагаемых временных разниц, относящихся к инвестициям в дочерние, совместные и ассоциированные организации, а также к долям участия в совместных

операциях, за исключением тех случаев, когда Группа имеет возможность контролировать сроки возмещения временной разницы, и существует высокая вероятность того, что данная разница не будет возмещена в обозримом будущем. Отложенные налоговые активы, связанные с такими инвестициями и доходами, признаются с учетом вероятности получения в будущем налогооблагаемой прибыли, достаточной для использования вычитаемых временных разниц, и такое использование ожидается в обозримом будущем.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и корректируется с учетом вероятности того, что предполагаемая налогооблагаемая прибыль будет достаточной для полного или частичного возмещения актива.

Оценка отложенных налоговых активов и обязательств отражает налоговые последствия, которые могут возникнуть в связи с тем, каким образом Группа намеревается возместить или погасить балансовую стоимость своих активов и обязательств на отчетную дату. Отложенные налоговые активы и обязательства взаимозачитываются, если существует законное право проводить зачет текущих налоговых активов и текущих налоговых обязательств, и когда они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом.

Основные средства ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ДОБЫЧИ И ПЕРВИЧНОГО ОБОГАЩЕНИЯ

Капитализированные затраты на строительство рудников включают расходы, непосредственно связанные с:

- приобретением лицензий на проведение добычных и поисково-разведочных работ;
- строительством новых рудников;
- определением уточненного содержания полезных компонентов в разрабатываемом рудном теле;

- расширением производственных мощностей рудника.

Затраты на строительство рудников включают непосредственно связанные со строительством рудников финансовые расходы, капитализированные в период строительства рудника.

Затраты на строительство рудников переводятся в состав основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и начинают амортизироваться в момент достижения рудником коммерческих объемов производства.

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, учитываются по первоначальной стоимости за вычетом сумм накопленной амортизации и обесценения. В стоимость основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, входит стоимость приобретения и строительства рудников, расходы, понесенные до начала производства, инфраструктура рудников, стоимость зданий, сооружений и оборудования для переработки добытой руды, стоимость прав на пользование недрами и лицензий на проведение добычных и поисково-разведочных работ, а также капитализированные финансовые расходы и текущая дисконтированная стоимость будущих расходов по выводу основных средств из эксплуатации.

Балансовая стоимость основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, амортизируется в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы объекта основных средств линейным методом, либо срока службы рудника. Срок службы рудника рассчитывается на основе производственного плана Группы. В среднем сроки полезного использования составляют от 1 до 47 лет.

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.

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА, НЕ ОТНОСЯЩИЕСЯ К ДОБЫЧЕ И ПЕРВИЧНОМУ ОБОГАЩЕНИЮ

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включают металлургические производства, здания, инфраструктуру, машины и оборудование, и прочие основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению. Такие основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и резерва под обесценение. Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включают основные средства, используемые помимо производственных целей для оказания услуг социального характера в регионах ведения деятельности Группы.

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования.

Амортизационные отчисления рассчитываются в течение следующих сроков полезного использования активов:

- здания, сооружения и инфраструктура 2–50 лет
- машины, оборудование и транспорт 2–32 лет
- прочие основные средства 1–20 лет

НЕЗАВЕРШЕННОЕ КАПИТАЛЬНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Незавершенное капитальное строительство включает в себя расходы, непосредственно связанные со строительством основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, в том числе:

- авансы, выданные на приобретение основных средств, и материалы, предназначенные для капитального строительства зданий, металлургических производств, создания необходимой инфраструктуры, машин и оборудования;
- суммы, депонированные в банках в качестве покрытия под безотзывные аккредитивы, открытые для оплаты будущих поставок основных средств;
- непосредственно связанные со строительством финансовые расходы, капитализированные в период строительства.

Начисление амортизации на эти активы начинается тогда, когда они становятся доступны для использования и когда их местоположение и состояние позволяют осуществлять их эксплуатацию в соответствии с намерениями руководства.

КАПИТАЛИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ РАСХОДОВ

Финансовые расходы, непосредственно связанные с приобретением, строительством или созданием квалифицируемых активов, на подготовку которых к запланированному использованию или продаже должно быть затрачено значительное время, включаются в стоимость таких активов до тех пор, пока они не будут готовы к запланированному использованию или продаже.

Доход от инвестиционной деятельности, полученный в результате временного вложения полученных заемных средств до момента их расходования на приобретение квалифицируемых активов, вычитается из расходов на привлечение заемных средств, которые могут быть капитализированы.



Нематериальные активы, за исключением гудвила

Нематериальные активы отражаются в учете по первоначальной стоимости за вычетом сумм накопленной амортизации и обесценения. Нематериальные активы в основном включают в себя патенты, лицензии и программное обеспечение.

Амортизация патентов, лицензий и программного обеспечения начисляется равномерно в течение срока полезного использования 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).

Возмещаемая стоимость определяется как наибольшее из двух значений: справедливая стоимость за вычетом расходов на продажу или ценность использования. При определении ценности использования актива прогнозные денежные потоки приводятся к текущей стоимости с использованием ставок дисконтирования до налогообложения, отражающих текущую рыночную временную стоимость денег и риски, относящиеся к активу или единице, генерирующей денежные средства. В тех случаях, когда справедливая стоимость отдельных активов за вычетом затрат на выбытие превышает балансовую стоимость данных активов, Группа не проводит оценку стоимости использования данных активов. Если возмещаемая стоимость какого-либо актива или единицы, генерирующей денежные средства, оказывается ниже его балансовой стоимости, балансовая стоимость этого актива или единицы, генерирующей денежные

средства, уменьшается до размера его возмещаемой стоимости. Убытки от обесценения сразу же признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В тех случаях, когда убыток от обесценения впоследствии восстанавливается, балансовая стоимость актива (или единицы, генерирующей денежные средства) увеличивается до суммы, полученной в результате новой оценки его возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличенная балансовая стоимость не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы по этому активу (или единице, генерирующей денежные средства) не был отражен убыток от обесценения в предыдущие годы. Восстановление убытка от обесценения сразу же отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Товарно-материальные запасы

ГОТОВАЯ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ

Основные совместно производимые металлы Группы — никель, медь, палладий, платина; побочные металлы Группы — кобальт, золото, родий, серебро и прочие металлы. Основные металлы отражаются по наименьшей из двух величин: производственной себестоимости или чистой цене возможной реализации. Производственная себестоимость основных металлов рассчитывается путем распределения полной себестоимости производства каждого совместно производимого металла пропорционально доле выручки от реализации этого металла в общей выручке. В производственную себестоимость включаются экспортные таможенные пошлины, если применимо, понесенные до момента, когда контроль над металлом передан покупателю. Побочные продукты оцениваются по чистой стоимости возможной продажи, основанной на текущих рыночных ценах. При расчете чистой возможной цены продажи 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, включая сумму обесценения до чистой возможной цены продажи, изменения которой отражаются в составе себестоимости реализованных металлов консолидированного отчета о прибылях и убытках.

ЗАПАСЫ И МАТЕРИАЛЫ

Запасы и материалы оцениваются по фактической стоимости, с учетом обесценения малоходовых и неликвидных материалов.

Финансовые активы

Финансовые активы признаются в учете, когда Группа стала стороной договорных отношений по таким финансовым инструментам в момент совершения Группой сделки, и первоначально оцениваются по справедливой стоимости с учетом расходов по совершению сделки, непосредственно относящихся к сделке, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, которые первоначально отражаются по справедливой стоимости.

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям:

- финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости;
- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;
- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки.

Отнесение финансовых активов к тому или иному классу зависит от бизнес-модели, принятой руководством для управления данными финансовыми активами, и характеристик финансового

актива, связанных с предусмотренными договором денежными потоками, и происходит в момент их первоначального признания.

МЕТОД ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового актива и распределения процентных доходов в течение соответствующего периода. Эффективной процентной ставкой является ставка, которая используется для дисконтирования предполагаемых будущих денежных поступлений (включая расходы по совершению сделки, непосредственно относящиеся к сделке, и иные премии или скидки) в течение ожидаемого срока существования финансового актива или, если применимо, на более короткий срок.

Доходы, относящиеся к долговым инструментам, отражаются по методу эффективной процентной ставки, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках или прочем совокупном доходе.

ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ

Финансовый актив оценивается по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих критерия, и он не отнесен к финансовым активам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыли и убытки:

- актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;

В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае всех возможных дефолтов на протяжении всего срока инструмента

В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае возможного дефолта в течение 12 месяцев после отчетной даты

- 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.

Группа обычно классифицирует денежные средства и их эквиваленты, торговую и прочую дебиторскую задолженность (за исключением дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки, по договорам с котировальным периодом), займы выданные и банковские депозиты как финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости.

ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ ЧЕРЕЗ ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД

Долговой финансовый актив оценивается по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, если выполняются оба следующих критерия, и он не отнесен к финансовым активам, оцениваемым 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.

Торговая и прочая дебиторская задолженность Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, по которым кредитный риск существенно увеличился с момента первоначального признания

Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности при первоначальном признании Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, если существенного увеличения кредитного риска после первоначального признания не наблюдается

При первоначальном признании Группа может принять решение, без права его последующей отмены, представлять в составе прочего совокупного дохода изменения справедливой стоимости инвестиции в долевой инструмент, не предназначенный для торговли. Такое решение принимается по каждому инструменту в отдельности.

ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ ЧЕРЕЗ ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

В состав финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки, включаются все финансовые активы, которые не учитываются по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход.

Торговая дебиторская задолженность по договорам с котировальным периодом и производные финансовые активы оцениваются по справедливой стоимости с признанием изменений через прибыли и убытки. Торговая дебиторская задолженность по договорам с котировальным периодом пересчитывается на каждую отчетную дату с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре.

ОБЕСЦЕНЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

В отношении финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости, Группа признает оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки, оцененный одним из двух способов:



Для определения того, имеется ли существенное увеличение кредитного риска по финансовому активу с момента первоначального признания, и при оценке ожидаемого кредитного убытка, Группой используется надежная и подтверждаемая доступная информация, включая количественную и качественную информацию и анализ, основанный на историческом опыте Группы и прогнозной информации.

Группа применяет упрощенный подход по МСФО (IFRS) № 9 «Финансовые инструменты» при оценке ожидаемого кредитного убытка и оценивает ожидаемый кредитный убыток на весь срок жизни дебиторской задолженности. Группа оценивает ожидаемый кредитный убыток по торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной более чем на 365 дней, в сумме, равной ее балансовой стоимости. При оценке Группой ожидаемого кредитного убытка по торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной менее чем на 365 дней, задолженность группируется исходя из периода просрочки, и к каждой группе применяется соответствующая ставка ожидаемых кредитных убытков. Ставки ожидаемых кредитных убытков основываются на историческом опыте кредитных убытков и корректируется с учетом текущей и прогнозной информации в отношении способности покупателей к погашению дебиторской задолженности.

В случае признания торговой и прочей дебиторской задолженности безнадежной, такая задолженность списывается за счет соответствующего резерва. Изменения суммы резерва отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

ПРЕКРАЩЕНИЕ ПРИЗНАНИЯ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

Группа списывает финансовый актив с учета только в случае прекращения прав на денежные потоки по соответствующему договору или в случае передачи финансового актива и всех соответствующих основных рисков и выгод от владения активом другой организации. Если Группа не передает, но в то же время не сохраняет

основные риски и выгоды от владения активом и продолжает контролироваться переданный актив, то она продолжает отражать свою долю в данном активе и связанном с ним обязательстве в сумме, предполагаемой к уплате. Если Группа сохраняет все основные риски и выгоды от владения переданным финансовым активом, она продолжает учитывать данный финансовый актив, а также отражает обеспеченный заем в сумме полученных средств.

Финансовые обязательства

Группа классифицирует финансовые обязательства как кредиты и займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Такие финансовые обязательства при первоначальном признании оцениваются по справедливой стоимости за вычетом непосредственно относящихся затрат по сделке. После первоначального признания эти финансовые обязательства оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Производные финансовые обязательства оцениваются по справедливой стоимости через прибыли и убытки.

МЕТОД ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового обязательства и распределения процентных расходов в течение соответствующего периода. Эффективной процентной ставкой является ставка, которая используется для дисконтирования предполагаемых будущих денежных платежей в течение ожидаемого срока существования финансового обязательства или, если применимо, на более короткий срок.

ПРЕКРАЩЕНИЕ ПРИЗНАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Группа списывает финансовые обязательства с учета только в случае исполнения, отмены или истечения срока обязательств.

Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства, депозиты в банках, у брокеров и в других финансовых институтах и высоколиквидные финансовые вложения с изначальным сроком погашения, не превышающим трех месяцев, и депозиты до востребования, которые свободно конвертируются в соответствующие суммы денежных средств, и риск изменения стоимости которых является незначительным.

Оценочные обязательства

Оценочные обязательства признаются тогда, когда у Группы имеются юридические или обязательства, обусловленные практикой, возникшие в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что погашение этого обязательства потребует выбытия ресурсов Группы, содержащих экономические выгоды, а также может быть сделана надежная оценка величины обязательства. В случае, если в результате погашения обязательства Группа признает основные средства, то такое погашение не приводит к выбытию ресурсов Группы и, соответственно, оценочное обязательство не признается.

Оценочные обязательства могут признаваться в отношении социальных, экологических обязательств Группы и обязательств по выводу из эксплуатации или прочих обязательств Группы и соответствующим образом представлены в данной консолидированной финансовой отчетности. В частности, социальные оценочные обязательства Группы представлены вместе с прочими обязательствами в отношении социальных расходов в качестве отдельной статьи Социальные обязательства консолидированного отчета о финансовом положении.

Сумма, признанная в качестве оценочного обязательства, представляет собой наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения текущего обязательства на отчетную дату, принимая

во внимание риски и неопределенность, связанные с обязательством. Если для расчета оценочного обязательства используются будущие денежные потоки, балансовой стоимостью оценочного обязательства считается текущая стоимость таких денежных потоков.

ОЦЕНОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ВОССТАНОВЛЕНИЮ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Обязательства по восстановлению окружающей среды включают в себя прямые расходы по выводу основных средств из эксплуатации, а также связанные расходы на рекультивацию земель.

Будущие расходы по выводу основных средств из эксплуатации и соответствующие обязательства отражаются по дисконтированной стоимости, когда у Группы возникают юридические или обусловленные практикой обязательства в отношении данных расходов, и их величина может быть оценена с достаточной степенью достоверности. Расходы по выводу основных средств из эксплуатации капитализируются в составе первоначальной стоимости соответствующих активов и амортизируются в течение срока службы соответствующего актива. Увеличение обязательства по выводу основных средств из эксплуатации в связи с амортизацией дисконта отражается в составе строки «Финансовые расходы, нетто» в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Сумма обязательств по выводу основных средств из эксплуатации периодически пересматривается с учетом действующих законов и нормативных актов, ожидаемых сроков вывода основных средств из эксплуатации, ставок инфляции и дисконтирования.

Экологические обязательства могут включать в себя расходы на устранение ущерба, нанесенного окружающей среде, включая расходы на очистку и восстановление земель, водных объектов и биологических ресурсов, а также расходы на урегулирование

юридических исков и претензий и возмещение экологического ущерба, штрафные санкции со стороны регулирующих органов за экологические инциденты.

5. ОСНОВНЫЕ УЧЕТНЫЕ СУЖДЕНИЯ И КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЧИНЫ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ОЦЕНОК

Подготовка консолидированной финансовой отчетности требует от руководства Группы выработки оценок и допущений, влияющих на величину активов и обязательств Группы на отчетную дату, раскрытие условных активов и обязательств, а также суммы доходов и расходов за отчетный период. Оценки и допущения включают суждения руководства и зависят от прошлого опыта, текущих и ожидаемых экономических условий и всей прочей доступной информации. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок. Основные оценки и допущения, применяемые руководством Группы, приведены ниже или, если применимо, в иных соответствующих примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.

Наиболее значительные области, требующие применения оценок и допущений руководства, следующие:

- сроки полезного использования основных средств;
- обесценение нефинансовых активов;
- обязательства по восстановлению окружающей среды и экологические резервы;
- налог на прибыль.

Сроки полезного использования основных средств

Факторы, которые могут повлиять на определение срока полезного использования основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, включают:

- изменение величины доказанных и вероятных запасов руды;

- существенное изменение содержания металлов в руде с течением времени;
- разница между фактическими ценами и допущениями относительно цен на металлы, использованными при оценке и классификации запасов руды;
- непредвиденные операционные проблемы на рудниках;
- изменение сумм капитальных затрат, операционных расходов, затрат на добычу, обработку металлов и восстановление окружающей среды, ставок дисконтирования и курсов иностранной валюты, которые могут оказать негативное влияние на экономическую эффективность добычи запасов руды.

Полезные сроки службы основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, регулярно проверяется руководством, исходя из текущего технического состояния активов и ожидаемого периода, в течение которого они будут приносить экономические выгоды Группе.

Обесценение нефинансовых активов

В конце каждого отчетного периода балансовая стоимость нефинансовых (материальных и нематериальных) активов Группы анализируется на предмет выявления признаков, свидетельствующих об обесценении таких активов или признаков, свидетельствующих о том, что признанное ранее обесценение может быть полностью или частично восстановлено. Для целей теста на обесценение активы, не генерирующие независимые денежные потоки, относятся к соответствующей единице, генерирующей денежные средства. Руководство применяет субъективное суждение при отнесении активов, не генерирующих независимые денежные средства, к соответствующим генерирующим единицам, а также при оценке сроков и величины соответствующих денежных потоков. Последующие изменения в порядке отнесения активов к генерирующим единицам или сроков и величины денежных потоков могут оказать влияние на возмещаемую стоимость соответствующих активов.

Оценочные обязательства по восстановлению окружающей среды и экологические обязательства

Горнодобывающая и геологоразведочная деятельность Группы регулируется различными законами и нормативными актами в области охраны окружающей среды и экологии. Группа проводит оценку обязательств по охране окружающей среды и экологических резервов, основываясь на понимании руководством Группы требований действующего законодательства различных юрисдикций, условий лицензионных соглашений и внутренних инженерных оценок. Оценочные обязательства по восстановлению окружающей среды и экологические обязательства оцениваются по приведенной стоимости с использованием ставок инфляции и дисконтирования на дату соответствующих оттоков.

Экологические обязательства признаются исходя из наилучшей оценки затрат, необходимых для погашения экологических обязательств на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенности, связанные с такими обязательствами, включая возможные компенсации по искам гражданско-правового характера и затраты по соответствующим экологическим программам. Если есть возможность установить точный срок будущего погашения экологических обязательств, то для оценки используется дисконтированная стоимость будущих потоков денежных средств, направляемых на погашение обязательств, в противном случае руководство использует наилучшую оценку будущих денежных оттоков, которые относятся к экологическим обязательствам.

Фактические расходы будущих периодов могут существенно отличаться от суммы обязательства. Кроме того, на величину данных обязательств могут

оказать влияние будущие изменения законов и нормативных актов в области защиты окружающей среды и экологии, оценки сроков службы рудников, ставки дисконтирования, решения суда и государственных органов.

Налог на прибыль

Группа уплачивает налог на прибыль в различных юрисдикциях. Определение суммы обязательства по налогу на прибыль, уплачиваемому в различных юрисдикциях, в значительной мере является предметом субъективного суждения в связи со сложностью законодательной базы. Существует значительное число сделок и расчетов, по которым сумма окончательного налогового обязательства не может быть однозначно определена. Группа признает обязательства по налогам, которые могут возникнуть по результатам налоговых проверок, на основе оценки потенциальных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по различным налоговым спорам будет отличаться от отраженных сумм, данная разница признается в консолидированной финансовой отчетности в том периоде, в котором она будет выявлена.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов оценивается на каждую отчетную дату и корректируется на величину, в отношении которой произошло изменение вероятности того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для полного или частичного использования отложенного налогового актива.

При оценке вероятности использования в будущем отложенного налогового актива учитываются различные факторы, в том числе операционные результаты деятельности Группы в предыдущих отчетных периодах, операционный план Группы, период возможного использования убытков прошлых лет для целей налогообложения и стратегии налогового

планирования. Если фактические результаты будут отличаться от произведенных оценок или эти оценки будут подлежать корректировке в будущих периодах, это может оказать негативное влияние на финансовое положение и финансовые результаты Группы.

6. СЕГМЕНТЫ

Отчетные сегменты определяются на основе внутренних отчетов по компонентам Группы, которые регулярно анализируются Правлением Группы.

Руководство Группы определило следующие отчетные сегменты:

- Сегмент Группа ГМК включает в себя основное производство в части добычи, переработки и металлургии, а также транспортные услуги, энергетику, ремонт и техническое обслуживание на территории полуострова Таймыр. Группа ГМК реализует металлы внешним контрагентам, в том числе металлы, произведенные из полуфабрикатов, приобретенных у Южного кластера и ГРК Быстринское. Выручка от реализации металлов другим сегментам включает главным образом продажи полуфабрикатов сегменту Группа КГМК для дальнейшей переработки. Выручка от реализации металлов внешним контрагентам представлена примерно в равных долях реализацией цветных металлов и драгоценных металлов в 2022 г., в то время как в 2020 и 2021 г. доля выручки от реализации цветных металлов не превышала 45%. Прочая межсегментная реализация Группы ГМК представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для других сегментов Группы. Прочая реализация Группы ГМК внешним контрагентам представлена преимущественно выручкой от реализации электроэнергии, энергоносителей и коммунальных услуг, оказываемых на территории полуострова Таймыр;

- Сегмент Южный кластер включает в себя отдельную часть производства по добыче и обогащению металлосодержащей руды на территории полуострова Таймыр. Выручка от реализации металлов Южного кластера другим сегментам включает в себя реализацию полуфабрикатов Группе ГМК для дальнейшей переработки. Прочая реализация Южного кластера представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для сегмента Группа ГМК, оказываемых в рамках договоров толлинга;
- Сегмент Группа КГМК включает в себя горно-обогачительное 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. Выручка от реализации металлов внешним контрагентам представлена примерно в равных долях реализацией цветных металлов и драгоценных металлов в 2022 г., в то время как в 2020 и 2021 г. доля выручки от реализации цветных металлов не превышала 40%. Прочая реализация Группы КГМК представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для других сегментов Группы, а также услуг по поставке электроэнергии, энергоносителей и коммунальных услуг, оказываемых внешним контрагентам на территории Кольского полуострова;
- Сегмент NN Harjavalta включает в себя деятельность по переработке металлопродукции на территории Финляндии. Сегмент NN Harjavalta реализует преимущественно цветные 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. Выручка от реализации металлов внешним контрагентам представлена примерно в равных долях реализацией цветных и прочих металлов;
- Сегмент Прочие добывающие включал в себя преимущественно 50% долю в совместных операциях по добыче и обогащению металлосодержащей руды Nkomati Nickel Mine («Nkomati»), вышедшей в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 г., а также включает прочую горнодобывающую деятельность и деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Российской Федерации и за рубежом. В 2021 и 2020 гг. выручка от реализации сегмента Прочие добывающие была представлена преимущественно 50% долей Группы в продаже металлосодержащих полуфабрикатов, произведенных Nkomati;
- 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. Выручка от реализации металлов внешним контрагентам представлена преимущественно реализацией цветных металлов в 2022 г. и реализацией драгоценных металлов в 2020 г. и примерно в равных долях реализацией цветных и драгоценных металлов в 2021 г. В 2021 и 2020 гг. деятельность сегмента Прочие неметаллургические также включала в себя перепродажу 50% металлосодержащих полуфабрикатов, произведенных Nkomati. Прочая реализация сегмента Прочие неметаллургические была представлена преимущественно выручкой

от реализации услуг по перевозке пассажиров и грузов воздушным транспортом и продажи топлива.

Корпоративная деятельность Группы не является отчетным сегментом, включает в себя в основном административные расходы Главного офиса Группы и казначейские операции Группы и включена в строку Нераспределенные.

Отчетные сегменты в примечании приведены до элиминации межсегментных оборотов и остатков, за исключением:

- остатков внутригрупповых займов и процентов по ним;
- остатков внутригрупповых инвестиций;
- начисления внутригрупповых дивидендов.

Расчет по сегментам сделан на той же основе, что и по остальным показателям консолидированной финансовой отчетности.

Выручка, показатели прибыльности или убыточности сегментов (ЕВITDA) и прочая сегментная информация по продолжающейся деятельности в разрезе отчетных сегментов Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2022, 2021 и 2020, представлены в таблице ниже:



За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам									
Выручка от реализации металлов	5 213	–	7 556	1 741	1 160	–	403	–	16 073
Выручка от прочей реализации	246	5	32	18	1	–	501	–	803
Выручка от реализации другим сегментам									
Выручка от реализации металлов	6 405	728	2 862	603	135	–	3	(10 736)	–
Выручка от прочей реализации	378	239	1	1	29	1	651	(1 300)	–
Итого выручка	12 242	972	10 451	2 363	1 325	1	1 558	(12 036)	16 876
Сегментная EBITDA	4 316	450	3 915	157	934	(11)	9	(9)	9 761
Нераспределенные									(1 064)
Консолидированная EBITDA									8 697
Износ и амортизация									(1 026)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто									(90)
Финансовые расходы, нетто									(493)
Положительные курсовые разницы, нетто									251
Прибыль от инвестиционной деятельности и убыток от выбытия дочерних организаций									40
Прибыль до налогообложения									7 379
	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Нераспределенные	Итого
Приобретение основных средств и нематериальных активов	3 307	298	350	22	72	10	239	–	4 298
Износ и амортизация	741	57	23	24	148	–	33	–	1 026
Убыток от обесценения/ (восстановление) убытка от обесценения нефинансовых активов, нетто	72	4	2	–	(1)	4	9	–	90
Изменение резервов	198	–	13	–	2	3	1	19	236



За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам									
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
Выручка от реализации другим сегментам									
Выручка от реализации металлов	4 852	618	2 179	380	109	–	–	(8 138)	–
Выручка от прочей реализации	316	148	1	–	34	–	407	(906)	–
Итого выручка	11 836	767	9 893	1 493	1 346	28	1 533	(9 044)	17 852
Сегментная EBITDA	5 456	397	3 758	59	1 076	(16)	11	716	11 457
Нераспределенные									(945)
Консолидированная EBITDA									10 512
Износ и амортизация									(928)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто									(48)
Финансовые расходы, нетто									(279)
Отрицательные курсовые разницы, нетто									(53)
Прибыль от инвестиционной деятельности и убыток от выбытия дочерних организаций и зарубежных совместных операций									81
Прибыль до налогообложения									9 285
	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Нераспределенные	Итого
Приобретение основных средств и нематериальных активов	2 002	304	205	26	62	12	153	–	2 764
Износ и амортизация	622	30	84	12	122	1	57	–	928
Убыток от обесценения/ (восстановление) убытка 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 Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам									
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
Выручка от реализации другим сегментам									
Выручка от реализации металлов	6 907	532	2 001	354	98	–	–	(9 892)	–
Выручка от прочей реализации	210	162	1	–	6	–	340	(719)	–
Итого выручка	12 700	694	8 926	1 308	1 004	137	1 387	(10 611)	15 545
Сегментная EBITDA	6 171	407	1 757	70	717	(14)	31	(556)	8 583
Нераспределенные									(932)
Консолидированная EBITDA									7 651
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 убыток от выбытия дочерних организаций									92
Прибыль до налогообложения									4 579

	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Нераспределенные	Итого
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



На 31 декабря 2020 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	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

7. ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ

Информация о выручке Группы от реализации металлов конечным покупателям представлена ниже (по местонахождению конечных покупателей):

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Европа	7 522	9 036	6 755
Азия	4 966	4 688	5 266
Северная и Южная Америка	2 335	2 647	2 400
Российская Федерация и СНГ	1 250	732	556
	16 073	17 103	14 977

Выручка от реализации металлов за год, закончившийся 31 декабря 2022 г., включает чистый убыток от переоценки по справедливой стоимости форвардных контрактов, исполнение которых ожидается в виде физической поставки товара или на нетто-основе, в сумме (64) млн долл. США (за год закончившийся 31 декабря 2021 года: чистый убыток от переоценки (41) млн долл. США

и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: чистый убыток от переоценки (104) млн долл. США).

За год, закончившийся 31 декабря 2022 г., выручка от реализации металлов включает в себя чистую прибыль в сумме 35 млн долл. США от корректировок цен по договорам, по которым цены на металлы устанавливаются предварительно, данная сумма относится преимущественно

к реализации никеля (относится преимущественно к реализации родия и прочих металлов за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: чистая прибыль 25 млн долл. США и относится преимущественно к реализации палладия за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: чистая прибыль 38 млн долл. США).

8. СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Денежные операционные расходы			
Расходы на персонал	2 123	1 406	1 307
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	1 192	627	248
Материалы и запчасти	1 069	715	731
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	784	410	276
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	437	581	482
Транспортные расходы	275	130	90
Топливо	166	122	109
Электричество и теплоснабжение	136	118	151
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	33	95	298
Экспортные таможенные пошлины	–	442	–
Прочие	326	228	194
Итого денежные операционные расходы	6 541	4 874	3 886
Износ и амортизация	1 015	843	845
Увеличение запасов металлопродукции	(1 448)	(660)	(231)
Итого	6 108	5 057	4 500



9. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Расходы на персонал	833	577	529
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	230	191	142
Износ и амортизация	107	83	67
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	94	76	69
Транспортные расходы	9	18	18
Прочие	80	44	44
Итого	1 353	989	869

10. КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Транспортные расходы	100	81	72
Расходы на маркетинг	52	48	44
Расходы на персонал	33	23	19
Прочие	65	39	32
Итого	250	191	167

11. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Расходы социального характера (Примечание 27)	407	1 048	505
Экологические обязательства (Примечание 26)	93	176	2 242
Убыток от выбытия основных средств	70	35	19
Изменение прочих резервов и обязательств	43	(3)	24
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	35	69	–
Изменение обязательства под закрытие производственных мощностей (Примечание 26)	14	(3)	(10)

Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации (Примечание 26)

Прочие, нетто

Итого

За год, закончившийся 31 декабря

2022	2021	2020
12	(5)	2
4	(32)	(45)
678	1 285	2 737

12. ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов

Амортизация дисконта по оценочным обязательствам и кредиторской задолженности

Расход/(доход) от операций купли-продажи валюты

Расход/(доход), связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа

Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды

Изменения справедливой стоимости прочих долгосрочных и прочих краткосрочных обязательств

Доход, полученный в результате досрочного погашения кредитов и займов

Прочие, нетто

Итого

За год, закончившийся 31 декабря

2022	2021	2020
330	225	364
185	59	61
111	(24)	(8)
18	(68)	182
16	15	12
–	66	262
(172)	–	–
5	6	6
493	279	879

13. ПРИБЫЛЬ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Процентный доход по банковским депозитам

Прочие, нетто

Итого

За год, закончившийся 31 декабря

2022	2021	2020
133	51	43
17	1	30
150	52	73



14. РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Расход по текущему налогу на прибыль	1 306	1 695	1 685
Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль	219	616	(740)
Итого расход по налогу на прибыль	1 525	2 311	945

Ниже приведена сверка суммы налога на прибыль, рассчитанной исходя из ставки налога на прибыль, действующей в Российской Федерации, где расположены основные производственные организации Группы, и фактической суммы налога на прибыль, отраженной в консолидированном отчете о прибылях и убытках:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Прибыль до налогообложения	7 379	9 285	4 579
Налог на прибыль по ставке 20%	1 476	1 857	916
Изменения в непризнаваемых отложенных налоговых активах	36	15	14
Невычитаемые социальные расходы	67	177	93
Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних организаций	(13)	(45)	(38)
Резерв по налогу на прибыль в отношении компенсации экологического ущерба	–	460	–
Невычитаемые расходы по прочим обязательствам и резервам	40	–	–
Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц	(81)	(153)	(40)
Итого расход по налогу на прибыль	1 525	2 311	945

Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц в 2022 г. был представлен в основном эффектом применения льготной ставки по налогу на прибыль дочерней организацией, частично компенсированным, примерно в равных долях, непринимаемыми убытками

от иностранных компаний Группы и непринимаемыми расходами по выбытиям финансовых вложений на общую сумму 100 млн долл. США (в 2020 и 2021 годах — был представлен в основном эффектом применения льготной ставки по налогу на прибыль дочерней организацией).

Ставки налога на прибыль в странах, в которых организации Группы ведут деятельность, подлежащую налогообложению, составляют от 0% до 30%.

БАЛАНСЫ ОТЛОЖЕННЫХ НАЛОГОВ

	На 31 декабря 2021 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Выбытия в связи с выбытием дочерних организаций	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2022 года
Основные средства и активы в форме права пользования	490	110	–	(15)	8	593
Запасы	(174)	15	–	–	(44)	(203)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	3	(28)	–	–	21	(4)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(115)	16	–	–	(2)	(101)
Экологические обязательства	(6)	5	–	–	(2)	(3)
Прочие оценочные обязательства	(89)	30	–	–	1	(58)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(145)	58	–	21	(51)	(117)
Прочие активы	15	8	–	–	1	24
Прочие обязательства	33	24	7	(5)	–	59
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	(106)	(19)	–	(1)	11	(115)
Отложенные налоговые (активы)/обязательства, нетто	(94)	219	7	–	(57)	75



	На 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 обязательства	(416)	407	–	3	(6)
Прочие оценочные обязательства	(51)	(38)	–	–	(89)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(117)	(37)	–	9	(145)
Прочие активы	21	6	–	(12)	15
Прочие обязательства	21	11	2	(1)	33
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	(23)	(97)	–	14	(106)
Отложенные налоговые (активы)/обязательства, нетто	(712)	616	2	–	(94)

	На 1 января 2020 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2020 года
Основные средства и активы в форме права пользования	492	(9)	–	(94)	389
Запасы	(279)	(258)	–	89	(448)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(10)	16	–	–	6
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(113)	7	–	12	(94)
Экологические обязательства	–	(439)	–	23	(416)
Прочие оценочные обязательства	–	(50)	–	(1)	(51)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(153)	1	–	35	(117)
Прочие активы	22	(5)	–	4	21

	На 1 января 2020 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2020 года
Прочие обязательства	36	(6)	–	(9)	21
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	(33)	3	–	7	(23)
Отложенные налоговые (активы)/обязательства, нетто	(38)	(740)	–	66	(712)

Порядок учета курсовых разниц в налоговом учете в связи с изменением законодательства представлен в Примечании 34.

Некоторые отложенные налоговые активы и обязательства, которые относятся к дочерним организациям

Группы, входящим в консолидированную группу налогоплательщиков, были представлены свернуто в 2020–2021 гг., в 2022 г. отложенные налоговые активы и обязательства представлены развернуто в связи с прекращением действия договора о консолидированной группе налогоплательщиков с 1 января 2023 г.

Ниже представлены данные по суммам отложенного налога, отраженного в консолидированном отчете о финансовом положении:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Отложенные налоговые обязательства	415	73	43
Отложенные налоговые активы	(340)	(167)	(755)
Отложенные налоговые обязательства/(активы), нетто	75	(94)	(712)

НЕПРИЗНАННЫЕ ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Временные разницы, принимаемые к вычету	150	194	218
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	124	201	182
Итого	274	395	400

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 2020 г. и 31 декабря 2021 г. отложенный налоговый актив в сумме 136 млн долл. и 135 млн долл. соответственно, относящийся к налоговому убытку прошлых лет от выбытия акций ОАО «Третья

генерирующая компания оптового рынка», не был признан в связи с тем, что он возник до вступления Компании в консолидированную группу налогоплательщиков.

Принимая во внимание прекращение действия института консолидированной группы налогоплательщиков с 1 января 2023 г. и сумму налоговых убытков, потенциально возможных к возмещению в срок до 1 января 2025 г., Группа оценивает

данный непризнанный ОНА в сумме 38 млн долл. по состоянию на 31 декабря 2022 г. Оставшуюся часть отложенного налогового актива в сумме 105 млн долл. Группа на данный момент оценивает, как не возмещаемую с учетом особенностей определения результата выбытия акций ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка» в налоговом учете Компании и порядка признания



налоговых убытков по завершенным сделкам с ценными бумагами, возникших до 31 декабря 2014 г.

По состоянию на 31 декабря 2022 г. непризнаваемые отложенные налоговые активы в сумме 86 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 2021 года: 66 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 222 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2022 г. Группа не признала отложенные налоговые обязательства по налогооблагаемым временным разницам

в сумме 6 611 млн долл. США (31 декабря 2021 года: 3 499 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 2 031 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
Первоначальная стоимость						
Остаток на 1 января 2020 года	9 976	3 560	4 106	295	1 560	19 497
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 организаций (Примечание 21)	(68)	–	–	–	–	(68)
Поступления в связи с приобретением дочерних организаций	–	25	1	–	–	26
Выбытия	(32)	(25)	(29)	(2)	(12)	(100)
Прочее	(31)	10	20	(1)	(9)	(11)

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
Эффект пересчета в валюту представления	(1 557)	(567)	(645)	(46)	(244)	(3 059)
Остаток на 31 декабря 2020 года	9 273	3 188	3 883	272	1 663	18 279
Строительство и приобретение	1 237	–	–	–	1 750	2 987
Ввод в эксплуатацию	–	302	465	26	(793)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	134	21	–	–	–	155
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	–	7	18	8	–	33
Выбытия	(68)	(55)	(107)	(51)	(17)	(298)
Прочее	(3)	(6)	(2)	(1)	–	(12)
Эффект пересчета в валюту представления	(82)	(21)	(22)	(2)	(21)	(148)
Остаток на 31 декабря 2021 года	10 491	3 436	4 235	252	2 582	20 996
Строительство и приобретение	1 703	–	–	–	2 756	4 459
Ввод в эксплуатацию	–	437	787	160	(1 384)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(34)	(27)	–	–	–	(61)
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	–	125	27	15	–	167
Выбытия	(87)	(79)	(179)	(11)	(22)	(378)
Прочее	21	4	16	(28)	(13)	–



	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
Эффект пересчета в валюту представления	410	140	135	6	129	820
Остаток на 31 декабря 2022 года	12 504	4 036	5 021	394	4 048	26 003
	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
Накопленная амортизация и обесценение						
Остаток на 1 января 2020 года	(3 159)	(1 760)	(2 286)	(139)	(160)	(7 504)
Амортизационные отчисления	(466)	(175)	(338)	(24)	–	(1 003)
Выбытия	27	18	25	1	9	80
Убыток от обесценения, нетто	(247)	(41)	(18)	–	(2)	(308)
Выбытие в связи с продажей дочерних организаций (Примечание 21)	50	–	–	–	–	50
Прочее	28	(9)	(10)	–	–	9
Эффект пересчета в валюту представления	463	289	359	23	25	1 159
Остаток на 31 декабря 2020 года	(3 304)	(1 678)	(2 268)	(139)	(128)	(7 517)
Амортизационные отчисления	(479)	(179)	(357)	(24)	–	(1 039)

	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
Выбытия	57	51	89	32	5	234
Убыток от обесценения, нетто	(123)	75	13	(2)	(11)	(48)
Прочее	3	4	1	2	–	10
Эффект пересчета в валюту представления	40	8	12	1	2	63
Остаток на 31 декабря 2021 года	(3 806)	(1 719)	(2 510)	(130)	(132)	(8 297)
Амортизационные отчисления	(582)	(183)	(424)	(48)	–	(1 237)
Выбытия	77	65	91	7	9	249
Убыток от обесценения, нетто	(50)	(17)	(12)	2	(13)	(90)
Прочее	(2)	(2)	(5)	7	–	(2)
Эффект пересчета в валюту представления	(172)	(93)	(91)	(4)	(2)	(362)
Остаток на 31 декабря 2022 года	(4 535)	(1 949)	(2 951)	(166)	(138)	(9 739)
Остаточная стоимость						
На 31 декабря 2020 года	5 969	1 510	1 615	133	1 535	10 762
На 31 декабря 2021 года	6 685	1 717	1 725	122	2 450	12 699
На 31 декабря 2022 года	7 969	2 087	2 070	228	3 910	16 264

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2022 г., составила 277 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 95 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 118 млн долл. США). Годовая ставка

капитализации, использованная для определения суммы за год, закончившийся 31 декабря 2022 г., составила 5,05% (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 3,12% и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 4,10%).

На 31 декабря 2022 г. основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 3 738 млн долл. США затрат незавершенного строительства (31 декабря 2021 года: 2 560 млн долл. США и на 31 декабря 2020 года: 2 593 млн долл. США).



На 31 декабря 2022 г. основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включили 39 млн долл. США инвестиционной недвижимости (31 декабря 2021 года: 38 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 39 млн долл. США).

Обесценение

На 31 декабря 2022 г. Группа провела анализ активов на предмет наличия экономического обесценения и не обнаружила активов, подлежащих экономическому обесценению, за исключением активов горно-обогатительного производства КГМК, описанных ниже.

В 2020 г. 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 средства: горно-обогатительное производство КГМК, определенной в составе АО «Кольская ГМК».

Возмещаемая стоимость данной единицы, генерирующей денежные средства, была определена на основе расчетов ценности использования. В результате проведенного теста на обесценение балансовая стоимость основных средств, относящихся к горно-обогатительному производству КГМК, в размере 264 млн долл. США была полностью обесценена на 31 декабря 2020 г. На 31 декабря 2022 г. и 31 декабря 2021 г. 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 средства. Убыток от обесценения в сумме 2 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 137 млн долл. США и 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 за год, закончившийся 31 декабря 2022 г.

Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные для расчета ценности использования, приведены ниже:

- прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены до 2047 г. Оценка была выполнена, основываясь на прогнозируемых дисконтированных денежных потоках, которые планируются получить от деятельности производственной единицы;
- для прогнозирования цен на медно-никелевый концентрат руководство Группы использовало скорректированные значения прогнозных цен на биржевых товарах. 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 2,5–6,9% (31 декабря 2021 года: 3,0–4,6% и 31 декабря 2020 года: 3,6–4,5%). Обменные курсы долл. США/руб. использовались в диапазоне 76,68–89,79 (31 декабря 2021 года: 72,23–84,76 и 31 декабря 2020 года: 72,02–84,76);
- доналоговая номинальная ставка дисконтирования 19,1% (31 декабря 2021 года: 12,2% и 31 декабря 2020: 13,7%) была посчитана, как средневзвешенная стоимость капитала, и отражает оценку руководством рисков, присущих данной единице, генерирующей денежные средства.

С 2021 г. Группа разработала и частично реализовала планы оптимизационных мероприятий, направленных на улучшение денежных потоков горно-обогатительного производства КГМК и смягчения негативного влияния роста НДПИ.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 г., дополнительные убытки от обесценения в размере 88 млн долл. США были признаны в отношении отдельных активов (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 26 млн долл. США, и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 3 млн долл. США).

Группа не обнаружила признаков обесценения по другим единицам, генерирующим денежные средства по состоянию на 31 декабря 2022 г.

В 2015 г. Группа признала газодобывающие активы отдельной единицей, генерирующей денежные средства, а их ценность использования определялась с использованием метода дисконтированных денежных потоков на каждую последующую отчетную дату. В результате проведенного теста на обесценение в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., был признан убыток от обесценения в сумме 41 млн долл. США.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 г., в связи с изменениями обстоятельств и условий деятельности Группа пересмотрела выделение активов в отдельную единицу, генерирующую денежные средства. В результате пересмотра газодобывающие активы были включены в состав единицы, генерирующей денежные средства, включающей операции основных производственных активов в Норильске. В отношении указанной единицы, генерирующей денежные средства, Группа не обнаружила индикаторов обесценения и признала восстановление ранее признанного убытка от обесценения газодобывающих активов в составе восстановления убытка от обесценения нефинансовых 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.

Активы в форме права пользования

	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие активы в форме права пользования	Итого
Остаток на 1 января 2020 года	139	66	7	212
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	(9)	69	5	65
Поступления в связи с приобретением дочерних организаций	25	–	–	25
Амортизация	(20)	(12)	(3)	(35)
Эффект пересчета в валюту представления	(20)	(12)	(1)	(33)
Остаток на 31 декабря 2020 года	115	111	8	234
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	7	18	8	33
Амортизация	(30)	(21)	(2)	(53)
Остаток на 31 декабря 2021 года	92	108	14	214
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	125	27	15	167
Выбытия (Примечание 21)	(4)	(69)	(3)	(76)
Амортизация	(34)	(8)	(4)	(46)
Эффект пересчета в валюту представления	(9)	(22)	(2)	(33)
Остаток на 31 декабря 2022 года	170	36	20	226

16. ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Долгосрочные			
Займы выданные и прочая дебиторская задолженность	90	58	56
Банковские депозиты	11	12	11
Инвестиции в ассоциированные организации	8	17	14
Прочее	12	2	–
Итого долгосрочные	121	89	81



	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Краткосрочные			
Производные финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	30	8	1
Займы выданные	10	1	57
Депозиты	–	34	–
Итого краткосрочные	40	43	58

17. ПРОЧИЕ НАЛОГИ

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Налоги к возмещению			
Налог на добавленную стоимость к возмещению	584	410	434
Авансовые платежи по прочим налогам	10	9	17
	594	419	451
За вычетом: обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	(8)	(7)	(7)
Взаимозачет налогов к возмещению и налоговых обязательств, уплачиваемых на нетто-основе	(109)	–	–
Прочие налоги к возмещению	477	412	444
Налоговые обязательства			
Страховые взносы во внебюджетные фонды	135	51	48
Налог на добавленную стоимость	112	75	199
Налог на добычу полезных ископаемых	78	50	15
Налог на имущество	18	19	12
Прочие	105	74	55
Взаимозачет налогов к возмещению и налоговых обязательств, уплачиваемых на нетто-основе	(109)	–	–
Прочие налоговые обязательства	339	269	329

18. ЗАПАСЫ

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Готовая металлопродукция	1 967	767	547
Металлы, находящиеся на стадии переработки, и полупродукты	1 870	1 572	1 159
За вычетом: обесценение до чистой цены возможной продажи продукции и металлов на стадии переработки	(81)	(78)	(84)
Итого запасы металлопродукции	3 756	2 261	1 622
Запасы и материалы	1 257	823	644
За вычетом: обесценение по малооборотным и неликвидным материалам и запасам	(68)	(58)	(74)
Запасы и материалы, нетто	1 189	765	570
Запасы	4 945	3 026	2 192

На 31 декабря 2022 г. часть полупродуктов в сумме 163 млн долл. США, за вычетом обесценения в сумме 92 млн долл. США, была отражена

в составе прочих внеоборотных активов, исходя из производственных планов Группы (31 декабря 2021 года: 121 млн долл. США за вычетом

обесценения в сумме 69 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 73 млн долл. США за вычетом обесценения в сумме 57 млн долл. США).

19. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Торговая дебиторская задолженность	675	345	411
Прочая дебиторская задолженность	250	171	150
Задолженность регистратора по перечислению дивидендов акционерам (Примечание 31)	–	–	32
	925	516	593
За вычетом: оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки	(79)	(48)	(56)
Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто	846	468	537



В 2022, 2021 и 2020 гг. средний период отсрочки платежа покупателям металлов варьировался от 0 до 30 дней. Торговая дебиторская задолженность в основном является беспроцентной.

По состоянию на 31 декабря 2022 г. торговая и прочая дебиторская задолженность включает задолженность, оцениваемую по справедливой стоимости через прибыли и убытки, Уровень иерархии 2, в размере 563 млн долл. США (31 декабря 2021 года: 248 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 339 млн долл. США). Справедливая стоимость на отчетную дату определяется с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре.

По состоянию на 31 декабря 2022, 2021 и 2020 гг., сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была незначительной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 39 дней в 2022 г. (в 2021 году: 42 дня, в 2020 году: 37 дней). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2022 г. в размере 65 млн долл. США (31 декабря

2021 года: 109 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 83 млн долл. США), по которой резерв создан не был, поскольку руководство Группы считает, что эти суммы будут возмещены в полном объеме.

У Группы нет залогового обеспечения в отношении дебиторской задолженности.

Анализ просроченной прочей дебиторской задолженности, по которой не создан резерв под обесценение, представлен следующим образом:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
До 180 дней	54	97	75
180–365 дней	11	12	8
	65	109	83

Движение оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки представлено следующим образом:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Остаток на начало года	48	56	66
Изменение резерва	22	2	3
Списание торговой и прочей дебиторской задолженности	(2)	(10)	(2)
Эффект пересчета в валюту представления	11	–	(11)
Остаток на конец года	79	48	56

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 г., Группа признала обесценение дебиторской задолженности по отдельным договорам с иностранными поставщиками

оборудования на общую сумму 35 млн долл. США, по которым вероятность получения возмещения низкая несмотря на наличие гарантийного обеспечения ввиду отказа

как поставщиков, так и гарантов, от исполнения своих обязательств. В случае невозможности досудебного взыскания возмещения, Группа планирует обратиться в суд.

20. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Расчетные счета			
• в рублях	266	249	41
• в долларах США	591	1 691	3 744
• в юанях	209	14	64
• в прочей валюте	70	41	56
Банковские депозиты			
• в рублях	74	2 402	39
• в долларах США	584	1 132	1 237
• в юанях	57	5	2
• в прочей валюте	–	–	6
Прочие денежные средства и их эквиваленты			
• в рублях	3	6	–
• в долларах США	28	7	–
• в прочей валюте	–	–	2
Итого	1 882	5 547	5 191

Банковские депозиты

Годовые процентные ставки по банковским депозитам в долларах США составляли от 1,00% до 3,00% на 31 декабря 2022 г. (31 декабря 2021 года:

от 0,05% до 0,88% и 31 декабря 2020 года: от 0,15% до 0,41%). Годовая процентная ставка по банковским депозитам в рублях составляла 7,30% на 31 декабря 2022 г. (31 декабря 2021 года: от 7,20% до 9,12% и 31 декабря 2020 года: 3,75%).

Годовые процентные ставки по банковским депозитам в китайских юанях составляли от 0,40% до 2,20% на 31 декабря 2022 г. (31 декабря 2021 года: 2,40% и 31 декабря 2020 года: 3,80%).

21. ВЫБЫТИЕ ДОЧЕРНИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ЗАРУБЕЖНЫХ СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЙ

25 марта 2022 г. Группа продала долю в дочернем обществе АО «Нордстар», которое оказывает услуги транспортировки, за вознаграждение 1 млн руб. (0,02 млн долл. США). Чистый отток денежных средств от выбытия дочернего общества отражен в консолидированном отчете о движении денежных средств в составе Чистого (оттока)/притока от выбытия дочерних компаний. Убыток от выбытия дочернего

общества, отраженный в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы за год, закончившийся 31 декабря 2022 г., составил 110 млн долл. США.

В связи с прекращением операционной деятельности совместных операций Nkomati Группа реклассифицировала резерв курсовых разниц по зарубежным операциям в размере 20 млн долл. США в состав прибыли

или убытка за год, закончившийся 31 декабря 2021 г. В октябре 2021 г. 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 г. Группа продала ряд активов, принадлежащих австралийской организации Группы MPI Nickel

Pty Ltd, в том числе никелевый проект Honeymoon 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.

22. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал

На 31 декабря 2022 и 2021 гг. количество разрешенных и выпущенных акций с учетом погашения составило 152 863 397 и 153 654 624 соответственно. На 31 декабря 2020 г. количество разрешенных и выпущенных акций составило 158 245 476.

11 августа 2022 г. внеочередным Общим собранием акционеров Компании было принято решение об уменьшении уставного капитала Компании путем погашения 791 227 обыкновенных акций Компании. Государственная регистрация изменений устава Компании, касающихся уменьшения размера уставного капитала Компании, была осуществлена 17 октября 2022 г. Операции

погашения собственных акций, выкупленных у акционеров были отражены в консолидированном отчете об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2022 г.

27 апреля 2021 г. Советом директоров Компании было принято решение о приобретении собственных размещенных акций Компании. Программа выкупа была полностью завершена

29 июня 2021 г., 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 г. 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 г. Операции погашения собственных акций, выкупленных у акционеров были отражены в консолидированном отчете об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2021 г.

Прибыль на акцию

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Базовая и разводненная прибыль на акцию (долларов США на акцию):	35,7	41,9	21,4

Показатели прибыли и средневзвешенного количества акций в обращении, использованные для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию, представлены ниже:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Прибыль за год, причитающаяся акционерам материнской компании	5 458	6 512	3 385

Средневзвешенное количество акций в обращении

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Количество акций в обращении на 1 января	152 863 397	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	152 863 397	158 245 476
Средневзвешенное количество акций в обращении, используемое для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию	152 863 397	155 502 830	158 245 476

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 2022,

2021 и 2020 гг. до исключения взаиморасчетов между компаниями Группы представлена ниже:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Внеоборотные активы	1 268	1 254	1 298
Оборотные активы	1 774	1 061	762
Долгосрочные обязательства	(88)	(66)	(718)
Краткосрочные обязательства	(86)	(65)	(67)
Чистые активы	2 868	2 184	1 275
Чистые активы, причитающиеся держателям неконтролирующих долей	1 434	1 093	656

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Чистая прибыль за год	793	924	497
Прочий совокупный доход/(расход) за год	90	(15)	(147)
Общий совокупный доход за год	883	909	350
Прибыль, причитающаяся держателям неконтролирующих долей	396	462	248
Прочий совокупный доход/(расход), причитающийся держателям неконтролирующих долей	45	(7)	(73)



	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	783	1 083	619
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность	(650)	(407)	(413)
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность	(177)	(675)	(215)
(Уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто	(44)	1	(9)

24. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	Валюта	Фиксированная/плавающая ставка	Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря, %			Срок погашения	За год, закончившийся 31 декабря		
			2022	2021	2020		2022	2021	2020
			Необеспеченные кредиты и займы	долл. США	плавающая		3,17%	1,53%	1,99%
	евро	плавающая	0,99%	0,85%	0,85%	2023–2028	19	24	30
	рубли	плавающая	12,83%	–	–	2023–2025	1 692	–	–
Обеспеченные кредиты	рубли	фиксированная	–	9,75%	9,75%	2022	–	4	8
Итого кредиты и займы							6 766	5 652	5 357
Облигации	долл. США	фиксированная	3,38%	4,20%	4,39%	2023–2026	2 743	4 238	3 736
	юань	плавающая	3,75%	–	–	2025	703	–	–
	юань	фиксированная	3,95%	–	–	2025	562	–	–
	рубли	фиксированная	8,48%	7,20%	8,85%	2024–2025	710	336	541
Итого облигации							4 718	4 574	4 277
Итого кредиты и займы							11 484	10 226	9 634
За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение 12 месяцев и представленной в составе краткосрочных кредитов и займов							(4 295)	(1 610)	(12)
Долгосрочные кредиты и займы							7 189	8 616	9 622

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 2022 г. у Группы не было кредитов, обеспеченных основными средствами (31 декабря 2021 г. и 31 декабря 2020 года: 8 млн долл. США).

25. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

Обязательства по аренде	Валюта	Средняя ставка заимствования в течение года, закончившегося 31 декабря, %			Срок погашения	На 31 декабря		
		2022	2021	2020		2022	2021	2020
	рубли	9,52%	7,23%	7,37%	2023–2071	210	113	126
	долл. США	2,81%	4,10%	4,07%	2024–2032	12	107	114
	евро	6,88%	6,31%	6,20%	2023–2050	11	15	20
	прочие валюты	–	–	2,06%		–	–	2
Итого обязательства по аренде						233	235	262
За вычетом краткосрочной части обязательств по аренде						(43)	(57)	(59)
Долгосрочные обязательства по аренде						190	178	203

Величина обязательств по договорам аренды со сроком погашения, превышающим 15 лет с даты подписания договора, составила по состоянию на 31 декабря 2022 года 67 млн долл. США (31 декабря 2021 года: 13 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 12 млн долл. США).

26. ОЦЕНОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	Экологические обязательства	Налоговые обязательства	Прочие обязательства	Итого
Остаток на 1 января 2020 года	662	–	4	19	685
Начисление	26	2 136	1	17	2 180
Использование	(16)	(48)	–	(9)	(73)
Изменение оценок	17	106	–	(6)	117
Амортизация дисконта	32	–	–	–	32
Эффект пере-счета в валюту представления	(106)	(113)	–	–	(219)
Остаток на 31 декабря 2020 года	615	2 081	5	21	2 722
Начисление	146	–	2	11	159
Использование	(24)	(1 984)	(1)	(20)	(2 029)
Изменение оценок	1	176	(1)	(3)	173
Амортизация дисконта	39	–	–	–	39
Эффект пере-счета в валюту представления	(9)	(14)	(1)	–	(24)
Остаток на 31 декабря 2021 года	768	259	4	9	1 040
Начисление	–	–	7	8	15
Использование	(32)	(18)	(4)	(4)	(58)
Изменение оценок	(36)	93	(4)	(7)	46
Амортизация дисконта	73	29	–	–	102
Эффект пере-счета в валюту представления	(37)	(13)	1	–	(49)
Остаток на 31 декабря 2022 года	736	350	4	6	1 096
в том числе кратко-срочная часть:					
На 31 декабря 2020 года	66	2 072	5	19	2 162
На 31 декабря 2021 года	86	48	4	8	146
На 31 декабря 2022 года	146	24	4	6	180

СУЩЕСТВЕННОЕ СОБЫТИЕ — РАЗЛИВ ТОПЛИВА В НОРИЛЬСКЕ

29 мая 2020 г. на промышленной территории ТЭЦ-3 Норильска (район Кайеркан) произошел инцидент: из-за внезапного проседания опор получил повреждения резервуар хранения дизельного топлива, вследствие чего произошла утечка приблизительно 21,2 тыс. тонн дизельного топлива. Вероятной причиной инцидента Группа считает ошибки в проектировании и строительстве, а также аномально теплую погоду, из-за которой произошло растепление вечной мерзлоты и проседание опор резервуара.

В результате инцидента были загрязнены водные ресурсы в прилегающих водоемах, почва в районах разлива топлива, а также нанесен ущерб биологическим ресурсам. Основной этап работ по ликвидации последствий инцидента был завершен в 2020 г.

10 сентября 2020 г. Енисейской территориальное управление Федеральной службы по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) подала иск в арбитражный суд Красноярского края против Акционерного общества «Норильско-Таймырская энергетическая компания» (АО «НТЭК») с требованием возмещения ущерба водным объектам и почве, вызванного разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске, на сумму 147,78 млрд руб. (1 943 млн долл. США по курсу на дату иска).

10 марта 2021 г. 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 2021 г. расходы по выплаченной компенсации были учтены Группой в составе налоговой базы по налогу на прибыль. 3 декабря 2021 г. Группа получила решение по камеральной налоговой проверке по консолидированной группе налогоплательщиков за первое полугодие 2021 г., оспаривающее возможность принятия данных расходов к вычету. Учитывая все факты и обстоятельства, исходя из оценки вероятности оттока экономических выгод на 31 декабря

2021 г., 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 г. Апелляционная жалоба Группы, поданная в первом квартале 2022 г., не была удовлетворена. В первом квартале 2022 г. данное обязательство перед налоговыми органами было погашено за счет ранее сформированного резерва.

В апреле 2021 г. АО «НТЭК», дочерней компанией Группы, был заключен трехсторонний договор с министерством экологии и рационального природопользования Красноярского края и Сибирским федеральным университетом с целью разработки, согласования и реализации восстановительных работ для возмещения вреда объектам животного мира, а также иным компонентам окружающей среды, пострадавшим в результате аварийного разлива нефтепродуктов и находящимся в ведении органов государственной власти Красноярского края.

29 июля 2021 г. Енисейским территориальным управлением Росрыболовства (далее Росрыболовство) был подан иск в суд о возмещении вреда, причиненного водным биоресурсам на общую сумму 58,65 млрд руб. (810 млн долл. США). Впоследствии (15 апреля 2022 года) размер исковых требований был увеличен Росрыболовством до 58,96 млрд руб. (725 млн долл. США).

3 сентября 2021 г. в ходе судебного заседания обе стороны договорились продолжить урегулирование спора путем заключения мирового соглашения, предусматривающего компенсацию ущерба водным биологическим ресурсам в натуральной форме посредством строительства рыбопроизводных заводов, а также искусственного воспроизводства и выпуска молоди соответствующих видов рыб.

22 июля 2022 г. суд утвердил мировое соглашение сторон. По условиям соглашения АО «НТЭК» в полном объеме возместит вред водным биоресурсам в натуральной форме путем выпусков молоди различных ценных видов рыб (осетра, муксуна, чира, сига и нельмы) в пострадавшие в результате

инцидента водоемы Норило-Пясинской озерно-речной системы в период с 2033 по 2050 гг. До 2033 г. АО «НТЭК» планирует ежегодно, начиная с 2023 г., осуществлять досрочные выпуски молоди сибирского осетра в реку Енисей.

Дополнительно, в целях научного сопровождения восстановительных мероприятий АО «НТЭК» также осуществит финансирование научных исследований ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт рыбного хозяйства и океанографии (ВНИРО)» по оценке состояния водных биоресурсов и среды их обитания, запланированных на период с 2023 по 2051 гг.

Ключевые предпосылки для определения оценки обязательств в рамках мирового соглашения в силу своего характера содержат высокую степень неопределенности, прежде всего: результаты рыбохозяйственных исследований, стоимость строительства и эксплуатации рыбопроизводной инфраструктуры, величина операционных затрат, необходимых для проведения мероприятий на объектах Норило-Пясинской озерно-речной системы, будущие цены на молодь водных биоресурсов, возможность достижения устойчивого восстановления воспроизводимых популяций водных биоресурсов, макроэкономические предпосылки (включая применимые ставки инфляции и безрисковые ставки), а также существенное влияние фактора дисконтирования ввиду длительности срока.

2 декабря 2022 г. в Верховный Суд Российской Федерации поступило кассационное представление Генеральной прокуратуры Российской Федерации на судебные акты судов нижестоящих инстанций, которыми было утверждено, а также подтверждена законность мирового соглашения между Росрыболовством, АО «НТЭК» и ФГБНУ «ВНИРО» по делу по иску Росрыболовства о взыскании 58,96 млрд руб. (838 млн долл. США) в счет возмещения вреда водным биоресурсам в результате инцидента на ТЭЦ-3 г. Норильска. 30 января 2023 г. судьей Верховного Суда Российской Федерации вынесено определение об отказе в передаче представления Генеральной прокуратуры Российской



Федерации для рассмотрения в судебном заседании Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации. 6 февраля 2023 г. Генеральная прокуратура Российской Федерации подала жалобу на определение Верховного Суда Российской Федерации об отказе в передаче кассационного представления Генеральной прокуратуры Российской Федерации для рассмотрения в судебном заседании Судебной коллегии по экономическим спорам. На дату утверждения данной консолидированной финансовой отчетности к выпуску, Группа находится в процессе оценки перспектив рассмотрения жалобы Верховным судом Российской Федерации.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 г., Группа понесла затраты на ликвидацию последствий инцидента и рекультивацию в сумме 16 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 16 млн долл. США). Группа продолжает работы по рекультивации, а также мероприятия по экологическому мониторингу после инцидента.

По состоянию на 31 декабря 2022, 2021 и 2020 гг. общая дисконтированная величина оценочных обязательств, признанных в связи с разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске, отражена в составе экологических обязательств.

Данная величина подвержена высокой степени неопределенности и будет уточняться в следующие отчетные периоды по мере появления новых фактов и обстоятельств, включая результаты пересмотра прогнозных затрат на реализацию запланированных экологических мероприятий, изменения макроэкономических показателей, и иных факторов. При этом исходя из имеющейся информации и требований законодательства Группа не ожидает предъявления новых существенных претензий в отношении инцидента с разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске в последующие периоды.

Основные допущения, использованные для оценки обязательств по восстановлению окружающей среды и экологических резервов:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Ставка дисконта российских организаций	7,2% – 11,1%	8,2% – 8,7%	4,2–7%
Прогнозируемая дата закрытия рудников	до 2125	до 2054	до 2057
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2023 по 2042 годы	2,7% – 6,9%	2,8% – 4,9%	2,8% – 4,1%
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2043 г. и далее	2,4% – 2,7%	2,5% – 2,8%	2,5% – 2,8%

Расходы на погашение долгосрочных обязательств (по текущей приведенной стоимости) представлены следующим образом:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
2–5 годы	412	317	228
6–10 годы	230	231	88
11–15 годы	134	86	62
16–20 годы	23	66	82
В последующие годы	117	194	100
Итого	916	894	560

27. СОЦИАЛЬНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Социальные обязательства Группы включают социальные оценочные обязательства и кредиторскую задолженность, связанную с социальными обязательствами Группы.

В таблице ниже представлены изменения социальных обязательств Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2022, 2021 и 2020.

	Социальные обязательства	Включая обязательства по Комплексному плану
	2022	2021
Остаток на 1 января 2020 года	89	–
Начисление оценочных обязательств	494	13
Использование и выплаты	(403)	–
Изменение оценок	11	–
Амортизация дисконта	5	–
Эффект пересчета в валюту представления	(16)	–
Остаток на 31 декабря 2020 года	180	13
Начисление оценочных обязательств	1 079	517
Использование и выплаты	(448)	(12)
Изменение оценок	(31)	(3)
Амортизация дисконта	18	4
Эффект пересчета в валюту представления	(7)	(1)
Остаток на 31 декабря 2021 года	791	518
Начисление оценочных обязательств	475	–
Использование и выплаты	(454)	(23)
Изменение оценок	(68)	(14)
Амортизация дисконта	78	50
Эффект пересчета в валюту представления	(8)	(2)
Остаток на 31 декабря 2022 года	814	529
в том числе краткосрочная часть:		
На 31 декабря 2020 года	96	13
На 31 декабря 2021 года	158	48
На 31 декабря 2022 года	201	100
	На 31 декабря	
	2022	2021
2–5 годы	320	296
6–10 годы	213	216
11–15 годы	77	117
16–20 годы	2	2
В последующие годы	1	2
Итого	613	633
		2020
		66
		11
		3
		2
		2
		84



Балансовая стоимость социальных оценочных обязательств определяется путем дисконтирования денежных потоков, которые потребуются для погашения текущего обязательства. По состоянию на 31 декабря 2022 г. ставки дисконтирования составили от 7,2% до 10,5% (31 декабря 2021 года: от 8,2% до 8,7% и 31 декабря 2020 года: от 4,3% до 5,6%).

В 2017–2022 гг. Группа заключила ряд соглашений с правительствами регионов, в которых Группа ведет свою деятельность: Забайкальский край, Красноярский край и Мурманская область. Эти соглашения предусматривают финансовые обязательства Группы в отношении проектов социально-экономического развития данных регионов, включая строительство социальной инфраструктуры.

На 31 декабря 2022 г. величина признанного оценочного обязательства по вышеуказанным соглашениям в составе Социальных обязательств консолидированного отчета о финансовом положении Группы составила 67 млн долл. США (31 декабря 2021 года: 115 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 61 млн долл. США).

КОМПЛЕКСНЫЙ ПЛАН СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НОРИЛЬСКА

В феврале 2021 г. 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 г. Правительство Российской Федерации утвердило Комплексный план социально-экономического

развития Норильска, включающий взаимные обязательства Правительства Российской Федерации, Красноярского края и Группы по финансированию мероприятий, направленных на социально-экономическое развитие города до 2035 г. 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 программы поддержки малого и среднего бизнеса. Объем финансирования из средств Компании с 2021 по 2035 гг. определен в сумме 81,3 млрд руб. (1 094 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на 31 декабря 2021 года).

В соответствии с учетной политикой (см. Примечание 4), в отношении обязательств, предусмотренных четырехсторонним соглашением и Комплексным планом социально-экономического развития Норильска на сумму 69,3 млрд руб. Группа в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 г., 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) подлежат признанию в консолидированном

отчете о финансовом положении в составе основных средств по мере понесения затрат.

На 31 декабря 2022 г. Группа в рамках реализации Комплексного Плана признала 2 млн долл. США в составе основных средств консолидированного отчета о финансовом положении.

В случае, если в соответствии с положениями Комплексного плана в течение срока его действия характеристики, сроки и объемы финансирования отдельных мероприятий будут уточняться, то суммы социальных оценочных обязательств, признанных Группой в консолидированной финансовой отчетности, будут уточнены соответствующим образом.

Помимо финансирования, определенного в рамках четырехстороннего соглашения и Комплексного плана, в 2021 г. Компания объявила о дополнительной программе расходов на социально-экономическое развитие Норильска на 150 млрд руб. (2 019 млн долл. США). На дату утверждения данной консолидированной финансовой отчетности к выпуску не были утверждены перечень, стоимость и сроки финансирования мероприятий программы, а также механизм их реализации. Реализация программы является предметом процедур верификации и корпоративных согласований Компании, которые на дату утверждения данной консолидированной финансовой отчетности к выпуску не были получены.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 г., Группа также начислила 121 млн долл. США социальных оценочных обязательств по различным социальным программам и отчислениям помимо перечисленных выше (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 127 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 198 млн долл. США).

28. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Финансовые обязательства			
Торговая кредиторская задолженность	614	416	267
Задолженность по приобретению объектов основных средств	546	417	242
Прочая кредиторская задолженность	171	397	116
Итого финансовые обязательства	1 331	1 230	625
Нефинансовые обязательства			
Авансы полученные по договорам с покупателями	50	994	802
Итого нефинансовые обязательства	50	994	802
Итого	1 381	2 224	1 427

Анализ финансовых обязательств по срокам погашения, который показывает договорные сроки погашения:

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
До 1 месяца	950	854	322
От 1 до 3 месяцев	340	312	246
От 3 до 12 месяцев	41	64	57
Итого	1 331	1 230	625

29. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ РАБОТНИКАМ

	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Оценочное обязательство на оплату ежегодных отпусков	341	238	218
Задолженность по оплате труда и премиям	302	190	178



	На 31 декабря		
	2022	2021	2020
Прочие	36	31	27
Итого обязательства	679	459	423
За вычетом долгосрочной части	(94)	(42)	(22)
Краткосрочная часть обязательств	585	417	401

Планы с установленными взносами

Суммы взносов, отраженные в консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Пенсионный фонд Российской Федерации	454	325	283
Накопительная доленая пенсионная программа	8	6	6
Прочие	3	5	5
Итого	465	336	294

30. ПРОИЗВОДНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ (ВАЛЮТНО-ПРОЦЕНТНЫЕ СВОПЫ)

По состоянию на 31 декабря 2022 г. справедливая стоимость договоров валютно-процентного свопа отражена в составе долгосрочных обязательств в сумме 67 млн долл. США (31 декабря 2021 года: в составе долгосрочных обязательств в сумме 72 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: в составе

долгосрочных и краткосрочных обязательств в сумме 52 млн долл. США и 84 млн долл. США соответственно).

Для оценки справедливой стоимости договоров валютно-процентного свопа (Уровень иерархии 2) применяется дисконтирование 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		Поступление дивидендов, не перечисленных держателям АДР
		На 1 акцию, руб.	На 1 акцию, долл. США	Итого, млн долл. США	Период выплаты	Итого, млн долл. США	
12 месяцев 2021	Июнь 2022	1 166,22	18,94	2 895	Июнь 2022	3 146	544

Дивиденды за период	Период принятия решения о выплате	Объявленные дивиденды			Выплаченные дивиденды		Поступление дивидендов, не перечисленных держателям АДР
		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	–

По состоянию на 31 декабря 2022 г. сумма задолженности по дивидендам за 12 месяцев 2021 г., не перечисленным в основном держателям американских депозитарных расписок (АДР) вследствие ограничений Указа Президента от 5 марта 2022 г. № 95 и решения Совета директоров Банка России от 10 июня 2022 г., а также задолженность по дивидендам миноритарным акционерам компаний Группы, в общей сумме 496 млн долл. США отражена

в составе дивидендов к уплате консолидированного отчета о финансовом положении. Дивиденды, не полученные держателями АДР, были перечислены в адрес НКО АО «Национальный Расчетный Депозитарий», впоследствии возвращены Группе и остаются до возникновения требований получателями.

По состоянию на 31 декабря 2022 г. сумма дивидендов, перечисленных Компанией регистратору,

осуществляющему ведение реестра акционеров, но не выплаченных регистратором лицам, зарегистрированным в реестре акционеров Компании, составила 0,3 млн долл. США и была признана в составе торговой и прочей дебиторской задолженности (31 декабря 2021 года: 0,3 млн долл. США и на 31 декабря 2020 года: 32 млн долл. США).

32. ОПЕРАЦИИ И ОСТАТКИ ПО ВЗАИМОРАСЧЕТАМ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Связанные стороны включают основных акционеров Группы и организации, которыми они владеют или которые они контролируют, ассоциированные организации, совместные организации и совместную деятельность, а также ключевой руководящий персонал. Группа определяет основных акционеров как акционеров, имеющих значительное влияние на деятельность

Группы. В процессе своей деятельности Компания и ее дочерние организации заключают различные договоры на продажу, покупку и оказание услуг со связанными сторонами. Операции между Компанией и ее дочерними организациями, являющимися связанными сторонами, были исключены при консолидации и не раскрываются в данном примечании. Операции и остатки

по взаиморасчетам со связанными сторонами включаются в раскрытие, начиная с даты, когда контрагент стал связанной стороной.

Информация об операциях между Группой и прочими связанными сторонами представлена ниже.



	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные организации и совместная операция		
	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	За год, закончившийся 31 декабря 2020 года	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года	За год, закончившийся 31 декабря 2021 года	За год, закончившийся 31 декабря 2020 года
Операции со связанными сторонами						
Кредиты и займы полученные	1 025	-	-	-	-	-
Кредиты и займы погашенные	800	-	-	-	-	-
Приобретение активов и услуг и прочие операционные расходы	116	103	92	36	66	120
Доход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	41	-	-	-	-	-
Процентные расходы начисленные	10	-	-	-	-	-
Проценты уплаченные	10	-	-	-	-	-
Процентные доходы начисленные	4	-	-	-	-	-
Проценты полученные	4	-	-	-	-	-
Реализация товаров и услуг и прочие доходы	1	-	-	12	-	-

	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные организации и совместная операция		
	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами						
Денежные средства и их эквиваленты	258	-	-	-	-	-

	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы				Ассоциированные организации, совместные организации и совместная операция	
	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
Кредиты и займы	225	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность и обязательства по аренде	26	13	19	-	5	15
Производные финансовые инструменты (обязательства)	21	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	-	1	-	1	10	7

По состоянию на 31 декабря 2022 г. Группа получила гарантии в отношении авансов, предоставленных своим поставщикам, от связанной стороны на сумму 42 млн долл. США.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 г., Компания приобрела у организаций, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы, собственные акции за денежное вознаграждение в сумме 1 421 млн долл. США (см. Примечание 22).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 г., Группа приобрела у связанной стороны компанию, имеющую активы в форме права пользования

и обязательства по аренде объектов недвижимого имущества на сумму 25 млн долл. США.

Сделки со связанными сторонами проводятся на условиях, аналогичных условиям сделок с несвязанными сторонами.

Вознаграждение, выплачиваемое ключевому руководящему персоналу

Ключевыми руководителями Группы являются члены Правления и Совета директоров. Вознаграждение

ключевых руководителей Группы, включая заработную плату и премии за год, закончившийся 31 декабря 2022 г., составило 80 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 91 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 78 млн долл. США).

33. БУДУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Инвестиционные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2022 г. обязательства, принятые Группой в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, составляли 2 299 млн долл. США (31 декабря 2021 года: 3 338 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 2 021 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 2022 г. будущие недисконтированные переменные арендные платежи по таким договорам со сроком действия вплоть до 2071 г. составили 358 млн долл. США (31 декабря 2021 года: 322 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: 316 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2022 г. будущие недисконтированные арендные платежи по арендуемым объектам, не переданным Группе (в качестве арендатора), в отношении которых обязательство по аренде не было признано, отсутствовали (31 декабря 2021 года: 36 млн долл. США и 31 декабря 2020 года: отсутствовали).



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.

Условные обязательства юридического характера

У Группы имеется ряд условных обязательств юридического характера, по которым руководство Группы оценивает степень вероятности оттока экономических выгод как возможную, включая вытекающие из исков, претензий и споров гражданско-правового и публично-правового характера. На 31 декабря 2022 г. сумма таких обязательств составила 14 млн долл. США (31 декабря 2021 года: 3 млн долл. США и на 31 декабря 2020 года: 7 млн долл. США).

Условные налоговые обязательства в Российской Федерации

Система налогообложения в Российской Федерации характеризуется большим количеством налогов, введенных как федеральными, так и региональными органами власти. Налоги, по которым могут возникнуть условные обязательства, включают в себя НДС, налог на прибыль организаций, страховые взносы во внебюджетные фонды, налог на добычу полезных ископаемых и некоторые другие налоги. Органы государственной власти имеют право проводить проверку налоговых деклараций, а также проверять организации на соответствие законодательству по другим вопросам, таким как таможенный и валютный контроль. Результатом данных проверок могут быть значительные штрафы и пени. Налоговые органы вправе проводить проверку налоговых деклараций

в течение трех лет после завершения налогового периода, за который подана декларация.

Руководство, основываясь на своем понимании действующего налогового законодательства, считает, что признало достаточные налоговые оценочные обязательства. Тем не менее, сохраняется риск того, что налоговые органы могут занять иную позицию по интерпретации действующего налогового законодательства. Данная неопределенность обуславливает существование у Группы риска доначисления налогов, взыскания штрафов и наложения санкций.

В марте 2022 г. были приняты изменения в российское налоговое законодательство, согласно которым положительные курсовые разницы учитываются в налоговом учете в периоде погашения соответствующего актива или обязательства. С 1 января 2023 г. аналогичный подход к налоговому учету будет применяться в отношении отрицательных курсовых разниц. В декабре 2022 г. были приняты поправки в российское налоговое законодательство, дающие возможность раннего применения нового порядка налогового учета отрицательных курсовых разниц для года, закончившегося 31 декабря 2022 г. Группа воспользовалась данной опцией.

В соответствии со статьей 3 Федерального закона от 3 августа 2018 г. N 302-ФЗ срок договора о создании консолидированной группы налогоплательщиков (далее — КГН), истекает 1 января 2023 г. В связи с этим с 1 января 2023 г. все компании Группы, ранее входившие в КГН, будут исчислять и уплачивать налог на прибыль самостоятельно.

С 1 января 2023 г. вступили в силу изменения в Налоговом кодексе Российской Федерации, согласно которым Компания уплачивает налоги единым налоговым платежом (ЕНП) на единый налоговый счет. По состоянию на 31 декабря 2022 г. сформировано общее saldo расчетов с бюджетом с учетом задолженности и переплаты по всем налогам (за вычетом

специально обособленных сумм), поэтому данная информация будет представлена в отчете о финансовом положении Группы свернуто.

С 1 января 2012 г. вступило в силу законодательство о трансфертном ценообразовании, которое существенно поменяло правила по трансфертному ценообразованию, сблизив их с принципами организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), создавая дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства.

Влияние начисления дополнительных налогов, связанных с трансфертным ценообразованием, может быть существенным для финансовой отчетности Группы, однако вероятность такого дополнительного начисления не может быть достоверно оценена.

Правила трансфертного ценообразования предусматривают обязанность налогоплательщиков готовить документацию в отношении контролируемых сделок и определяют принципы и механизмы для начисления дополнительных налогов и процентов, если цены в контролируемых сделках отличаются от рыночных.

Действующее законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает необходимость анализа трансфертного ценообразования применительно к большинству внешнеэкономических операций между компаниями Группы, а также к значительным операциям между компаниями Группы на внутреннем рынке. Начиная с 2019 г., 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. (16 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на 31 декабря 2022 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 Группа осуществляет свою деятельность. Производственная деятельность Группы приводит к выбросу загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросу загрязняющих веществ в водные объекты, к образованию и размещению отходов производства.

Группа периодически оценивает свои экологические оценочные обязательства с учетом требований законодательства по защите окружающей среды в странах ведения деятельности. Данные оценочные обязательства признаются в консолидированной финансовой отчетности в момент возникновения обязывающих событий.

Руководство Группы считает, что за исключением обязательств, отраженных в данной консолидированной финансовой отчетности, у Группы отсутствуют существенные обязательства, связанные с ущербом окружающей среде. Однако, потенциальные обязательства, которые могут возникнуть вследствие изменений законодательства в области охраны окружающей среды, не могут быть надежно оценены,

но могут быть существенны. Группа не в состоянии предсказать сроки и масштаб таких изменений от Группы может потребоваться проведение модернизации технической базы для того, чтобы соответствовать более строгим нормам.

Страновой риск Российской Федерации

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые рынки Российской Федерации, которым присущи особенности развивающегося рынка. Правовая, налоговая и регуляторная системы продолжают развиваться, что сопряжено с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вкупе с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные трудности для организаций, ведущих бизнес в Российской Федерации.

Начиная с 2014 г. Соединенные Штаты Америки, Европейский Союз и некоторые другие страны ввели и постепенно ужесточали ограничительные меры экономического характера в отношении ряда российских физических и юридических лиц. Начиная с февраля 2022 г. вышеуказанные страны ввели дополнительные жесткие ограничительные меры в отношении Правительства Российской Федерации, а также крупных финансовых институтов и других юридических и физических лиц в России. Кроме того, были введены ограничения на экспорт и импорт различных товаров и деловых услуг российскими организациями, включая бухгалтерские и аудиторские услуги, налоговый и управленческий консалтинг и отдельные виды юридических услуг и услуг в сфере информационных технологий, а также в отношении секторов авиа- и морских перевозок. В контексте введенных ограничительных мер ряд крупных международных компаний из США, Европейского союза и некоторых других стран прекратили, значительно сократили или приостановили

собственную деятельность на территории Российской Федерации, а также ведение бизнеса с российскими гражданами и юридическими лицами. Более того, существует риск введения дальнейших ограничительных мер и аналогичных форм давления. В ответ Правительство Российской Федерации ввело ряд экономических мер по обеспечению безопасности и поддержанию устойчивости российской экономики, а также встречные ограничительные меры, меры валютного контроля, ряд решений по ключевой ставке и иные специальные экономические меры.

Введение и последующее усиление ограничительных мер повлекло за собой увеличение экономической неопределенности, в том числе снижение ликвидности и большую волатильность на рынках капитала, волатильность курса российского рубля и ключевой ставки, сокращение объема иностранных и внутренних прямых инвестиций, процедурные сложности российских эмитентов в осуществлении валютных выплат, а также существенное снижение доступности источников долгового финансирования. Помимо этого, многие российские компании практически лишены доступа к международному фондовому рынку, международному рынку заемного капитала, что требует поиска иных возможностей привлечения финансирования и может привести к усилению их зависимости от государственной поддержки. Российская экономика находится в процессе адаптации, связанной с замещением выбывающих экспортных рынков, сменой импортных рынков поставок и технологий, а также изменением логистических и производственных цепочек.

С 28 февраля 2022 г. не проводились торги акциями и корпоративными облигациями на фондовом рынке Московской биржи. Торги акциями и корпоративными облигациями на Московской бирже были возобновлены в конце марта 2022 г., при этом продолжают действовать ограничения на ряд сделок с ценными бумагами, совершаемых нерезидентами. 3 марта 2022 г. Лондонская фондовая биржа приостановила торги депозитарными расписками, выпущенными

на обыкновенные акции Компании, торги не возобновлены на дату утверждения данной консолидированной финансовой отчетности к выпуску. В соответствии с Федеральным законом № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» в отчетном периоде была осуществлена автоматическая и принудительная конвертация депозитарных расписок в акции Компании. Конвертация депозитарных расписок, права на которые учитываются в российских депозитариях, произошла автоматически. Конвертация депозитарных расписок, права на которые учитываются в иностранных депозитариях, была возможна в заявительном порядке до 10 ноября 2022 г. Акции Компании в рамках принудительной конвертации были зачислены заявителям, представившим необходимые документы, до окончания отчетного периода. По состоянию на 31 декабря 2022 г. доля акций Компании, оставшихся на счетах депо депозитарных программ, составила 6,7% от уставного капитала Компании.

28 апреля 2023 г. истекает срок решения на продолжение обращения депозитарных расписок Компании за пределами Российской Федерации. С этой даты учтенные на счетах депо депозитарных программ акции Компании не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не выплачиваются дивиденды.

21 июля 2022 г. Европейский Союз и 26 июля 2022 г. Великобритания среди прочих ограничительных мер ввели запрет на импорт золота российского происхождения.

16 декабря 2022 г. Европейский Союз среди прочих ограничительных мер ввел запрет на инвестиции в горнодобывающую промышленность России, а также запретил поставки различного оборудования, включая промышленное. При этом Европейский союз предусмотрел исключения из режима данных ограничительных мер в отношении

добычи и производства палладия, никеля, меди, кобальта, родия и железной руды.

29 июня 2022 г. Великобритания ввела персональные санкции против Потанина В. О. Данные санкции обязательны для исполнения на территории Великобритании, а также всеми гражданами Великобритании и зарегистрированными на территории Великобритании юридическими лицами. В соответствии с позицией внешнего юридического консультанта и оценкой руководства данные ограничения не распространяются на Группу и ее дочерние организации. 15 декабря 2022 г. Управление по контролю за иностранными активами министерства финансов США (OFAC) внесло Потанина В. О. в санкционный список США, в который также были включены юридические лица, связанные с одним из крупнейших акционеров.

При этом в отношении самой Компании OFAC опубликовало прямое разъяснение, что санкции не распространяются на Компанию. Однако в связи с текущими геополитическими обстоятельствами, каждый контрагент, ведущий бизнес с Группой, самостоятельно принимает решение о применении собственных внутренних ограничений о взаимодействии с российскими юридическими лицами, поэтому, руководство Компании не может исключить ситуацию, что некоторые контрагенты могут пересмотреть формат своих торговых, финансовых или других операций с Группой.

Оценить последствия возможных дополнительных ограничительных мер в долгосрочной перспективе представляется затруднительным, при этом они могут оказать существенное влияние на бизнес Группы.

Реконфигурация цепочек поставок и сбыта

В 2022 г. ряд иностранных поставщиков полностью ушли с российского рынка, другие — временно приостановили поставки товаров и услуг российским

юридическим лицам, в связи с чем осуществление закупок у данных поставщиков для Группы стало недоступным. Группа начала переход к поставкам от альтернативных поставщиков, однако полное замещение поставщиков, покинувших российский рынок, может занять значительное время, потребовать дополнительных затрат и изменения графиков выполнения ряда инвестиционных проектов и инвестиционных обязательств. В связи с необходимостью замещения части комплектующих Группа ведет активную работу по поиску альтернативных поставщиков и импортозамещению в целях выполнения производственной программы 2023 г. Группа также находится в процессе реконфигурации каналов сбыта, вызвавшем удлинение сбытовых логистических цепочек, что, в совокупности с ограничительными мерами и длительными процессами переориентации на новых потребителей и рынки сбыта привело к значительному росту остатков готовой продукции. Руководство Группы ожидает, что накопленные в 2022 г. запасы готовой продукции будут существенно снижены в 2023 г. в соответствии с планами продаж Группы на 2023 г.

Влияние коронавирусной инфекции на деятельность Группы

11 марта 2020 г. 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 общую экономическую неопределенность. Волнообразный характер распространения коронавирусной инфекции продолжает создавать неопределенность условий осуществления хозяйственной деятельности.

Основная деятельность Группы относится к добыче, переработке руд и реализации цветных и драгоценных металлов, на которую распространение коронавирусной инфекции не оказало существенного влияния.

По результатам анализа возможных вариантов развития ситуации и ее последствий для экономической среды и деятельности Группы, руководство Группы разработало

Показатели консолидированного отчета о прибылях и убытках

Себестоимость реализованных металлов	Расходы на персонал	1	10	45
	Материалы и запчасти	7	4	5
	Прочие	4	6	5
Себестоимость прочей реализации	Расходы на персонал и прочие расходы	3	6	11
Административные расходы	Расходы на персонал и прочие расходы	4	11	8
Прочие операционные расходы	Расходы социального характера	18	30	49

Часть денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2022 г., была направлена на приобретение основных средств в размере 1 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 3 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 12 млн долл. США), изменение остатков запасов и авансов по будущим поставкам запасов составило (16) млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: (2) млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 22 млн долл. США).

и реализовало ряд мероприятий, направленных на обеспечение нормальной операционной деятельности.

В рамках данных мероприятий Группа направила в течение года, закончившегося 31 декабря 2022 г., денежные средства на профилактику коронавирусной инфекции и борьбу с ее распространением в общей сумме 22 млн долл. США (не включая НДС) (за год, закончившийся 31 декабря

2021 года: 66 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 157 млн долл. США). В консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2022 г., были признаны расходы в сумме 37 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2021 года: 67 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 123 млн долл. США), которые отражены в составе следующих статей:

За год, закончившийся 31 декабря

2022	2021	2020
1	10	45
7	4	5
4	6	5
3	6	11
4	11	8
18	30	49

ОБЩЕЕ ВЛИЯНИЕ РИСКОВ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЕЙ НА ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ

Представленная консолидированная финансовая отчетность отражает точку зрения руководства на то, какое влияние оказывают условия ведения бизнеса в Российской Федерации на деятельность и финансовое положение Группы. Руководство Группы предпринимает все усилия для того, чтобы нивелировать риски, связанные с введенными экономическими

ограничениями и пандемией COVID-19. Исходя из оценки текущей ситуации, руководство Группы не ожидает существенного ухудшения финансового положения и финансовых результатов Группы в течение, как минимум, 12 месяцев после 31 декабря 2022 г. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от оценок их руководством.

Руководство будет продолжать внимательно следить за развитием ситуации и принимать необходимые меры для смягчения негативных последствий возможных будущих событий и обстоятельств по мере их возникновения.



35. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Риск управления капиталом

Группа осуществляет управление капиталом для обеспечения продолжения деятельности Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счет оптимизации соотношения заемных средств (долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы) и собственных средств (капитал и нераспределенная прибыль).

Руководство Группы регулярно анализирует уровень долговой нагрузки, рассчитанный как соотношение чистого долга к показателю EBITDA, чтобы убедиться, что он соответствует финансовой политике Группы, направленной на поддержание кредитного рейтинга Группы на инвестиционном уровне.

По состоянию на 31 декабря 2022, 2021 и 2020 гг. кредитный рейтинг Группы, присвоенный российским рейтинговым агентством Эксперт РА, остается на инвестиционном уровне RUAAA.

Факторы финансовых рисков и система управления рисками

В ходе своей деятельности Группа подвержена различным финансовым рискам: рыночному риску (включая риск изменения процентных ставок и валютный риск), кредитному риску и риску ликвидности. В Группе используется система управления рисками, которая включает в себя регулярно проводимые аналитические и контрольные процедуры, позволяющие измерять, оценивать и контролировать подверженность Группы финансовым рискам, включая их изменение в связи с текущей экономической ситуацией и введением ограничительных мер экономического характера.

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.

В целях минимизации данного риска и управления им, Группа поддерживает сбалансированную структуру кредитного портфеля между обязательствами с фиксированными и плавающими процентными ставками, а также рассматривает влияние данного фактора совместно с общими изменениями макроэкономической ситуации, в частности, с фазой подъема экономического цикла и ростом цен на металлы, обычно сопровождающими рост базовых ставок.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 г., Центральный банк несколько раз менял ключевую процентную ставку в связи с ограничительными мерами, введенными США, ЕС и другими странами, и изменением основных макроэкономических параметров, таких как уровень инфляции и курс рубля. Ключевая процентная ставка была повышена до 20% в конце февраля с последующим постепенным снижением до 7,5% к концу декабря. В течение 2021 и 2020 гг. существенные колебания отсутствовали.

По состоянию на 31 декабря 2022 г. величина кредитов и займов Группы, ставка по которым привязана к ключевой ставке Центрального банка Российской Федерации, составляет 15% от общей суммы кредитов и займов (см. Примечание 24). Влияние временного повышения ключевой ставки и укрепления рубля, начиная со второго квартала текущего года на величину процентных расходов Группы было незначительным.

Согласно оценке руководства, подверженность Группы риску изменения процентных ставок находится на приемлемом уровне.

В настоящее время активно реализуется глобальная реформа основных базовых процентных ставок, включающая замену некоторых межбанковских базовых процентных ставок (IBOR) альтернативными практически безрисковыми базовыми ставками («реформа IBOR»). Группа следит за развитием рыночной практики по переходу на альтернативные ставки и управляет процессом перехода на данные ставки. По необеспеченным кредитам Группы с плавающими ставками, номинированным в долларах США используются ставки USD LIBOR1M, которые согласно текущим планам перестанут публиковаться после 30 июня 2023 г. Группа подписала дополнительные соглашения к отдельным кредитным договорам с целью замены ставки LIBOR на альтернативную процентную ставку — Срочную Обеспеченную ставку финансирования овернайт (Term SOFR), не позднее даты прекращения публикации USD LIBOR. Группа намерена перейти на альтернативные ставки по всем оставшимся кредитным соглашениям с плавающими процентными ставками в течение 2023 г., 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 и соответствующей торговой дебиторской задолженности Группы 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 незначительный.

Ограничительные меры, введенные США, ЕС и некоторыми другими странами в отношении Центрального банка Российской Федерации и российских международных резервов, а также ответные меры Правительства и Центрального банка Российской Федерации в отношении контроля за движением капитала и валютного контроля привели к повышению волатильности курса рубля. Обменный курс рубля к доллару США в течение года, закончившегося 31 декабря 2022 г., колебался от 51,16 руб. за 1 долл. США до 120,38 руб.

за 1 долл. США. С учетом сложившихся по состоянию на 31 декабря 2022, 2021 и 2020 гг. обменных курсов Группа сохраняет финансовую устойчивость.

Управление валютным риском осуществляется при помощи анализа валютной позиции, контроля эффективности конверсионных операций и максимально возможного сопоставления притоков и оттоков денежных средств, номинированных в одной и той же валюте, при этом, ограничительные меры и соответствующие ответные меры Российской Федерации, ограничивают эффективность и доступность вышеупомянутых инструментов управления валютным риском Группы.

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 валютно-процентных свопов представлена в Примечании 30, балансовая стоимость монетарных активов и обязательств, помимо валютно-процентных свопов, деноминированных в иностранной валюте, отличной от функциональной валюты отдельных компаний Группы по состоянию на 31 декабря 2022, 2021 и 2020 гг. представлена следующим образом:

	На 31 декабря 2022 года			На 31 декабря 2021 года			На 31 декабря 2020 года		
	Доллар США	Юани	Прочие	Доллар США	Юани	Прочие	Доллар США	Юани	Прочие
Денежные средства и эквиваленты	1 169	266	70	2 811	18	41	4 940	66	63
Торговая и прочая дебиторская задолженность	1 425	–	134	792	–	35	638	–	15
Прочие активы	22	–	53	55	–	20	32	–	12
Активы	2 616	266	257	3 658	18	96	5 610	66	90
Торговые и прочие кредиторы	761	3	63	353	–	122	277	–	106
Кредиты и займы,	7 798	1 265	20	9 862	–	24	9 055	–	30
Обязательства по аренде	12	–	11	107	–	15	114	–	22
Прочие обязательства	7	–	8	23	–	–	16	–	2
Обязательства	8 578	1 268	102	10 345	–	161	9 462	–	160

В связи с тем, что уровень валютного риска по монетарным обязательствам, деноминированным в долларах США и китайских юанях, компенсируется

выручкой от реализации металлов, деноминированной в долларах США, а также высокой корреляцией китайского юаня и доллара США,

руководство считает, что подверженность Группы валютному риску находится на приемлемом уровне.



АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОЦЕНТНОМУ И ВАЛЮТНОМУ РИСКУ

	Увеличение/(уменьшение) прибыли до налогообложения за год, закончившийся 31 декабря		
	2022	2021	2020
Риск изменения процентных ставок			
Рост долларовой ставки на 1 п. п.	(45)	(35)	(34)
Рост рублевой ставки на 1 п. п.	(17)	(8)	(18)
Рост юаневой ставки на 1 п. п.	(7)	–	–
Валютный риск			
20% укрепление доллара США по отношению к российскому рублю	(1 261)	(1 421)	(1 034)
20% укрепление китайского юаня по отношению к российскому рублю	(200)	4	13

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, при наличии такой возможности, инструменты торгового финансирования и страхования, банковские гарантии и документарные формы расчетов.

Для анализа платежеспособности контрагентов используется информация 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. По состоянию на 31 декабря 2022 г. среди указанных финансовых учреждений кредитный рейтинг российских банков по национальной шкале Эксперт РА был не ниже RUAAA, международных банков по международной шкале Fitch не ниже А (по состоянию на 31 декабря 2021: по шкале Fitch не ниже BB+ и на 31 декабря 2020: по шкале Fitch не ниже BB+).

	Остаток задолженности на 31 декабря		
	2022	2021	2020
Денежные средства и их эквиваленты			
Банк А	510	1 548	2 512
Банк В	366	902	800
Банк С	258	572	712
Банк D	204	541	170
Банк E	88	405	160
Прочие	456	1 579	837
Итого	1 882	5 547	5 191

	Остаток задолженности на 31 декабря		
	2022	2021	2020
Торговая и прочая дебиторская задолженность			
Покупатель А	163	149	108
Покупатель В	160	24	32
Покупатель С	47	19	26
Покупатель D	38	18	21
Покупатель E	34	13	21
Прочие	404	245	329
Итого	846	468	537

Руководство полагает, что кредитный риск, относящийся к денежным средствам и их эквивалентам и торговой и прочей дебиторской задолженности, находится на приемлемом уровне в связи с высоким кредитным рейтингом банков, в которых размещены данные денежные средства и их эквиваленты, а также осуществлением мероприятий по управлению кредитным риском, связанным с контрагентами, с которыми Группа осуществляет взаимодействие.

Пересмотр используемых инструментов управления оборотным капиталом и другие изменения финансовых условий сделок Группы с покупателями привели к удлинению цикла получения денежных средств и росту дебиторской задолженности. На 31 декабря 2022 г. Группа не ожидает существенного роста уровня ожидаемых кредитных убытков по дебиторской задолженности и прочим финансовым активам.

Группа не является экономически зависимой от ограниченного числа покупателей, поскольку производимая Группой металлопродукция, может быть реализована на мировых товарных рынках.

Ниже приведены данные об оборотах по реализации продукции покупателям Группы:

	За год, закончившийся 31 декабря 2022 года		За год, закончившийся 31 декабря 2021 года		За год, закончившийся 31 декабря 2020 года	
	Оборот млн долл. США	%	Оборот млн долл. США	%	Оборот млн долл. США	%
	Крупнейший покупатель	1 950	12	3 431	19	2 541
Следующие 9 крупнейших покупателей	5 861	35	6 169	35	5 596	36
Итого 10 крупнейших покупателей	7 811	47	9 600	54	8 137	52
Остальные покупатели	9 065	53	8 252	46	7 408	48
Итого	16 876	100	17 852	100	15 545	100



Финансовые активы, подверженные кредитному риску, приведены ниже:

	Примечание	На 31 декабря		
		2022	2021	2020
Денежные средства и их эквиваленты	20	1 882	5 547	5 191
Производные финансовые инструменты (активы)	16	42	10	1
Займы выданные и долгосрочная прочая дебиторская задолженность	16	100	59	113
Торговая и прочая дебиторская задолженность (за исключением задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки)	19	283	220	198
Покрытие по безотзывным аккредитивам	15	–	–	14
Банковские депозиты, не включенные в состав денежных средств и их эквивалентов	16	11	46	11

РИСК ЛИКВИДНОСТИ

Риск ликвидности заключается в том, что Группа не сможет оплатить свои обязательства при наступлении срока их погашения.

Централизованное казначейство Группы осуществляет регулярный мониторинг прогнозируемых и фактических денежных потоков, а также анализирует графики погашения финансовых обязательств с целью своевременного принятия соответствующих мер по минимизации возможных негативных последствий, в том числе за счет управления ликвидностью и проактивного управления кредитным портфелем, нацеленного на минимизацию объема краткосрочного долга и поддержание средневзвешенного срока кредитного портфеля на приемлемом уровне.

Управление текущей ликвидностью осуществляется с использованием процедур детального бюджетирования, анализа и структурирования ежедневной платежной позиции на временном интервале 30 дней. Платежная позиция формируется в разрезе валют и банковских счетов. Помимо текущего анализа платежной позиции, не реже трех раз в месяц переоценивается гибкая скользящая прогнозная модель денежных потоков с горизонтом до 12 месяцев.

Группа контролирует риск ликвидности за счет формирования резерва ликвидных средств и поддержания портфеля подтвержденных кредитных линий и овердрафтов от ряда банков, достаточных для компенсации возможных колебаний в поступлениях выручки с учетом рыночных рисков.

В частности, для финансирования своих текущих потребностей в денежных средствах по состоянию на 31 декабря 2022 г. Группа имела в своем распоряжении доступные подтвержденные кредитные линии и овердрафты в сумме 2 788 млн долл. США (31 декабря 2021 года: 3 500 млн долл. США, 31 декабря 2020 года: 3 313 млн долл. США).

Группа продолжает активную деятельность по расширению лимитной емкости и диверсификации портфеля подтвержденных резервных и казначейских кредитных линий от крупнейших российских банков. Группа рассматривает все доступные опции по привлечению финансирования на российском рынке, а также ведет переговоры с международными финансовыми институтами в рамках проактивного управления кредитным портфелем, нацеленном на оптимизацию средней дюрации кредитного портфеля и избежание избыточной концентрации долговых выплат.

В соответствии с условиями полученной от государственных органов лицензии на осуществление выплат долга и процентов в валюте иностранным кредиторам Группа продолжает обслуживание своих обязательств по долгам в соответствии с условиями соответствующих займов и облигационных выпусков, включая график и валюту платежей.

В сентябре 2022 г. получено согласие держателей всех 5 выпусков еврооблигаций Компании на внесение изменений в транзакционную документацию, согласно которым Компания получила право осуществлять платежи владельцам, держащим еврооблигации в российских депозитариях, минуя иностранного платежного агента, что позволило (а) обеспечить соответствие требованиям российского законодательства и (б) продолжить выплаты в адрес иностранных депозитариев через платежного агента.

В таблице ниже представлен анализ сроков погашения кредитов и займов, обязательств по аренде и производных финансовых инструментов Группы (сроки погашения торговой и прочей кредиторской задолженности представлены в Примечании 28), базисных на недисконтированных контрактных сроках погашения обязательств, включая проценты:

	На 31 декабря 2022 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой								
Основная сумма долга	4 022	1 000	1 105	1 417	500	–	–	
Проценты	387	155	134	84	14	–	–	
	4 409	1 155	1 239	1 501	514	–	–	
Кредиты и займы с плавающей ставкой								
Основная сумма долга	7 488	3 303	2 084	1 675	414	7	5	
Проценты	480	240	147	80	13	–	–	
	7 968	3 543	2 231	1 755	427	7	5	
Обязательства по аренде								
Обязательства по аренде	522	63	54	34	23	21	327	
Валютно-процентный своп								
К погашению	375	11	364	–	–	–	–	
К получению	(368)	(23)	(345)	–	–	–	–	
	7	(12)	19	–	–	–	–	
Итого	12 906	4 749	3 543	3 290	964	28	332	
	На 31 декабря 2021 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой								
Основная сумма долга	4 591	1 504	1 000	1 087	500	500	–	
Проценты	407	193	97	76	27	14	–	
	4 998	1 697	1 097	1 163	527	514	–	
Кредиты и займы с плавающей ставкой								
Основная сумма долга	5 676	107	2 166	2 100	614	676	13	
Проценты	221	88	71	40	14	8	–	



На 31 декабря 2021 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
	5 897	195	2 237	2 140	628	684	13
Обязательства по аренде							
Обязательства по аренде	279	65	50	45	31	20	68
Валютно-процентный своп							
К погашению	426	12	12	402	-	-	-
К получению	(409)	(24)	(24)	(361)	-	-	-
	17	(12)	(12)	41	-	-	-
Итого	11 191	1 945	3 372	3 389	1 186	1 218	81
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 последующие 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
	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	-
	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

Сверка изменений обязательств и денежных потоков от финансовой деятельности:

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Производные финансовые инструменты (обязательства)	Итого
Остаток на 1 января 2020 года	9 620	224	(101)	9 743
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
Изменения, обусловленные денежными потоками по финансовой деятельности	351	(46)	38	343
Прочие неденежные изменения:				
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)
Остаток на 31 декабря 2020 года	9 634	262	136	10 032
Привлечение кредитов и займов	1 000	-	-	1 000
Погашение кредитов и займов	(415)	-	-	(415)
Погашение обязательств по аренде	-	(55)	-	(55)
Поступления по обмену потоками по валютно-процентным свопам	-	-	4	4
Изменения, обусловленные денежными потоками по финансовой деятельности	585	(55)	4	534
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	-	37	-	37
Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов	-	-	(68)	(68)
Влияние изменений валютных курсов	(4)	(9)	-	(13)
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	11	-	-	11
Остаток на 31 декабря 2021 года	10 226	235	72	10 533
Привлечение кредитов и займов	9 104	-	-	9 104
Погашение кредитов и займов	(7 775)	-	-	(7 775)
Погашение обязательств по аренде	-	(50)	-	(50)



	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Производные финансовые инструменты (обязательства)	Итого
Выбытия по обмену потоками по валютно-процентным свопам	–	–	(19)	(19)
Изменения, обусловленные денежными потоками по финансовой деятельности	1 329	(50)	(19)	1 260
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	–	169	–	169
Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов	–	–	18	18
Влияние изменений валютных курсов	153	(17)	(4)	132
Изменение в связи с выбытием дочерних организаций	–	(96)	–	(96)
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	(224)	–	–	(224)
Прочее	–	(8)	–	(8)
Остаток на 31 декабря 2022 года	11 484	233	67	11 784

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.

36. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Анализ финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости после первоначального признания, сгруппированных в соответствии с трехуровневой иерархией источников, использованных для ее определения, представлен ниже:

- Уровень 1 — при оценке справедливой стоимости используются непосредственно котировки активных рынков в отношении идентичных инструментов;
- Уровень 2 — при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, подтверждаемые, прямо или опосредованно, имеющимися рыночными данными, кроме тех, которые были отнесены к Уровню 1;
- Уровень 3 — при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, не подтверждаемые имеющимися рыночными данными.

Руководство Группы полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов, как денежные

средства и их эквиваленты (Примечание 20), прочие финансовые активы (Примечание 16), торговая и прочая дебиторская задолженность за исключением торговой и прочей дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки (Примечание 19), торговая и прочая кредиторская задолженность (Примечание 28) и обязательства по аренде (Примечание 25), приблизительно равна их справедливой стоимости. Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки, а также уровень иерархии справедливой стоимости и метод ее оценки раскрыты в Примечании 19.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. прочие краткосрочные обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, включали в себя обязательство по исполнению пут опциона в отношении операций с собственниками неконтролирующих

долей ООО «ГРК «Быстринское», владеющих 13,3% уставного капитала, в размере 428 млн долл. США. В связи с тем, что владельцы неконтролирующей доли не воспользовались своим правом по исполнению пут опциона до истечения срока его действия, 31 декабря 2021 г., Группа перестала признавать обязательство по исполнению пут опциона на 31 декабря 2021 г. 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 г. Справедливая стоимость данного обязательства определялась на все применимые даты на основании дисконтированных денежных потоков ООО «ГРК «Быстринское» за вычетом чистого долга, учитывая величину рабочего капитала на отчетную дату и с применением скидки за отсутствие

контроля, отражающей долю владения. Оценка справедливой стоимости относилась к уровню 3 иерархии справедливой стоимости. Наиболее существенные предпосылки, примененные для расчета справедливой стоимости обязательства приведены ниже:

- Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов, выполненных до 2044 г., с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы, в том числе бюджетов капитальных затрат;
- Для оценки рыночных цен на металлические концентраты руководство Группы использовало консенсус-прогнозы цен на биржевые металлы и железную руду;
- Прогноз объемов производимой и реализуемой продукции (медного и железорудного концентратов) был

выполнен на основании внутренних производственных отчетов, имевшихся на дату проведения оценки, а также горного календаря, с учетом текущей производственной мощности и текущей оценки содержания металлов в запасах руды;

- Для прогноза инфляции и валютных курсов был использован внешний источник — Oxford Economics, соответствующий консенсус прогнозам инвестиционных банков. Прогнозы валютных курсов были посчитаны на основании ожидаемых индексов инфляции для рублей и долларов США;
- Посленалоговая номинальная ставка дисконтирования для рублей по состоянию на 31 декабря 2021 г. в размере 13,9% (31 декабря 2020 года: 13,8%) была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость

капитала и отражает оценку руководством рисков, присущих данному активу.

Изменение справедливой стоимости обязательства по исполнению пут опциона в 2021 г. до даты выбытия составило 66 млн долл. США и отражено в составе финансовых расходов консолидированного отчета о прибылях и убытках (262 млн долл. США в 2020 году). Оценка справедливой стоимости обязательства по исполнению пут опциона была чувствительна к изменению ряда ключевых предпосылок. Чувствительность оценки на 31 декабря 2020 г. представлена ниже:

Увеличение справедливой стоимости обязательства по исполнению пут опциона	Изменение показателя			
	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

Финансовые инструменты, не оцениваемые по справедливой стоимости, включая кредиты и займы (Примечание 24), торговую и прочую долгосрочную кредиторскую задолженность (Примечание 28), представлены ниже:

	На 31 декабря 2022 года		На 31 декабря 2021 года		На 31 декабря 2020 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1
Облигации с фиксированной ставкой	4 156	3 323	4 574	4 639	4 277	4 512
Итого	4 156	3 323	4 574	4 639	4 277	4 512
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2
Кредиты с плавающей ставкой	6 766	6 535	5 648	5 439	5 349	5 309
Кредиты с фиксированной ставкой	–	–	4	4	8	8
Облигации с фиксированной ставкой	562	562	–	–	–	–



Итого	На 31 декабря 2022 года		На 31 декабря 2021 года		На 31 декабря 2020 года	
	7 328	7 097	5 652	5 443	5 357	5 317
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность	56	56	55	55	32	32
Итого	56	56	55	55	32	32

Справедливая стоимость финансовых обязательств, представленных в таблице выше, определяется следующим образом:

- справедливая стоимость корпоративных облигаций (Уровень иерархии 1) была определена как рыночная цена, существовавшая на отчетные даты;
- справедливая стоимость кредитов и займов с плавающей и фиксированной ставкой,

а также корпоративных облигаций (Уровень иерархии 2) по состоянию на 31 декабря 2022, 2021 и 2020 гг. 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 2022, 2021 и 2020 гг. 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 ОРГАНИЗАЦИИ

Дочерние организации по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
			На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
Группа ГМК					
АО «Норильский комбинат»	Российская Федерация	Аренда движимого и недвижимого имущества	100	100	100
АО «Норильскгазпром»	Российская Федерация	Добыча газа	100	100	100
АО «Норильсктрансгаз»	Российская Федерация	Транспортировка газа	100	100	100
АО «НТЭК»	Российская Федерация	Электроэнергетика	100	100	100
ООО «ЗСК»	Российская Федерация	Строительство	100	100	100
ООО «Норильскникельремонт»	Российская Федерация	Ремонт	100	100	100
ООО «Норильский обслуживающий комплекс»	Российская Федерация	Изготовление запчастей	100	100	100
Южный кластер					
ООО «Медвежий ручей»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100	100

Дочерние организации по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
			На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
Группа КГМК					
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
ГРК Быстринское					
ООО «ГРК «Быстринское»	Российская Федерация	Горная металлургия	50.01	50.01	50.01
ООО «Востокгеология»	Российская Федерация	Геологические работы и строительство	100	100	100
Прочие неметаллургические					
Metal Trade Overseas A.G.	Швейцария	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel (Asia) Limited	Гонконг	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel Metal Trade (Shanghai)	Китай	Сбытовая деятельность	100	100	100
Norilsk Nickel USA, Inc.	США	Сбытовая деятельность	100	100	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
Совместные операции по отчетным сегментам					
			На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
Прочие добывающие					
Nkomati Nickel Mine	Южно-Африканская Республика	Горная металлургия	50	50	50



ГЛОССАРИЙ

Анод. Черновой металл (никель или медь), полученный в процессе анодной плавки и направляемый на электролитическое рафинирование (электролиз), где он растворяется.

Аффинаж. Процесс получения благородных металлов высокой чистоты путем их разделения и отделения загрязняющих примесей.

Богатые руды. Руды, представленные сульфидами более чем на 70%. Содержание полезных компонентов: никель — 2–5%; медь — 2–25%; металлы платиновой группы — 5–100 г/т.

Вероятные запасы руды. Часть обозначенных или в некоторых случаях разведанных запасов полезных ископаемых, добыча которых экономически оправдана.

Вкрапленные руды. Руды, содержащие 5–30% сульфидов. Содержание полезных компонентов: никель — 0,2–1,5%; медь — 0,3–2,0%; металлы платиновой группы — 2–10 г/т.

Выщелачивание. Избирательное растворение одного или нескольких компонентов обрабатываемого твердого материала в органических растворителях или водных растворах неорганических веществ. Может быть кислотным (с применением кислот) или хлорным.

Доказанные запасы руды. Часть разведанных запасов полезных ископаемых, добыча которых экономически оправдана.

Извлечение металла. Отношение количества извлеченного компонента из исходного сырья к его количеству в исходном материале (в процентах или долях единиц).

Катод. Чистый металл (никель или медь), полученный в результате электролитического рафинирования анодов.

Кек. Твердый остаток от фильтрации пульпы, получаемый в процессах выщелачивания руд, концентратов или промежуточных продуктов металлургического производства, а также в процессах очистки технологических растворов.

Конвертирование. Окислительный процесс переработки штейнов с выводом углерода, серы, железа и прочих примесей в шлак и получением файнштейна (при плавке медно-никелевых концентратов) или черновой меди (при плавке медных концентратов).

Концентрат. Продукт обогащения руды с повышенным содержанием извлекаемого минерала. Концентрат называют по преобладающему в нем металлу (медный, никелевый и т. д.).

Медистые руды. Руды, представленные сульфидами от 20 до 70%. Содержание полезных компонентов: никель — 0,2–2,5%; медь — 1,0–15,0%; металлы платиновой группы — 5–50 г/т.

Обжиг. Высокотемпературный нагрев руды с целью химических изменений, необходимых для последующих металлургических процессов по извлечению из нее металлов.

Обогащение. Искусственное повышение содержания минералов в сырье для металлургического производства путем удаления большей части пустой породы.

Оксид. Соединение химического элемента с кислородом.

Отвальные хвосты. Отходы процессов обогащения, состоящие преимущественно из пустой породы с небольшим количеством ценных минералов.

Печь Ванюкова. Автогенная плавильная печь для переработки концентратов. Плавка происходит в шлако-штейновой ванне, в которой сырье интенсивно перемешивается с кислородно-воздушной смесью. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

Печь взвешенной плавки. Автогенная плавильная печь для переработки сухих концентратов. Плавка происходит при движении потока смеси измельченного сырья и газообразного окислителя (воздуха, кислорода), который удерживает частицы расплавленного металла во взвешенном состоянии. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

Пирротиновый концентрат. Побочный продукт обогащения медно-никелевых руд.

Плавка. Пирометаллургический процесс, проводимый при температурах, обеспечивающих полное расплавление перерабатываемого материала.

Подэтажное обрушение. Система подземной разработки рудных месторождений, при которой блоки отработываются сверху вниз подэтажами; руда в подэтажах извлекается принудительным обрушением или самообрушением с заполнением выработанного пространства обрушенными породами.

Пульпа. Смесью мелкоизмельченного материала с водой или водным раствором.

Руда. Природное минеральное сырье, содержащее металлы или их соединения в количестве и виде, допускающих их промышленное использование.

Рудник. Горнопромышленное предприятие по добыче руд.

Сгущение. Процесс отделения жидкой фазы (воды) от твердой в дисперсных системах (пульпе, суспензии, коллоиде), основанный на естественном осаждении твердых частиц под действием силы тяжести в отстойниках и сгустителях или под действием центробежной силы в гидроциклонах.

Содержание металла. Отношение массы металла в сухом материале к полной сухой массе материала, выраженное в процентах или граммах на тонну.

Сульфиды. Соединения металлов с серой.

Сушка. Удаление влаги из концентрата, осуществляемое в специальных сушильных печах (до влажности менее 9%).

Толлинг. Переработка иностранного сырья с последующим вывозом готовой продукции. При этом особый таможенный режим позволяет ввозить сырье и вывозить готовую продукцию беспошлинно.

Файнштейн. Полупродукт металлургического производства, получаемый при конвертировании штейнов. По химическому составу различают медный, никелевый и медно-никелевый файнштейн.

Фильтрация. Процесс снижения влажности пульпы при ее движении сквозь пористую среду.

Флотация. Способ обогащения, основанный на избирательном прилипании минеральных частиц, взвешенных в пульпе, к пузырькам воздуха. Плохо смачиваемые водой частицы минералов прилипают к пузырькам воздуха и поднимаются с ними на поверхность пульпы, образуя пену. Хорошо смачиваемые минералы не прилипают к пузырькам и остаются в пульпе. Таким образом достигается разделение минералов.

Хвостохранилище. Комплекс гидротехнических сооружений для приема и хранения отходов обогащения полезных ископаемых — отвалных хвостов.

Шихта. Смесью материалов в определенной пропорции для получения требуемого химического состава конечного продукта.

Шлак. Расплавленное или твердое вещество переменного состава, покрывающее поверхность жидкого продукта при металлургических процессах (плавке шихты, отработке расплавленных промежуточных продуктов и рафинировании металлов). Образуется из пустой породы, флюсов, золы топлива, сульфидов и оксидов металлов, продуктов взаимодействия обрабатываемых материалов и футеровки плавильных агрегатов.

Шлам. Порошкообразный продукт, содержащий благородные металлы, выпадающие в осадок при электролизе меди и других металлов.

Штейн. Промежуточный продукт, представляющий собой сплав сульфидов железа и цветных металлов переменного химического состава. Основной продукт, в котором аккумулируются имеющиеся в сырье благородные и сопутствующие металлы.

Электролиз. Совокупность процессов электрохимических окислений-восстановлений, происходящих на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника.

Электроэкстракция. Электролитический способ выделения металла из раствора. Руда или концентрат подвергается выщелачиванию с помощью определенных растворителей, которые растворяют минералы, содержащие металл, или весь продукт целиком. Металл выделяется на катоде, а отработанный электролит, как правило, вновь направляют на выщелачивание. Катодный металл представляет собой конечный продукт высокой чистоты.

Таблица перевода единиц измерения

Длина

1 км	0,6214 мили
1 м	3,2808 фута
1 см	0,3937 дюйма
1 миля	1 609 344 км
1 фут	0,3048 м
1 дюйм	2,54 см

Площадь

1 м ²	10,7639 фута ²
1 км ²	0,3861 мили ²
1 га	2,4710 акра
1 фут ²	0,09290304 м ²
1 миля ²	2 589 988 км ²
1 акр	0,4046873 га

Масса

1 кг	2,2046 фунта
1 метрическая т тонна	1 000 кг
1 короткая т	907,18 кг
1 тр. ун.	31,1035 г
1 фунт	0,4535924 кг
1 г	0,03215075 тр. ун.

Курсы валют за 2020–2022 годы

Показатель

	2020	2021	2022
Средний курс рубля к долл. США	72,15	73,65	68,55
Средний курс рубля к долл. США для пересчета капитальных затрат	73,15	73,42	66,96

КОНТАКТЫ

Адрес компании	ПАО «ГМК «Норильский никель»	Российская Федерация, 123100, г. Москва, 1-й Красногвардейский проезд, д. 15 Тел.: +7 (495) 787-76-67 E-mail: gmk@nornik.ru Сайт: nornickel.ru
Служба корпоративного доверия		Тел.: +7 (800) 700-19-41 (45) E-mail: skd@nornik.ru
Контакты для инвесторов	Владимир Жуков, Вице-президент по работе с инвесторами и устойчивым развитием Михаил Боровиков, Директор департамента по работе с инвестиционным сообществом	Тел.: +7 (495) 786-83-20 E-mail: ir@nornik.ru E-mail: ESG@nornik.ru
Контакты для СМИ	Оксана Кузнецова, Руководитель по направлению акционерного капитала	Тел.: +7 (495) 797-82-44 E-mail: gmk@nornik.ru
Регистратор акций	Андрей Чупрасов, Начальник управления корпоративных коммуникаций	Тел.: +7 (495) 785-58-00 E-mail: pr@nornik.ru
Депозитарий АДР	АО «НРК — P.O.C.T.»	Центральный офис: Российская Федерация, 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5Б Тел.: +7 (495) 989-76-50 E-mail: info@rrost.ru Сайт: www.rrost.ru
Аудитор	THE BANK OF NEW YORK MELLON АО «Райффайзенбанк»	240 Greenwich Street, 22nd Floor West, New York, NY 10286, USA Тел.: +1 (212) 815-41-58 129090, Москва, ул. Троицкая, д. 17, стр. 1 Тел.: +7 495 775-52-90
	АО «Кэпт»	Российская Федерация 123112, Москва, комплекс «Башня на набережной», блок С, Пресненская набережная, 10 Тел.: +7 (495) 937-44-77 E-mail: moscow@kept.ru Сайт: www.kept.ru

Ограничение ответственности

Представленная в настоящем документе информация подготовлена на основе данных, имеющих в распоряжении ПАО «ГМК «Норильский никель» на дату подготовки годового отчета. С момента подготовки настоящего годового отчета на деятельность Компании, на содержащиеся в отчете прогнозы и описания «текущей ситуации» могли оказать влияние внешние или иные факторы, в том числе эскалация геополитического конфликта на Украине, санкции, введенные Соединенными Штатами Америки, Европейским союзом, Великобританией и другими государствами в отношении Российской Федерации, российских физических и юридических лиц, меры, принятые Российской Федерацией в ответ на санкции, экономические и иные меры, введенные для поддержания экономической и финансовой стабильности Российской Федерации, 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, находящиеся вне зоны влияния Компании. Прогнозные заявления предполагают риски и неопределенность, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут как наступить, так и не наступить в будущем. Прогнозные заявления не являются гарантией будущих операционных и финансовых результатов Компании, и фактические результаты операционной деятельности Компании, ее финансовое состояние, ликвидность, перспективы, рост, стратегия, а также развитие отрасли, в которой ПАО «ГМК «Норильский никель» ведет свою деятельность, могут существенно отличаться от описываемых или предполагаемых в прогнозных заявлениях, содержащихся в настоящем годовом отчете. ПАО «ГМК «Норильский никель» настоящим отказывается от ответственности за любые убытки, вызванные использованием содержания настоящего годового отчета, а также не принимает на себя никаких обязательств по обновлению прогнозных заявлений, представленных в настоящем годовом отчете.

Информация о рыночной доле и прочие утверждения касательно отрасли, в которой ПАО «ГМК «Норильский никель» ведет свою деятельность, а также позиция Компании по отношению к конкурентам основаны на общедоступной информации, опубликованной другими металлургическими и горнодобывающими компаниями или 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».

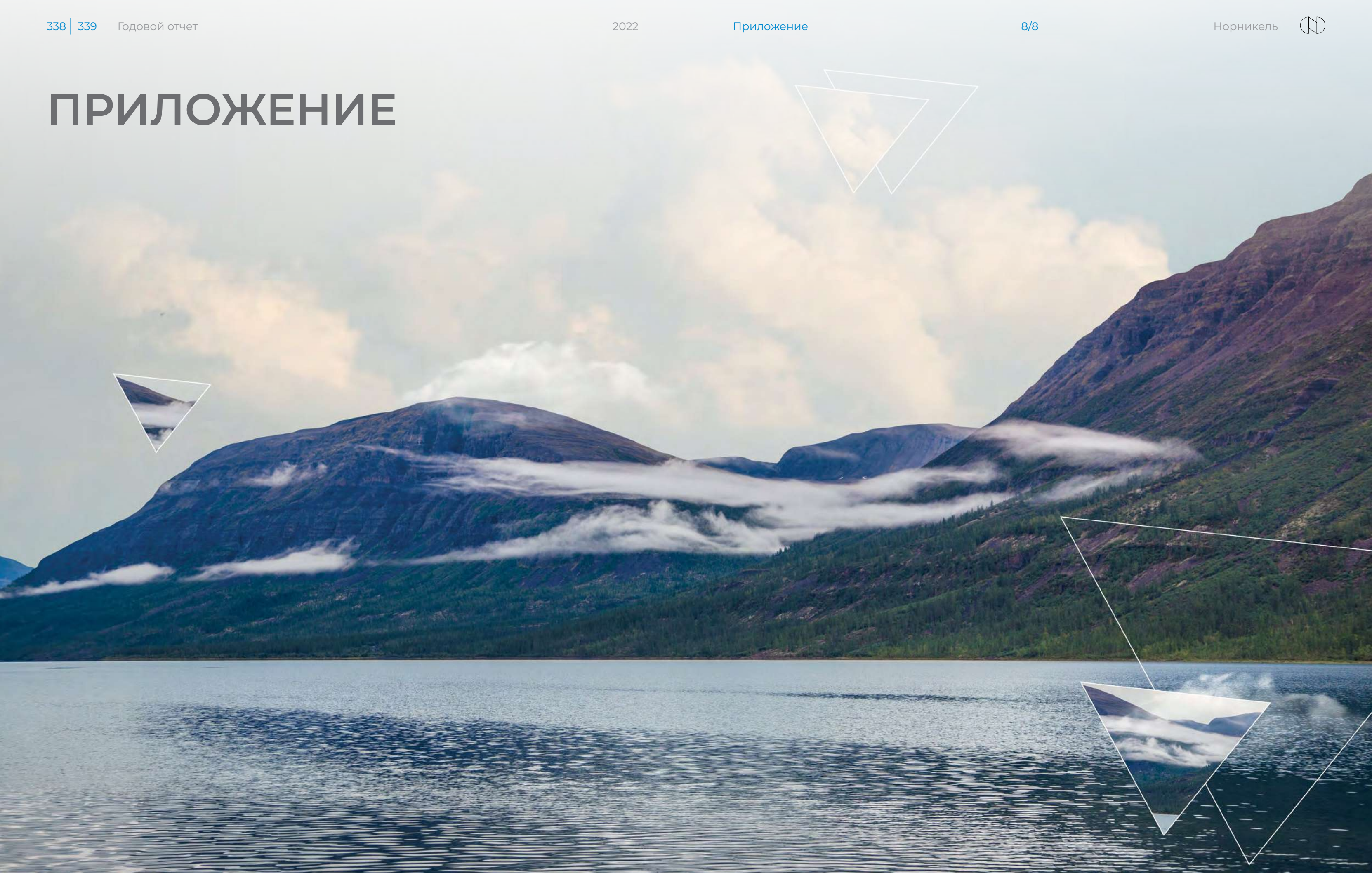
Годовой отчет не является частью рекламной документации по ценным бумагам, предложением или приглашением к продаже, выпуску или предложению оферты на продажу или подписку на акции и какие-либо иные ценные бумаги ПАО «ГМК «Норильский никель».

Поскольку Компания следует лучшим мировым практикам годового отчета 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.



ПРИЛОЖЕНИЕ





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 28 апреля 2023 года № ГМК/18-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.

Соблюдается

Частично соблюдается

№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае если ее формирование предусмотрено уставом общества)	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>В 2022 году данный принцип соблюден частично в части предоставления возможности акционерам задавать вопросы членам исполнительных органов, членам Совета директоров в ходе проведения Общего собрания акционеров, поскольку все собрания проходили в форме заочного голосования. По этой причине в ходе проведения собрания акционеры не имели возможности очно задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества.</p> <p>В 2022 году при организации годового Общего собрания акционеров были подготовлены видеообращения менеджмента Компании по вопросам повестки дня собрания («Собрания акционеров — Норникель» (nornickel.ru)). Таким образом, у акционеров была возможность ознакомиться с докладами менеджмента в сети Интернет и при наличии вопросов направить их по электронной почте или почтовым отправлением.</p> <p>Критерии 2, 3 соблюдаются</p>
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>В соответствии с Уставом Компании Совет директоров, в том числе определяет технические вопросы проведения Общего собрания акционеров, в том числе утверждает форму бюллетеня для голосования и определяет возможность заполнения электронной формы на сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Так, в сообщении для акционеров о проведении Общего собрания акционеров указывается ссылка на личный кабинет акционера на сайте регистратора Общества АО «НПК-Р. О. С.Т.». На практике возможность принять участие в Общем собрании акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет предоставляется акционерам при проведении каждого Общего собрания акционеров, начиная с внеочередного Общего собрания акционеров 29 сентября 2017 года</p>
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<ol style="list-style-type: none"> 1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерии 1–3 соблюдаются частично.</p> <p>В 2022 году данный принцип соблюден частично в части предоставления достаточного времени для докладов и обсуждения вопросов повестки дня, возможности 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.</p> <p>Несоблюдение данного принципа вызвано проведением всех Общих собраний акционеров Общества в форме заочного голосования.</p> <p>По этой причине отсутствовала возможность пригласить кандидатов и менеджмент Компании на Общие собрания акционеров; в ходе проведения заочных собраний акционеры не могли очно высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. Однако при подготовке годового Общего собрания акционеров по итогам 2021 года были записаны видеодоклады менеджмента Компании по ключевым вопросам повестки дня собрания. 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. Получить обратную связь и комментарии от Общества акционеры имеют возможность вне зависимости от формы проведения Собрания.</p> <p>Критерий 4 в отчетном году не соблюдается.</p> <p>В 2022 году все решения Общих собраний акционеров Компании 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.</p> <p>Компания продолжает вести работу по внедрению телекоммуникационных средств при проведении Общих собраний акционеров</p>



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов) 	Соблюдается	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. В Положении о дивидендной политике общества, помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов 	Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров 	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались 	Соблюдается	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	<ol style="list-style-type: none"> 1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание 	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода 	Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	☑ Соблюдается	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. В соответствии с Уставом Компании избрание и прекращение полномочий Единоличного исполнительного органа Компании (Президента) относится к компетенции Общего собрания акционеров. Определение размера вознаграждения Президента Компании, утверждение условий договора с ним, а также избрание и прекращение полномочий членов Правления, определение размера вознаграждения и утверждение и изменение договоров с ними в соответствии с Уставом Компании относится к компетенции Совета директоров. Критерий 2 соблюдается частично. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям на регулярной основе рассматривает систему КПЭ высшего менеджмента Компании. В ходе рассмотрения выполнения КПЭ дается оценка деятельности высшего менеджмента Компании в отчетном периоде. Постановка КПЭ высшего менеджмента Компании осуществляется исходя из стратегических целей и задач Компании. 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. Критерий 3 соблюдается частично. В отчетном периоде Комитетом Совета директоров по стратегии были рассмотрены стратегия транспортной логистики, отчеты об исполнении стратегии ТЭК, о ходе реализации крупных инвестиционных проектов, обзор обновления маркетинговой стратегии концепция развития ремонтной деятельности. 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
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	☑ Соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	☑ Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками) 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</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 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 соблюдается частично.</p> <p>В отчетном периоде Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров установить членам Совета директоров вознаграждение и возмещение расходов, связанных с исполнением ими своих обязанностей, в размере, предложенном Советом директоров.</p> <p>Соответствующие решения были приняты на годовом Общем собрании акционеров, проведенном 3 июня 2022 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>Вопрос о премировании Президента рассматривался на заседании Совета директоров</p>
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Анализ практики корпоративного управления в Обществе осуществляется Советом директоров в процессе проведения оценки эффективности деятельности самого Совета директоров как ключевого звена системы корпоративного управления Общества, при подготовке и предварительном утверждении Годового отчета Общества и утверждении Отчета об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель», а также в ходе ежегодной оценки эффективности системы внутреннего контроля.</p> <p>Совет директоров рассмотрел Отчет об оценке деятельности Совета директоров за 2022 год и представил свои рекомендации.</p> <p>Годовой отчет и Отчет об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель» включают объемные разделы о корпоративном управлении с подробной информацией о полномочиях и итогах деятельности каждого органа управления Общества, изменениях в практике корпоративного управления в Обществе. Данные отчеты в обязательном порядке рассматриваются Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, а далее — Советом директоров</p>
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	









№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	☑ Соблюдается	
2.3 Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров				
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	☑ Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	☑ Соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	☑ Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	☑ Соблюдается	
2.4 В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров				
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	☑ Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	По состоянию на 1 января 2022 года независимые директора составляли не менее одной трети состава Совета директоров Компании. В марте 2022 года три независимых директора вышли из состава Совета директоров, вследствие этого в период с марта по июнь данный критерий не соблюдался (в состав Совета директоров в этот период входили три независимых директора). После избрания Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров 3 июня 2022 года и до конца отчетного года независимые директора вновь составляли не менее одной трети его состава
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляют совету директоров 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. С марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимал независимый директор Гарет Пенни. В марте 2022 года вследствие сложной геополитической обстановки Гарет Пенни принял решение выйти из состава Совета директоров. В июне 2022 года Председателем Совета директоров Компании был избран Бугров Андрей Евгеньевич, который является неисполнительным директором. Бугров А. Е. имеет многолетний опыт работы в Компании, хорошо разбирается в деятельности Компании, ее внутренних бизнес-процессах, что содействует их лучшему пониманию, оперативному и в то же время качественному принятию решений. В роли Старшего вице-президента по устойчивому развитию Бугров А. Е. уделял особое внимание разработке стратегии развития Компании в части соответствия концепции устойчивого развития, мониторингу внутренних процедур, политик, организационной структуры Компании на предмет соответствия требованиям международных ассоциаций и сертификаций в области устойчивого развития, а также формированию и совершенствованию отчетности об устойчивом развитии Компании в целях соответствия международным стандартам в области нефинансовой отчетности, координировал взаимодействие с инвестиционным сообществом. Бугров А. Е. также имеет огромный опыт работы в экспертных советах по корпоративному управлению и устойчивому развитию, председательствует на Комитете эмитентов при ПАО Московская Биржа. Критерий 2 соблюдается
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества 	 Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров 	 Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества, члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения 	 Соблюдается	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется доступная информация об обществе и о работе совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> 1. В соответствии с внутренними документами общества, члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров 	 Соблюдается	
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год 	 Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи 	 Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.3	<p>Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме</p>	<p>1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается</p>	<p>В Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров в очной форме. Этот перечень в значительной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса, однако при этом учитывает особенности корпоративного управления и распределения полномочий органов управления Компании.</p> <p>Формально к рассмотрению на очных заседаниях Совета директоров не отнесены следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • одобрение существенных сделок; • утверждение регистратора общества, условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором; • рассмотрение существенных аспектов деятельности подконтрольных Обществу юридических лиц; • вопросы, связанные с поступлением в Общество обязательного или добровольного предложения; • рассмотрение финансовой деятельности Общества за отчетный период (квартал, год); • вопросы, связанные с листингом и делистингом акций Общества; • рассмотрение результатов оценки эффективности работы Совета директоров, исполнительных органов Общества и ключевых руководящих работников; • рассмотрение политики управления рисками; • утверждение дивидендной политики Общества. <p>При формировании повестки дня заседания Совета директоров и определении формы проведения заседания Председателем Совета директоров принимаются во внимание важность выносимого на рассмотрение вопроса, рекомендация 168 Кодекса, а также предварительное рассмотрение вопроса на заседаниях комитетов Совета директоров. С учетом указанных обстоятельств Председатель Совета директоров может определить очную форму заседания Совета директоров, даже если, согласно Положению о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», повестка дня заседания не содержит вопросов, требующих очного голосования.</p> <p>В отчетном периоде на очных заседаниях Советом директоров был утвержден бюджет Компании и отчет о внешней оценке деятельности Совета директоров Компании за 2021 год, предварительно утвержден Годовой отчет Общества, обсуждены вопросы избрания Председателя Совета директоров и образования исполнительных органов Общества, предложению по уменьшению уставного капитала Компании, отчет о реализации стратегии взаимодействия с инвесторами в 2022 году, отчет по производству, финансовые результаты Компании, вопросы, связанные с подготовкой и проведением Общих собраний акционеров Общества. С учетом требований Федерального закона «Об акционерных обществах» повышен (по сравнению с Кодексом) статус принятия решений об обращении с заявлением о делистинге: указанный вопрос отнесен Уставом ПАО «ГМК «Норильский никель» к компетенции Общего собрания акционеров. Также к компетенции Общего собрания акционеров Компании относится утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой отчетности). При этом вопрос о созыве Общего собрания акционеров Компании, в том числе подготовка доклада Совета директоров с изложением его мотивированной позиции по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, рассматривается на заседании Совета директоров, проводимом в очной форме.</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 Компании. В связи с изложенным выше Компания не планирует вносить изменения в Положение о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» в этой части</p>



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Уставом Компании предусмотрено, что решения Совета директоров об увеличении уставного капитала Компании путем размещения дополнительных акций принимаются Советом директоров единогласно. Решения по отдельным существенным вопросам (часть из них приведена в рекомендации 70 Кодекса) принимаются не менее чем 10 голосами членов Совета директоров (что составляет не менее чем три четверти голосов членов Совета директоров). К таким вопросам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вынесение на рассмотрение Общим собранием акционеров вопросов об изменении и дополнениях в Уставе и об уменьшении уставного капитала; • утверждение и изменение дивидендной политики; • одобрение существенных сделок; • рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществ. <p>Также не менее чем 10 голосами членов Совета директоров утверждаются внутренние документы, стратегия сбытовой деятельности Компании и другие вопросы.</p> <p>Кроме того, для заседания, в повестку дня которого включены вопросы об определении приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития, утверждении планов и бюджетов Компании, а также вопросы о вынесении на рассмотрение Общего собрания акционеров вопросов о реорганизации, ликвидации Компании и увеличении ее уставного капитала, Уставом Компании предусмотрен специальный кворум: в заседании должны принять участие не менее двух третей от числа избранных членов Совета директоров, включая как минимум одного независимого директора.</p> <p>Риски, связанные с частичным исполнением рекомендации 170 Кодекса, нивелируются традиционно активным участием членов Совета директоров в заседаниях (как правило, 100%-ное участие), а также принятием решений Совета директоров на основе консенсуса (в большинстве случаев единогласно). Особо значимые вопросы предварительно прорабатываются в рамках работы комитетов Совета директоров. В связи с изложенным выше Компания не планирует вносить изменения в Устав Компании в этой части</p>
2.8 Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества				
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>В Компании сформирован Комитет по аудиту. По состоянию на 31 декабря 2022 года в его состав входили четыре независимых и один неисполнительный директор (не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членом коллегиального исполнительного органа эмитента). Председателем Комитета по аудиту является независимый директор.</p> <p>В соответствии с внутренними документами Компании, количественный состав Совета директоров — 13 человек. В Совет директоров Компании входят шесть независимых членов Совета директоров. В Компании действуют пять комитетов Совета директоров, каждый из которых 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 2022 года было проведено 14 заседаний Комитета Совета директоров по аудиту.</p> <p>Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов, требуют достаточного времени для проработки, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров.</p> <p>Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления, о «наличии у члена Совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в Совете директоров общества, в том числе в его комитетах».</p> <p>Все избранные члены Комитета по аудиту обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для работы в Комитете.</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	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	<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>	<ol style="list-style-type: none"> Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается частично.</p> <p>В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. По состоянию на 31 декабря 2022 года Комитет состоял из трех независимых и двух неисполнительных директоров (не являющимися единоличным исполнительным органом и (или) членом коллегиального исполнительного органа эмитента). Председателем Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям является независимый директор.</p> <p>В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — 13 человек. В Совет директоров Компании входят шесть независимых членов Совета директоров. В Компании действуют пять комитетов Совета директоров, каждый из которых 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 (6 человек) и общего количества членов комитетов (25 человек).</p> <p>В течение 2022 года было проведено 18 заседаний Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.</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 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 соблюдается частично.</p> <p>В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определены задачи Комитета, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, за исключением п. 7 «Подготовка отчета о практической реализации принципов политики вознаграждения членов исполнительных органов общества для включения в годовой отчет и иные документы общества».</p> <p>В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям предусматривается регулярный пересмотр Политики вознаграждения членов Совета директоров, Правления и Президента</p>
2.8.3	<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>	<ol style="list-style-type: none"> Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично.</p> <p>В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определены все задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса, за исключением п. 4 «Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы. Данное описание (отдельное для члена совета директоров и для его председателя) должно быть утверждено советом директоров и вручено для ознакомления каждому новому члену совета директоров и его председателю после их избрания».</p> <p>Основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) определены в Положении о Совете директоров. Для вновь избранных членов Совета директоров подготовлена программа вводного курса, направленная на ознакомление в том числе с процедурами работы Совета директоров. 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>



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	☑ Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. В отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям возглавлялся независимым директором. В связи с выходом из состава Совета директоров Маннингса Роджера Левелина, являющегося независимым Председателем Комитета Совета директоров по аудиту, с апреля по июнь данный Комитет возглавлялся неисполнительным директором. После избрания Совета директоров на годовом Общем собрании 3 июня 2022 года и до конца отчетного года Комитет по аудиту вновь возглавлял независимый директор. Критерий 2 соблюдается
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	☑ Соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	☑ Соблюдается	
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	☑ Соблюдается	
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	☑ Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы	<ol style="list-style-type: none"> 1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик) 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям осуществлял мониторинг практики применения политики (системы) вознаграждений с целью формирования предложений по повышению эффективности. Рекомендации Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям были доведены до сведения Совета директоров и приняты к сведению
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Действующая в Компании система вознаграждений содержит порядок определения (установления) размера вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов. Используемая Компанией политика (система) вознаграждения в целом соответствует критерию прозрачности.</p> <p>Порядок определения размеров вознаграждения членов Совета директоров предусмотрен в Политике вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», а также устанавливается решением Общего собрания акционеров.</p> <p>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 финансовыми, так и нефинансовыми показателями.</p> <p>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</p>
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	<ol style="list-style-type: none"> 1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2 Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров				
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	<p>Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» не предусматривает предоставления акций Общества членам Совета директоров</p>
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
4.3 Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата				
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<ol style="list-style-type: none"> 1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается частично. 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.</p> <p>Критерий 2 соблюдается частично. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям на ежегодной основе проводит оценку системы вознаграждения исполнительных органов Компании.</p> <p>В отчетном периоде были учтены рекомендации Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в соответствии с которыми в КПЭ высшего менеджмента были включены новые показатели по производственной безопасности и охране труда и экологии.</p> <p>Критерий 3 соблюдается</p>
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	<ol style="list-style-type: none"> 1. В случае если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	<p>В отчетном периоде в Компании программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях Общества) не была внедрена</p>



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	☑ Соблюдается	
5.1 В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей				
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	☑ Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирующей эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	☑ Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	☑ Соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	☑ Соблюдается	
5.2 Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита				
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	☑ Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается. Критерий 2 в отчетном периоде не соблюдается.</p> <p>В целях совершенствования корпоративного управления в Компании была разработана и в конце периода (26 декабря 2022 года) утверждена Политика в области внутреннего аудита Компании (далее — Политика). Политика разработана с учетом позиции Банка России (в том числе Рекомендаций Банка России по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета Совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (письмо Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143)) и Международных основ профессиональной практики внутреннего аудита. Политикой к функциям Департамента внутреннего аудита отнесены организация и проведение работ по оценке корпоративного управления в соответствии с принципами и подходами, изложенными во внутренних документах Компании, требованиях законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, применимых к Компании, общепринятых концепциях и практиках работы в области корпоративного управления. Контроль за функционированием системы корпоративного управления Компании, регулярный анализ и оценка ее эффективности, соответствия целям и задачам Компании, а также наилучшим стандартам и практикам корпоративного управления (в том числе рассмотрение отчета об оценке эффективности корпоративного управления) возложен на Комитет Совета директоров Компании по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.</p> <p>В целях практической реализации возложенных на Департамент внутреннего аудита задач в Компании была разработана Методика по оценке корпоративного управления, предназначенная для использования Департаментом внутреннего аудита Компании в рамках проведения периодической оценки корпоративного управления Компании. Методика проходит стадию обсуждения и согласования с Комитетом Совета директоров Компании по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям</p>
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<ol style="list-style-type: none"> 1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается. Критерий 2 соблюдается частично.</p> <p>Совет директоров в отчетном периоде рассмотрел вопрос о реализации стратегии взаимодействия Компании с инвесторами в 2022 году. Вопрос о целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики Компании в отчетном периоде на заседании Совета директоров и Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям не рассматривался. Компания на постоянной основе проводит обновление нормативных документов, касающихся информационной открытости и раскрытия информации</p>
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельностью которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<ol style="list-style-type: none"> 1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерий 1 соблюдается частично. Советом директоров утверждено Положение об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель» (протокол от 18 сентября 2017 года № ГМК/31-пр-сд).</p> <p>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>Кроме того, в Компании в отчетном году был разработан Перечень событий (действий), оказывающих, по мнению Компании, существенное влияние на стоимость или котировки ее ценных бумаг, учитывающий рекомендации Банка России по раскрытию эмитентами эмиссионных ценных бумаг информации в форме сообщения о существенном факте, установленного главой 50 Положения Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (информационное письмо от 26 июля 2021 года № ИН-06-28/56). Данный перечень включен в Регламент взаимодействия подразделений ПАО «ГМК «Норильский никель», российских организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», при раскрытии информации / предоставлении информации на рынке ценных бумаг.</p> <p>Критерии 2, 3, 4 соблюдаются</p>
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	<ol style="list-style-type: none"> 1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	<ol style="list-style-type: none"> 1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<p>Критерии 1, 2 соблюдаются частично.</p> <p>В соответствии с Положением об информационной политике Компании (далее — Положение), порядок и сроки предоставления доступа к документам Компании устанавливаются внутренним документом Общества, который подлежит опубликованию на корпоративном интернет-сайте Общества: «Главная — Норникель» (nornickel.ru).</p> <p>Во исполнение указанной нормы Положения информация о порядке предоставления копий документов Компании по требованию владельцев ценных бумаг и иных заинтересованных лиц раскрывается Обществом на корпоративном интернет-сайте: nornickel.ru.</p> <p>Указанный порядок не предусматривает сложных процедур, препятствующих получению акционерами документов Компании и подконтрольных ей обществ. 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, отчетах эмитента, консолидированной финансовой отчетности по МСФО, пресс-релизах о производственных результатах</p>
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<ol style="list-style-type: none"> 1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности 	<input checked="" type="checkbox"/> Соблюдается	
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации 	<input checked="" type="checkbox"/> Частично соблюдается	<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 отношении их рекомендованный Кодексом порядок принятия решений.</p> <p>Перечень таких действий и сделок в значительной степени дублирует рекомендации 303 и 307 Кодекса, но также содержит и иные особо важные для Компании события и сделки, учитывая ее специфику деятельности.</p> <p>Совет директоров при рассмотрении вопроса о подготовке к проведению Общего собрания акционеров Компании дает рекомендации акционерам по голосованию по всем вопросам, включенным в повестку дня, в том числе по вопросам, которые в рекомендации 303 Кодекса определены как существенные корпоративные действия, — о реорганизации, делистинге, увеличении уставного капитала.</p> <p>В соответствии с Уставом Компании, к компетенции Совета директоров, помимо согласия на совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, отнесены вопросы об одобрении ряда иных сделок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • с акционерами Компании, владеющими более чем 5% голосующих акций, и их аффилированными лицами; • на сумму свыше 200 млн долл. США; • на сумму свыше 20 млн долл. США, за исключением сделок в рамках обычной хозяйственной деятельности; • по приобретению, отчуждению или обременению любых ценных бумаг и производных финансовых инструментов на сумму свыше 5 млн долл. США; • по приобретению/продаже находящихся за пределами Российской Федерации любого бизнеса/предприятия, исключительных прав, недвижимого имущества, лицензий, концессий и иных прав на разработку и добычу полезных ископаемых на сумму свыше 5 млн долл. США. <p>Также к компетенции Совета директоров отнесен вопрос о порядке голосования Компании на общих собраниях акционеров / участников дочерних обществ по вопросу об одобрении вышеуказанных сделок.</p> <p>В связи с изложенным выше Компания не планирует вносить изменения в Устав Компании в этой части</p>



№ п./п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	☑ Соблюдается	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	☑ Соблюдается	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения таких действий и последствиях таких действий для акционеров	☑ Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	☑ Частично соблюдается	Критерии 1, 2 соблюдаются частично. Компания привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством, а также по инициативе членов Совета директоров. В отчетном году в Компании утвержден Порядок организации работы по оценке рыночной стоимости имущества в ПАО «ГМК «Норильский никель», который регулирует вопросы организации работы по оценке рыночной стоимости имущества в ПАО «ГМК «Норильский никель» и российских организациях корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», который регулирует вопросы организации работы по оценке рыночной стоимости имущества ПАО «ГМК «Норильский никель» и компаний, входящих в Группу компаний «Норильский никель». Данный порядок применяется во всех случаях привлечения оценочной организации для проведения оценки рыночной стоимости имущества. Критерий 3 соблюдается



ИНФОРМАЦИЯ О СДЕЛКАХ ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

В 2022 году Компания не совершала сделок, являющихся в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» крупными сделками, и сделок с заинтересованностью, размер которых составлял 2% и более балансовой стоимости активов.

В 2022 году Компания совершала следующие сделки, в которых имела заинтересованность, размер которых составлял менее 2% балансовой стоимости активов.

№	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	23.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров № 1 от 03.06.2022	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Федоровым Е.В.	Член Правления Федоров Е.В.
2	27.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Бугровым А.Е.	Председатель Совета директоров Бугров А.Е.
3	27.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Берлиным А.В.	Член Правления Берлин А.В.
4	27.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Захаровой М.А.	Член Совета директоров, член Правления Захарова М.А.
5	27.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Савицкой Е.А.	Член Правления Савицкая Е.А.
6	28.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Александровым Д.В.	Член Совета директоров Александров Д.В.
7	28.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Волком С.Н.	Член Совета директоров Волк С.Н.
8	28.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Германовичем А.А.	Член Совета директоров Германович А.А.
9	28.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Потаниным В.О.	Президент Компании, председатель Правления Потанин В.О.
10	29.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Полетаевым М.В.	Член Совета директоров Полетаев М.В.
11	30.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Зельковой Л.Г.	Член Правления Зелькова Л.Г.
12	30.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Пластининой Н.М.	Член Правления Пластинина Н.М.
13	30.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Малышевым С.Г.	Член Правления Малышев С.Г.
14	30.06.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Шейбаком Е.М.	Член Совета директоров Шейбак Е.М.
15	01.07.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Лучицким С.Л.	Член Совета директоров Лучицкий С.Л.
16	01.07.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Шварцем Е.А.	Член Совета директоров Шварц Е.А.
17	01.07.2022	03.06.2022 Протокол Общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Батехиным С.Л.	Член Совета директоров Батехин С.Л.



№	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	№	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
18	01.07.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Башкировым А.В.	Член Совета директоров Башкиров А.В.	28	22.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Безденежных Е.С.	Член Совета директоров Безденежных Е.С.
19	01.07.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Ивановым А.С.	Член Совета директоров Иванов А.С.	29	23.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Батехиным С.Л.	Член Совета директоров Батехин С.Л.
20	08.07.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Дубовицким С.А.	Член Правления Дубовицкий С.А.	30	26.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Александровым Д.В.	Член Совета директоров Александров Д.В.
21	20.07.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Розановым В.В.	Член Совета директоров Розанов В.В.	31	26.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Башкировым А.В.	Член Совета директоров Башкиров А.В.
22	20.07.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков со Степановым С.С.	Член Правления Степанов С.С.	32	26.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Волком С.Н.	Член Совета директоров Волк С.Н.
23	06.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Захаровой М.А.	Член Совета директоров, член Правления Захарова М.А.	33	26.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Германовичем А.А.	Член Совета директоров Германович А.А.
24	06.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Шейбаком Е.М.	Член Совета директоров Шейбак Е.М.	34	26.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Лучицким С.Л.	Член Совета директоров Лучицкий С.Л.
25	08.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Ивановым А.С.	Член Совета директоров Иванов А.С.	35	26.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Шварцем Е.А.	Член Совета директоров Шварц Е.А.
26	12.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Захаровой А.И.	Член Совета директоров Захарова А.И.						
27	13.12.2022	03.06.2022 Протокол общего собрания акционеров от 03.06.2022 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Бугровым А.Е.	Председатель Совета директоров Бугров А.Е.						