
НОРНИКЕЛЬ
РАСШИРЯЯ ГОРИЗОНТЫ УСТОЙЧИВОГО РОСТА
ГОДОВОЙ ОТЧЕТ I 2019

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

ЗА 2019 ГОД

ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД С 01.01.2019 ПО 31.12.2019

Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2019 год включает в себя результаты деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» и дочерних компаний, входящих в Группу компаний «Норильский никель», именуемых в дальнейшем «Группа», «Норникель», «Компания». Доля участия Группы в организациях указана от уставного капитала (прямое участие), кроме ООО «ГРК «Быстринское», где указана эффективная доля Группы.

УТВЕРЖДЕН

Советом директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»
(протокол от 7 апреля 2020 года № ГМК/10-пр-сд)

ДОСТОВЕРНОСТЬ ДАННЫХ ПОДТВЕРЖДЕНА

Ревизионной комиссией
ПАО «ГМК «Норильский никель»
(заключение от 7 апреля 2020 года)

УТВЕРЖДЕН

годовым Общим собранием акционеров
ПАО «ГМК «Норильский никель»
(протокол № 1 от 13 мая 2020 года)

В.О. ПОТАНИН

Президент,
Председатель Правления
ПАО «ГМК «Норильский никель»

С.Г. МАЛЫШЕВ

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

Представляем вашему вниманию Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2019 год. Основная тема Отчета – Стратегия устойчивого развития. Данная Стратегия представляет собой долгосрочное видение менеджмента касательно перспектив развития уникальной ресурсной базы «Норникеля» и повышения производственной эффективности, которые основываются на реализации амбициозной комплексной экологической программы. Стратегия экологичного роста включает в себя не только долгосрочные цели по объемам добычи руды и капитальным вложениям, но и конкретные планы по сокращению вредного воздействия на окружающую среду в регионах присутствия Компании. При этом Компания также видит себя в качестве ключевого элемента для успешной реализации масштабных задач, стоящих перед мировой экономикой, таких как электрификация транспорта и снижение выбросов вредных газов в атмосферу. Годовой отчет подготовлен Департаментом по работе с инвестиционным сообществом в соответствии с требованиями, установленными Положением Банка России от 30 декабря 2014 года № 454-п, а также лучшими практиками в области раскрытия информации.

В.С. Жуков

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

СОДЕРЖАНИЕ

1 О КОМПАНИИ
4 Краткий обзор
6 Ключевые показатели
8 Ключевые события года
10 Бизнес-модель
14 Схема производства

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
18 Обращение Председателя Совета директоров
20 Обращение Президента
22 Наша стратегия
28 Основные инвестиционные проекты

3 ОБЗОР РЫНКА МЕТАЛЛОВ
42 Никель (Ni)
49 Медь (Cu)
53 Палладий (Pd)
59 Платина (Pt)

4 ОБЗОР БИЗНЕСА
64 Минерально-сырьевая база
73 Производственная деятельность
89 Продукция и сбыт
94 Энергетические активы
96 Транспортные активы
102 Инновационная деятельность
108 Финансовые результаты (MD&A)

5 УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ
124 Кадровая политика
134 Промышленная безопасность и охрана труда
140 Экология
146 Изменение климата
154 Социальная деятельность

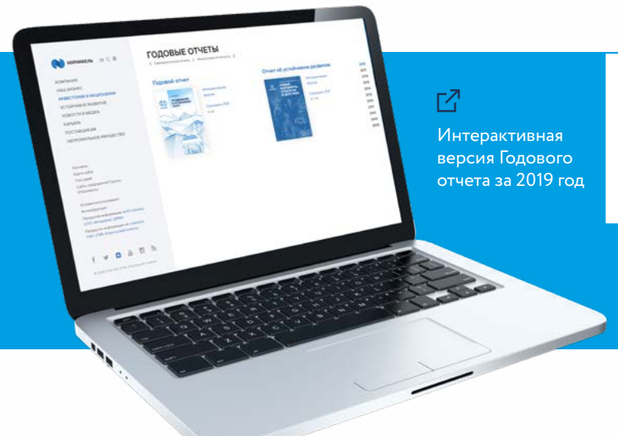
6 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
170 Обращение заместителя Председателя Совета директоров
176 Структура управления
205 Система вознаграждения
208 Система контроля

7 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
220 Риск-менеджмент
224 Ключевые риски

8 ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
238 Акционерный капитал
242 Дивидендная политика
245 Долговые инструменты
247 Взаимодействие с инвесторами

9 ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО

10 ПРИЛОЖЕНИЕ
324 Структура Группы: основные активы
326 Производственные показатели за 10 лет
330 Запасы и ресурсы
334 Единицы измерения и курсы валют
335 Глоссарий
338 Контакты
339 Потребление энергоресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель»
340 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
370 Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»



Интерактивная версия Годового отчета за 2019 год

Компа нии

4 Краткий обзор
6 Ключевые показатели
8 Ключевые события года
10 Бизнес-модель
14 Схема производства

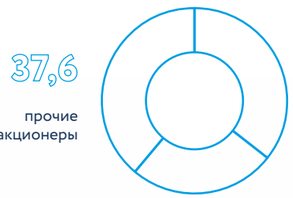
КРАТКИЙ ОБЗОР

ГРУППЫ КОМПАНИЙ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

Группа компаний «Норильский никель» (Группа, «Норникель», Компания) состоит из материнской компании — ПАО «ГМК «Норильский никель» — и дочерних обществ.

«Норникель» является ведущей компанией в российской горно-металлургической отрасли и крупнейшим мировым производителем палладия и высокосортного никеля, а также крупным производителем платины и меди. «Норникель» также производит кобальт, родий, серебро, золото, иридий, рутений, селен, теллур и серу.

Структура акционерного капитала на 31.12.2019 (%)



1/ Имеют право косвенно (через подконтрольных лиц) распоряжаться долей.

0,28%
доля «Норникеля» в индексе MSCI Emerging Markets на конец 2019 года

7,2%
доля «Норникеля» в индексе MSCI Russia на конец 2019 года

Акции Компании торгуются на Московской бирже и включены в индекс голубых фишек Московской биржи.

Американские депозитарные расписки (АДР) торгуются на внебиржевом рынке США и в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской, Берлинской и Франкфуртской фондовых бирж.

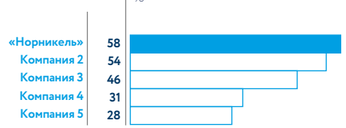
ПОЛОЖЕНИЕ В ОТРАСЛИ

Доля «Норникеля» на мировом рынке металлов[2]

- №1 Pd — на рынке палладия (41%)
- №1 Ni — на рынке высокосортного никеля (24%)
- №4 Pt — на рынке платины (11%)
- №4 Rh — на рынке родия (9%)
- №8 Co — на рынке кобальта (3%)
- №11 Cu — на рынке меди (2%)

Лидерство среди мировых компаний отрасли по рентабельности EBITDA за 2019 год[3]

%



2/ По рынкам палладия, никеля, платины и родия данные приводятся по производству рафинированных металлов (с учетом толлинга), а по рынкам меди и кобальта — по добыче.

3/ Среди конкурентов представлены Anglo American, BHP, Rio Tinto и Vale.

Подробнее о положении в отрасли читайте в разделе **«Обзор рынка металлов»**

АКТИВЫ ГРУППЫ

В РОССИИ

Заполярный филиал

ООО «Медвежий ручей» (100%-ное владение)

АО «Кольская ГМК» (100%-ное владение)

ООО «ГРК «Быстринское» (50,01%-ное владение)

В ФИНЛЯНДИИ

Никелерафинировочный завод Norilsk Nickel Harjavalta (100%-ное владение)

В ЮЖНО-АФРИКАНСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Группе принадлежит 50% акций компании Nkomati, разрабатывающей одноименное никелевое месторождение

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

Подробнее об активах читайте на **с. 94–101**, схема структуры основных активов на **с. 324**

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

10 рудников

Обеспеченность ресурсами при текущем уровне добычи составляет **>80 лет**

Дивидендная доходность за 2019 год[4]

%

4/ Отношение рекомендованных дивидендов к средней цене АДР/акции (по данным Bloomberg) в отчетном году. Среди конкурентов представлены Anglo American, BHP, Glencore и Rio Tinto.

«Норникель» владеет первоклассной ресурсной базой, которая уникальна как по количеству содержащихся в ней ценных минералов, так и по высокому содержанию таких ключевых металлов, как никель, медь и металлы платиновой группы (МПГ).

ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ	ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ
757 млн т	**2 193 млн т**
Ni 6,7 млн т	Ni 15,2 млн т
Cu 11,9 млн т	Cu 23,2 млн т
МПГ 120 млн тр. ун.	МПГ 260 млн тр. ун.

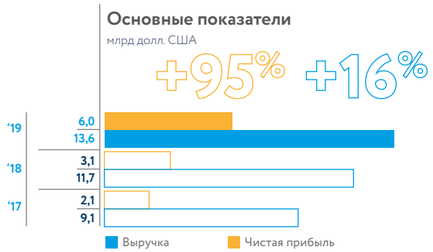
Подробнее о минерально-сырьевой базе читайте на **с. 65**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ЗА ОТЧЕТНЫЙ 2019 ГОД

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

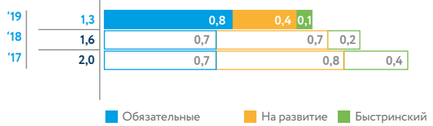
Основные показатели
млрд долл. США



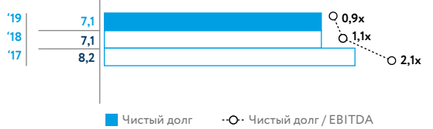
EBITDA и ее рентабельность
млрд долл. США



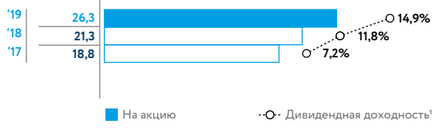
Капитальные вложения
млрд долл. США



Долговая нагрузка
млрд долл. США



Дивиденды
долл. США

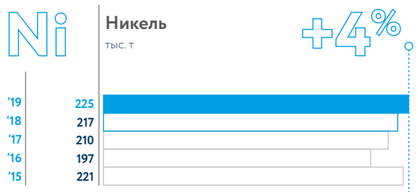


1/ Выплаченные дивиденды на акцию в отчетном периоде.

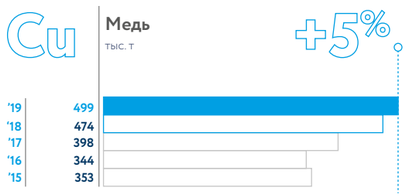
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

(из собственного сырья)

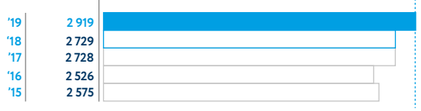
Ni Никель
тыс. т



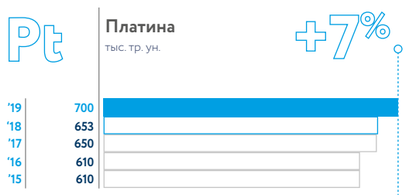
Cu Медь
тыс. т



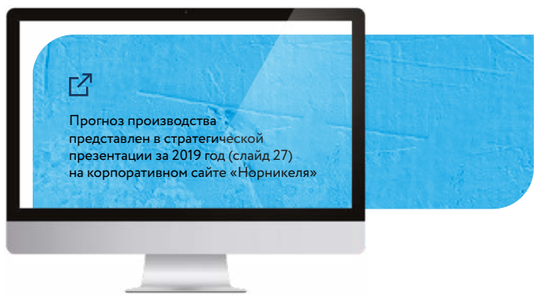
Pd Палладий
тыс. тр. ун.



Pt Платина
тыс. тр. ун.

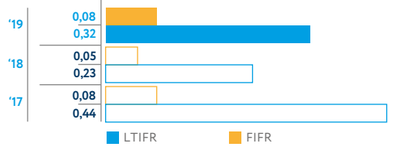


Подробнее о финансовых показателях читайте на **с. 108**



ПОКАЗАТЕЛИ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Коэффициенты производственного травматизма на 1 млн часов



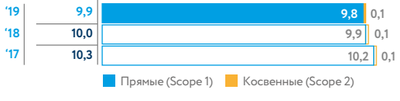
Смертельные случаи на производстве



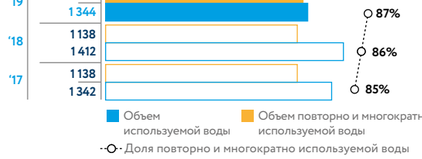
Выбросы диоксида серы
млн т



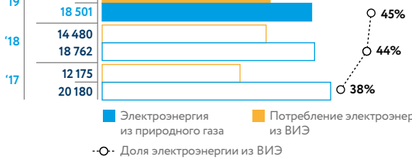
Выбросы парниковых газов
млн т



Использование воды
млн м³



Потребление электроэнергии
ТДж



РЕЙТИНГИ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

С 2016 года
УЧАСТНИК ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРА ООН С 2016 ГОДА

«B»
MSCI РЕЙТИНГ «B» — ПОДТВЕРЖДЕН В ДЕКАБРЕ 2019 ГОДА

3,0 / 5
FTSE4Good ИНДЕКС FTSE4GOOD EMERGING INDEX. ОЦЕНКА 3,0 БАЛЛА (ИЗ 5) — ПОДТВЕРЖДЕНА В ИЮНЕ 2019 ГОДА

37 ↑27
ROBECOSAM ОЦЕНКА 37 БАЛЛОВ — ПОВЫШЕНА С 27 БАЛЛОВ В ИЮНЕ 2019 ГОДА

67 / 100
SUSTAINALYTICS РЕЙТИНГ AVERAGE PERFORMER И ОЦЕНКА 67 БАЛЛОВ (ИЗ 100) — ПОДТВЕРЖДЕНА В 2019 ГОДУ

ISS **4** КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ **2** ЭКОЛОГИЯ **2** СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА
ПОДТВЕРЖДЕН В ОКТЯБРЕ 2019 ГОДА
(1 — низкий риск, 10 — высокий риск)

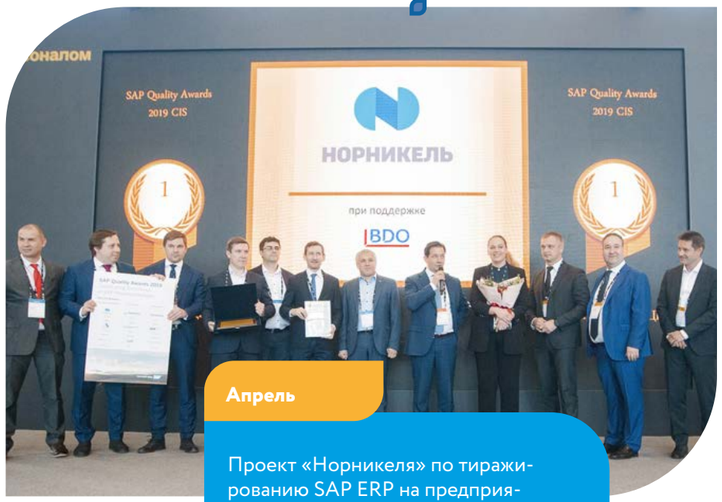
КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ГОДА

ЗА ОТЧЕТНЫЙ 2019 ГОД

Январь

Международное рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня «Baa2» и улучшило прогноз по рейтингу со «стабильного» на «позитивный». Таким образом, все три международных рейтинговых агентства — Moody's, S&P Global и Fitch — оценивают кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне.

Baa2



Апрель

Проект «Норникеля» по тиражированию SAP ERP на предприятиях Норильского промышленного района занял первое место и получил золотую награду в категории «Трансформация бизнеса» конкурса SAP Quality Awards 2019 в регионе СНГ. Это самый крупный из проектов «Норникеля» в области автоматизации бизнеса и один из крупнейших проектов SAP, реализованных в России по организационному и функциональному объемам.

Март

«Норникель» принял инвестиционное решение о реализации перспективных проектов роста — по расширению и реконструкции ТОФ-3 и развитию Южного кластера. Суммарные инвестиции на период 2019–2022 годов в оба проекта планируются в размере около 90 млрд руб. (около 1,4 млрд долл. США).

В г. Красноярске проведена XXIX Всемирная зимняя универсиада, на которой «Норникель» выступил генеральным партнером. Вклад Компании в успешное проведение универсиады получил высокую оценку международных федераций, стран-участниц, организаторов и руководства Российской Федерации, а также удостоен ряда престижных премий.

Инвестиционное решение о реализации перспективных проектов роста

1,4

млрд долл. США

Июнь

На Общем собрании акционеров был избран новый состав Совета директоров, в котором независимые директора впервые в истории Компании получили большинство мест.

Ноябрь

«Норникель» занял первое место в рейтинге «Топ-50 лучших работодателей в России» по версии журнала Forbes.

Компания успешно прошла второй надзорный аудит корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии (КИСМ) на соответствие международным стандартам ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015.

«Норникель» провел ежегодный День инвестора в г. Лондоне, на котором топ-менеджмент Компании впервые представил стратегию устойчивого роста на ближайшие 10 лет и комплексную экологическую программу.



Сентябрь

Быстринский ГОК был запущен в промышленную эксплуатацию. EBITDA ООО «ГРК «Быстринское» за первое полугодие 2019 года составила 160 млн долл. США, за 2019 год — 349 млн долл. США.

Октябрь

Компания успешно разместила выпуск еврооблигаций на сумму 750 млн долл. США с погашением в 2024 году и ставкой купона 3,375% годовых, зафиксировав самый низкий купон среди всех выпусков еврооблигаций Компании.

Размещение еврооблигаций на

750

млн долл. США

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

ГЛОБАЛЬНАЯ КАРТА АКТИВОВ

ЧТО МЫ СОЗДАЕМ

NORILSK NICKEL HARJAVALTA
Финляндия

Доля выпуска продукции
Ni 27% Cu 3% МПГ 2%

КОЛЬСКАЯ ГМК
Кольский полуостров

Доля выпуска продукции
Ni 73% Cu 17% МПГ 62%

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ и ООО «МЕДВЕЖИЙ РУЧЕЙ»
Таймырский полуостров

Доля выпуска продукции
Cu 71% МПГ 36%

ООО «ГРК «БЫСТРИНСКОЕ»
Забайкальский край

Доля выпуска продукции
Cu 9%

Гринфилд-проект
Новый проект «Норникеля» по производству медного, золотосодержащего и железорудного концентратов, запущенный в промышленную эксплуатацию в 2019 году.

NKOMATI
ЮАР

50%

акций компании Nkomati, разрабатывающей одноименное никелевое месторождение, принадлежит «Норникелю».

В 2019 году Группа и ее операционный партнер African Rainbow Minerals приняли решение о сокращении добычи руды в 2020 году. В дальнейшем планируется разработать план по консервации рудника.

HONEYMOON WELL
Австралия

«Норникель» владеет лицензией на разработку проекта Honeymoon Well. Проект включает в себя месторождения вкрапленных сульфидных никелевых руд.

Актив планируется продать.

ГДЕ МЫ РАБОТАЕМ

Доказанные и вероятные запасы
673 млн т

Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»
Таймырский полуостров



Доказанные и вероятные запасы
85 млн т

Уровень добычи: **26 млн т в год**
Обеспеченность запасами: **30 лет**

Кольская ГМК
Кольский полуостров



Norilsk Nickel Harjavalta
Финляндия



Доказанные и вероятные запасы руды
316[1] млн т

Уровень добычи: **10 млн т в год**

ООО «ГРК «Быстринское»
Забайкальский край

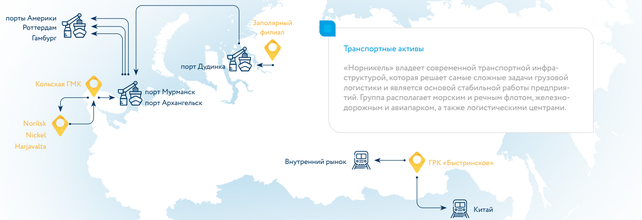


СБЫТ

В 2019 году в очередной раз «Норникель» подтвердил свою многолетнюю репутацию надежного поставщика высококачественной продукции. География поставок продукции Компании охватывает 37 стран мира. Продукция «Норникеля» зарегистрирована на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже.

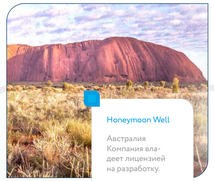
Сбытовая сеть:

- **Metal Trade Overseas SA**, Швейцария, г. Цуг
- **Norilsk Nickel (Asia) Limited**, КНР, г. Гонконг
- **Norilsk Nickel Metals Trading (Shanghai)**, КНР, г. Шанхай
- **Norilsk Nickel USA**, США, г. Питтсбург



Транспортные активы

«Норникель» владеет современной транспортной инфраструктурой, которая решает самые сложные задачи грузовой логистики и является основой стабильной работы предприятий. Группа располагает морским и речным флотом, железнодорожным и авиапарком, а также логистическими центрами.



Honeymoon Well

Австралия
Компания владеет лицензией на разработку.



Nkomati

ЮАР
«Норникель» принадлежит 50% акций компании Nkomati, разрабатывающей одноименное никелевое месторождение.

Зарубежные активы

Доказанные и вероятные запасы
8 млн т

Энергетические активы

«Норникель» владеет собственным топливно-энергетическим комплексом, в который входят четыре месторождения природного газа, три теплоэлектростанции, две ГЭС, газопроводы и линии электропередач. Все энергетические активы расположены в Норильском промышленном районе.

ЧТО МЫ СОЗДАЕМ

ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ
млн долл. США

	Ni никель	Cu медь	Pd палладий	Pt платина	Прочие металлы	Всего
ПРОИЗВОДСТВО	1 109	2 452	3 843	523	630	8 557
ТОРГОВЛЯ	1 269	246	588	78	90	2 271
	880	83	106	12	64	1 145
	–	76	–	–	106	182
ПРОЧИЕ ДОБЫВАЮЩИЕ АКТИВЫ	65	10	31	8	19	133
ПРОЧИЕ НЕМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ	65	10	475	7	6	563
	3 388	2 877	5 043	628	915	**ВЫРУЧКА 12 851 млн долл. США**

EBITDA
7 923 млн долл. США

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД
5 966 млн долл. США

ВЫРУЧКА ГРУППЫ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ КОНЕЧНЫМ ПОКУПАТЕЛЯМ



1/ Данные приведены по российской классификации (A+B+C1+C2).

Global Palladium Fund LP

финансовый инструмент для работы с крупными держателями запасов палладия и развития промышленного спроса на металл.

ЦЕННОСТИ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

Выплачены дивиденды в 2019 году
4,1 млрд долл. США

Дивидендная доходность в 2019 году
14,9%

СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

LTIFR в 2019 году
0,32

Средняя заработная плата
2 тыс. долл. США

Платежи в бюджеты регионов
≈ 3 млрд долл. США

Социальные инвестиции
278 млн долл. США

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Выбросы парниковых газов (Scope 1+2)
9,9 млн т

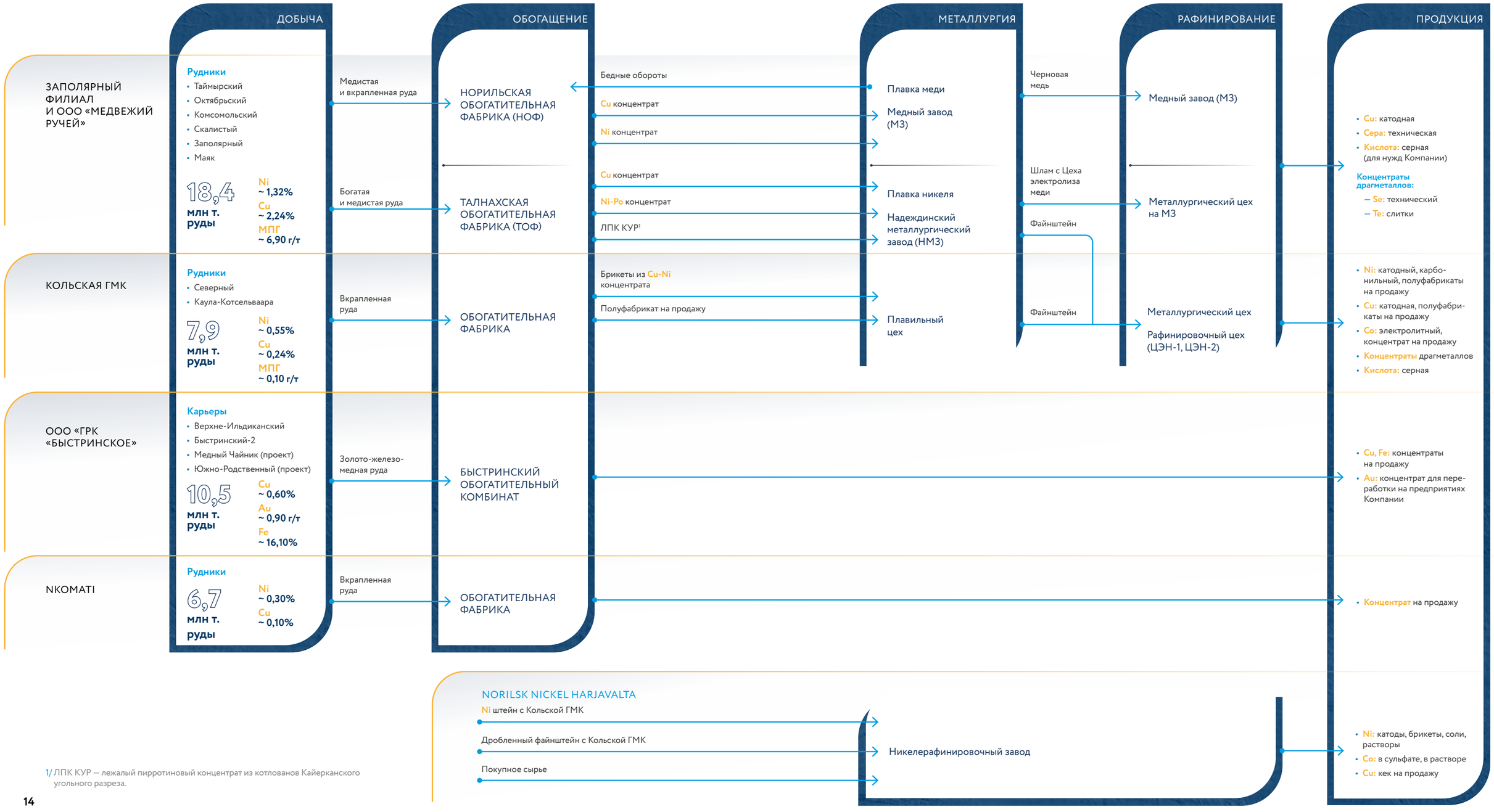
Доля повторно и многократно используемой воды
87%

Доля электроэнергии из возобновляемых источников
45%

Доля отходов производства, которые являются неопасными
96%

СХЕМА ПРОИЗВОДСТВА

ЗА ОТЧЕТНЫЙ 2019 ГОД



1/ ЛПК КУР — лежалый пирротиновый концентрат из котлованов Кайерканского угольного разреза.

Стратегический

Отчет

18 Обращение Председателя Совета директоров

20 Обращение Президента

22 Наша стратегия

28 Основные инвестиционные проекты

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

СТРАТЕГИЯ
УСТОЙЧИВОГО РОСТА



УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

По итогам 2019 года наша Компания вновь продемонстрировала отличные финансовые результаты, что отразилось на темпах роста ее рыночной капитализации и общего дохода акционеров.

Благодаря росту цен на металлы и неустанной работе над повышением эффективности и конкурентоспособности предприятий «Норникеля» мы добились кардинального повышения показателя EBITDA, который достиг максимального значения за последние 12 лет — почти 8 млрд долл. США. Компания нарастила объемы производства своих основных металлов и перевыполнила все целевые финансовые показатели, предусмотренные нашей последней программой по повышению эффективности. При этом удельные затраты сократились на 5% по сравнению с 2018 годом.

Эти впечатляющие результаты позволили Компании и далее генерировать значительный денежный поток и выплачивать самые высокие дивиденды в отрасли, сохраняя при этом консервативную долговую нагрузку.

Начиная с 2013 года новая команда последовательно выполняет обещания, которые дает инвесторам, и обеспечивает достижение стратегических целей, доказывая, что выдающиеся результаты Компании — это не кратковременный, а долгосрочный успех, обусловленный нашей исключительно устойчивой бизнес-моделью.

Однако самое привлекательное в нашей Компании — не ее прошлые достижения, а перспективы дальнейшего развития. «Норникель» располагает одной из крупнейших минерально-сырьевых баз в мире, поэтому логично оценивать возможности долгосрочного роста и задаваться вопросом, каким мы видим наш бизнес в 2030 году. Мы считаем, что Компания может добиться еще более впечатляющих успехов, сосредоточив усилия на полном раскрытии потенциала своих уникальных активов. Мы существенно улучшили понимание своей ресурсной базы и далеко продвинулись в подготовке к реализации основных горнодобывающих проектов «Норникеля». Таким образом, мы дополнительно подкрепили свои долгосрочные планы развития и уверенность в достижении целей Компании.

«Норникель» уже запустил программу роста, приняв инвестиционные решения по проектам дальнейшей модернизации Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ-3) и развития Южного кластера. Опираясь на имеющуюся ресурсную базу на Таймырском полуострове, к 2030 году мы сможем нарастить объемы добычи руды на 30 млн тонн (что на 75% выше показателей 2017 года).

Мы также определили направления оптимизации перерабатывающих мощностей, что должно повысить эффективность монетизации минерально-сырьевых ресурсов Компании. Помимо этого, мы нарастили свой портфель перспективных проектов, включив в него расширение плавильных мощностей Надеждинского металлургического завода и медерафинировочных мощностей на Кольской ГМК, а также реконструкция Норильской обогатительной фабрики.

Вся эта работа, а также деятельность «Норникеля» в целом осуществляется с опорой на принципы устойчивого развития. Однако для нас это означает не только рациональное использование природных ресурсов, но и устойчивое развитие регионов нашего присутствия, а также вклад Компании в общее улучшение экологической ситуации во всем мире. Для этого мы, во-первых, запускаем беспрецедентную по своим масштабам экологическую программу в основных регионах деятельности. Мы пересмотрели в сторону повышения долгосрочные целевые показатели по снижению выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе: теперь это сокращение должно составить почти 90% (предыдущий показатель — 75%). Для Кольской ГМК установлена цель по сокращению выбросов в семь раз за ближайшие два года. Общий бюджет соответствующей программы капитальных вложений на ближайшие пять лет составляет почти 3,5 млрд долл. США — одна из самых крупных инвестиций в экологию в масштабах всей мировой горнодобывающей отрасли.

Во-вторых, «Норникель» обладает идеальной стартовой позицией для того, чтобы взять на себя важнейшую роль — быть одной из движущих сил крупнейших мировых мегатрендов, уже формирующих вектор глобального перехода на экологически чистый транспорт. Речь идет как об ужесточении норм выбросов для автомобилей с двигателем внутреннего сгорания, так и о стремительном росте рынка электромобилей. Мы обладаем уникальной в масштабах горнодобывающей отрасли базой ресурсов, включая никель, медь, кобальт, палладий и платину, и готовы приложить все усилия для обеспечения стабильных поставок на мировые рынки этих критически важных для автопроизводителей металлов.

Мы твердо убеждены в правильности выбранной нами траектории роста, которая уже успешно превращает «Норникель» в уникальный инвестиционный актив для наших акционеров и вносит значительный вклад в глобальные усилия по переводу мировой транспортной отрасли и экономики в целом на «зеленые» рельсы.



Гарет Питер Пенни

Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА



УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

2019 год стал для нас годом больших достижений. Мы в очередной раз продемонстрировали инвестиционному сообществу преимущества нашей бизнес-модели и способность достигать амбициозных целей. Планомерная реализация стратегии и благоприятная ценовая динамика на рынках металлов помогли нам значительно увеличить стоимость бизнеса и обеспечить лучшую в отрасли акционерную доходность.

Финансовые результаты

В прошедшем году мы увеличили производство всех наших ключевых металлов, причем по меди поставили рекорд, выпустив почти 0,5 млн тонн. Благодаря сильным операционным результатам и росту цен на никель и палладий выручка Компании выросла на 16%, до 13,6 млрд долл. США. В то же время успешная реализация программы операционной эффективности и дисциплинированного подхода к управлению издержками помогли сократить удельные расходы на 5%. В результате показатель EBITDA вырос на 27% — до 7,9 млрд долл. США, а рентабельность EBITDA составила 58%. Чистая прибыль увеличилась почти в два раза, до 6 млрд долл. США, а свободный денежный поток второй год подряд составляет внушительные 5 млрд долл. США.

Уровень долговой нагрузки остался на низком уровне, показатель «Чистый долг к EBITDA» снизился до 0,9. Мы считаем, что консервативный подход к уровню задолженности является залогом финансовой устойчивости Компании, что особенно важно в условиях макроэкономической нестабильности.

Стратегические приоритеты и инвестиции

В 2019 году Компания завершила пятилетний стратегический цикл, сфокусированный в основном на реконфигурации и модернизации перерабатывающих активов. Тем самым мы заложили прочный фундамент для дальнейшего развития нашего бизнеса. Пришло время сделать следующий шаг для достижения еще более амбициозных задач. Мы разработали десятилетнюю стратегическую программу, о которой я хотел бы рассказать подробнее.

Благодаря технологическому прорыву мы существенно улучшили понимание своей огромной ресурсной базы, что позволило плавно перейти к более долгосрочному планированию. Мы намерены нарастить добычу на Таймырском полуострове, обладающем запасами более 2 млрд тонн руды, на 75%, или до 30 млн тонн руды в год. При этом производство основных металлов к 2030 году должно существенно увеличиться: никеля — на 15–25%, до 240–260 тыс. тонн в год; меди — на 20–30%, до 480–520 тыс. тонн в год; металлов платиновой группы — на 30–45%, до 140–150 тонн в год.

Эти стратегические планы подразумевают успешную реализацию уже утвержденного проекта «Южный кластер», комплексное развитие действующих рудников Талнаха, модернизацию и расшивку узких мест обогатительных и металлургических активов.

Обладая уникальной корзиной металлов и лучшей в мире горнорудной базой, «Норникель» имеет прекрасную стартовую позицию для того, чтобы поддержать глобальный переход на экологически чистый транспорт. Гибридизация и электрификация автомобилей, а также ужесточение законодательства разных стран относительно выхлопных газов являются основными мегатрендами, которые, как ожидается, значительно увеличат спрос на продукцию Компании в ближайшие годы.

К 2030 году мы сможем поставлять на мировой рынок объемы металлов платиновой группы, достаточные для производства 25–40 млн автокатализаторов, что, в свою очередь, снизит выбросы загрязняющих веществ в атмосферу примерно на 170–270 млн тонн. Дополнительно к этому заявленный рост производства высококачественного никеля позволит изготавливать 3,5–5,5 млн аккумуляторных блоков для электромобилей, что поможет снизить глобальные выбросы парниковых газов на 50–100 млн тонн. Таким образом, наша Компания будет играть важнейшую роль в процессе перехода глобальной экономики и прежде всего транспорта на «зеленые» рельсы.

Мы считаем, что наши собственные активы должны быть не менее «зелеными». В 2019 году мы приняли новую комплексную программу по защите окружающей среды, которую условно можно назвать «Серный проект 2.0». По итогам ее реализации выбросы в Заполярном филиале должны сократиться на 90% к 2025 году, а на Кольской ГМК — на 85% уже по итогам 2021 года.

Для реализации стратегии роста и проектов по решению экологических проблем нам потребуются значительные объемы инвестиций, которые будут осуществляться в три этапа. В рамках первого этапа активного строительства менеджмент ожидает постепенный рост инвестиций с 2,2–2,5 млрд долл. США в 2020 году, затем ежегодно до 3,5–4,0 млрд долл. США в период с 2022 по 2025 год. Во время третьего этапа, с 2026 по 2030 год, капитальные затраты должны вернуться к средним историческим значениям — около 2 млрд долл. США в год.

Промышленная безопасность и охрана труда

Безопасность сотрудников и минимизация рисков травматизма на производстве являются нашими абсолютными приоритетами. В 2019 году мы продолжили системную работу по охране труда на наших предприятиях. Коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей дней трудоспособности (LTIFR) сохраняется на уровне существенно ниже среднемировых показателей по горно-металлургической отрасли. С большим сожалением приходится констатировать, что в 2019 году девять наших сотрудников погибли на производстве. Я выражаю глубокие соболезнования их семьям и считаю, что такая ситуация совершенно недопустима. Мы продолжаем прикладывать все усилия для того, чтобы достигнуть нашей приоритетной цели — полного исключения смертей на производстве.

Социальная ответственность

Устойчивое развитие и социальная ответственность — не пустые слова для нашей Компании: мы инвестируем и продолжим инвестировать в социальную инфраструктуру и человеческий капитал.

В 2019 году «Норникель» продолжил участие в совместной с государством долгосрочной целевой программе по переселению граждан из г. Норильск и Дудинка Красноярского края в районы с благоприятными природно-климатическими условиями на территории России. В 2011–2019 годах по программе переселились на «материк» 7 586 семей.

Наша Компания принимает активное участие в строительстве и реконструкции объектов социальной инфраструктуры на территориях присутствия для создания доступной и комфортной среды для работы и проживания.

В завершение отмечу, что результаты нашей работы в 2019 году полностью подтвердили правильность стратегического курса, который мы выбрали. Я хочу сказать спасибо всем причастным к успеху нашей Компании и выразить уверенность в том, что вместе мы достигнем всех поставленных долгосрочных целей.



Владимир Потанин

Президент,
Председатель Правления
ПАО «ГМК «Норильский никель»

РАСШИРЯЕМ ГОРИЗОНТЫ

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА

Четкая реализация нашей стратегии в последние шесть лет, а также благоприятные тренды на сырьевых рынках помогли нам обеспечить один из самых высоких в отрасли уровней доходности для акционеров. Теперь пришло время сделать следующий шаг для достижения еще более амбициозных задач как в плане роста бизнеса, так и в плане решения экологических проблем.

Мы переходим на новые горизонты планирования, потому что видим для нас определенные благоприятные перспективы. Во-первых, на рынке никеля, который для нас является стратегическим металлом, формируется устойчивый мировой тренд со стороны производителей батарей и электромобилей. И хотя в этой истории пока больше ожиданий, чем реально происходящих событий, тем не менее мы понимаем, что за «зелеными» технологиями в автомобилестроении будущее, и это создает для нас попутный ветер. С другой стороны, продолжают производиться и автомобили с бензиновыми двигателями, и здесь — наш традиционный потребитель, а на фоне ужесточения экологических требований палладий, который незаменим в производстве катализаторов для улавливания вредных выбросов выхлопных газов, будет все более востребован. Долгосрочный спрос на никель и платиноиды формирует позитивную мотивацию для нашего перехода с тактического пятилетнего на более долгосрочный десятилетний горизонт стратегического планирования. Тем более что в среднем все крупные проекты в горнодобывающей и металлургической отрасли, на которые мы сейчас делаем ставку, длятся примерно 7–10 лет. В течение этого времени мы предполагаем в 1,8 раза увеличить объем производства руды и вложить более 2 трлн руб. в проекты развития.

Мы уверены, что «Норникель» будет играть важнейшую роль в переходе глобальной экономики и прежде всего транспорта на «зеленые» рельсы. При этом наши собственные активы в этом новом мире тоже должны быть не менее «зелеными».



ВЛАДИМИР ПОТАНИН
Президент ПАО «ГМК «Норильский никель»

МИССИЯ

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

ГЛОБАЛЬНЫЕ МЕГАТРЕНДЫ В АВТОПРОМЕ

Электрификация + Гибридизация + Ужесточение экологического законодательства относительно выхлопных газов = Устойчивый рост спроса на Ni, Cu и металлы платиновой группы

10 лет

ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИИ

ОБНОВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ПО КЛЮЧЕВЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ

Ni Cu Pt+Pd

Рост производства[1]

- Ускорение роста объемов производства
- Расширение долгосрочной инвестиционной программы

Увеличение добычи[2]
на Таймырском полуострове
+60–75%

Увеличение производства металлов

Ni Никель **+15–25%**

Cu Медь **+20–30%**

Pd+Pt Металлы платиновой группы **+30–45%**

1/ К «базовому» году (2017).
2/ К «базовому» году (2015).

ECO

Комплексная экологическая программа

- Радикальное снижение выбросов SO_2
- Поддержание лидирующей позиции по выбросам углекислого газа

Снижение производственных выбросов SO_2[2]

до 2025 года — в Заполярном филиале **на 90%**

до 2021 года — на Кольской ГМК **на 85%**

Производственный цикл обеспечивает один из самых низких показателей выбросов парниковых газов среди глобальных горно-металлургических компаний.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Устойчивый рост и поддержание лидирующей в отрасли акционерной доходности.

КОМПЛЕКСНАЯ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

НАША СТРАТЕГИЯ

ВКЛАД В ГЛОБАЛЬНУЮ ПОВЕСТКУ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



К 2030 году Компания сможет поставлять на мировой рынок объемы металлов платиновой группы, достаточные для производства

25–40 млн автокатализаторов

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу снизятся на

170–270 млн т



Рост производства высококачественного никеля позволит изготавливать

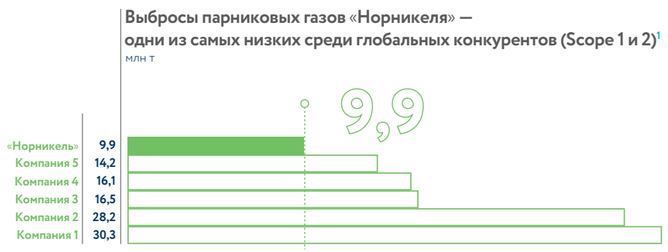
3,5–5,5 млн аккумуляторных блоков для электромобилей

Глобальные выбросы CO_2 снизятся на

50–100 млн т

Выбросы парниковых газов «Норникеля» — одни из самых низких среди глобальных конкурентов (Scope 1 и 2)[1]

млн т



ДОЛЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ, ПОЛУЧЕННОЙ ИЗ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

по Группе **44,5%**

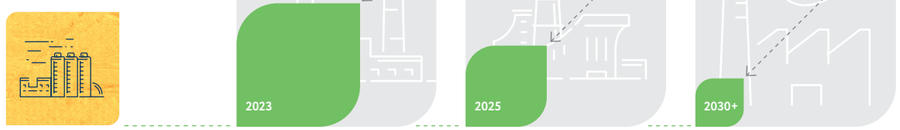
по Норильскому промышленному району **53,5%**

1/ Выбросы парниковых газов (Scope 1 и 2) рассчитаны в соответствии с GHG-протоколом (GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard).

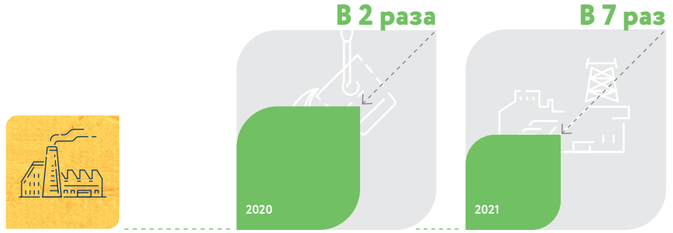
«Серная программа 2.0»

Новая комплексная программа по защите окружающей среды — «Серная программа 2.0» — предусматривает достижение показателей по улавливанию серы на уровне лучших в мире аналогов и полную ликвидацию выбросов в трансграничной зоне Кольской ГМК (до конца 2021 года).

Стратегическая цель



	2023	2025	2030+
НОРИЛЬСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ РАЙОН	Запуск якорного проекта по утилизации печных газов SO_2 на Надеждинском металлургическом заводе Снижение выбросов SO_2 на 45%[1] в Заполярном филиале	Завершение Серного проекта на Медном заводе с утилизацией печных и конвертерных газов Снижение выбросов SO_2 на 90%[1] в Заполярном филиале	Утилизация бедных газов SO_2 (включая конвертерные газы) на Надеждинском металлургическом заводе Снижение выбросов SO_2 на 95%[1] и более в Заполярном филиале



	2020	2021
КОЛЬСКАЯ ГМК	Оптимизация плавильных мощностей в п. г. т. Никель и сокращение выбросов SO_2 в трансграничной зоне с Норвегией Снижение выбросов SO_2 на 50%[1] в п. г. т. Никель и г. Заполярный	Полное закрытие плавильных мощностей в п. г. т. Никель и модернизация металлургических мощностей в г. Мончегорске Снижение выбросов SO_2 на 85%[2] на Кольской ГМК

1/ К «базовому» году (2015).

УСКОРЕНИЕ РОСТА ПРОИЗВОДСТВА

НАША СТРАТЕГИЯ

Долгосрочная стратегия по ускорению роста добычи сбалансирована с планами модернизации производственных мощностей и сопутствующей инфраструктуры

РОСТ ДОБЫЧИ РУДЫ

1/ Развитие Южного кластера

2/ Модернизация рудника «Скалистый»

3/ Комплексное развитие действующих рудников Талнаха (Октябрьского, Комсомольского, Таймырского и Маяк)

Программа развития ресурсной базы предусматривает увеличение добычи в 2030 году до

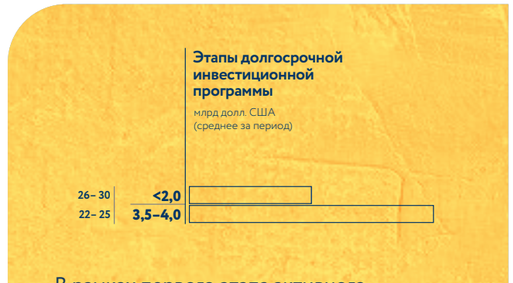
27–30 млн т



ОБОГАТИТЕЛЬНЫЕ МОЩНОСТИ

1/ Модернизация Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ-3). Рост мощности с 10 млн до 18 млн тонн руды в год

2/ Реконструкция и расширение Норильской обогатительной фабрики



В рамках первого этапа активного строительства ожидается постепенный рост инвестиций с 2,2–2,5 млрд долл. США в 2020 году, затем ежегодно до 3,5–4,0 млрд долл. США в период с 2022 по 2025 год.
Во время третьего этапа с 2026 по 2030 год капитальные затраты должны вернуться к средним историческим значениям около 2 млрд долл. США в год.

ПЛАВИЛЬНЫЕ И РАФИНИРОВОЧНЫЕ МОЩНОСТИ

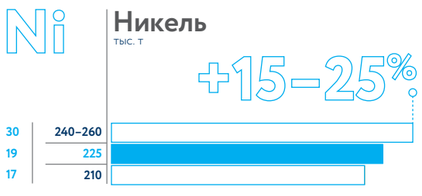
1/ Модернизация Цеха электролиза никеля Кольской ГМК

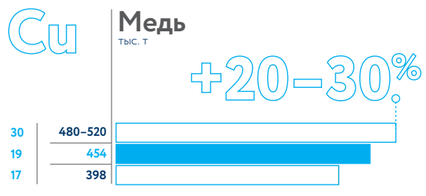
2/ Модернизация технологической цепочки на Медном заводе (строительство комплекса непрерывного конвертирования)

3/ Реконструкция производственной площадки на комбинате «Североникель» (Кольская ГМК) с переводом всего объема выпуска меди на технологию «обжиг — выщелачивание — электроэкстракция» (проект на рассмотрении)

4/ Строительство третьего плавильного агрегата на Надеждинском металлургическом заводе (проект на рассмотрении)

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОРИЕНТИРЫ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МЕТАЛЛОВ (2030+)[1]







1/ Производство металлов из российского сырья (включая металлы в товарных полупродуктах), за исключением производства Быстринского ГОКа и Nkomati.

ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

РУДНИК «СКАЛИСТЫЙ»

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

Описание

Проект развития рудника «Скалистый» подразумевает увеличение добычи руды до 2,5 млн тонн к 2020 году и ее поддержание на этом уровне до 2025 года за счет вскрытия запасов богатых и медистых руд Талнахского и Октябрьского месторождений. Инвестиции за 2020–2025 годы составят 58,3 млрд руб. (0,85 млрд долл. США).



Рудник «Скалистый» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения. В 2019 году на руднике было добыто 2,3 млн тонн богатой и 88 тыс. тонн медной руды.

Запасы руды[1]

53 **млн т**

Среднее содержание

Ni — 3,2%
Cu — 3,7%
МПГ — 10,0 г/т

График работ в 2019–2020 годах

'19

- Инвестиции — **3,7 млрд руб. (58 млн долл. США)**
- Завершено переоснащение ствола **ВС-10** и запущена главная вентиляционная установка
- Завершена проходка скипо-клетевого ствола СКС-1 до **2,1 км**
- Проведены пусконаладочные работы на газовой котельной

'20

- Ввод ствола **ВС-10** в эксплуатацию
- Введение мощностей в объеме **400 тыс. тонн** товарной руды

РУДНИК «ТАЙМЫРСКИЙ»

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

Описание

Проект развития рудника «Таймырский» подразумевает поддержание добычи руды на уровне 4,3 млн тонн в год до 2025 года за счет вскрытия богатых медно-никелевых руд Октябрьского месторождения. Инвестиции на 2020–2024 годы составят 32,8 млрд руб. (491,6 млн долл. США).



Рудник «Таймырский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Октябрьское месторождение. В 2019 году на руднике было добыто около 4,1 млн тонн богатой руды.

Запасы руды[1]

139 **млн т**

Среднее содержание

Ni — 1,2%
Cu — 1,9%
МПГ — 4,5 г/т

График работ в 2019–2024 годах

'19

- Инвестиции — **4,3 млрд руб. (67 млн долл. США)**
- Пройдено **5,6 км** подземных выработок

'20–'24

Введение мощностей в объеме **1,15 млн тонн** для поддержания добычи руды на уровне **4,3 млн тонн**

1/ Данные приведены по стандарту JORC.

ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

РУДНИК «ОКТЯБРЬСКИЙ»

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

Описание

Проект развития рудника «Октябрьский» подразумевает поддержание выбывающих мощностей и постепенного увеличения добычи до 6,0 млн тонн за счет вскрытия богатых, вкрапленных и медистых руд Октябрьского месторождения до 2025 года. Объем вскрываемых запасов составляет 38,5 млн тонн. Инвестиции на 2020–2025 годы составят 3,8 млрд руб. (56,1 млн долл. США).

Запасы руды[1]

215 **млн т**

Среднее содержание

Ni — 0,6%
Cu — 2,1%
МПГ — 5,8 г/т



Рудник «Октябрьский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Октябрьское месторождение. В 2019 году на руднике было добыто 5,4 млн тонн руды.

График работ в 2019–2025 годах

'19

- Инвестиции — **1,7 млрд руб. (27 млн долл. США)**
- Пройдено **2,6 км** подземных выработок

'20–'25

Введение мощностей в объеме **300 тыс. тонн** медистой руды и поддержание мощности по проекту в объеме **1,15 млн тонн в год**

РУДНИК «КОМСОМОЛЬСКИЙ»

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

Описание

Проект развития рудника «Комсомольский» подразумевает поддержание добычи руды до 4 млн тонн в год к 2023 году за счет вскрытия запасов богатых, медистых и вкрапленных руд Талнахского и Октябрьского месторождений. Инвестиции на 2020–2023 годы составят 13,7 млрд руб. (204,5 млн долл. США).

Запасы руды[1]

182 **млн т**

Среднее содержание

Ni — 0,6%
Cu — 1,1%
МПГ — 4,8 г/т



Рудник «Комсомольский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения. В 2019 году на руднике было добыто 4 млн тонн руды.

График работ в 2019–2023 годах

'19

- Инвестиции — **3,5 млрд руб. (54 млн долл. США)**
- Пройдено **4,5 км** подземных выработок

'20–'23

Введение мощностей в объеме **1,5 млн тонн** товарной руды

1/ Данные приведены по стандарту JORC.

ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

ЮЖНЫЙ КЛАСТЕР

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

Описание

Проект предусматривает увеличение добычи руды до 9 млн тонн к 2027 году за счет расширения карьера (открытым способом) на первом этапе и подземной выработки — на втором. Инвестиции в проект на 2020–2027 годы составят 63,1 млрд руб. (0,9 млрд долл. США).

Запасы руды[1]

42 млн т

Среднее содержание

Ni — 0,3%
Cu — 0,4%
МПГ — 6,0 г/т



В 2017 году Компания выделила активы Южного кластера в отдельное юридическое лицо — ООО «Медвежий ручей», которое полностью находится в составе Группы. В Южный кластер входит Норильская обогатительная фабрика (НОФ) с мощностью по переработке руды 9,3 млн тонн в год, северная часть месторождения Норильск-1, разрабатываемая карьером «Заполярный» и шахтой «Заполярная», а также хвостохранилища № 1 и «Лебяжье». НОФ перерабатывает весь объем вкрапленных руд рудника «Заполярный», а также медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений. В 2019 году на НОФ было переработано 7,5 млн тонн руды. Извлечение никеля в коллективный концентрат составило 71,3%. На руднике «Заполярный» в 2019 году было добыто 1,6 млн тонн вкрапленной руды. Капитальные инвестиции по Южному кластеру в 2019 году составили 5 млрд руб. (76 млн долл. США).

График работ в 2019–2022 годах

'19

- Инвестиции — **1,6 млрд руб. (24 млн долл. США)**
- Выполнены вскрышные работы
- Проведены геологоразведочные работы
- Начата разработка проектной документации

'20

- Проведение технико-экономического обследования (ТЭО) и детального инжиниринга
- Завершение разработки проектной документации
- Получение положительного заключения Главгосэкспертизы России
- Начало строительно-монтажных работ

'21–'22

- Проведение строительно-монтажных работ и поставка оборудования
- Добыча первой руды

1/ Данные приведены по стандарту JORC.

АРКТИК ПАЛЛАДИЙ

В 2018 году «Норникель» и «Русская Платина» (частная российская компания) подписали соглашение о намерении по созданию совместного предприятия (СП) для разработки месторождений Норильского промышленного района. Вкладом в уставный капитал со стороны «Норникеля» должна была стать лицензия на разработку месторождения «Масловское», со стороны «Русской Платины» — лицензии на разработку южной части месторождения Норильск-1 и Черногорского месторождения.

В марте 2020 года «Русская Платина» уведомила «Норникель» о выходе из соглашения о создании совместного предприятия «Арктик Палладий» и намерении самостоятельно реализовать проект по развитию месторождений «Черногорское» и южного участка Норильск-1. Данное решение было вызвано отсутствием необходимых корпоративных одобрений по созданию совместного предприятия со стороны одного из акционеров «Норникеля» — UC Rusal PLC.

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

БЫСТРИНСКИЙ ГОК (ЧИТИНСКИЙ ПРОЕКТ)

Местоположение

Забайкальский край, Газимуро-Заводский район, 16 км к востоку от с. Газимурский Завод

Описание

Проект строительства Быстринского ГОКа включает в себя разработку открытым способом Быстринского месторождения, строительство горно-обогатительного комбината (ГОК) с полной инфраструктурой, включая линию электропередач, железную дорогу Борзя — Газимурский завод протяженностью 227 км, а также вахтового поселка.
Строительство карьера и ГОКа было начато в 2013 году. В 2017 году была введена в эксплуатацию линия электропередач мощностью 220 кВт, а также построен вахтовый поселок на 1 047 мест. В октябре 2017 года ГОК был запущен в пусконаладочном режиме под нагрузкой. В декабре 2019 года ГОК введен в промышленную эксплуатацию. Выход на проектную мощность запланирован к 2021 году.



ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК) — новый проект «Норникеля» по производству медного, золотосодержащего и железорудного концентратов, запущенный в промышленную эксплуатацию в 2019 году. Быстринский ГОК является крупнейшим гринфилд-проектом в российской горнодобывающей отрасли, который включает в себя добычу и обогащение руды, а также отгрузку готовой продукции потребителям. «Норникель» владеет 50,01% Быстринского ГОКа, 39,32% принадлежит CIS Natural Resources Fund и 10,67% — Highland Fund. Инвестиции в проект на 2005–2020 годы составят 92,5 млрд руб. (1,8 млрд долл. США).

Запасы руды[1]

316 млн т

Среднее содержание

Cu — 0,7%
Fe_3O_4 — 23%
Au — 0,9 г/т

Инвестиции на 2020–2022 годы составят

16,7 млрд руб.
(252,0 млн долл. США)

Проектная мощность фабрики

10 млн тонн в год

Новые рабочие места

~2 тыс. человек

График работ в 2019–2020 годах

'19

- Инвестиции — **6,7 млрд руб. (103 млн долл. США)**
- Переработано 7,5 млн тонн руды, произведено меди в концентрате — **43,5 тыс. тонн**, золота в концентрате — **177 тыс. тр. ун.** и железорудного концентрата — **1,3 млн тонн.** Получена EBITDA **349 млн долл. США**

'20

Выход ГОКа на проектную мощность с годовыми объемами производства металлов в концентрате: меди — **55–65 тыс. тонн**, золота — **220–240 тыс. тр. ун.**; железорудного концентрата (Fe — 66%) — **1,5–1,7 млн тонн**

1/ Данные приведены по российской классификации (A+B+C1+C2).

ТАЛНАХСКАЯ ОБОГАТИТЕЛЬНАЯ ФАБРИКА

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

Описание

Модернизация фабрики включает в себя три этапа. На первом этапе (ТОФ-1) была проведена реконструкция действующей флотации и замена устаревших флотомашин с целью поддержания мощности фабрики на уровне 7,5 млн тонн в год (проект завершен в 2015 году). В рамках второго этапа (ТОФ-2) был расширен главный корпус фабрики, проведена реконструкция корпуса приготовления реагентов, дополнительно построены шаровые и вертикальные мельницы, а также первая очередь хвостохранилища. В результате мощность фабрики выросла до 10 млн тонн в год. Проект ТОФ-2 был завершен в 2018 году.



Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ) Заполярного филиала Компании перерабатывает богатые, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений с получением никель-пирротинового и медного концентратов. В 2019 году ТОФ переработала 10,7 млн тонн руды, извлечение никеля в коллективный концентрат составило 85,9% (+2,7% год к году).

В рамках третьего этапа (ТОФ-3) планируется увеличение мощности фабрики до 18 млн тонн в год и строительство второй очереди хвостохранилища. Завершение проекта запланировано на 2023 год, выход на проектную мощность — к 2024+. Инвестиции в ТОФ-3 за 2020–2024 годы оцениваются в 40 млрд руб. (около 0,6 млрд долл. США).

Использование новой технологии обогащения позволит повысить извлечение на 4–7% по всем ключевым металлам.

График работ по ТОФ-3 в 2019–2024 годах

'19

- Инвестиции — **424 млн руб. (7 млн долл. США)**
- Завершено обследование строительной площадки и проведены подготовительные работы
- Завершена разработка проектной документации
- Получено положительное заключения Главгосэкспертизы России и разрешение на строительство
- Выполнены подготовительные работы в главном корпусе ТОФ

'20–'22

- Разработка рабочей документации
- Строительно-монтажные работы
- Поставка оборудования
- Пусконаладочные работы

'23–'24

- Ввод в эксплуатацию
- Выход на проектную мощность

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

МОДЕРНИЗАЦИЯ ЦЕХА ЭЛЕКТРОЛИЗА НИКЕЛЯ

Местоположение

Мурманская область, г. Мончегорск

Описание

Проект модернизации ЦЭН-2 ставит целью создание высокоэффективного производства катодного никеля путем перевода существующих мощностей на технологию электроэкстракции никеля из растворов хлорного растворения никелевого порошка трубчатых печей и увеличения объемов производства со 120 тыс. до 145 тыс. тонн катодного никеля в год. Новая технология позволит достигать максимальных показателей чистоты готового металла и снизить объем загрязняющих веществ. Инвестиции на 2020–2021 годы составят 2,9 млрд руб. (43,4 млн долл. США).



Цех электролиза никеля № 2 (ЦЭН-2) входит в состав Кольской ГМК и производит катодный никель путем электроэкстракции.

График работ в 2019–2020 годах

'19

- Инвестиции — **4,8 млрд руб. (74,5 млн долл. США)**
- Осуществлена переоснастка ванн электроэкстракции, уровень выполнения работ по проекту составляет 98%

'20

- Наладка и выход на проектную мощность

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ



«Норникель» владеет собственным топливно-энергетическим комплексом, в который входят четыре месторождения углеродного сырья (природного газа), три теплоэлектростанции (ТЭЦ-1, ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3), две гидроэлектростанции (Усть-Хантайской ГЭС и Курейская ГЭС), а также газопроводы и линии электропередач. Выработка энергии происходит с использованием ВИЭ (гидрогенерация) и невозобновляемых источников энергии (природный газ).

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

Описание

Инвестиции в объекты энергетической инфраструктуры нацелены на замену устаревших и исчерпавших срок службы турбин ГЭС, энергоблоков ТЭЦ, а также реконструкцию основных элементов газотранспортной системы. В результате будет существенно продлен срок службы основных объектов энергоструктуры, повышена надежность энерго- и газоснабжения, увеличена производительность производства возобновляемой энергии, а также созданы условия для экономии энергоресурсов. Инвестиции в энергетические активы за 2020–2025 годы составят 135 млрд руб. (2 млрд долл. США).

График работ в 2019–2025 годах

'19

- Инвестиции — **15,9 млрд руб. (246 млн долл. США)**
- Замена оборудования гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС (машинный и электрические цеха)
- Замена оборудования энергоблоков на ТЭЦ-2

'20–'25

- Замена двух действующих энергоблоков на ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3
- Модернизация электросетевого комплекса и газотранспортного оборудования
- Замена оборудования гидроагрегатов и автоматизация системы диспетчеризации на ГЭС

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

СЕРНАЯ ПРОГРАММА НА КОЛЬСКОЙ ГМК

Местоположение

Мурманская область, п. Никель

Описание

Проект предусматривает строительство узла отгрузки с вместимостью сухого концентрата на 200 тыс. тонн, модернизацию цеха флотации на обогатительной фабрике в г. Заполярный с получением двух типов медно-никелевого концентрата и полное закрытие плавильного цеха в п. г. т. Никель. В результате использования новой схемы концентраты будут разделяться на богатый и бедный и отгружаться сторонним потребителям. В 2019 году обогатительная фабрика переработала 7,9 млн тонн руды.

При закрытии цеха сотрудникам будет предложено трудоустройство на других предприятиях «Норникеля».

Подробнее читайте в разделе «Социальные инвестиции» на **с. 161**

Инвестиции в проект за 2017–2020 годы составят 5,8 млрд руб. (90,9 млн долл. США).

ЗАКРЫТИЕ ПЛАВИЛЬНОГО ЦЕХА В П. Г. Т. НИКЕЛЬ

БУДЕТ ЗАКРЫТ

Это комплексный экологический проект на Кольской ГМК, реализация которого позволит полностью ликвидировать выбросы вредных веществ в п. г. т. Никель и снизить выбросы на 50% по итогам 2020 года на Кольской ГМК (2015 год — базовый).

Мурманская область, г. Заполярный, п. г. т. Никель.



Серная программа на Кольской ГМК предусматривает полное закрытие плавильного цеха в п. г. т. Никель, расположенного на границе с Норвегией, и модернизацию металлургических мощностей в г. Мончегорске. Это позволит полностью ликвидировать выбросы диоксида серы в трансграничной зоне с Норвегией и существенно сократить вредное воздействие на окружающую среду в г. Мончегорске. Благодаря реализации программы планируется сократить выбросы диоксида серы на Кольской ГМК на 50% по итогам 2020 года и на 85% — по итогам 2021 года (2015 год — базовый).

График работ в 2019–2021 годах

'19

- Инвестиции — **2,3 млрд руб. (35,6 млн долл. США)**
- Получение заключения Главгосэкспертизы России
- Окончание строительно-монтажных работ по всему проекту
- Выпуск готового концентрата и проведение пусконаладочных работ на фабрике

'20

- Инвестиции — **1,6 млрд руб. (24,9 млн долл. США)**
- Частичная остановка электропечей плавильного цеха в п. г. т. Никель;
- Проведение пусконаладочных работ на узле отгрузки и реализация бедного концентрата

'21

- Полное закрытие плавильных мощностей в п. г. т. Никель
- Начало строительства узла отгрузки для богатого концентрата

СЕРНАЯ ПРОГРАММА В ЗАПОЛЯРНОМ ФИЛИАЛЕ



Масштабный экологический проект, предусматривающий утилизацию диоксида серы на Надеждинском металлургическом и Медном заводах, входящих в Заполярный филиал Компании, с кардинальным сокращением выбросов загрязняющих веществ.

Реализация Серной программы в Заполярном филиале ставит целью поэтапное сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе: на 45% — к 2023 году, на 90% — к 2025 году (2015 год — базовый). Инвестиции в проект на 2019–2025 годы составят около 3,5 млрд долл. США.

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

Описание

Проект планируется реализовать по фазам на двух основных металлургических заводах Компании в Норильском промышленном районе следующим образом.

Надеждинский металлургический завод (НМЗ)

- **Фаза 1:** утилизация богатых диоксидом серы газов и строительство мощностей по нейтрализации серной кислоты, включая гипсохранилище и сопутствующую инфраструктуру — завершение к 2023 году.
- **Фаза 2:** расширение инфраструктуры по переработке серной кислоты от медной цепочки — завершение к 2025 году.

Медный завод (МЗ)

- **Фаза 1:** подготовительные работы и реконструкция передела очистки газов от пыли — завершение к 2023 году.
- **Фаза 2:** утилизация диоксида серы, содержащегося в богатых отходящих газах на МЗ, до уровня предельно допустимых выбросов и закрытие конвертерного передела с бедными газами — завершение к 2025 году.

График работ в 2019–2020 годах

'19

- Инвестиции — **1,5 млрд руб. (24 млн долл. США)**
- Выполнен основной объем подготовительных работ на площадках
- На НМЗ разработана проектная документация на выполнение работ по **фазе 1** и получено положительное заключение государственной экологической экспертизы
- Заключена часть контрактов на поставку оборудования
- На МЗ разработана проектная документация на выполнение работ по **фазе 1**

'20

- НМЗ: разработка рабочей документации, получение заключения Главгосэкспертизы России и проведение строительно-монтажных работ
- МЗ: проведение строительно-монтажных работ по **фазе 1**, разработка документации **для фазы 2**

Обзор рынка металлов

42 Никель
49 Медь
53 Палладий
59 Платина

НИКЕЛЬ (Ni)

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ НИКЕЛЯ

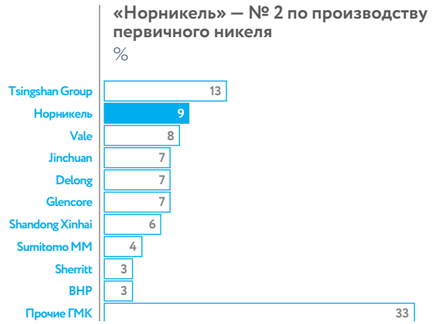
В 2019 году дефицит на рынке никеля сократился до 42 тыс. тонн (по сравнению с 149 тыс. тонн в 2018 году). Рост потребления в секторе нержавеющей стали в Китае при снижении в других регионах и возрастающий спрос со стороны производства аккумуляторов были полностью нивелированы рекордным увеличением производства чернового ферроникеля (ЧФН) в результате ввода новых мощностей в Индонезии и КНР.

В первом полугодии 2019 года цена на никель показывала смешанную динамику и характеризовалась повышенной волатильностью. Высокий спрос в секторе нержавеющей стали в Китае и последствия прорыва дамбы на железорудном активе Vale в Бразилии, из-за чего могло сократиться производство никеля на активах Компании, были уравновешены влиянием на рынок негативных макроэкономических факторов вследствие эскалации торговой войны между США и Китаем и низкими значениями индекса деловой активности в мировом производственном секторе.

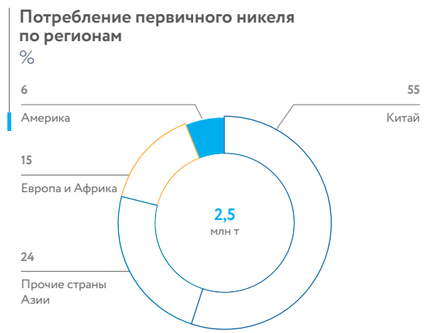
«Норникель» — № 1 по производству высокосортного никеля
%



«Норникель» — № 2 по производству первичного никеля
%



Потребление первичного никеля по регионам
%



Источник: данные Компании

В начале второго полугодия произошло повышение цены на фоне слухов о повторном введении запрета на экспорт руды из Индонезии и новостей о повышении капиталоемкости потенциальных проектов по выщелачиванию латеритной руды. В августе правительство Индонезии официально объявило о том, что запрет на экспорт никелевой руды будет введен с 1 января 2020 года, на два года раньше запланированного, с целью увеличения переработки сырьевых ресурсов внутри страны и увеличения их добавленной стоимости. В связи с этим в начале сентября цена на никель взлетела до 18 625 долл. США / т (самый высокий уровень за последние пять лет), но затем начался период консолидации. В четвертом квартале цена снизилась на фоне значительного спада продаж электромобилей в Китае из-за уменьшения государственного субсидирования и стагнации рынка нержавеющей стали, что также сопровождалось падением рыночных премий на никель.

Среднегодовые цены на никель
долл. США / т

'14	'15	'16	'17	'18	'19
16 867	11 807	9 609	10 411	13 122	13 936

Источник: Лондонская биржа металлов (Cash Settlement)

Цена никеля на Лондонской бирже металлов
долл. США / т



Источники: Лондонская биржа металлов, данные Компании

1/ Прорыв дамбы на железорудном активе Vale в Бразилии, вызвавший опасения о возможном снижении производства никеля
2/ Значительный рост производства нержавеющей стали в Китае
3/ Позитивные ожидания участников рынка от американо-китайских переговоров по разрешению торговых противоречий
4/ Оптимистичные показатели индекса деловой активности в Китае
5/ Получение компанией SLN разрешения на экспорт никелевой руды из Новой Каледонии
6/ Повышение властями США пошлины на китайские товары стоимостью 200 млрд долл. США с 10 до 25%
7/ Укрепление доллара США
8/ Остановка производства ферроникеля на предприятии Onca Puma, принадлежащем Vale
9/ Встреча президента Индонезии с исполнительными директорами китайских компаний Tsingshan, Huayou и Brunp
10/ Новости о повышении капиталоемкости потенциальных проектов по выщелачиванию латеритной руды в Индонезии
11/ Первые сообщения о возможном запрете экспорта никелевой руды из Индонезии с начала 2020 года
12/ Остановка производства на предприятии Ramu в Папуа — Новой Гвинее из-за разлива промышленных отходов
13/ Официальное объявление о запрете экспорта руды из Индонезии с 1 января 2020 года
14/ Возобновление производства на Onca Puma
15/ Отток запасов никеля со складов Лондонской биржи металлов
16/ Значительный спад продаж электромобилей в Китае
17/ Расторжение соглашения по продаже сульфата никеля с австралийского проекта Sconi компанией SK
18/ Опасения участников рынка в связи с угрозой досрочного прекращения экспорта руды из Индонезии
19/ Новость о том, что Vale спишет 1,6 млрд долл. США с балансовой стоимости никелевого актива Goro в Новой Каледонии
20/ Начало поставок никеля на склады Лондонской биржи металлов
21/ Одобрение Европейской комиссией планов по субсидированию производства аккумуляторных батарей в Европе на сумму 3,2 млрд евро
22/ Достижение США и Китаем договоренностей об условиях заключения первой фазы торговой сделки

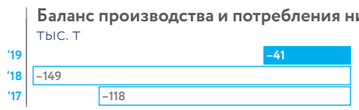
БАЛАНС РЫНКА

В 2019 году дефицит на рынке снизился до 42 тыс. тонн (по сравнению со 149 тыс. тонн в 2018 году). В первую очередь это было обусловлено ростом производства чернового ферроникеля в Индонезии и Китае (на 32%, или 228 тыс. тонн) благодаря поставкам дешевой латеритной руды с высоким содержанием никеля. Незначительно увеличилось производство рафинированного никеля (на 1%, или 11 тыс. тонн) и его химических соединений (на 22%, или 21 тыс. тонн) — преимущественно в результате роста производства сульфата никеля в Китае, используемого для изготовления литиевых аккумуляторов. В то же время производство прочих форм низкосортного никеля снизилось на 4%, или 17 тыс. тонн.

Потребление увеличилось на 6%, или 133 тыс. тонн, в основном в результате роста спроса на никель в сегменте нержавеющей стали в Китае (на 13%, или 127 тыс. тонн). При этом потребление в прочих регионах суммарно снизилось на 5%, или 32 тыс. тонн. Потребление никеля для изготовления прекурсоров катодного материала, используемого при производстве литиевых аккумуляторов, выросло на 26%, или 38 тыс. тонн, в результате роста электрификации транспорта. Спрос со стороны спецсталей и сплавов увеличился на 2%, а потребление в гальванических покрытиях сократилось на 1%.

Совокупные запасы никеля на Лондонской бирже металлов (ЛБМ) и Шанхайской фондовой бирже (ШФБ) снизились на 16%, до 191 тыс. тонн. Наблюдавшийся на протяжении двух лет и заметно активизировавшийся в сентябре — октябре отток складских запасов прекратился в декабре, когда на склады ЛБМ было поставлено 85 тыс. тонн никеля. Ключевыми причинами оттока металла из складских запасов (117 тыс. тонн в январе — ноябре 2019 года) стали высокие ожидания спроса со стороны батарейного сектора в 2020–2021 годах, запрет на экспорт индонезийской никелевой руды, а также задержки строительства проектов по выщелачиванию латеритной руды в Индонезии. Однако когда в четвертом квартале произошло падение цены на никель, «бумажная прибыль» спекулянтов стала снижаться, а стоимость обслуживания длинных физических позиций возросла, что спровоцировало приток металла обратно на биржу.

Баланс производства и потребления никеля
тыс. т



Источник: данные Компании

ПОТРЕБЛЕНИЕ

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ПОТРЕБЛЕНИЯ

Основной областью применения никеля является производство нержавеющих сталей (более 70% в 2019 году). Нержавеющая сталь выпускается в виде различных марок. Наиболее распространенной является аустенитная нержавеющая сталь (более 3/4 выпускаемой нержавеющей стали в мире), в том числе 300-й и 200-й серий.

Потребление никеля по отраслям
%



Сталь 300-й серии имеет повышенное содержание никеля: в основном от 8 до 12%, в отдельных марках — до 20%. Добавление никеля в такой пропорции усиливает коррозионную стойкость и прочность в широком диапазоне температурного режима эксплуатации, придает стали хорошую пластичность и устойчивость в агрессивных средах, делает ее немагнитной. Данная серия является наиболее универсальной и имеет широкую область применения в строительстве, а также в пищевой, химической и транспортной промышленности, энергетике и других отраслях.

Сталь 200-й серии (с пониженным содержанием никеля за счет легирования марганцем) не является полноценной заменой для марок с высоким содержанием никеля. Она подвержена поверхностной (точечной) коррозии, не обладает жаростойкостью и устойчивостью к агрессивным средам, однако благодаря меньшей стоимости широко используется в производстве потребительских товаров, например бытовой техники. Более 90% выпуска стали 200-й серии сосредоточено в КНР и Индии.

Никель также используется в сталях аустенитно-ферритного класса (дуплексы), которые характеризуются высоким содержанием хрома (18–25%) и молибдена (1–4%), однако доля этих марок в мировой выплавке составляет всего 1–2%.

Ферритные и мартенситные марки нержавеющей стали (400-я серия) в основном не содержат никель и сходны по свойствам с низкоуглеродистой сталью повышенной коррозионной стойкости, уступая по механическим свойствам аустенитной нержавеющей стали. Основные области применения — производство выхлопных систем автомобилей, каркасов контейнеров для перевозки грузов, нагревателей воды, стиральных машин, столовых приборов и посуды, архитектурного декора интерьеров, бритвенных лезвий.

При производстве нержавеющей стали используются 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 удовлетворяют в первую очередь за счет дешевых видов сырья. Вследствие этого в последние годы происходит снижение доли высокосортного никеля в структуре потребления никелевых единиц при производстве нержавеющей стали.

В 2019 году общая выплавка нержавеющей стали выросла на 5%, до рекордных 53 млн тонн. Прирост был вызван прежде всего наращиванием производства в секторе нержавеющей стали в Китае, где потребление никеля увеличилось на 13%, или 127 тыс. тонн, вследствие роста спроса и ограничения экспорта нержавеющей стали из Индонезии. Производство никельсодержащей 300-й серии выросло более чем на 1,2 млн тонн, из которых более 75% пришлось на компанию Tsingshan, крупнейшего производителя нержавеющей стали в мире.

После значительного роста в 2018 году производство нержавеющей стали в Индонезии увеличилось всего на 50 тыс. тонн, или на 1 тыс. тонн никеля. Основной прирост пришелся на 200-ю серию с пониженным содержанием никеля, тогда как производство 300-й серии незначительно снизилось. Одновременно произошло перераспределение экспортных потоков нержавеющей стали из-за увеличения торговых пошлин на индонезийскую

Производство нержавеющей стали по сериям
млн т



Источник: данные Компании

продукцию в КНР и ряде других стран. Экспорт в Китай снизился на 635 тыс. тонн, а в Индию, Южную Корею, Италию, Тайвань и Таиланд суммарно вырос на 650 тыс. тонн.

На фоне увеличения производства в Китае, растущей доступности низкосортного никеля и дешевого индонезийского экспорта производство нержавеющей стали в других странах и регионах существенно снизилось. Особенно сильное падение было зафиксировано в странах Европы и Южной Африки, а также в Японии и на Тайване. На 7% снизилась общая выплавка нержавеющей стали в США, но потребление первичного никеля уменьшилось всего на 2%, или 1 тыс. тонн, из-за снижения производства 400-й серии, которая не содержит никеля.

В результате роста мирового выпуска стали 300-й серии на 2%, 200-й серии на 17% и незначительного снижения средней доли ломов потребление первичного никеля при производстве нержавеющей стали увеличилось на 6%, до 1,75 млн тонн. Несмотря на это, использование высокосортного никеля в производстве нержавеющей стали сократилось на 131 тыс. тонн, что прежде всего обусловлено выросшим предложением чернового ферроникеля.

Структура потребления никеля
тыс. т



Источник: данные Компании

В аккумуляторной промышленности никель используется в качестве одного из основных компонентов при производстве прекурсоров катодного материала для батарейных ячеек. При этом динамика потребления никеля для различных типов аккумулятора различается.

Литиевые аккумуляторы (Li-ion). Впервые были внедрены в эксплуатацию в 1991 году и получили повсеместное распространение благодаря высокой энергоемкости и сохранению емкости батареи после относительно большого количества перезарядок.

Никель-металлгидридные аккумуляторы (Ni-MH). Были разработаны в 1989 году (для замены никель-кадмиевых аккумуляторов, чтобы избежать использования кадмия). Рынок данных аккумуляторов в настоящее время растет незначительными темпами, только за счет развития гибридных автомобилей отдельных производителей, и испытывает значительную конкуренцию со стороны литиевых аккумуляторов.

Никель-кадмиевые аккумуляторы (Ni-Cd). Первые аккумуляторы, использующие никель, были разработаны в 1899 году. В настоящее время их применение ограничено из-за запрета Евросоюзом использования кадмия по причине его токсичности.

Увеличение производства литиевых аккумуляторов прежде всего обусловлено электрификацией автотранспорта. С 2016 по 2019 год среднегодовой рост выпуска электромобилей (подключаемых гибридов и автомобилей на аккумуляторных батареях) составил порядка 45%. Основными факторами роста электрификации транспорта являются государственное стимулирование, а также ужесточение экологических норм, улучшение технических характеристик аккумуляторов и удешевление производства батарейных ячеек.

Одним из центров роста производства электромобилей в последние годы оставался Китай. К 2025 году КНР планирует увеличить продажи NEV (электромобили и подключаемые гибриды) до 25% от общих продаж автомобилей. Достижению цели должно способствовать внедрение инициатив по стимулированию роста электрификации автотранспорта, включая субсидии на покупку электромобилей и введение обязательных требований для крупных автопроизводителей по производству электромобилей и подключаемых гибридов. Однако во втором полугодии 2019 года произошло значительное сокращение государственных субсидий, что впервые привело к снижению продаж NEV в стране, на 4% по сравнению с предыдущим годом.

На этом фоне центр роста аккумуляторной промышленности смещается в Европу. В ряде стран, включая Бельгию, Германию, Великобританию и Францию, покупатели получают существенные субсидии на покупку электромобилей и налоговые стимулы, а в Норвегии, где доля электромобилей уже составила 42% от общих продаж автомобилей, покупатель освобождается от уплаты налога на регистрацию автомобиля и налога на добавленную стоимость (НДС).

Доля Европы в мировых продажах NEV выросла с 23% в 2018 году до 27% в 2019 году, и прогнозируется дальнейшее увеличение до 38% к 2025 году. В марте 2019 года Европейская комиссия утвердила новые требования по выбросам парниковых газов от автомобильного транспорта, которые предполагают сокращение эмиссии CO_2 к 2030 году более чем вдвое по сравнению с 2018 годом. Данная инициатива стимулирует автопроизводителей к ускоренной электрификации под угрозой многомиллиардных штрафов. В ожидании увеличения спроса в регионе создается цепочка производства аккумуляторов: суммарные мощности (CATL, LG Chem, SK Innovation, Samsung, Northvolt) уже превышают 400 ГВт · ч, заявленные к 2025 году, что эквивалентно 300 тыс. тонн никеля.

Производство батарейных ячеек — одна из финальных стадий изготовления аккумулятора, которой предшествуют производство прекурсоров катодного материала, а затем, при добавлении лития, графита или кремния в качестве анода, — самого катодного материала. Центром производства прекурсоров катодного материала в 2019 году оставался Китай (61% мирового выпуска), тогда как катодный материал производился в Китае (43%), Японии (30%) и Южной Корее (26%).

Различают несколько разновидностей литиевых аккумуляторов в зависимости от используемых в катоде материалов: LCO (литий, оксид кобальта), LFP (литий, железо, фосфат), LMO (литий, оксид марганца), NCM (никель, кобальт, марганец) и NCA (никель, кобальт, алюминий).

Основной областью применения LCO является портативная электроника. Ввиду высокой цены на кобальт, нестабильности химических соединений и низкой мощности LCO не используются в электромобилях. Однако прочие типы катодов нашли широкое применение в данном секторе. При этом отмечается замещение LFP и LMO никельсодержащими NCM и NCA, что объясняется их более высокой гравиметрической и объемной энергоемкостью, позволяющей увеличить запас хода.

Рост потребления никеля в производстве литиевых аккумуляторов обусловлен не только увеличением доли никельсодержащих типов, но и увеличением среднего содержания никеля в катодном материале из-за стремления заместить дорогостоящие кобальтовые единицы. Если в 2016 году основную долю производства никель-магниевых соединений катодного материала занимал NCM 1:1:1 (массовая доля никеля к общей массе катода — 20%), то в 2019 году большую часть составили никель-интенсивные химические соединения NCM 6:2:2 (36%) и NCM 5:3:2 (30%). В перспективе ожидается переход на NCM 8:1:1 с содержанием никеля 48%, а некоторые компании заявляют о планах коммерческого производства LNO — катодного материала с содержанием никеля более 50%.

Дальнейшее развитие автомобильной промышленности с растущей популярностью 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.

Изменение спроса в других отраслях потребления было незначительным. Спрос на никель в секторе спецсталей, отличающихся улучшенными конструкционными свойствами и повышенной устойчивостью, вырос на 3%, или 4 тыс. тонн. Потребление со стороны сегмента жаропрочных сплавов с высоким содержанием никеля, входящих в число ключевых материалов в производстве авиационных двигателей, осталось неизменным. Основные производители пассажирских самолетов формируют портфель заказов на срок до 8–10 лет, что поддержит устойчивый уровень спроса на никель в данном секторе даже несмотря на временное прекращение эксплуатации Boeing 737 Max. Потребление никеля для производства стандартных сплавов упало на 1%, или 2 тыс. тонн, вследствие невысокого спроса со стороны нефтегазовой промышленности в условиях понижательной динамики цены на нефть в 2019 году.

Никель широко применяется для нанесения декоративных и защитных гальванопокрытий, обладающих высокой коррозионной устойчивостью, повышенной твердостью и декоративными свойствами, которые используются как для антикоррозионной защиты, так и в качестве альтернативы хромированию. В 2019 году потребление никеля в гальванопокрытиях несколько сократилось (на 1%, или 2 тыс. тонн) из-за уменьшения спроса в Китае и прочих странах Азии на фоне снижения доступности высокосортного никеля, традиционно использующегося в высокопремиальном сегменте гальванопокрытий.

ПРОИЗВОДСТВО

Производимый первичный никель можно разделить на две основные группы:

- высокосортный никель (катоды, брикеты, карбонильный никель, химические соединения никеля), производимый как из сульфидного, так и из латеритного сырья. Основными производителями в 2019 году являлись «Норникель», Jinchuan, Glencore, Vale, Sherritt и BHP;
- низкосортный никель (ферроникель, черновой ферроникель и оксид никеля), производимый только из латеритного сырья. Основными производителями в 2019 году являлись предприятия, выпускающие черновой ферроникель в КНР и Индонезии, а также производители ферроникеля: Eramet, Posco, South 32, Anglo American и Pamco.

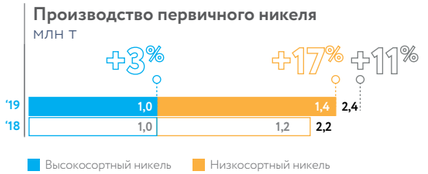
В 2019 году производство первичного никеля увеличилось на 11%, или 242 тыс. тонн, по сравнению с предыдущим годом, преимущественно за счет роста выпуска низкосортного никеля (черновой ферроникель).

Отдельно стоит отметить рост производства сульфата никеля, являющегося ключевым сырьем в производстве прекурсоров катодного материала для литиевых аккумуляторов. Помимо интегрированного производства сульфата никеля, использующего штейн, основными источниками сырья для производства сульфата остаются полупродукты гидрометаллургии (смешанный гидроксидный остаток и смешанный сульфидный остаток) и неочищенный сульфат никеля, являющийся попутным продуктом производства меди и металлов платиновой группы. Основным сырьем для производства сульфата в 2019 году стали полупродукты гидрометаллургии, а также никелевые брикеты и порошки, которые растворяют при дефиците прочих источников сырья.

Производство низкосортного никеля увеличилось на 17%, или 211 тыс. тонн, вследствие существенного увеличения выпуска чернового ферроникеля.

Ключевым фактором наращивания производства чернового ферроникеля в Китае (на 24%, до 584 тыс. тонн) в 2019 году стал рекордный уровень выплавки нержавеющей стали в стране при устойчивом росте импорта руды. В Индонезии запуск нового производства компании Jinchuan и наращивание производственных мощностей на уже существующих предприятиях, ориентирующихся на местные ресурсы руды с высоким содержанием никеля, привели к увеличению выпуска чернового ферроникеля на 46%, или 114 тыс. тонн.

Производство первичного никеля
млн т



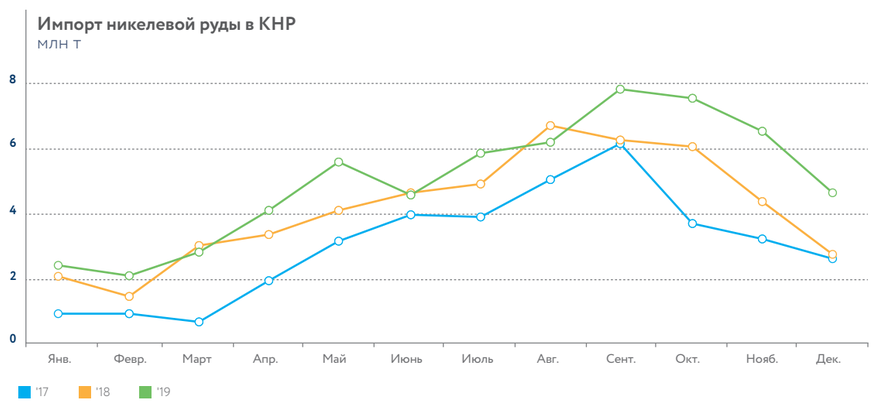
Источник: данные Компании

Производство чернового ферроникеля
тыс. т



В 2019 году выпуск высокосортного никеля увеличился на 3%, или 32 тыс. тонн. Несмотря на незначительное снижение производства у Vale и BHP, рост выплавки рафинированного металла был достигнут в результате повышения производства у «Норникеля» и Jinchuan.

Импорт никелевой руды в КНР
млн т



МЕДЬ (Cu)

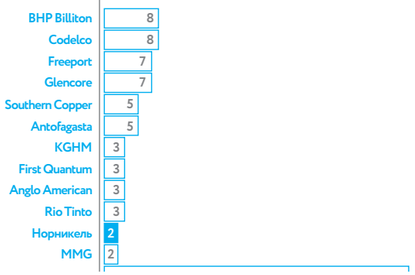
ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ МЕДИ

2019 год: относительно высокие цены в начале года (январь — апрель), поддержанные снижением добычи на рудниках в Чили, при устойчивом спросе на медь со стороны Китая; резкое снижение цены в мае — сентябре, поскольку усиление торговой войны между США и КНР вызвало опасения, что последует падение спроса на металл.

Прогноз — нейтральный: в среднесрочной перспективе рынок останется сбалансированным, при этом успех торговых переговоров США и КНР и сохранение динамики мирового спроса могут оказать поддержку цене в краткосрочной перспективе.

Снижение цены меди в конце 2018 года, вызванное опасением по поводу возможных негативных последствий торговой войны между США с КНР, в январе — феврале 2019 года сменилось ростом, и в начале марта она достигла своего максимального годового значения — 6 572 долл. США / т. Рост цены был связан с ожиданиями дефицита на рынке меди в 2019 году из-за снижения добычи в Чили (вследствие падения содержания меди в рудах и ливневых дождей в феврале, нарушивших производство) и Индонезии (по причине сокращения выпуска на крупнейшем руднике Grasberg при его переходе с открытой добычи на подземную) и закрытия ряда рудников в Африке.

«Норникель» — № 11 по добыче на рынке меди
%

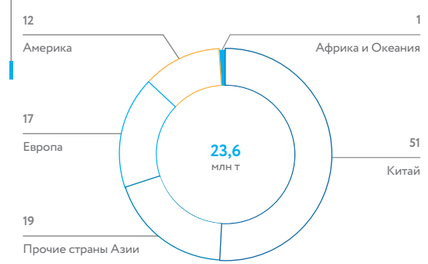


В начале мая введение США импортных пошлин на ряд товаров из КНР, ставшее новым витком в развитии торговой войны, вызвало усиление пессимистических настроений на рынке и резкое падение цены меди до 5 750 долл. США / т в середине июня. Однако забастовка на руднике Chuquicamata в Чили способствовала коррекции цены до 5 970 долл. США / т к концу второго квартала. В июле отсутствие прогресса в переговорах о торговой сделке между США и КНР и введение дополнительных пошлин обеими странами оказывали давление на цену меди, и в начале сентября она опустилась до своего двухлетнего минимума — 5 537 долл. США / т.

В четвертом квартале рост цены на медь возобновился на фоне новостей о забастовках и протестах на рудниках в Перу и Чили, а также данных о снижении биржевых запасов. Это было подкреплено подписанием предварительного торгового соглашения между США и КНР, в результате чего к концу декабря цена достигла уровня 6,2 тыс. долл. США / т.

Среднегодовая котировка меди на Лондонской бирже металлов в 2019 году составила 6 тыс. долл. США / т по сравнению с 6 523 долл. США / т в 2018 году (снижение на 8%).

Потребление рафинированной меди по регионам
%

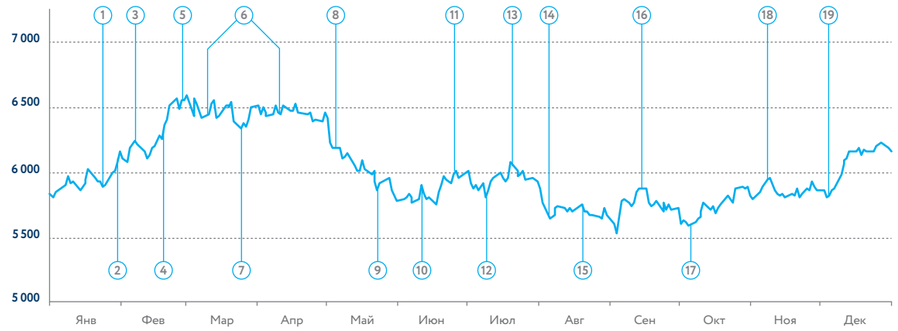


Среднегодовые цены на медь
долл. США / т

'15	'16	'17	'18	'19
5 494	4 863	6 166	6 523	6 000

Источник: Лондонская биржа металлов (settlement)

Динамика цены на медь на Лондонской бирже металлов в 2019 году
долл. США / т



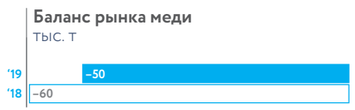
Источники: Лондонская биржа металлов, данные Компании

1/ Прогнозы аналитических групп о росте дефицита рынка
2/ Заявление фирмы Freeport о снижении добычи рудника Grasberg в Индонезии
3/ Отчет Codelco о снижении выпуска меди
4/ Остановка ряда рудников в Чили в результате проливных дождей
5/ Glencore остановил работу ряда рудников в Африке
6/ Продолжение торговых переговоров США и КНР
7/ Снижение импорта медных катодов в КНР
8/ Введение США импортных пошлин на товары из КНР стоимостью 200 млрд долл. США
9/ Ответные санкции КНР — введение пошлин на товары США
10/ Информация о снижении производства в Чили
11/ Забастовка рудника Chuquicamata в Чили
12/ Завершение забастовки Chuquicamata
13/ Рост импорта медных концентратов в КНР
14/ Введение США дополнительных пошлин на товары из КНР стоимостью 325 млрд долл. США
15/ Отчеты аналитических групп о нарастании дефицита рынка
16/ Национальная забастовка в Перу
17/ Сообщение о снижении инвестиций в развитие электросетей в КНР
18/ Краткосрочная забастовка рудника Escondida в Чили
19/ Подписание предварительного торгового соглашения между США и КНР (фаза 1)

БАЛАНС РЫНКА

В 2019 году рынок рафинированной меди оставался в сбалансированном состоянии, как и в 2018 году. Величина дефицита составила около 0,2% объема рынка, или 50 тыс. тонн. Общие биржевые запасы в 2019 году снизились на 13%, до 304 тыс. тонн (на конец 2018 года — 351 тыс. тонн), что соответствует чуть менее чем пяти дням мирового потребления при незначительном росте внебиржевых запасов.

Баланс рынка меди
тыс. т



Источник: данные Компании

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Высокая электропроводность, теплопроводность, пластичность и коррозионная устойчивость меди обусловили значительный объем ее применения в различных областях промышленности. До 75% всей выпускаемой в мире рафинированной меди используется в производстве электропроводников, включая различные виды кабеля и провода. Основными отраслями потребления меди являются строительство, производство электротехнической и электронной продукции, электроэнергетика, транспорт, машиностроение, производство различного оборудования и потребительских товаров.

В 2019 году мировое потребление рафинированной меди составило 23,6 млн тонн, увеличившись на 0,3%, или 0,1 млн тонн, по сравнению с 2018 годом, преимущественно за счет роста спроса в производстве кабельно-проводниковой продукции. Использование меди в выпуске труб, плоского проката и заготовки выросло незначительно.

Главным мировым потребителем меди остается Китай, доля которого в 2019 году при росте потребления на 2% составила около 51%. Опасения экспертов по поводу значительного торможения роста экономики страны (в том числе в результате торговой войны с США) не оправдались. Ввоз рафинированной меди в Китай в 2019 году снизился на 6% и составил около 5 млн тонн, импорт меди в ломах после введения на них правительством ограничительных квот сократился на 2%. При этом импорт медных концентратов за год увеличился на 12%, до 22 млн тонн, что позволило обеспечить растущее потребление за счет увеличения собственных производственных мощностей.

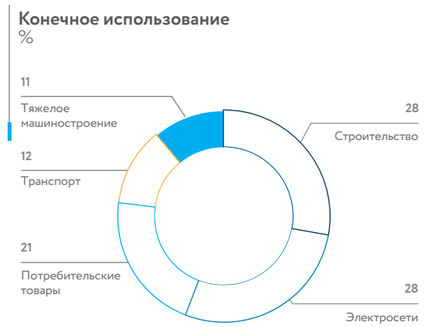
Динамика спроса на медь в развитых странах была разнонаправленной: в Европе (основном регионе сбыта катодной меди Компании) потребление в 2019 году сократилось на 3,5%, в Северной Америке и Азии (за исключением Китая) — увеличилось на 1%. Потребление катодной меди в Российской Федерации в 2019 году выросло на 4%.

Отраслевая структура потребления рафинированной меди

Первый передел[1]
%



Конечное использование
%



Источники: данные Компании, Wood Mackenzie

Измение потребления рафинированной меди по типам продукции
млн т



Источники: данные Компании, Wood Mackenzie

1/ Начальный этап использование металла.

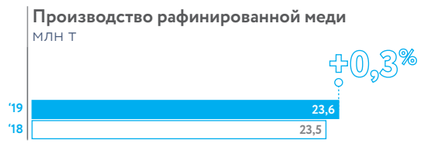
ПРОИЗВОДСТВО

Производство рафинированной меди в мире в 2019 году увеличилось на 0,3%, или 0,1 млн тонн, по сравнению с 2018 годом, составив 23,55 млн тонн. Наибольший рост выпуска продемонстрировал Китай, продолжающий расширять плавильные и рафинировочные мощности. Выпуск рафинированной меди в КНР в 2019 году увеличился на 5%, до 9 млн тонн, а доля страны в мировом производстве достигла 38%. Лишь около 20% китайского производства обеспечивается собственной добычей, а остальное — за счет импорта медных концентратов и ломов.

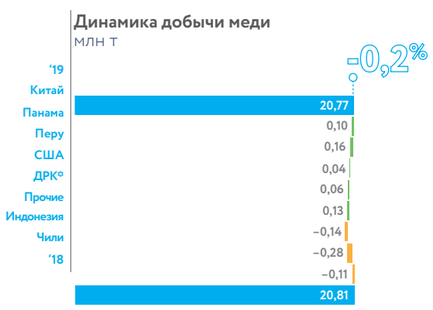
В прочих странах Азии (за исключением Китая) производство рафинированной меди снизилось на 3% (выпуск упал в Индии и Японии), в Северной Америке — увеличилось на 3,5% (рост показали США), в Южной Америке — упало на 8% (за счет Чили и Перу, увеличивших экспорт концентратов в Китай), в Европе — снизилось на 2% (за счет Германии и Бельгии). В России, по предварительным оценкам, выпуск рафинированной меди незначительно снизился.

Мировая добыча меди в 2019 году снизилась на 0,2%, до 20,7 млн тонн. Снижение было связано преимущественно с сокращением производства на ряде рудников в Чили и плановым падением по техническим причинам выпуска рудника Grasberg в Индонезии. Падение было частично компенсировано развитием собственной горнорудной промышленности в Китае и запуском нового проекта Cobre Panama в Панаме. Дополнительно около 2,8 млн тонн рафинированной меди было произведено из ломов и концентратов, ранее накопленных в запасах.

Производство рафинированной меди
млн т



Динамика добычи меди
млн т



Источники: данные Компании, Wood Mackenzie

Добыча в Чили, ведущем мировом производителе меди, в 2019 году снизилась до 5,75 млн тонн, на 2% по сравнению с предыдущим годом, вследствие погодных условий и краткосрочных забастовок. Продолжалось снижение производства государственной Codelco, которая выпустила 1,7 млн тонн меди — на 5% меньше, чем годом ранее, что связано преимущественно с недостатком инвестиций на давно разрабатываемых месторождениях, где происходит падение средних содержаний металла в рудах, а также с техническими проблемами. В Перу производство выросло на 1,5%, до 2,4 млн тонн, благодаря развитию рудника Toquepala.

В Африке добыча увеличилась на 4%, до 2,5 млн тонн, преимущественно на рудниках в Демократической Республике Конго, при незначительном снижении в Замбии.

В 2019 году Китай, где разрабатывается ряд небольших месторождений, увеличил добычу на 6%, до 1,7 млн тонн. В Индонезии добыча меди сократилась почти вдвое, до 0,4 млн тонн. Причиной спада стал переход на управляемом Freeport руднике Grasberg с открытой разработки на подземную.

Увеличение производства в Северной Америке на 4%, до 2,7 млн тонн, связано с возобновлением работ на ряде небольших рудников в США, Мексике и Канаде после технических проблем предыдущего года. Рост добычи меди в России в 2019 году, по предварительным оценкам, составил около 2%.

В 2019 году фактический рост производства рафинированной меди оказался ниже, чем прогнозировали аналитики в начале года, поскольку снижались темпы добычи. При этом потребление также не увеличилось до ожидаемого уровня, что объясняется развитием торговой войны между США и Китаем. В итоге мировой рынок остался достаточно хорошо сбалансированным, а незначительный дефицит — близким к изначальным прогнозам.

ПАЛЛАДИЙ (Pd)

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ ПАЛЛАДИЯ

2019 год: очередной год роста котировок палладия, связанный с устойчивым увеличением потребления в автомобильной промышленности на фоне ужесточения экологических стандартов по всему миру. Дефицит был компенсирован за счет роста первичного производства и увеличения сбора ломов автомобильных катализаторов, тогда как поставки из ранее накопленных запасов значительно сократились.

Начавшийся во второй половине 2018 года рост котировок на палладий продолжился и в первом квартале 2019 года. В конце марта цена достигла нового исторического максимума — 1 604 долл. США / тр. унцию. Позитивное влияние на динамику цен оказали фундаментальный дефицит рынка и сохраняющаяся нехватка металла, доступного для спотовой покупки. Макроэкономические факторы также поддерживали рост цены. На заседаниях в январе и марте Комитет по операциям на открытом рынке ФРС США принял решение о приостановке повышения учетных ставок, что позитивно сказалось на ценах на драгоценные металлы. Помимо этого, возобновившийся рост фондовых индексов способствовал повышению интереса к палладию как металлу, широко применяемому в промышленности.

Промышленное потребление палладия по регионам
%



Источник: данные Компании

После достижения мартовских пиков в начале второго квартала наблюдалась коррекция цены до 1350 долл. США / тр. унцию, связанная с поступлением на рынок дополнительных объемов предложения от вторичных переработчиков палладия и производителей в ЮАР, которые к концу 2018 года накопили значительные запасы незавершенной продукции (НЗП). Также произошла реализация части запасов потребителей для снижения затрат на хеджирование и улучшения структуры финансового баланса. Существенным фактором стало и решение спекулятивных участников рынка зафиксировать прибыль в период закрытия первого квартала и финансового года, который в ряде стран заканчивается 31 марта.

Заявления, сделанные представителями ФРС США в начале июня, дали основания предполагать, что в 2019 году возможно снижение учетных ставок. Это ослабило доллар и позитивно сказалось

«Норникель» — № 1 по производству палладия[1]
%



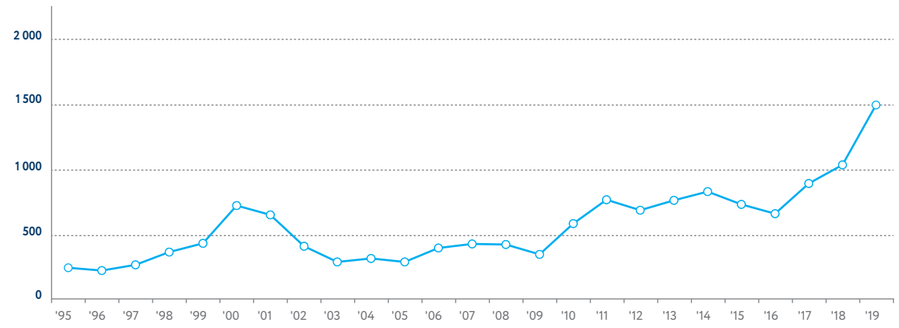
Среднегодовые цены на палладий
долл. США / тр. ун.

'14	'15	'16	'17	'18	'19
803	691	613	869	1 029	1 538

Источник: LBMA

1/ Аффинированный металл с учетом толлинга собственного сырья на мощностях третьих лиц.

Среднегодовые цены на палладий
долл. США / тр. ун.



на ценах на драгоценные металлы, что привело к возобновлению роста котировок, которые к концу первого полугодия превысили 1,5 тыс. долл. США / тр. унцию. После умеренной коррекции, наблюдавшейся в конце июля, цена на палладий в августе — сентябре начала расти и к концу третьего квартала приблизилась к 1,7 тыс. долл. США / тр. унцию. Частично причиной стал рост нетто-длинных спекулятивных позиций на бирже NYMEX, однако в большей степени рост котировок был основан на фундаментальных факторах и сообщениях о нехватке металла в хранилищах и на спотовом рынке.

Ценовое ралли продолжилось и в четвертом квартале, и 17 декабря цена на палладий обновила новый исторический рекорд в 1990 долл. США / тр. унцию на фоне усиления бэквордации на форвардном рынке, увеличения спроса со стороны автомобильной промышленности и структурного дефицита рынка. При этом рост лизинговых ставок был невысоким, а длинные спекулятивные позиции остались на весьма умеренном уровне. Это позволяет утверждать, что поддержку цене оказывали долгосрочные фундаментальные факторы: устойчивый многолетний дефицит рынка, когда объем производства палладия уступает объему его потребления; рост доли бензиновых автомобилей; увеличение выпуска автомобилей с гибридной силовой установкой, а также ожидания значительного увеличения потребления палладия в катализаторах систем утилизации выхлопных газов автомобилей на фоне ужесточения экологических требований в ключевых странах-потребителях.

Негативное влияние от снижения абсолютных значений выпуска автомобилей, прежде всего в КНР, было полностью компенсировано ростом удельного использования палладия в системах утилизации выхлопных газов. Этому способствовало введение новых стандартов тестирования автомобилей на соответствие экологическим требованиям (тесты WLTP и RDE), а также самих экологических стандартов (China 6 — в КНР, Euro 6d — в Евросоюзе, Tier 3 — в США и др.).

Среднегодовая цена палладия в 2019 году превзошла исторический максимум 2018 года на 49% и составила 1538 долл. США / тр. унцию.

Палладий наряду с родием сохранил позицию одного из лидеров роста цен среди сырьевых товаров. В течение отчетного периода сохранялась тенденция к росту премии палладия к платине, которая к концу года практически достигла 100%.

БАЛАНС РЫНКА

Начиная с 2010 года рынок палладия находится в состоянии устойчивого превышения объемов текущего физического потребления металла над производством, которое покрывается за счет потребления запасов, накопленных в предыдущие периоды. Несмотря на то что в 2019 году темпы роста производства превысили увеличение промышленного потребления, дефицит рынка составил 24 тонны вследствие снижения государственных запасов металла и запасов в ETF-фондах.

Баланс рынка палладия[1]
т

Баланс производства и потребления	–29
Отток из ETF	4
Высвобождение накопленных запасов производства горных компаний	1
Баланс спроса и предложения	–24

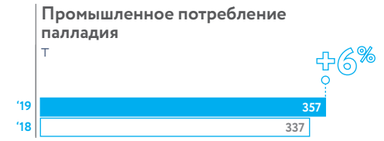
ПОТРЕБЛЕНИЕ

Потребление палладия в промышленности увеличилось в 2019 году на 20 тонн (+6%) по сравнению с предыдущим годом и достигло нового исторического максимума — 357 тонн.

АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

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

Промышленное потребление палладия
т



Потребление палладия по отраслям
%



Источник: данные Компании

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

1/ Без учета переаллокации прочих запасов.

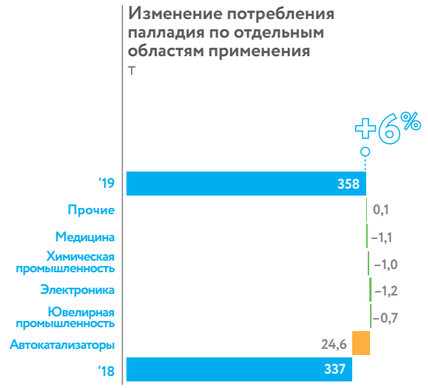
Потребление палладия в автомобильной промышленности в 2019 году выросло на 25 тонн, обновив исторический максимум в 294 тонны. Это было обусловлено в первую очередь ужесточением регуляторных требований в отношении выбросов загрязняющих веществ. В частности, в 2019 году в Японии (с октября) и странах Евросоюза (с сентября) введен новый стандарт для тестирования автомобилей на уровень выбросов (WLTP), который предусматривает более сложные условия испытаний: увеличение протяженности маршрута по времени и расстоянию, движение автомобиля с большими ускорениями и весовой нагрузкой, проведение испытаний на разных высотах над уровнем моря и в разных температурных условиях. С сентября 2019 года также внедрено тестирование в условиях реального использования (RDE). Чтобы соответствовать новым требованиям, автопроизводители усложнили систему утилизации выхлопных газов и увеличили в каждом катализаторе объем металлов платиновой группы.

Значительное увеличение потребления палладия в автопроме КНР происходит на фоне ужесточения экологических требований в рамках введения с 2019 года стандарта China 6b. Он основан на лучших практиках регулирования выбросов, выработанных в США и Евросоюзе, а в некоторых аспектах включает и дополнительные требования. Около 70% выпущенных автомобилей в КНР в 2019 году удовлетворяли новым нормам.

Изменения в структуре транспорта также способствовали увеличению потребления палладия в автомобильной промышленности. Продолжилось замещение легковых дизельных автомобилей бензиновыми и гибридными, в которых в большей степени используются системы нейтрализации выбросов выхлопных газов на основе палладия. Доля дизельных автомобилей на рынке Европы (27 стран) сократилась за год с 36 до 31% (минимальное значение с 2000 года).

Изменение потребления палладия по отдельным областям применения

т



Источник: данные Компании

Позитивным трендом с точки зрения потребления палладия является и гибридизация транспорта. Выпуск гибридных автомобилей mild HEV и full HEV за отчетный период вырос на 22 и 26% соответственно, а подключаемых гибридов (PHEV) — на 3%. Наличие в гибридах бензинового двигателя определяет преимущественное использование в них катализаторов на основе палладия. При одинаковом рабочем объеме удельное использование металла в гибридном двигателе выше, чем в традиционном бензиновом, что обусловлено более частым холодным пуском такого двигателя.

Переключение потребителей с седанов на кроссоверы с большим объемом двигателя также косвенно способствует росту использования металлов платиновой группы в отрасли. Так, доля SUV/Pickup в США в 2019 году увеличилась на 2%, до 64%, что с точки зрения объемов потребления палладия полностью компенсировало снижение выпуска автомобилей в стране.

Рынок автомобилей на аккумуляторных батареях, которые не комплектуются катализаторами выхлопных газов на основе металлов платиновой группы, все еще остается нишевым (менее 2% от мирового автопроизводства) и в 2019 году не показал значимого роста из-за снижения государственного субсидирования на покупку электромобилей в Китае.

Негативно на потреблении палладия в отрасли отразилось снижение общего объема мирового автопроизводства и продаж (–4% к уровню 2018 года). Наибольшее снижение показал крупнейший в мире рынок КНР (–8%). Производство автомобилей в Северной Америке, Европе и Японии сохранялось на уровнях, близких к 2018 году. Ни в одном регионе не наблюдалось существенного роста. Негативное влияние снижения общего выпуска автомобилей в мире было полностью нивелировано ростом удельного использования палладия на автомобиль.

Премия палладия к платине колебалась в диапазоне 0,4–1 тыс. долл. США за унцию на протяжении всего 2019 года и в конце года составила 950 долл. США. Несмотря на то что в течение последних двух лет большинство участников рынка ожидали неминуемого замещения палладия платиной в катализаторах бензиновых автомобилей, признаков такого замещения в 2019 году не наблюдалось.

ЭЛЕКТРОННАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

В 2019 году объем потребления палладия в электронной промышленности продолжил умеренное снижение (–1,2 тонны). Происходившее на протяжении последних лет сокращение использования палладия в многослойных керамических конденсаторах привело к тому, что он применяется только в наиболее сложных изделиях этого типа, для которых особенно важно обеспечение надежности и работоспособности в трудных условиях, например в военно-промышленном комплексе и авиакосмической отрасли. Потребление в этих отраслях неэластично к цене металла, и ожидается, что оно сохранится на текущих уровнях. Однако потребление в гальванопокрытиях коннекторов и рам плат продолжило сокращаться, что связано со снижением выпуска электронных устройств в мире.

ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Использование палладия в катализаторах химических процессов в 2019 году снизилось на 1 тонну после значимого прироста в 2018 году. В среднесрочной перспективе рост потребления палладия в химической отрасли будет обеспечиваться за счет введения новых мощностей по производству терефталевой кислоты в КНР.

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

Снижение спроса на палладий в здравоохранении продолжилось и составило 11%, или 1 тонну, что обусловлено его замещением на альтернативные композитные материалы. В последние годы в Японии, на основном рынке использования металла в зубном протезировании, спрос снижается в среднем на 5–10% в год.

ЮВЕЛИРНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Палладий применяется в ювелирных украшениях в сплаве белого золота, а также в чистом виде, например в обручальных кольцах. В 2019 году использование палладия в ювелирной промышленности продолжило снижаться (–0,7 тонны), что в первую очередь было связано со снижением спроса на украшения в КНР на фоне общего замедления потребления и переключения потребителей на другие предметы роскоши. Рост цен на палладий также сказался на продажах ювелирных украшений из этого металла.

ИНВЕСТИЦИИ

Инвестиционный спрос на палладий в 2019 году продолжил снижение, в первую очередь из-за оттока из биржевых инвестиционных фондов (ETF), запасы которых сократились на 4 тонны, до 22 тонн (минимум с 2008 года). Такое движение, наблюдавшееся на фоне роста котировок металла, объясняется фиксацией прибыли, а также переключением инвесторов на другие формы инвестиций в палладий, позволяющие получить дополнительную доходность за счет установившейся бэквордации.

ПРОИЗВОДСТВО

В 2019 году первичное производство аффинированного палладия по сравнению с предыдущим годом увеличилось на 3%, до 220 тонн.

Во втором по объему добычи государстве, ЮАР, в 2019 году также наблюдалось увеличение производства (+2 тонны). В Зимбабве выпуск палладия был близок к уровню 2018 года.

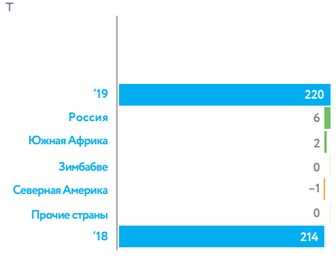
Выпуск первичного палладия в Канаде снизился на 1 тонну. Производство в США не претерпело значимых изменений.

Основными источниками вторичного палладия являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов, ювелирные и электронные ломы. В 2019 году производство из вторсырья выросло на 12 тонн, до 109 тонн, за счет увеличения сбора ломов автомобильных катализаторов, обусловленного ростом цен на палладий и высокими ценами на стальной лом. Загрузка перерабатывающих мощностей находится на уровнях, близких к 100%.

Сбор электронного и ювелирного лома остался на уровне 2018 года.

Источниками предложения палладия из ранее накопленных запасов на рынке являются торговые компании, финансовые организации, государственные резервы и сверхнормативные запасы потребителей. В 2017–2018 годах палладиевый фонд «Норникеля» (GPF) поставил на рынок более 1 млн тр. унций палладия сверх собственного производства. Запас был сформирован путем покупки металла у третьих лиц.

Производство первичного палладия по странам
т



Источник: данные Компании

В России, ключевой стране-производителе палладия, зафиксирован рост выпуска металла (+6 тонн).

ПЛАТИНА (Pt)

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ ПЛАТИНЫ

2019 год: формирование дефицита на рынке на фоне высокого инвестиционного спроса, который полностью компенсировал снизившееся потребление в автомобильной, ювелирной, стекольной промышленности и в других отраслях.

После значительного снижения в конце 2018 года цена платины в 2019 году отличалась стабильностью и изменялась в первом полугодии лишь в диапазоне 780–920 долл. США / тр. унцию. Во втором полугодии котировки росли на фоне восстановления инвестиционного спроса, что отразилось на притоке платины в ETF-фонды в размере 31 тонны. К концу года цена составила 971 долл. США / тр. унцию.

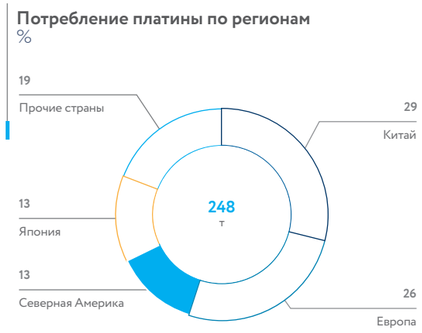
В отчетный период цена на платину изменялась во взаимосвязи с ценой на золото, что говорит о ее значимой зависимости от макроэкономических факторов, которые в 2019 году были в целом позитивными для драгоценных металлов. Решение о приостановке повышения учетных ставок, принятое ФРС США, и последующее ослабление доллара положительно сказались на ценах на драгоценные металлы. При этом инфляционные ожидания по сравнению с 2018 годом были высокими, что увеличивало интерес инвесторов к драгоценным металлам в качестве защитного актива.

В течение года платина торговалась на 40% дешевле золота. В апреле — мае отставание котировок платины от золота снизилось до 30% на фоне восстановления инвестиционного спроса на платину и роста нетто-длинных спекулятивных позиций на бирже NYMEX. Затем вследствие снижения цены в конце первого полугодия и спекулятивной составляющей спред снова вернулся к значениям в 40%.

«Норникель» — № 4 по производству платины[1]
%



Потребление платины по регионам
%



Источник: данные Компании

Среди ключевых фундаментальных факторов необходимо отметить сокращение потребления платины в автомобильной промышленности, вызванное падением доли дизельных пассажирских автомобилей на ключевых рынках (в первую очередь Западной Европы), а также отсутствие ожидаемого восстановления ювелирного спроса в КНР из-за угрозы торговой войны с США и слабую чувствительность первичного производства металла к низким ценовым уровням.

Среднегодовая цена платины в 2019 году составила 863 долл. США / тр. унцию (минимальный за последние 15 лет уровень), что на 2% ниже, чем в 2018 году.

Среднегодовые цены на платину
долл. США / тр. ун.

'14	'15	'16	'17	'18	'19
1 385	1 053	989	949	880	863

Источник: LBMA Platinum price

1/ Аффинированный металл с учетом толлинга собственного сырья на мощностях третьих лиц.

БАЛАНС РЫНКА

Рынок платины в 2019 году перешел в состояние дефицита: производство металла было выше, чем его потребление, однако инвестиционный спрос в значительной степени абсорбировал образовавшийся избыток металла.

Баланс рынка платины
т

Баланс производства и потребления	18
Инвестиционный спрос	42
Высвобождение накопленных запасов производства горных компаний	3
Баланс спроса и предложения	–22

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Промышленное потребление платины в 2019 году снизилось на 6 тонн (–3%) по сравнению с предыдущим годом, до 243 тонн.

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

В 2019 году потребление платины в автомобильном секторе показало незначительное снижение (–0,4 тонны по отношению к 2018 году), что связано в первую очередь с сокращением доли дизельных автомобилей на ключевом для автомобилей с этим типом топлива рынке — европейском. Доля дизельных автомобилей на рынке Европы (27 стран) сократилась за год с 36 до 31% (минимальное значение с 2000 года).

Дизельные двигатели уступают место в основном бензиновым, а в сегменте более дорогих автомобилей — гибридным, которые совмещают бензиновый и электрический приводы. Снижение потребления в пассажирском автотранспорте было частично компенсировано ростом производства грузовых автомобилей, в каталитических системах которых платина сохраняет ключевое значение.

Ювелирная промышленность — вторая по значимости отрасль применения платины: на нее

Потребление платины
т

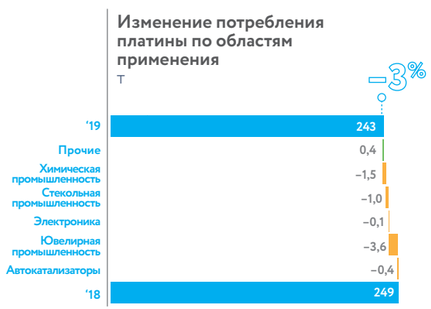


Потребление платины по отраслям
%



приходится 1/3 потребления. В 2019 году использование платины в данной отрасли сокращалось (–3,6 тонны), развивая тенденцию, продолжающуюся уже несколько лет. Причиной этого в первую очередь служит снижение продаж ювелирных изделий в КНР, вызванное переключением потребителей на другие формы инвестирования и падением спроса на предметы роскоши на фоне опасений относительно устойчивости темпов роста экономики страны. Ювелирные украшения из платины испытывают на этом рынке возросшую конкуренцию со стороны изделий из золота. На других крупных рынках (Индии, Японии, США и Европы) продажи платиновых украшений выросли.

Изменение потребления платины по областям применения
т



ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

В 2019 году потребление первичной платины для производства промышленных катализаторов химических процессов уменьшилось на 1,5 тонны в результате снижения нефтепереработки и понижательной динамики цены на нефть.

СТЕКОЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Платина используется для производства стекловолокна и оптического стекла. Спрос на металл в данной отрасли в 2019 году снизился (–1 тонна) после нескольких лет непрерывного увеличения.

Потребление платины в электронной промышленности показало небольшое снижение (–0,1 тонны).

ИНВЕСТИЦИИ

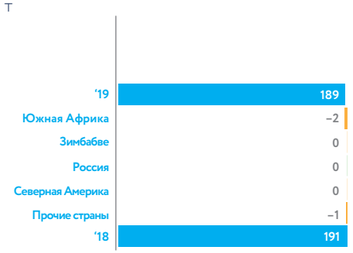
Платина широко используется в качестве инструмента для инвестиций. Форма инвестиций в физический металл может варьироваться от монет и мерных слитков до инвестиций в физическую платину биржевых фондов (ETF), которые накопили существенные запасы ее в форме стандартных слитков. В 2018 году спрос со стороны розничных покупателей на платиновые слитки несколько увеличился (9 тонн), что объясняется низкими ценовыми уровнями и ожиданиями роста цен. По итогам года уровень инвестиций в платиновые ETF снизился на 7 тонн, до 76 тонн.

ПРОИЗВОДСТВО

Мировое производство первичной аффинированной платины в 2019 году снизилось по сравнению с 2018 годом на 2 тонны, до 189 тонн.

В ЮАР, ключевой стране — производителе платины, за отчетный период производство снизилось на 2 тонны. В Российской Федерации зафиксировано невысокое увеличение выпуска металла (+0,3 тонны). Добыча на аллювиальных

Динамика производства первичной платины
т



Источник: данные Компании

месторождениях на Дальнем Востоке продолжила сокращаться в связи с истощением минерально-сырьевой базы. Негативный тренд был компенсирован ростом производства «Норникеля».

В прочих регионах выпуск платины не претерпел значимых изменений.

Ключевыми источниками вторичной платины являются отработанные нейтрализаторы выхлопных газов и ювелирные ломы. В 2019 году производство из вторсырья увеличилось на 6 тонн, до 71 тонны. Тем не менее рост вторичной переработки сдерживался сложностями в обращении с новыми типами дизельных катализаторов с основой из карбида кремния. Поскольку этот материал тугоплавкий, он может вывести из строя не приспособленные для работы с ним печи. Переработчикам приходится проводить сортировку катализаторов и отдельно перерабатывать материал с повышенным содержанием кремния, что требует дополнительного времени и ресурсов.

Источниками предложения платины из ранее накопленных запасов на рынке являются торговые компании, финансовые организации и сверхнормативные запасы потребителей, однако движение этих запасов непрозрачно.

Обзор бизнеса

64 Минерально-сырьевая база

73 Производственная деятельность

89 Продукция и сбыт

94 Энергетические активы

96 Транспортные активы

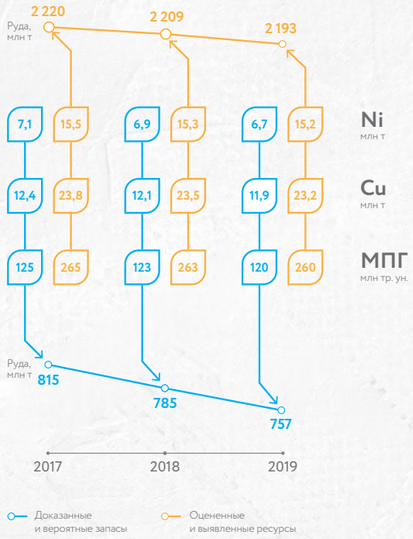
102 Инновационная деятельность

108 Финансовые результаты (MD&A)

МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВАЯ БАЗА

Уникальная минерально-сырьевая база «Норникеля» формируется за счет первоклассных активов в России — на Таймырском и Кольском полуостровах, а также в Забайкальском крае. Постоянное расширение ресурсной базы — гарантия устойчивого долгосрочного развития Компании.

МИНЕРАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ И ЗАПАСЫ РУДЫ[1]



ДЕЙСТВУЮЩИЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ

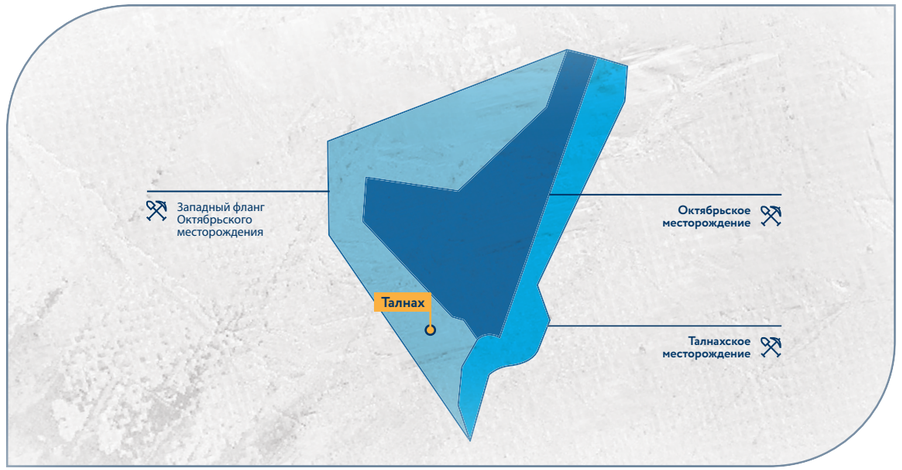
«Норникель» обладает значительным потенциалом для поддержания экономических запасов руды на высоком уровне за счет существенных минеральных ресурсов действующих месторождений. Восполнение отрабатываемых запасов на действующих рудниках происходит за счет вовлечения в отработку ресурсов. Перспективы развития добычи связаны с невскрытыми залежами богатых руд, а также с вкрапленными и медистыми рудами, которые будут последовательно вовлекаться в эксплуатацию.

Обеспеченность ресурсами при текущем уровне добычи

>80 лет

Подробнее о минеральных ресурсах и запасах руды представлено на с. 330

1/ Данные о запасах руды и минеральных ресурсов приводятся по результатам анализа и оперативного перевода в категории Австрало-азиатского кодекса оценки запасов руды и металлов (Кодекса JORC) данных о состоянии балансовых запасов руды и металлов российских подразделений, учтенных по российской классификации (отчет по форме 5-гр). Расчеты выполнены в соответствии с требованиями Кодекса JORC и с учетом терминологии, рекомендуемой российским Кодексом публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах и запасах твердых полезных ископаемых (Кодексом НАЭН) с применением условий и правил, разработанных в процессе периодических аудитов запасов, выполняемых компанией Micon International Co Limited на российских месторождениях Группы.
Запасы и ресурсы представлены с учетом зарубежных активов (месторождения Honeymoon Well) на основе 100%-ного владения, без месторождений ГРК «Быстринское».
Металлы платиновой группы (МПГ): платина, палладий, родий, рутений, осмий, иридий.



ТАЛНАХСКИЙ РУДНЫЙ УЗЕЛ

Местоположение и описание

Талнахский рудный узел расположен в Норильском промышленном районе на правобережье реки Норильской. Он объединяет в себе крупнейшие медно-никелевые месторождения Октябрьское и Талнахское, расположенные на северо-западной окраине Сибирской платформы, в пределах которых в начале 60-х годов прошлого века были открыты многочисленные рудные тела богатых, медистых и вкрапленных руд. Уникальные по своим объемам и качеству запасы Талнахского рудного узла до настоящего времени обеспечивают «Норникель» цветными и благородными металлами. Месторождения Талнахского рудного узла разрабатываются рудниками Заполярного филиала.

Доказанные и вероятные запасы

631 млн т руды

Ni — 6 млн т
Cu — 11 млн т
МПГ — 112 млн тр. ун.

Оцененные и выявленные ресурсы

1 554 млн т руды

Ni — 11 млн т
Cu — 22 млн т
МПГ — 234 млн тр. ун.

Балансовые запасы

1 991 млн т руды

Ni — 15 млн т
Cu — 29 млн т
МПГ — 312 млн тр. ун.

Прирост балансовых запасов в 2019 г.

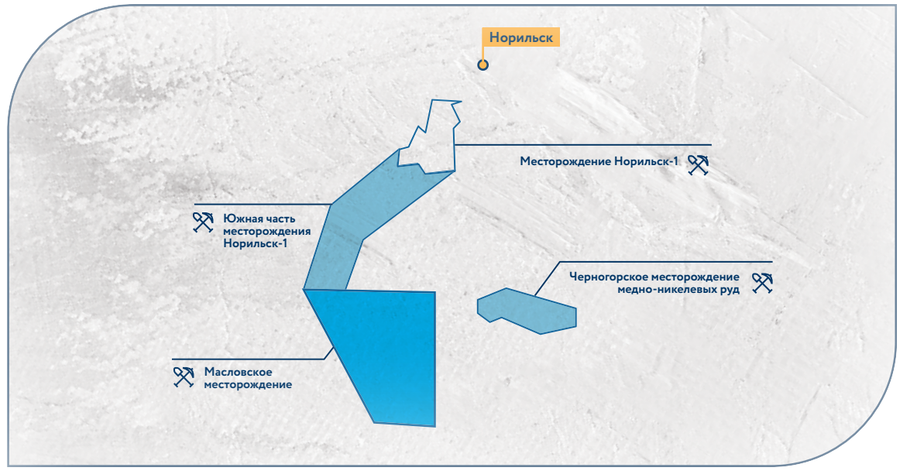
4 млн т руды
Ni — 109 тыс. т
Cu — 123 тыс. т
МПГ — 1 млн тр. ун.

Погашено из балансовых запасов металлов в 2019 г.

14 млн т руды
Ni — 259 тыс. т
Cu — 448 тыс. т
МПГ — 4 млн тр. ун.

Среднее содержание металлов

Ni — 3,0%, **Cu** — 3,3%, **МПГ** — 8,6 г/т



НОРИЛЬСКИЙ РУДНЫЙ УЗЕЛ

Местоположение и описание

Норильский рудный узел расположен в Норильском промышленном районе. К действующим месторождениям относится северная часть месторождения Норильск-1, которое разрабатывает сульфидные вкрапленные руды. Разработка северной части месторождения Норильск-1 ведется с 1930-х годов.

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

Прирост балансовых запасов в 2019 году

1
млн т руды
Ni — 2 тыс. т
Cu — 3 тыс. т
МПГ — 0,1 млн тр. ун.

Погашено из балансовых запасов металлов в 2019 году

2
млн т руды
Ni — 7 тыс. т
Cu — 10 тыс. т
МПГ — 0,4 млн тр. ун.

Среднее содержание металлов

Ni — 3,0%, **Cu** — 0,5%, **МПГ** — 2,3 г/т

Доказанные и вероятные запасы

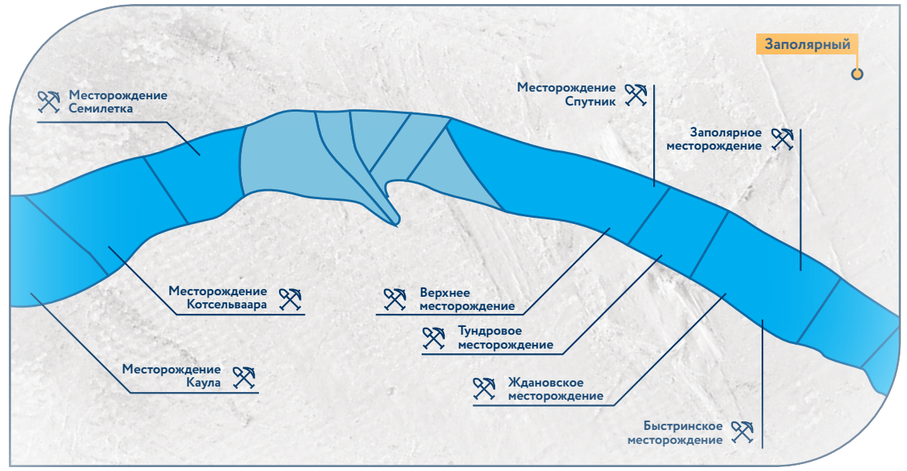
42
млн т руды
Ni — 0,1 млн т
Cu — 0,2 млн т
МПГ — 8 млн тр. ун.

Оцененные и выявленные ресурсы

145
млн т руды
Ni — 0,4 млн т
Cu — 0,5 млн т
МПГ — 25 млн тр. ун.

Балансовые запасы

146
млн т руды
Ni — 0,4 млн т
Cu — 0,6 млн т
МПГ — 25 млн тр. ун.



МЕСТОРОЖДЕНИЯ КОЛЬСКОЙ ГМК

Местоположение и описание

Кольская ГМК разрабатывает месторождения, расположенные в 25-километровой полосе между п. г. т. Никель и г. Заполярный на западе Мурманской области, которые группируются в двух рудных узлах: Западном (месторождения Котсельваара-Каммикиви и Семилетка) и Восточном (месторождения Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник и Верхнее). Разработка месторождений Западного узла ведется с 1930-х годов, Восточного узла — с 1960 года.

Погашено из балансовых запасов металлов в 2019 году

7
млн т руды
Ni — 47 тыс. т
Cu — 21 тыс. т

Доказанные и вероятные запасы

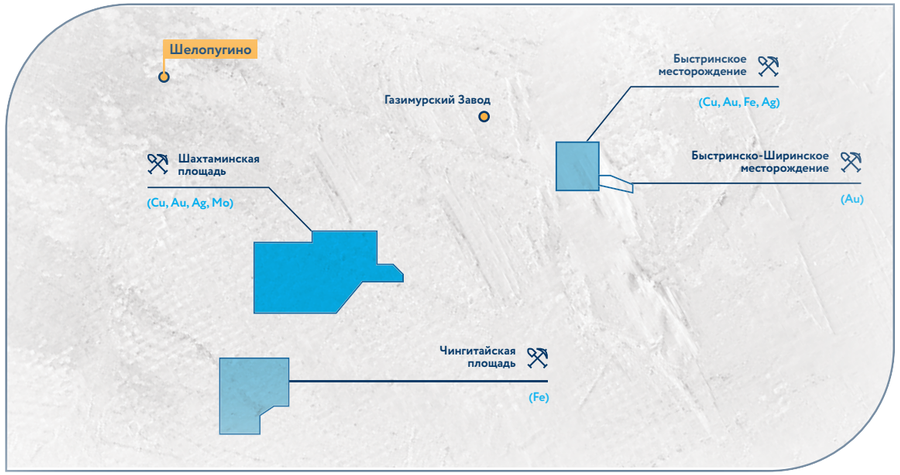
85
млн т руды
Ni — 0,5 млн т
Cu — 0,3 млн т

Оцененные и выявленные ресурсы

321
млн т руды
Ni — 2 млн т
Cu — 1 млн т

Балансовые запасы

465
млн т руды
Ni — 3 млн т
Cu — 1,5 млн т



БЫСТРИНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Местоположение и описание

Быстринское месторождение расположено в Забайкальском крае, в 16 км к востоку от с. Газимурский Завод. «Норникель» владеет 50,01% ООО «ГРК «Быстринское», которое отрабатывает запасы золото-железо-медных руд Быстринского месторождения. Быстринское месторождение и Быстринский ГОК были введены в полную промышленную эксплуатацию в 2019 году.

Балансовые запасы

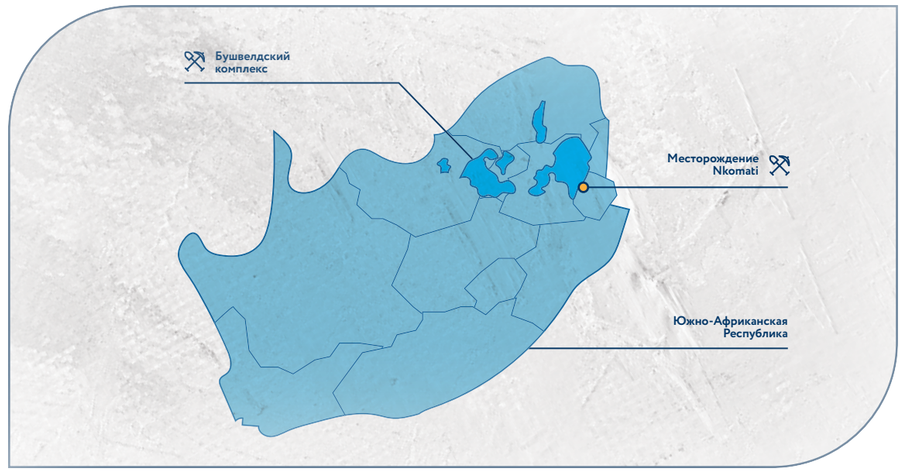
316
млн т руды

Cu — 2 млн т
Au — 9 млн тр. ун.
Ag — 38 млн тр. ун.
Fe — 70 млн т

Погашено из балансовых запасов металлов в 2019 году

10
млн т руды

Cu — 61 тыс. т
Au — 317 тыс. тр. ун.
Ag — 823 тыс. тр. ун.
Fe — 2 млн т



МЕСТОРОЖДЕНИЕ NKOMATI

Местоположение и описание

Месторождение вкрапленных сульфидных медно-никелевых руд Nkomati расположено в ЮАР и относится к Бушвелдскому комплексу. Месторождение состоит из нескольких рудных тел, основные из которых — сплошное сульфидное рудное тело (руда с высоким содержанием никеля) и основная зона минерализации (руда MMZ). Также месторождение содержит зону хромитовой и перидотит-хромитовой минерализации (руда PCMZ) с меньшим содержанием металлов по сравнению с основной зоной минерализации. Месторождение отрабатывается компанией Nkomati, доля владения «Норникеля» в которой составляет 50%. В 2019 году Группа и ее операционный партнер African Rainbow Minerals приняли решение о сокращении добычи руды в 2020 году. В дальнейшем планируется разработать план по консервации рудника.

Доказанные и вероятные запасы

8
млн т руды

Ni — 22 тыс. т
Cu — 8 тыс. т
Co — 1 тыс. т
МПГ — 0,2 млн тр. ун.

Оцененные и выявленные ресурсы

173
млн т руды

Ni — 602 тыс. т
Cu — 236 тыс. т
Co — 32 тыс. т
МПГ — 5,2 млн тр. ун.

ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ

МАСЛОВСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Местоположение и описание

Масловское месторождение расположено в Норильском промышленном районе, в 12 км к югу от месторождения Норильск-1.

В 2015 году Компания получила лицензию на право пользования недрами для разведки и добычи сульфидных платино-медно-никелевых руд Масловского месторождения.

Балансовые запасы

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов Масловского месторождения получили положительное заключение Государственной комиссии по запасам полезных ископаемых (ФБУ «ГКЗ») и поставлены на государственный баланс (протокол от 12 октября 2018 года № 5561).

Запасы полезных ископаемых по категориям В + C_1 + C_2

Наименование	Руда	Содержание металла в руде
Руда, всего	207 млн т	–
МПГ	49 млн тр. ун.	7,4 г/т
Палладий	33 млн тр. ун.	5,0 г/т
Платина	13 млн тр. ун.	2,0 г/т
Никель	1 млн т	0,3%
Медь	1 млн т	0,5%
Кобальт	26 тыс. т	0,01%
Золото	1 млн тр. ун.	0,2 г/т

БУГДАИНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Местоположение и описание

Бугдаинское молибденовое месторождение расположено на территории Александрово-Заводского района Забайкальского края, в 30 км к северо-западу от с. Александровский Завод.

Запасы полезных ископаемых поставлены на государственный баланс в 2007 году. В 2014 году по инициативе недропользователя в связи с неблагоприятной конъюнктурой мировых цен на молибден право пользования недрами Бугдаинского месторождения было приостановлено на три года, а в 2017 году приостановка продлена на пять лет — до 31 декабря 2022 года.

Балансовые запасы

Наименование	Запасы
Руда	812 млн т
Молибден	600 тыс. т
Золото	360 тыс. тр. ун.
Серебро	6 221 тыс. тр. ун.
Свинец	41 тыс. т

HONEYMOON WELL

Группа имеет лицензию на разработку проекта Honeymoon Well, расположенного в Австралии. Проект включает в себя месторождения вкрапленных сульфидных никелевых руд (Hannibals, Harrier, Corella и Harakka) и месторождение сплошных и прожилковых руд (Wedgetail). Общая минерально-сырьевая база месторождений по категориям оцененных и выявленных ресурсов составляет 173 млн тонн руды при среднем содержании никеля 0,68%.

В 2017 году по инициативе Компании право пользования недрами месторождения Wedgetail было приостановлено на пять лет — до 7 октября 2021 года.

БЫСТРИНСКО-ШИРИНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Быстринско-Ширинское золоторудное месторождение расположено 24 км к юго-востоку от с. Газимурский Завод Забайкальского края. Граница лицензионного участка примыкает непосредственно к участку недр Быстринского месторождения. В 2019 году по результатам работ по теме «Scoping Study — геолого-технологическое обоснование вариантов освоения Быстринско-Ширинского золоторудного месторождения» составлен технико-экономический расчет по перспективному варианту освоения месторождения.

МЕСТОРОЖДЕНИЯ ТАЛНАХСКОГО РУДНОГО УЗЛА

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

Восточный фланг Октябрьского месторождения

В 2018 году в рамках реализации проекта «Доразведка флангов Октябрьского месторождения» в границах лицензии на добычу проводились геолого-разведочные работы с поверхности. В результате по ряду скважин за контуром утвержденных запасов были вскрыты богатые руды, позволяющие говорить о количественном приросте запасов по залежам богатых руд «Северная-4», «Северная-3 залежь». Количественную оценку прироста планируется провести после завершения работ по проекту в 2020 году.

Западный фланг Октябрьского месторождения

В 2017 году получена лицензия для геологического изучения, включающего поиски и оценку месторождений полезных ископаемых на западном фланге Октябрьского месторождения. Участок недр примыкает к границам участка, предоставленного для добычи. В 2019 году поисковые работы по проекту продолжились, завершены химико-аналитические и камеральные работы по обработке результатов поисковых работ 2018 года.

МЕСТОРОЖДЕНИЯ НЕРУДНЫХ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ В НОРИЛЬСКОМ РЕГИОНЕ

Мокулаевское месторождение

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

Балансовые запасы известняка по категориям В + C_1 + C_2 — 135 661 тыс. тонн.

Участок «Грибановский»

В 2017 году получена лицензия для геологического изучения, включающего поиски и оценку месторождений полезных ископаемых (пески технологические) на участке «Грибановский», расположенном в 22,5 км к югу от г. Дудинка, в русле р. Енисей. В 2019 году завершены поисково-оценочные работы. По результатам подготовлено ТЭО временных кондиций и отчет с подсчетом запасов технологических песков, материалы направлены на экспертизу в ФБУ «ГКЗ».

Подсчитанные запасы технологического песка по категориям $C_1 + C_2$ — 88 371 тыс. тонн.

Месторождение Озеро Лесное

В 2017 году получена лицензия для геологического изучения, разведки и добычи магматических пород базальтов на месторождении Озеро Лесное (участок № 2), расположенном в 22 км к северу от Норильска.

В 2019 году подготовлено ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов базальта. По результатам экспертизы материалов на государственный баланс поставлены запасы базальта для использования на подземных рудниках в качестве инертного заполнителя в закладочных бетонах.

Балансовые запасы базальта по категориям $C_1 + C_2$ — 187 911 тыс. $м^3$.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПЛОЩАДИ И ПОИСКОВЫЕ ОБЪЕКТЫ

Халильская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд Разведочный, Могенский, Халильский, Нижне-Халильский и Нирунгдинский в составе Халильской площади располагаются в 150–160 км к юго-востоку от Норильска. В 2014 году получены лицензии на пользование недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку месторождений. В 2019 году проводились поверхностные поисковые геохимические работы, определены перспективные участки для заверки буровыми работами.

Лебяжнинская площадь

Площадь поисков сульфидных медно-никелевых руд расположена в 20 км к северо-западу от г. Норильска. В 2014 году получена лицензия на пользование недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку месторождений. В 2019 году проводились камеральные работы и подготовка отчета по результатам ранее выполненных поисковых работ.

Южно-Норильская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд Мороногговский и Южно-Ергалахский в составе Южно-Норильской площади расположены в 30 км к югу от г. Норильска. В декабре 2019 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку.

Микчангдинская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд Южно-Нералахский, Снежный и Нералахский в составе Микчангдинской площади расположены в 70 км к северо-востоку от г. Норильска. В декабре 2019 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



Дяченко Сергей Николаевич

Первый вице-президент — Операционный директор

По итогам 2019 года Компания существенно увеличила выпуск всех наших ключевых металлов благодаря росту производственной эффективности, оптимизации производственных процессов и постепенному выходу на проектную мощность Быстринского ГОКа. В результате перехода никелевого рафинирования на технологию хлорного выщелачивания, а также роста загрузки карбонильных мощностей на Кольской ГМК производство никеля выросло на 5%, до 229 тыс. тонн. Производство меди выросло на 5%, до рекордных 499 тыс. тонн за счет повышения производственной эффективности, роста объемов добычи руды и увеличения содержания меди, а также планового наращивания производства на Быстринском ГОКе, который перешел в режим полной промышленной эксплуатации с сентября 2019 года. Благодаря выработке незавершенного производства в 2019 году производство палладия выросло на 7%, а платины — на 8%, составив 2,9 млн и 0,7 млн унций соответственно.

Объемы добычи руды

млн т

Наименование актива	2017	2018	2019
Российские активы (медно-никелевая сульфидная руда)	25,0	25,2	26,3
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	17,4	17,3	18,4
Кольская ГМК	7,6	7,9	7,9
Российские активы (золото-железо-медная руда)	0	7,9	10,5
ООО «ГРК «Быстринское»	0	7,9	10,5
Nkomati (ЮАР)[1]	3,5	3,1	3,5

Среднее содержание металлов в добытой руде

Наименование актива	'17	'18	'19
Никель, %			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	1,3	1,3	1,3
Кольская ГМК	0,5	0,6	0,5
Nkomati	0,3	0,3	0,3
Медь, %			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	2,2	2,2	2,2
Кольская ГМК	0,2	0,2	0,2
ООО «ГРК «Быстринское»	Н. п.	0,4	0,6
Nkomati	0,1	0,1	0,1
МПГ, г/т[2]			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	6,8	6,8	6.9
Кольская ГМК	0,1	0,1	0,1
Nkomati	Н. п.	Н. п.	Н. п.

1/ Здесь и далее все показатели Nkomati указаны исходя из 50%-ной доли владения. Производственные показатели Nkomati не консолидируются в общем итоге.
2/ В МПГ входят пять металлов платиновой группы: палладий, платина, родий, рутений, иридий.

Извлечение металлов в обогатительном цикле[1]

Наименование актива	'17	'18	'19
Никель, %			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	79,9	81,5	83,1[2]
Кольская ГМК	69,8	69,5	67,9
Nkomati	70,7	65,9	64,2
Медь, %			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	94,7	94,6	95,2[2]
Кольская ГМК	75,4	74,1	73,2
ООО «ГРК «Быстринское»	Н. п.	82,9	87,7
Nkomati	90,9	88,4	87,7
МПГ, %			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	81,5	82,7	85,2[2]

Извлечение металлов в металлургическом цикле

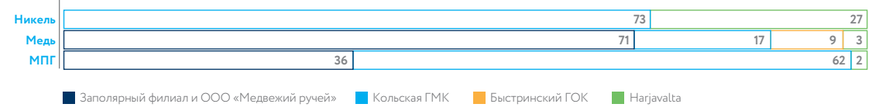
Наименование актива	'17	'18	'19
Никель, %			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»[2]	93,9	94,6	94,6
Кольская ГМК[3]	96,5	96,7	96,7
Кольская ГМК[4]	98,2	98,0	97,0
Norilsk Nickel Harjavalta[4]	98,5	97,9	97,9
Медь, %			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»[2]	94,0	94,4	94,1
Кольская ГМК[3]	96,2	96,1	96,2
Кольская ГМК[4]	97,4	97,6	96,5
Norilsk Nickel Harjavalta[4]	99,7	99,7	99,8
МПГ, %			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»[2]	95,6	95,9	95,8
Кольская ГМК[4]	96,7	94,0	91,6
Norilsk Nickel Harjavalta[4]	99,3	99,8	99,8

1/ Извлечение металлов в коллективный концентрат из сырья.
2/ От сырья до готовой продукции.
3/ От сырья до файнштейна.
4/ В рафинировочном производстве от файнштейна до готовой продукции.

Объемы производства товарной продукции по Группе

Наименование продукции	'17	'18	'19
Группа, всего			
Никель, тыс. т	217,1	218,8	228,7
– из собственного российского сырья	210,1	216,9	225,2
Медь, тыс. т	401,1	473,7	499,1
– из собственного российского сырья	397,8	473,5	498,8
Палладий, тыс. тр. ун.	2 780	2 729	2 922
– из собственного российского сырья	2 728	2 729	2 919
Платина, тыс. тр. ун.	670	653	702
– из собственного российского сырья	650	653	700
Российские активы			
Никель, тыс. т	157,4	158,0	166,3
Медь, тыс. т	387,6	455,6	486,2
Палладий, тыс. тр. ун.	2 738	2 671	2 868
Платина, тыс. тр. ун.	660	642	690
Norilsk Nickel Harjavalta (Финляндия)			
Никель, тыс. т	59,7	60,8	62,4
Медь, тыс. т	13,4	18,0	12,9
Палладий, тыс. тр. ун.	42	58	54
Платина, тыс. тр. ун.	10	11	12
Nkomati (ЮАР)[5]			
Никель, тыс. т	8,0	6,6	6,5
Медь, тыс. т	4,5	3,1	3,4
Палладий, тыс. тр. ун.	46	33	33
Платина, тыс. тр. ун.	20	13	14

Структура производства товарной продукции в 2019 году (от общего производства Группы)
%



5/ Производственные показатели Nkomati не консолидируются в общем итоге.

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ И ООО «МЕДВЕЖИЙ РУЧЕЙ» (ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ)

Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» — ключевые производственные активы Группы, которые включают в себя полный цикл производства металлов — от добычи руды до отгрузки готовой продукции потребителям. Активы расположены в России на Таймырском полуострове, на севере Красноярского края, за полярным кругом. Транспортное сообщение с другими регионами страны осуществляется по р. Енисей и Северному морскому пути, а также по воздуху.

В 2019 году Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» обеспечили выпуск 71% меди и 36% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

Здесь расположены крупнейшие месторождения Компании с ежегодной добычей более 18 млн тонн сульфидной медно-никелевой руды.

ДОБЫЧА

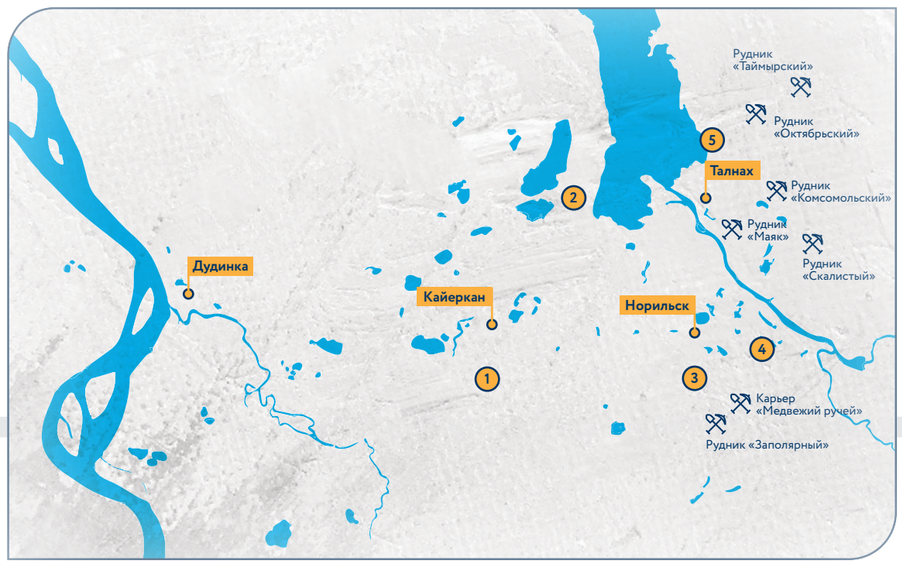
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» добывают сульфидные медно-никелевые руды, которые делятся на три категории: богатые — с повышенным содержанием цветных и драгоценных металлов; медистые — с повышенным содержанием меди по отношению к никелю; вкрапленные — с более низким содержанием всех металлов.

Талнахское и Октябрьское месторождения разрабатывают рудники «Таймырский», «Октябрьский», «Комсомольский», «Скалистый» и «Маяк». При добыче руд на этих рудниках используются слоевая и камерная системы разработки с закладкой выработанного пространства твердеющей смесью. В качестве закладки используют закладочные смеси. Их составы выбирают в зависимости от технологических требований к нормативной прочности закладки при ведении закладочных работ на рудниках.

Месторождение Норильск-1 относится к ООО «Медвежий ручей» и разрабатывается рудником «Заполярный» открытым и подземным способами. Подземная отработка месторождения ведется системой подэтажного (этажного) принудительного обрушения с торцевым выпуском с применением самоходного оборудования. В 2019 году выполнено технико-экономическое обоснование (ТЭО) вариантов развития рудника «Заполярный» с учетом комбинированной отработки оставшихся запасов вкрапленных руд месторождения Норильск-1. Согласно ТЭО объем ежегодной добычи вкрапленной руды на ООО «Медвежий ручей» планируется увеличить до 9 млн тонн в 2027 году.

В 2019 году суммарный объем добычи руды в Заполярном филиале и ООО «Медвежий ручей» составил 18,4 млн тонн, что на 1,1 млн тонн больше, чем в 2018 году (+6%). Объем добычи богатых руд увеличился на 8%, а медистых — на 10%. Добыча богатых руд выросла на рудниках «Таймырский» и «Скалистый» — суммарно на 12% по сравнению с 2018 годом. Добыча медистых руд выросла на рудниках «Октябрьский» и «Комсомольский» (+10%). Объем добычи вкрапленных руд остался практически на прежнем уровне (+0,3%). Изменение объемов добычи было предусмотрено годовым планом производства.

1 Аэропорт Норильск
2 Надеждинский металлургический завод
3 Норильская обогатительная фабрика
4 Медный завод
5 Талнахская обогатительная фабрика



Объемы добычи руды

млн т

Место добычи, тип руды	Вид рудника	'17	'18	'19
Руда, всего		17,38	17,32	18,42
– богатая		6,57	6,78	7,35
– медистая		5,56	5,24	5,75
– вкрапленная		5,23	5,30	5,32
Заполярный филиал				
Октябрьское месторождение:		8,82	8,95	9,45
Рудник «Октябрьский»	Подземный	5,23	5,17	5,37
– богатая		1,13	0,98	0,88
– медистая		3,15	2,98	3,38
– вкрапленная		0,95	1,21	1,11
Рудник «Таймырский»	Подземный	3,59	3,79	4,08
– богатая		3,59	3,79	4,08
Талнахское и Октябрьское месторождения:		6,92	6,70	7,34
Рудник «Комсомольский»	Подземный	5,86	3,82	4,00
– богатая		1,83	0,11	0,10
– медистая		2,41	2,18	2,28
– вкрапленная		1,63	1,53	1,62
Рудник «Скалистый»	Подземный	Н. п.	1,95	2,34
– богатая		Н. п.	1,87	2,25
– медистая		Н. п.	0,09	0,09
Рудник «Маяк»	Подземный	1,06	0,93	1,00
– богатая		0,03	0,04	0,04
– вкрапленная		1,03	0,89	0,97
ООО «Медвежий ручей»				
Месторождение Норильск-1, рудник «Заполярный» – вкрапленная	Открытый/ подземный	1,64	1,67	1,63

ОБОГАЩЕНИЕ

Обогатительные активы

- Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ)
- Норильская обогатительная фабрика (НОФ) (в составе ООО «Медвежий ручей»)

Талнахская обогатительная фабрика перерабатывает богатые, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений с получением никель-пирротинового, медного концентратов и металлосодержащего продукта. Основные технологические операции: дробление, измельчение, флотация, сгущение.

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

Сгущенные концентраты ТОФ и НОФ по гидротранспорту передаются для дальнейшей переработки на металлургические предприятия Заполярного филиала.

В целом на обогатительных фабриках в 2019 году было переработано 18,2 млн тонн рудного сырья всех типов (богатые, медистые и вкрапленные руды).

ТОФ в 2019 году переработала 10,7 млн тонн руды (на 0,3 млн тонн больше, чем в 2018 году). Извлечение никеля в коллективный флотационный концентрат, с учетом выпуска металлосодержащего пирротинового продукта, выросло по сравнению с 2018 годом на 2,7% — до 85,9%. Рост извлечения обусловлен оптимизацией технологического процесса получения металлосодержащего пирротинового продукта на ТОФ.

НОФ в 2019 году снизила объем переработки руд до 6,8 млн тонн (на 0,7 млн тонн меньше, чем в 2018 году), что было предусмотрено планом горных работ. Извлечение никеля из руды в коллективный концентрат составило 71,3%, что на 0,6% ниже показателя 2018 года. В течение года на фабрике активно вовлекались в переработку бедные обороты Медного завода.

МЕТАЛЛУРГИЯ

Металлургические активы Заполярного филиала

- Надеждинский металлургический завод (НМЗ)
- Медный завод (МЗ)
- Металлургический цех (МЦ) (в составе Медного завода)

Надеждинский металлургический завод перерабатывает следующие продукты с получением файнштейна и элементарной серы:

- никель-пирротиновый концентрат и металлосодержащий продукт с ТОФ;
- никелевый концентрат с НОФ;
- пирротиновый концентрат (ЛПК КУР), ранее заскладированный на Кайерканском угольном разрезе (КУР-1).

Объемы переработки сульфидных руд на обогатительных фабриках

млн т

Фабрика	2017	2018	2019
ТОФ	10,0	10,4	10,7
НОФ	7,5	6,8	7,5

Извлечение никеля на обогатительных фабриках

%

Фабрика	2017	2018	2019
ТОФ	81,7	83,2	85,9
НОФ	71,7	71,9	71,3

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕПОЧКА

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

Медный завод перерабатывает весь объем медных концентратов с обогатительных фабрик и покупное сырье с получением катодной меди, элементарной серы и серной кислоты для технологических нужд Заполярного филиала.

Металлургический цех, являющийся подразделением Медного завода, перерабатывает шламы Цеха электролиза меди МЗ и Цеха электролиза меди Кольской ГМК с получением концентратов драгоценных металлов, технического селена и теллура.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых Заполярным филиалом, осуществляется по толлингу в ОАО «Красцветмет» и ООО «УралИнтех».

Заполярный филиал производит металлы из собственного сырья. Начиная с четвертого квартала 2016 года в связи с закрытием Никелевого завода весь никелевый файнштейн, произведенный на НМЗ, направляется на переработку на Кольскую ГМК.

Продукция Заполярного филиала:

- катодная медь;
- никелевый файнштейн для переработки на Кольской ГМК;
- концентрат драгоценных металлов;
- техническая сера и селен;
- теллур в слитках.

В 2019 году объем производства меди практически остался на уровне 2018 года (+1%). Незначительное увеличение связано с небольшим изменением содержания меди в руде. Производство металлов платиновой группы увеличилось по сравнению с 2018 годом на 4%, в основном за счет выработки ранее накопленного незавершенного производства высокой степени готовности.

Объемы производства

Продукция	'17	'18	'19
Медь, т	306 859	353 131	355 706
Палладий, тыс. тр. ун.	956	987	1 042
Платина, тыс. тр. ун.	259	260	251

АО «КОЛЬСКАЯ ГМК» (КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ)

АО «Кольская ГМК» (Кольская ГМК) — дочернее предприятие «Норникеля» со 100%-ной долей владения. Кольская ГМК — значимый производственный актив Компании, расположенный на Кольском полуострове России, в Мурманской области.

ДОБЫЧА

Кольская ГМК добывает сульфидные медно-никелевые вкрапленные руды.

В 2019 году Кольская ГМК произвела 73% никеля, 17% меди и 62% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

При добыче применяются различные системы разработки:

- на Ждановском и Заполярном месторождениях используют три системы разработки: с обрушением и торцевым выпуском руды, подэтажного обрушения с камерно-целиковым порядком выемки и камерно-целиковую. Для обеспечения проектной мощности обогатительной фабрики вовлекается руда из забалансовых отвалов, образующихся при открытых горных работах;
- на месторождениях Котсельваара и Семилетка в основном используют систему с отбойкой руды из подэтажных штреков и систему с подэтажным обрушением. Также в минимальном объеме применяется камерно-столбовая система разработки с мелкошпуровой и скважинной отбойкой.

Объемы добычи руды
млн т

Место добычи	Вид рудника	'17	'18	'19
Руда, всего		7,64	7,90	7,91
Ждановское месторождение:		6,81	7,14	7,25
– рудник «Северный»	Подземный	6,55	6,56	6,49
– рудник «Северный»	Открытый	0,26	0,58	0,77
Заполярное месторождение:		0,14	0,08	0,06
– участок «Северный»	Подземный	0,14	0,08	0,06
Месторождения Котсельваара и Семилетка:		0,70	0,68	0,60
– шахта «Каула-Котсельваара»	Подземный	0,70	0,68	0,60

В 2019 году на Кольской ГМК было добыто около 8 млн тонн руды (+0,2% по сравнению с 2018 годом). Незначительное увеличение связано с добычей руды из забалансовых отвалов, образующихся при открытых горных работах, для обеспечения проектной мощности обогатительной фабрики, что было предусмотрено годовым планом производства.

ОБОГАЩЕНИЕ

Обогатительные активы

- Обогатительная фабрика (г. Заполярный)

Продукция Обогатительной фабрики — медно-никелевый концентрат, который подвергается брикетированию. Брикеты направляются на переработку в Плавильный цех, откуда выходит файнштейн.

Обогатительная фабрика Кольской ГМК в 2019 году переработала 7,6 млн тонн руды, что на 0,3 млн тонн меньше, чем в 2018 году. Снизилось и извлечение металлов в коллективный концентрат, что объясняется увеличением в шихте доли руд с усложненной морфологией вкрапления сульфидных минералов.

1 Обогатительная фабрика и цех брикетирования
2 Плавильный цех
3 Рафинировочный цех
4 Цех электролиза



МЕТАЛЛУРГИЯ

Металлургические активы

- Плавильный цех (п. г. т. Никель)
- Участок брикетирования (г. Заполярный)
- Металлургический цех (г. Мончегорск)
- Рафинировочный цех (г. Мончегорск)
- Цеха электролиза никеля № 1, № 2 (г. Мончегорск)

Компания продолжает модернизацию Цеха электролиза никеля № 2 (ЦЭН-2), которая предусматривает создание производства катодного никеля по технологии электроэкстракции никеля из растворов хлорного растворения никелевого порошка трубчатых печей. Благодаря этому проекту Компания намерена расширить производственную мощность ЦЭН-2 со 120 тыс. до 145 тыс. тонн электролитного никеля в год и повысить уровень извлечения на 1%. В 2019 году были введены в работу вторая, четвертая и частично третья серии ванн электроэкстракции. Со второго квартала 2020 года планируется полностью выйти на проектные показатели. Кроме того, продолжаются пусконаладочные работы на новом участке Металлургического цеха Кольской ГМК по производству концентратов драгоценных металлов. Его запуск является неотъемлемым и обязательным этапом реализация плана «Оптимизация конфигурации рафинировочного производства».

В 2019 году Кольская ГМК производила металлы только из собственного российского сырья. Рост производства никеля и меди в отчетном году связан с расширением карбонильного передела и поставкой концентрата с более высоким содержанием меди из Заполярного филиала. Рост производства металлов платиновой группы в 2019 году связан с выработкой ранее накопленного незавершенного производства высокой степени готовности.

Продукция:

- катодный никель;
- карбонильный никель;
- никелевый полуфабрикат на продажу;
- катодная медь;
- медный полуфабрикат на продажу;
- электролитный кобальт;
- кобальтовый концентрат;
- концентраты драгоценных металлов;
- серная кислота;
- дробленый файнштейн для Norilsk Nickel Harjavalta;

Объемы производства

Продукция	'17	'18	'19
Никель, т	157 396	158 005	166 265
– из собственного российского сырья	155 110	157 519	166 265
Медь, т	80 781	83 070	86 976
– из собственного российского сырья	78 587	82 987	86 976
Палладий, тыс. тр. ун.	1 782	1 684	1 826
– из собственного российского сырья	1 737	1 684	1 826
Платина, тыс. тр. ун.	401	381	439
– из собственного российского сырья	385	381	439

ООО «ГРК «БЫСТРИНСКОЕ» (ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ КРАЙ)

ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК) — дочернее предприятие Компании с долей владения 50,01%. Быстринский ГОК расположен в Газимурско-Заводском районе Забайкальского края, в 16 км к востоку от с. Газимурский Завод, в 350 км от Читы.

Это новый проект «Норникеля» и крупнейший гринфилд-проект в российской металлургической отрасли, который включает в себя добычу и обогащение руды, а также отгрузку готовой продукции потребителям. Ежегодно на Быстринском ГОКе будет добываться и перерабатываться около 10 млн тонн руды.

Строительство Быстринского ГОКа «Норникель» начал в 2013 году. Проект строительства включает в себя разработку открытым способом Быстринского месторождения, строительство горно-обогатительного комбината (ГОК) с полной инфраструктурой, включая линию электропередач, железную дорогу Борзя — Газимурский Завод протяженностью 227 км, а также вахтового поселка. В октябре 2017 года Компания приступила к проведению на проекте пусконаладочных работ, а в сентябре 2019 года запустила его в промышленную эксплуатацию. Выход на проектную мощность предусмотрен к 2021 году.

В 2019 году Быстринский ГОК произвел 9% меди от общего объема конечной продукции Группы.

① Быстринский ГОК



ДОБЫЧА

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

Объемы добычи руды

млн т

Место добычи	Вид рудника	'18	'19
Руда, всего		7,86	10,49
Месторождение Быстринское:		7,86	10,49
– карьер «Верхне-Ильдиканский»	Открытый	7,43	8,60
– карьер «Быстринский-2»	Открытый	0,43	1,89

ОБОГАЩЕНИЕ

Обогатительные мощности

- Обогатительная фабрика

Строительство Обогатительной фабрики началось в 2015 году. Она предназначена для переработки руд Быстринского месторождения с получением медного, железорудного и золотосодержащего концентратов. Основные технологические операции: дробление, измельчение, флотация, сгущение, фильтрация и упаковка готовой продукции.

На Обогатительной фабрике предусмотрена работа двумя технологическими линиями. В 2018 году они запущены в режиме пусконаладочных работ, а в 2019 году предприятие введено в промышленную эксплуатацию. В 2019 году Обогатительная фабрика переработала 7,5 млн тонн руды (в 2018 году — 3,8 млн тонн). Рост обусловлен плановым выходом на проектные показатели.

Медный и железорудный концентраты направляются на реализацию третьим лицам, а золотосодержащий — на дальнейшую переработку в Заполярный филиал.

Продукция:

- медный концентрат;
- золотосодержащий концентрат;
- железорудный концентрат.

Объемы производства

Продукция	'18	'19
Переработка руды, млн т	3,8	7,5
Медь (в медном концентрате), т	19 417	43 489
– содержание меди в концентрате, %	25,4	25,5
Золото (в медном и золотом концентратах), тыс. тр. ун.	89	177
– содержание золота в концентрате, г/т	6 218	4 034
Железорудный концентрат тыс. т	346	1 311
– содержание железа в концентрате, %	64,1	64,6

NORILSK NICKEL HARJAVALTA (ФИНЛЯНДИЯ)

Norilsk Nickel Harjavalta — дочернее предприятие «Норникеля» со 100%-ной долей владения; вошло в состав Группы в 2007 году. Завод в Харьявалте перерабатывает российское сырье «Норникеля», а также никельсодержащее сырье сторонних поставщиков.

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

Технология сернокислотного выщелачивания позволяет достигать высоких показателей по извлечению металла — свыше 98%, что является передовой практикой в мировой горно-металлургической отрасли.

В 2019 году завод Norilsk Nickel Harjavalta обеспечил выпуск 27% никеля, 3% меди и 2% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

1 Рафинировочный завод Norilsk Nickel Harjavalta

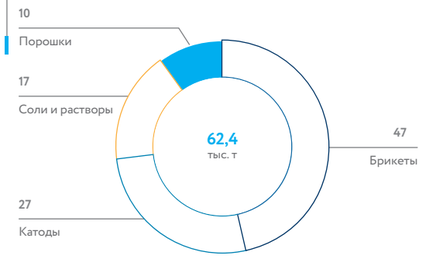


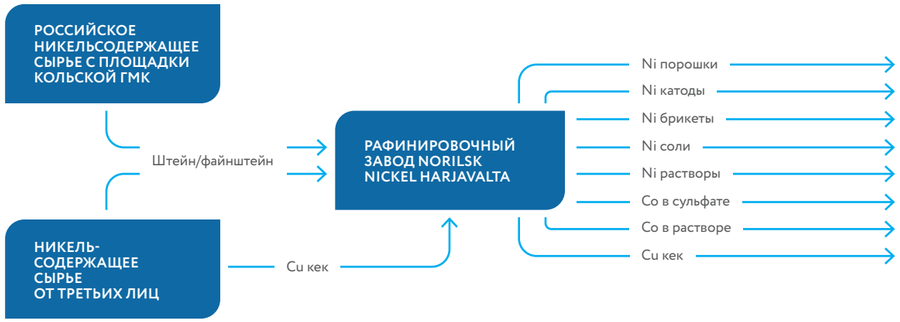
МЕТАЛЛУРГИЯ

Технологическая схема завода

В течение 2019 года на заводе Norilsk Nickel Harjavalta постепенно увеличивались поставки никелевого сырья с рафинировочного производства Кольской ГМК, что соответствует стратегии реконфигурации перерабатывающих мощностей. Поставки сырья от третьих лиц, а именно файнштейна от компании Boliden и никелевых солей прочих поставщиков, осуществлялись равномерно в течение 2019 года и были незначительны. Уровень извлечения металлов не изменился по сравнению с 2018 годом.

Структура производства товарного никеля в 2019 году
%



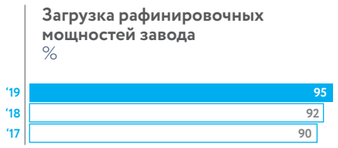


В 2019 году завод Norilsk Nickel Harjavalta увеличил производство товарного никеля на 3%, до 62 тыс. тонн. Производство такого объема никеля является историческим рекордом для предприятия. Рост связан с реконфигурацией рафинировочного производства Компании и увеличением поставок никелевого сырья с Кольской ГМК. Меди в медном кеке произведено 13 тыс. тонн, что на 28% ниже показателя 2018 года. Выпуск товарного палладия в медном кеке снизился на 8%, а производство платины выросло на 5% по сравнению с 2018 годом. Снижение связано с началом отгрузки партий медного кека в Заполярный филиал для дальнейшей переработки.

Продукция:

- никелевые катоды и брикеты;
- никелевые соли, порошки и растворы;
- кобальт в сульфате и в растворе;
- медный кек с содержанием МПГ.

Загрузка рафинировочных мощностей завода
%



Объемы производства

Продукция	'17	'18	'19
Никель, т	59 716	60 765	62 422
– из российского сырья Компании	55 021	59 337	58 939
Медь (в медном кеке), т	13 441	18 036	12 948
– из российского сырья Компании	12 328	17 980	12 667
Палладий (в медном кеке), тыс. тр. ун.	42	58	54
– из российского сырья Компании	35	58	51
Платина (в медном кеке), тыс. тр. ун.	10	11	12
– из российского сырья Компании	6	11	9

NKOMATI (ЮАР)

Nkomati — предприятие, находящиеся в собственности «Норникеля» (50%-ное владение) и компании African Rainbow Minerals. Данные по Nkomati учитываются в финансовых показателях по методу пропорциональной консолидации, исходя из доли владения.

Предприятие расположено в ЮАР, в 300 км к востоку от г. Йоханнесбурга, в провинции Мпумаланга.

Nkomati — единственный в ЮАР производитель никелевого концентрата, который, помимо никеля, содержит медь, кобальт и МПГ. Nkomati также производит хром в концентрате.

В 2019 году объем добытой руды на предприятии Nkomati составил 3,5 млн тонн (исходя из доли Группы в 50%) со средним содержанием никеля 0,26%, меди — 0,11%.

ДОБЫЧА

Месторождение Nkomati обладает существенной ресурсной базой, представленной вкрапленными сульфидными медно-никелевыми рудами. Месторождение состоит из нескольких рудных тел, основные из которых сплошное сульфидное рудное тело с высоким содержанием никеля, и зона перидотит-хромитовой минерализации с более низким содержанием никеля и относительно высоким содержанием хрома.

1 Рудник 2 Обогатительная фабрика



ОБОГАЩЕНИЕ И МЕТАЛЛУРГИЯ

Обогатительные мощности

- Обогатительная фабрика по переработке руды с основной зоны мощностью 375 тыс. тонн руды в месяц
- Обогатительная фабрика по переработке руды с перидотит-хромитовой зоны мощностью 250 тыс. тонн руды в месяц

Добываемая руда перерабатывается на обогатительных фабриках по технологии сульфидной флотации. Полученные концентраты продаются Группой сторонним компаниям.

В 2019 году Nkomati (50%-ная доля Группы) произвело 6,5 тыс. тонн никеля (на 2% меньше, чем в 2018 году), 3,4 тыс. тонн меди (на 12% больше), 33 тыс. тр. унций палладия (на 1% меньше), а также 14 тыс. тр. унций платины (на 6% больше, чем в 2018 году). Снижение производства никеля и палладия и рост выпуска меди и платины обусловлены изменением состава перерабатываемой руды и началом реализации плана по сокращению производства к 2020 году.

Продукция:

- концентраты на продажу.

Объемы производства[1]

Продукция	'17	'18	'19
Никель, тыс. т	8,0	6,6	6,5
Медь, тыс. т	4,5	3,1	3,4
Палладий, тыс. тр. ун.	46	33	33
Платина, тыс. тр. ун.	20	13	14

1/ Указаны объемы производства исходя из 50%-ной доли владения.

ПРОДУКЦИЯ И СБЫТ

В 2019 году в очередной раз «Норникель» подтвердил свою многолетнюю репутацию надежного поставщика высококачественной продукции. Интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг отвечает целевому уровню.

Как один из крупнейших мировых производителей цветных металлов и металлов платиновой группы, Компания видит свою роль в качестве лидера в формировании улучшенной экосистемы для всех участников рынка, начав в 2019 году проект по цифровизации контрактов на продажу металлов.

География поставок продукции Компании охватывает 37 стран мира. Продукция «Норникеля» зарегистрирована на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже. Наличие регистрации на основных мировых биржевых площадках обеспечивает ликвидность и премиальность продаж Компании.

ПРОДУКТОВАЯ ЛИНЕЙКА

Одна из задач Компании — обеспечивать соответствие ее продуктовой линейки структуре текущего и потенциального мирового спроса на металлы.

Приоритетным направлением развития продуктовой линейки является диверсификация никелевой продукции. Компания реализует комплекс мероприятий как по совершенствованию имеющейся продуктовой линейки, так и по ее расширению с учетом изменяющейся структуры спроса на металл, в том числе быстрорастущей доли сегмента электромобилей и аккумуляторов. В частности, «Норникель» продолжает активно взаимодействовать с участниками батарейного сектора для расширения диапазона продукции с учетом формирующихся на рынке требований по форме и качеству.

Norilsk Nickel Harjavalta считается одним из мировых лидеров по выпуску никелевой продукции, применяемой в производстве прекурсоров (полупродуктов, необходимых для изготовления катодного материала как составной части аккумуляторов). Сульфаты никеля и кобальта, производимые заводом Norilsk Nickel Harjavalta, — эталонные по качеству продукты, широко применяемые в производстве аккумуляторов. Уникальная гибкость Norilsk Nickel Harjavalta в выпуске необходимых форм продукции позволяет реализовывать программу развития продуктового портфеля с учетом предпочтений потребителей.

Товарная продукция и области применения

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ И ООО «МЕДВЕЖИЙ РУЧЕЙ»

- Cu — Медь катодная
- Se — Селен технический в порошке
- S — Сера техническая комовая
- Te — Теллур в слитках

КОЛЬСКАЯ ГМК

- Ni — Никель катодный, карбонильный никелевый порошок и дробь, никелевый файнштейн
- Cu — Медь катодная, медный штейн
- Co — Кобальт катодный, кобальтовый концентрат
- Na_2SO_4 — Сульфат натрия
- H_2SO_4 — Серная кислота

NORILSK NICKEL HARJAVALTA

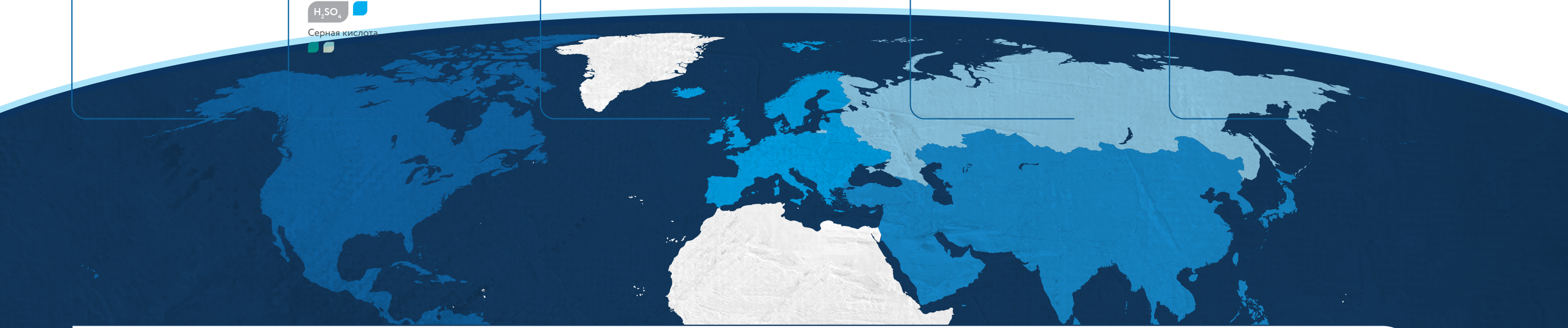
- Ni — Никель катодный, никелевые брикеты, электролитический никелевый порошок, сульфат никеля, гидроксикарбонат никеля
- Cu — Медный кек
- Co — Сульфат кобальта

ООО «ГРК «БЫСТРИНСКОЕ»

- Cu — Медный концентрат
- Fe — Железорудный концентрат

ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»[1]

- Pt — Платина
- Pd — Палладий
- Rh — Родий
- Ir — Иридий
- Ru — Рутений
- Ag — Серебро
- Au — Золото



Рынки сбыта

- Россия
- Европа
- Азия
- Америка

Основные области потребления

- Производство кабельно-проводной продукции
- Производство проката и труб
- Металлургия
- Химическая промышленность
- Стекольная промышленность
- Электротехническая промышленность
- Производство удобрений
- Производство бумаги
- Вулканизация резины
- Производство стали
- Сплавы/суперсплавы
- Цветная металлургия
- Каучуковая промышленность
- Фото- и термоэлементы
- Нержавеющие и специальные стали
- Гальванопокрытия
- Сварочные электроды
- Производство синтетических моющих средств
- Целлюлозно-бумажная промышленность
- Текстильная промышленность
- Кожевенная промышленность
- Медицина / ветеринария
- Производство аккумуляторов
- Присадки и катализаторы
- Металлопрокат
- Производство сталей
- Ювелирная промышленность
- Инвестиции
- Производство автокатализаторов
- Электронная промышленность
- Электрохимическая промышленность

1/ ОАО «Красцветмет» не принадлежит «Норникелю» и осуществляет аффинаж драгоценных металлов из сырья Компании по договору переработки (толлинга). 100% акций ОАО «Красцветмет» находится в собственности у государства.

СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ

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

Стратегия сбыта никелевой продукции нацелена на достижение сбалансированного соотношения между поставками производителям нержавеющей стали и в другие отрасли. В структуре потребления никеля приоритетным является сегмент электромобилей и аккумуляторов. Темпы его роста указывают на то, что через несколько лет он станет одним из основных источников спроса, уступая только нержавеющей стали.

Исходя из этого, Компания реализует программу поддержки перспективных применений никеля, в первую очередь в секторе аккумуляторных батарей. Кооперация с развивающимся сектором аккумуляторных батарей возможна за счет широкого ассортимента никелевой продукции, высокой надежности поставок, наличия собственной глобальной платформы продаж и долгосрочного опыта взаимодействия с автопроизводителями и химическими компаниями. Также Компания ведет проактивный диалог с новыми ведущими игроками. Все эти факторы формируют возможность для Компании стать ключевым элементом цепочки добавленной стоимости на рынке батарейных материалов.

В батарейном секторе Компания нацелена на поддержку развития рынка электромобилей и связанных с ними цепочек создания стоимости, построение долгосрочных отношений с ключевыми игроками сектора и расширение рынка и рыночной доступности для продуктов никеля и кобальта. Сбытовая команда ведет активный мониторинг изменений технических требований к никелевым и кобальтовым продуктам в секторе. Компания развивает сотрудничество с ведущими игроками в сегменте аккумуляторных батарей, примером чему является соглашение с компанией BASF, подписанное в 2018 году. В рамках этого соглашения в 2019 году было запущено опытное производство и произведены первые партии товара для сертификации у потребителей.

В секторе сплавов и специальных сталей Компания нацелена на максимальное использование возможностей своего продуктового портфеля и улучшение качества продукции для расширения присутствия в сегментах с высокими требованиями к качеству.

В секторе гальванопокрытий «Норникель» реализует программу оптимизации продукции в соответствии с потребностями клиентов, которая поможет привлечь новых клиентов в Китае и других регионах. Проведена процедура одобрения электролитического никеля марки NORNICKEL производства Кольской ГМК на Шанхайской фьючерсной бирже, выдача свидетельства о регистрации ожидается в начале 2020 года.

В 2019 году в число металлов, одобренных к поставке на Лондонской бирже, включен электролитический кобальт марки NORILSK I производства Кольской ГМК.

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

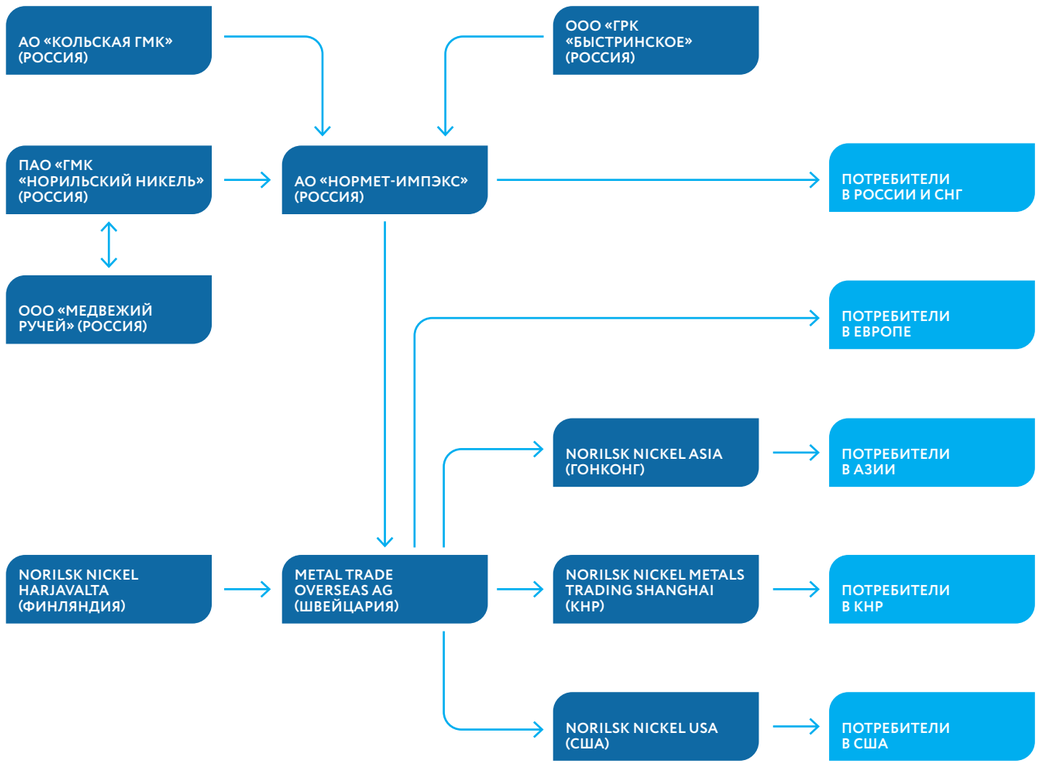
Один из приоритетов «Норникеля» — обеспечение стабильности поставок в условиях значительного дефицита палладия на мировом рынке. Стратегия Компании как ведущего поставщика этого металла включает реализацию ряда мероприятий по обеспечению долгосрочной устойчивости рынка палладия, включая строительство нового проекта «Южный кластер».

Для обеспечения устойчивости поставок в среднесрочной перспективе продолжит функционировать Глобальный палладиевый фонд, созданный в 2016 году.

Структура поставок продукции по регионам
%



Схема сбыта Компании



ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

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

Бóльшая часть производственных объектов «Норникеля» расположена за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году держится отрицательная температура воздуха. Следовательно, перед Компанией стоит задача обеспечить энергетическими ресурсами как промышленные предприятия Группы и объекты инфраструктуры, так и население регионов присутствия.

АО «Норильскгазпром» (100%-ное владение) добывает газ и газовый конденсат на Пеляткинском, Южно- и Северо-Соленинских газоконденсатных месторождениях, а также на Мессояхском газовом месторождении. Пеляткинское газоконденсатное месторождение перешло к АО «Норильскгазпром» в 2019 году в результате реорганизации АО «Таймыргаз».

2 803,5
млн м³
объем добычи природного газа

92
тыс. т
объем добычи газового конденсата

44,5%
доля электроэнергии из возобновляемых источников

- **Начало добычи** — 1969 год
- **Запасы газа** — 246,6 млрд м³
- **Запасы конденсата** — 4 727 тыс. тонн
- **Добыча газа в 2019 году** — 2 803,5 млн м³
- **Добыча конденсата в 2019 году** — 92 тыс. т

Объем добычи[1]

Наименование актива	'17	'18	'19
Природный газ, млн м³	3 014	2 896	2 804
– АО «Таймыргаз»	2 086	2 027	0
– АО «Норильскгазпром»	928	869	2 804
Газовый конденсат, тыс. т	100	90	92
– АО «Таймыргаз»	98	88	0
– АО «Норильскгазпром»	2	2	92

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

АО «Норильсктрансгаз» (100%-ное владение) обеспечивает транспортировку природного газа и конденсата от месторождений до потребителей.

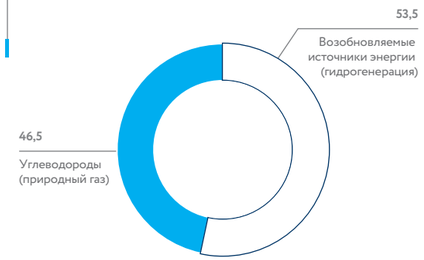
Длина газопроводов и конденсатопроводов составляет 1 588 км. Период ввода в эксплуатацию — с 1969 по 2018 год.

АО «НТЭК» (100%-ное владение) осуществляет производство, передачу и снабжение потребителей электрической и тепловой энергией. Выработка энергии происходит с использованием как возобновляемых источников энергии (таких как гидрогенерация), так и невозобновляемых (например, природный газ). 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 1 190 МВт и две гидроэлектростанции с установленной совокупной мощностью 1 091 МВт. Общая электрическая мощность энергосистемы составляет 2 281 МВт.

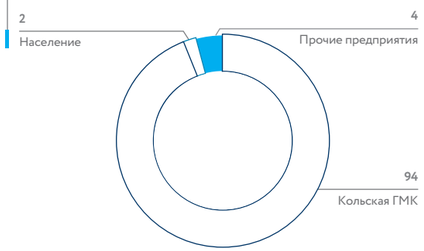
Электрическую энергию с использованием возобновляемых источников АО «НТЭК» производит на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС (установленная мощность — 491 и 600 МВт соответственно). В 2019 году доля электроэнергии, полученной из возобновляемых источников, составила 44,5% по Группе и 53,5% — по Норильскому промышленному району.

Для увеличения использования таких возобновляемых источников энергии, как гидрогенерация, а также в целях экономии топливно-энергетических ресурсов и повышения надежности энерго- и газоснабжения инвестиционная программа «Норникеля» предусматривает реализацию нескольких крупных приоритетных проектов. В 2019 году объем инвестиций в проекты составил около 16 млрд руб. (246 млн долл. США).

Структура выработки электроэнергии в Норильском промышленном районе в 2019 году
%



Структура реализации электроэнергии ООО «Арктик-энерго» в 2019 году
%



Среди наиболее существенных проектов, которые Компания реализует с целью повышения надежности эксплуатации оборудования, увеличения энергоэффективности и обеспечения роста объемов выпуска продукции, можно выделить следующие:

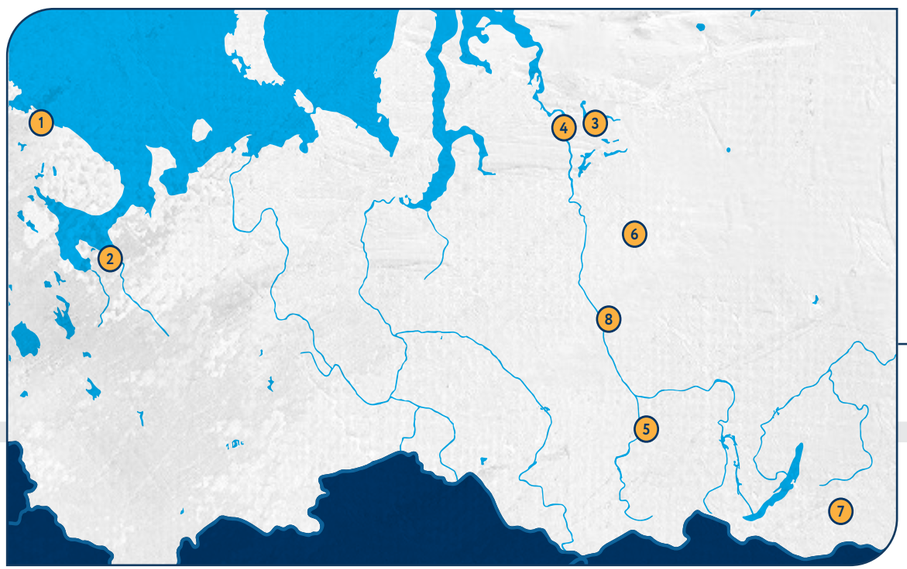
- замена семи гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС;
- замена энергоблоков на Норильской ТЭЦ-2 и Норильской ТЭЦ-3;
- модернизация электросетевого комплекса, газотранспортной магистральной и газораспределительной систем Норильского промышленного района.

ООО «Арктик-энерго» (100%-ное владение) является гарантирующим поставщиком электроэнергии Кольской ГМК в г. Мончегорске. Данный актив был создан для обеспечения эффективного и бесперебойного снабжения электроэнергией производственных объектов Кольской ГМК по минимальным ценам. Объем реализации энергии за 2019 год составил 2 719 610 тыс. кВт · ч.

ТРАНСПОРТНЫЕ АКТИВЫ

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

1. Мурманский транспортный филиал (терминал, шесть судов усиленного ледового класса)
2. Архангельский транспортный филиал
3. ООО «Аэропорт Норильск», АО «Норильск Авиа», АО «АК «НордСтар» (100%)
4. Заполярный транспортный филиал (порт Дудинка)
5. КТФ, АО «Красноярский речной порт» (89%) и ООО «Норникель-ЕРП»
6. АО «Енисейское речное пароходство» (82%)
7. Быстринский транспортный филиал
8. АО «Лесосибирский порт» (51%)



ФЛОТ

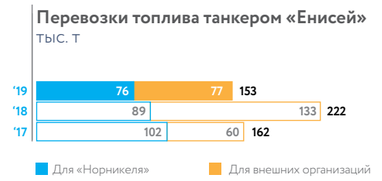
«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом: пятью сухогрузами и танкером «Енисей» усиленного ледового класса (Arc7 по классификации Российского морского регистра судоходства). Технические возможности судов позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов. Танкер «Енисей» осуществляет экспорт газового конденсата с Пеляткинского месторождения в порты Европы, а также выполняет коммерческие рейсы в других направлениях.

Сухогрузный флот Компании обеспечивает круглогодичное сообщение между морскими портами Дудинки, Мурманска, Архангельска, Роттердама и Гамбурга, а также выполняет коммерческие рейсы в других направлениях. В 2019 году было выполнено 68 рейсов из порта Дудинка (в 2018 году — 66), в том числе 11 прямых рейсов в порты Европы (в 2018 году — 10).

Сухогрузные перевозки флотом Компании
МЛН Т



Перевозки топлива танкером «Енисей»
ТЫС. Т



АВИАЦИОННЫЕ АКТИВЫ

АО «Норильск Авиа» (100%-ное владение) обслуживает города и поселки Норильского и Таймырского Долгано-Ненецкого районов Красноярского края. Авиакомпания владеет 16 вертолетами и обеспечивает вертолетные перевозки для производственной деятельности предприятий Компании, выполняет срочные санитарные полеты и спасательные операции, перевозит пассажиров на местных воздушных линиях.

АО «АК «НордСтар» (100%-ное владение) существует с 2008 года и является развивающимся авиационным проектом. Парк авиакомпании состоит из 13 воздушных судов. АО «АК «НордСтар» — один из крупнейших перевозчиков Сибирского федерального округа и базовый перевозчик аэропорта Норильска. Ежегодный пассажирооборот компании превышает 1 млн человек. География полетов охватывает более 30 городов России и стран СНГ.

ООО «Аэропорт «Норильск» (100%-ное владение) расположен в 36 км от г. Норильска. Он играет важную роль в обеспечении транспортной доступности региона и связывает север Красноярского края с другими регионами России.

В рамках государственно-частного партнерства, оформленного соглашением о намерениях между Компанией и Федеральным агентством воздушного транспорта (Росавиацией), в 2019 году проводились работы по устройству патрульной автодороги и ограждения аэропорта, устройству инженерных систем и систем связи, к концу года выполнено 95% бетонных работ по реконструкции перрона аэропорта, 100% бетонных работ по реконструкции взлетно-посадочной полосы.

В 2020 году планируется завершение реконструкции.

Транспортно-логистический комплекс Компании включает:

- морской флот: шесть судов усиленного ледового класса;
- речной флот: 623 ед. (в том числе 198 ед. самоходных судов, 425 ед. несамоходных судов);
- железнодорожный парк: 118 фитинговых платформ, один маневровый локомобиль, один электровоз «Ермак», один тепловоз 2М62;
- авиапарк: 16 вертолетов (АО «Норильск Авиа»), 13 самолетов (АО «АК «НордСтар»).

ТРАНСПОРТНЫЕ ФИЛИАЛЫ И ПОРТЫ

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

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

Порт осуществляет перевалку грузов для Таймырского полуострова, в том числе для населения (за исключением скоропортящихся грузов и почты). В летний период речные суда доставляют из Красноярска и Лесосибирска оборудование и необходимые грузы для производства (песок, круглый лес, клинкер и т. д.); отгрузка серы проводится частично на реку, частично на морское направление. Круглый год из Дудинки морскими судами отправляется файнштейн и металлопродукция.

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

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

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

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

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

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

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

ООО «Норникель-ЕРП» (100%-ное владение) создано в 2019 году. Координирует работу Красноярского порта и Енисейского речного пароходства. Их работа отличается ярко выраженной сезонностью, поскольку река Енисей зимой замерзает. После ледохода через порты осуществляется перевалка грузов «Норникеля» в Дудинку: щебня, клинкера, оборудования, материалов, социально значимых грузов в рамках Северного завоза.

АО «ЕРП» (82%-ное владение) выполняет большую часть перевозок по реке Енисей грузов Компании и сторонних. Владеет более чем 600 судами речного флота, как самоходными, так и несамоходными. Речные перевозки осуществляются по рекам Енисей, Ангара, Нижняя и Подкаменная Тунгуски, а также по самым крупным их притокам.

АО «Красноярский речной порт» (89%-ное владение) — один из крупнейших речных портов Енисейского бассейна. Осуществляет перевалку грузов, следующих в автомобильно-железнодорожно-водном сообщении, а также хранение и перевозку грузов на подъездных железнодорожных путях необщего пользования. Порт включает три производственных участка: Енисей, Злобино и Песчанку.

АО «Лесосибирский порт» (51%-ное владение) расположен на 40 км ниже впадения Ангары в Енисей и ниже порогов (сложного для прохождения судов участка). Это позволяет гарантированно доставлять грузы «Норникеля» в случае маловодности Енисея и большой загрузки судов. Порт обладает следующими уникальными преимуществами:
- является единственным в бассейне Енисея специализированным участком по переработке взрывчатых веществ с возможностью их хранения;
- работает круглый год (в межнавигационный период производится перевалка грузов с железнодорожного на автомобильный и с автомобильного на железнодорожный транспорт);
- доступ к Енисейскому тракту дает выход на федеральную трассу «Байкал» (М53);
- железнодорожная ветка на Ачинск связывает Лесосибирск с Транссибирской магистралью.

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

ИНВЕСТИЦИИ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

В 2019 году Компания провела регламентные ремонты судов и капитальные ремонты некоторых причалов и портовых кранов, построила комплекс технических средств безопасности, модернизировала оборудование систем связи, внедрила контроль расхода топлива, начала реализацию программы по замене мобильных портовых кранов в порту Дудинка.

Грузооборот порта Дудинка
млн т



Грузооборот терминала в Мурманске
млн т



Инвестиции

Расходы	'17 млн долл. США	'17 млрд руб.	'18 млн долл. США	'18 млрд руб.	'19 млн долл. США	'19 млрд руб.
Итого	46,2	2,7	35,1	2,2	55,6	3,6
Капитальное строительство	22,2	1,3	6,4	0,4	3,1	0,2
Приобретение оборудования	15,4	0,9	12,8	0,8	40,2	2,6
Прочие	8,6	0,5	15,9	1,0	12,4	0,8

ДЛЯ ЧЕГО МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ

Мы создаем цифровые технологии для повышения операционной эффективности

«Техпрорыв» —

программа, направленная на внедрение передовых цифровых технологий в процессы проектирования, планирования и операционный контроль горнодобывающей деятельности

17

СИСТЕМ

переданы в промышленную эксплуатацию

50

НОВЫХ ИНИЦИАТИВ

подготовлены к реализации до 2024 года

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Научно-техническое развитие вносит существенный вклад в реализацию стратегических целей Компании. В 2019 году больший объем научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и технико-экономических исследований (НИОКР и ТЭИ) был направлен на обеспечение результатами исследований актуализированного «Стратегического плана развития Группы компаний «Норильский никель». Операционный блок. Горно-обогатительное и металлургическое производство».

Основным исполнителем работ для «Норникеля» является входящий в Группу институт «Гипроникель». Это один из крупнейших проектных и научно-исследовательских институтов России в области технологии горных работ, обогащения, металлургии и переработки минерального сырья, выполняющий широкий комплекс работ по разработке и выпуску научно-технической продукции.

ПАТЕНТНО-ЛИЦЕНЗИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Значительный вклад в инновационное развитие «Норникеля» вносит реализация единых подходов в области управления результатами интеллектуальной деятельности.

Компания осуществляет регистрацию исключительных прав на изобретения и средства индивидуализации не только на территории Российской Федерации, но и за рубежом.

В настоящее время продолжается процедура международной регистрации изобретения «Способ непрерывной переработки медных никельсодержащих сульфидных материалов», в 2019 году получен патент Казахстана на данное изобретение.

В 2019 году получено свидетельство на программу для ЭВМ «Система декадно-сменного операционного планирования и контроля исполнения горных работ для подземных рудников», которая внедряется на предприятиях Группы в рамках проекта автоматизации горного производства.

Кроме того, в 2019 году завершена процедура регистрации и впервые в истории Компании получены свидетельства о международной регистрации товарного знака NORNICKEL на территории США.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

«Норникель» входит в число цифровых лидеров отрасли:

- Проект «Норникеля» по тиражированию SAP ERP два раза подряд, в 2018 и 2019 годах, занимал первое место и получал золотую награду в категории «Трансформация бизнеса» конкурса SAP Quality Awards в регионе СНГ.
- Проект «Система фиксации рудозасоряющих элементов на конвейере обогатительных фабрик» на основе машинного зрения принес Компании первое место в конкурсе Mine Digital.
- Проект «Интеллектуальное хвостохранилище», которое включает в себя все современные технологии мониторинга движения дамб, удостоен бронзовой награды в конкурсе Mine Digital.
- Проект по оптимизации флотации ТОФ признан лучшим среди мировых проектов ежегодного глобального конкурса BCG Olympics 2019.

Внедрение передовых технологий, в том числе цифровых, является залогом конкурентоспособности бизнеса. «Норникель» уделяет большое внимание изучению и прикладному применению различных цифровых технологий с целью оптимизации производственных процессов, повышению эффективности бизнеса в целом, «расшивке» узких мест, что выражается в повышении производительности на переделах, снижении затрат, а также организационной оптимизации. У Компании накопился «портфель» различных прикладных технологических решений, которые могут быть интересны представителям горно-металлургической индустрии, а также компаниям, осуществляющим деятельность в других секторах промышленности.

В июле 2019 года Росбанк и «Норникель» перевели взаимодействие информационных систем на цифровую платформу Host-to-Host, разработанную совместно специалистами Росбанка и «Норникеля» при участии «БДО Юникон Бизнес Солюшнз». Технология Host-to-host обеспечивает скоростной защищенный обмен данными напрямую между корпоративной системой SAP «Норникеля» и Host-to-Host-сервисом банка.

Казначейство «Норникеля» получило возможность практически мгновенной отправки платежных документов и получения выписок по расчетным счетам, открытым в Росбанке. Переход на технологию Host-to-Host не только повышает оперативность и безопасность платежей, но и упрощает внутренние процессы, а в перспективе — обеспечит запуск принципиально новых, «цифровых» бизнес-сценариев взаимодействия с банками и контрагентами.

ПРОГРАММА «ТЕХПРОРЫВ»

В Компании действует программа «Техпрорыв», которая направлена на внедрение передовых технологий в процессы проектирования, планирования и операционный контроль горнодобывающей деятельности с целью повышения операционной эффективности производственных процессов. На первом этапе («Техпрорыв 1.0») было сформировано около 40 ИТ-инициатив.

Основные проекты программы: создание систем связи и позиционирования техники и персонала при проведении горных работ, планирование и диспетчеризация горных работ, внедрение горно-геологических информационных систем, баланса металлов, управления промышленными активами, хранилища технологических данных, системы промышленной безопасности и охраны труда.

Строительство базовой инфраструктуры

«Норникель» оснастил все подземные рудники системами позиционирования и связи. Под землей проложено более 300 км оптоволоконных кабелей, смонтировано свыше 1 тыс. точек доступа Wi-Fi. Каждый из более чем 6,5 тыс. человек ежедневно снабжен специальным оборудованием с RFID-меткой, позволяющей контролировать перемещение внутри рудника. Такие же устройства регистрации установлены на движущемся оборудовании — более 500 шт. На основных инфраструктурных объектах под землей организовано видеонаблюдение. Диспетчер контролирует передвижение каждого сотрудника и имеет возможность связаться с ним по телефону. Работает система антинаезда, предупреждающая водителя, если на пути следования машины находятся люди. Имеется полная информация о позиционировании людей и техники, а также о рудопотоках в шахтах. Создана мощная система передачи практически неограниченного объема информации с поверхности под землю и обратно.

Горно-геологические информационные системы

Внедрение горно-геологических информационных систем (ГГИС) обеспечило создание единой горно-геологической базы данных, 3D-модели находящегося под землей рудного тела. С помощью специальной программы можно проектировать горные выработки и получать маркшейдерскую информацию. Система позволяет разрабатывать и передавать информацию на буровые установки, работающие в автоматическом режиме, что существенно улучшает параметры буровзрывного комплекса. ГГИС также способна в короткие сроки разработать и проанализировать многовариантные схемы развития горных работ, чтобы определить максимально эффективный вариант, и на основании этого формировать планы горных работ.

Система имитационного моделирования

Созданная программа на основе анализа информации о подземных выработках, их геометрии, подземном транспорте, а также планов по добыче руды рассчитывает оптимальное количество нужной подземной техники. Цель — оптимизация добычи и транспортировки руды из шахты на поверхность. В среднесрочной перспективе «Норникель» планирует протестировать с помощью системы имитационного моделирования возможность применения подземной техники, работающей в дистанционном режиме.

Интеллектуальные цифровые рудники

Запуску операционных центров и соответствующей передаче им контрольных и управленческих функций предшествовала длительная работа по созданию подземной инфраструктуры на всех

рудниках Компании. Благодаря входящему в программу «Техпрорыв» проекту внедрения радиосвязи и позиционированию горной техники в рудниках Заполярного филиала Компании проложена оптоволоконная связь, созданы точки беспроводной системы передачи данных. Доступ к Wi-Fi есть в каждой выработке, сами горные выработки оснащены видеокамерами.

Кроме того, Компания разработала уникальное программное обеспечение «Декадно-сменный график», которое позволило отказаться от нецентрализованного подхода и ручного планирования на отдельных участках рудников. Алгоритм распределяет работы и оборудование по выработкам и сменам с учетом цикличности процесса и заданных исходных параметров, в результате распределения формируется декадно-сменный график работы рудника на горизонте от одной декады (десять дней) до каждой конкретной смены. Планы горных работ разных периодов и разных участков на всех рудниках интегрированы в планы укрупненного временного периода, в единую централизованную систему планирования.

Новые процессы планирования горных работ легли в основу работы операционных центров. При формировании плана работ «Декадно-сменный график» использует данные от горно-геологической системы ГГИС Micromine, которая создает трехмерную систему разрабатываемого рудного тела, наглядно отражает залегание пластов и помогает оптимизировать методы добычи и последовательность обработки запасов.

Хранилища технологических данных

Вся информация поступает в хранилище технологических данных, в котором также аккумулируются телеметрические данные, собираемые с движущегося оборудования: число оборотов двигателя, расход топлива, мотто-часы и пр. Единое хранилище технологических данных включает в себя более 60 тыс. параметров всех предприятий Компании. Информация далее используется в других системах «Техпрорыва» — «Диспетчеризация производства», «Баланс металлов» — и в системе управления техобслуживанием и ремонтами оборудования SAP ERP.

«Техпрорыв 1.0» позволил поднять процент сквозного извлечения металлов и обеспечить за период 2016–2019 годов рост качества товарной руды на 6,5%. Достигнута экономия в несколько миллиардов рублей.

В 2020 году «Норникель» переходит ко второму этапу — «Техпрорыв 2.0», который будет состоять из 11 программ. Второй этап главным образом ориентирован на идеологию «Индустрия 4.0», элементы автономности предусматриваются в проектах развития каждого рудника. Компания будет совершенствовать производственное планирование и серьезно менять технологический процесс уже на основе больших данных, реализовывать проекты, направленные на внедрение искусственного интеллекта, систем роботизации, цифровых двойников и т. д.

Создаваемая «Норникелем» база позволяет планировать безлюдное производство. В частности, к 2025 году добыча руды на шахте «Глубокая» рудника «Скалистый» на глубине 2–2,5 км будет осуществляться в максимально автономном режиме.

«ЦИФРОВАЯ ЛАБОРАТОРИЯ»

«Норникель» активно применяет цифровые технологии для решения локальных производственных задач. В Компании на протяжении уже почти двух лет действует R&D-подразделение «Цифровая лаборатория».

Две инициативы «Цифровой лаборатории» получили призовые места на конкурсе Mine Digital, который состоялся в рамках геологического форума Minex Russia. Первое место занял проект «Система фиксации рудозасоряющих элементов на конвейере обогатительных фабрик». Третье место получил проект «Интеллектуальное хвостохранилище», способный с помощью радиолокации на основе анализа спутниковых данных отслеживать потенциальные смещения породы с миллиметровой точностью.

Система фиксации рудозасоряющих элементов

Система на основе искусственного интеллекта помогает отслеживать на конвейере нерудные материалы, которые при попадании в дробильный барабан приводят к поломке оборудования. Благодаря этой системе удастся сократить износ дробящих тел и внеплановых ремонтов. Проект планируется запустить на всех площадках «Норникеля» в среднесрочной перспективе.

Экзоскелеты

В 2019 году «Норникель» впервые провел презентацию экзоскелетного комплекса, который разработан в партнерстве с Юго-Западным государственным университетом. Особенностью презентации стало экспресс-обучение и тестирование экзоскелетов, что позволило на практике оценить возможности устройства. Презентация вызвала большой интерес, и несколько экзоскелетов были направлены для тестирования на производственные площадки некоторых российских металлургических компаний. «Норникель» также представил экзоскелеты на выставке передовых проектов Агентства стратегических инициатив.

Промышленные экзоскелеты созданы для работы в тяжелых условиях. Их применение позволяет решить проблемы, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда на производстве, повысить производственную эффективность. Конструкция надевается поверх спецодежды и крепится на корпусе человека специальными ремнями. Экзоскелет способен принять на себя 90% веса при поднятии и переносе тяжестей до 60 кг. Благодаря малым габаритам комплекс можно использовать в недоступных для спецтехники местах. Кроме того, экзоскелет «Норникеля» оснащен бортовым компьютером, который в режиме реального времени отслеживает уровень загазованности окружающего воздуха, температуру, освещенность, режимы работы пользователя.

Контроль нарушений ПБиОТ

В Компании проводится распознавание и видеофиксация нарушений правил техники промышленной безопасности с использованием технологий машинного зрения и искусственного интеллекта. Это позволит повысить ответственность сотрудников, упростить контроль и сократить количество несчастных случаев на производстве.

Определение короткого замыкания в процессе электролиза меди

Разработанный в «Норникеле» программно-аппаратный комплекс для идентификации коротких замыканий в процессе электролиза меди помог добиться стабилизации процесса и увеличить объем производства катодной меди.

Дроны для обследования труднодоступных мест

Для проведения видеосъемки в руднике «Норникель» разрабатывает дроны, способные автономно перемещаться глубоко под землей без использования GPS. Устройства позволяют обследовать состояние объектов, находящихся в труднодоступных местах, что дает возможность увеличить скорость осмотра, сократить затраты на диагностику и самое важное — повысить безопасность труда. Также разработаны дроны, которые в автоматическом режиме выполняют сканирование участков в шахтах, куда доступ сотрудникам запрещен или затруднен, что позволит предотвратить незапланированные остановки и аварии.

Робот-маркшейдер

В Компании планируется к внедрению робототехнический комплекс, оснащенный средствами лазерного сканирования с возможностью автономного передвижения в выработке. Робот способен осуществлять качественную маркшейдерскую 3D-съемку, в том числе труднодоступных мест. Полученные данные Компания может использовать для интеграции с ГГИС.

ДЛЯ ЧЕГО МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ

Мы ищем решения

для эффективного **производства** на базе существующих активов **и облегчения труда** металлургов

Цифровая лаборатория

«Норникель» активно применяет цифровые технологии для решения локальных производственных задач. В Компании на протяжении двух лет действует R&D-подразделение «Цифровая лаборатория»

6

ИНИЦИАТИВ

запущено в промышленное тиражирование

53

ИНИЦИАТИВЫ

взяты в работу «Цифровой лабораторией»

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (MD&A)

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ 2019 ГОДА

- **Консолидированная выручка увеличилась на 16%** год к году, составив 13,6 млрд долл. США, за счет увеличения объемов производства всех ключевых металлов и роста цены на палладий и никель.
- **Показатель EBITDA увеличился на 27%** год к году, до 7,9 млрд долл. США, благодаря росту выручки, а также жесткому контролю за операционными расходами. Рентабельность EBITDA составила 58%. Негативное влияние на EBITDA оказали резервы в размере 190 млн долл. США, начисленные под закрытие отдельных металлургических мощностей на Кольском полуострове.
- **Показатель EBITDA Быстринского ГОКа**, запущенного в сентябре 2019 года в полную промышленную эксплуатацию, составил 349 млн долл. США.
- **Объем капитальных вложений снизился на 15%,** до 1,3 млрд долл. США, вследствие завершения в 2018 году ряда крупных инвестиционных проектов.
- Компания приняла **инвестиционные решения о реализации таких стратегических проектов**, как расширение Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ-3) и развитие Южного кластера, а также оптимизировала конфигурацию комплексной экологической программы, приступив к активной фазе их реализации в первом полугодии 2020 года.
- **Чистый оборотный капитал составил 1 млрд долл. США**, что соответствует среднесрочным целевым уровням.
- **Свободный денежный поток составил 4,9 млрд долл. США**, практически не изменившись относительно 2018 года.
- **Соотношение чистого долга к показателю EBITDA по состоянию на 31 декабря 2019 года снизилось до 0,9х**.
- Благодаря мероприятиям по оптимизации долгового портфеля **денежные выплаты по процентам сократились на 17%** год к году, до 460 млн долл. США;
- **В ноябре 2019 года Компания провела День инвестора**, на котором представила новое стратегическое видение до 2030 года с фокусом на развитие горной добычи на Таймыре, «расшивку» узких мест металлургических активов, а также кардинальное сокращение выбросов диоксида серы на ключевых площадках Компании в Заполярном филиале и на Кольском полуострове.

СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

- **14 января 2020 года «Норникель» выплатил промежуточные дивиденды** по итогам девяти месяцев 2019 года в размере 604,09 руб. на одну обыкновенную акцию (около 9,9 долл. США на акцию) на общую сумму около 1,6 млрд долл. США
- **20 февраля 2020 года Компания заключила соглашение об изменении условий синдицированного кредита на 2,5 млрд долл. США**, подписанного в декабре 2017 года с группой международных банков, увеличив лимит финансирования до 4,15 млрд долл. США, одновременно снизив размер процентной ставки и сдвинув сроки погашения текущей задолженности с периода декабрь 2020 года — декабрь 2022 года до периода февраль 2023 года — февраль 2025 года.

Ключевые показатели
млн долл. США, если не указано иное

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Выручка	13 563	11 670	16
EBITDA[1]	7 923	6 231	27
Рентабельность EBITDA, %	58	53	5 п. п.
Чистая прибыль	5 966	3 059	95
Капитальные затраты	1 324	1 553	15
Свободный денежный поток[2]	4 889	4 931	1
Чистый оборотный капитал	985	867	14
Чистый долг	7 060	7 051	0
Нормализованный чистый долг для цели расчета дивидендов[3]	4 952	5 160	–4
Чистый долг / 12 мес. EBITDA	0,9x	1,1x	–0,2x
Чистый долг / 12 мес. EBITDA для цели расчета дивидендов	0,6x	0,8x	–0,2x
Выплаченные дивиденды на акцию (долл. США)[4]	26,3	21,3	23

Во втором полугодии 2019 года Группа обновила систему управленческого учета с учетом изменений, происходящих в бизнесе. В результате сегмент «Южный кластер» был раскрыт отдельно от сегмента «Группа ГМК» за 2019 год.

В 2019 году выручка сегмента «Группа ГМК» выросла на 42%, составив 13 836 млн долл. США. Основной причиной изменения стал рост межсегментной выручки в связи с началом реализации полупродуктов на сегмент «Группа КГМК» по схеме купли-продажи, что было подкреплено увеличением объемов производства и ростом цены на палладий.

Выручка от реализации продукции Южного кластера составила 864 млн долл. США.

Выручка сегмента «Группа КГМК» увеличилась более чем в три раза, составив 3 115 млн долл. США, в связи с переходом на схему купли-продажи сырья сегмента «Группа ГМК».

Выручка предприятия Norilsk Nickel Harjavalta выросла на 14%, до 1 172 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом цены на никель и увеличением объемов реализации.

Выручка от реализации металлосодержащих продуктов производства ООО «ГРК Быстринское» составила 201 млн долл. США, что включает реализацию полупродуктов, начиная с ввода в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта в сентябре 2019 года.

Выручка сегмента «Прочие добывающие» увеличилась на 23% и составила 133 млн долл. США за счет увеличения объема реализации полупродуктов и цен на палладий.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» составила 1 412 млн долл. США, снизившись на 7% в первую очередь из-за снижения объемов операций Палладиевого фонда, что было частично компенсированного ростом цены на палладий.

В 2019 году показатель EBITDA «Группы ГМК» увеличился на 44%, составив 9 522 млн долл. США. Основной причиной изменения стал рост выручки, что было подкреплено ослаблением курса рубля. Показатель EBITDA «Группы ГМК» включает в себя прибыль по реализации полупродуктов сегменту «Группа КГМК», которая исключается из консолидированной EBITDA Группы.

Показатель EBITDA сегмента «Южный кластер» составил 475 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Группа КГМК» снизился на 69%, до 58 млн долл. США, в первую очередь в связи с переходом на схему купли-продажи полупродуктов сегмента «Группа ГМК».

Показатель EBITDA предприятия Norilsk Nickel Harjavalta увеличился на 3 млн долл. США и составил 74 млн долл. США.

Показатель EBTIDA сегмента «ГРК Быстринское» увеличился на 253 млн долл. США и составил 349 млн долл. США в связи с увеличением объемов производства.

1/ Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.
2/ Показатель не МСФО, расчет приведен в публикуемом одновременно с отчетностью МСФО аналитическом документе — Data book.
3/ Нормализован на сумму промежуточных дивидендов по курсу на дату заседания Совета директоров и депозитов со сроком погашения свыше 90 дней.
4/ Выплаченные в течение отчетного периода.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» снизился на 38%, составив 31 млн долл. США, в связи с разовыми расходами в 2019 году.

Показатель EBITDA сегмента «Нераспределенные» незначительно изменился на 3% и составил отрицательные 785 млн долл. США.

Ключевые показатели по сегментам[1]
млн долл. США, если не указано иное

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Консолидированная выручка	13 563	11 670	16
Группа ГМК	13 836	9 742	42
Южный кластер	864	–	Н. п.
Группа КГМК	3 115	911	3x
Norilsk Nickel Harjavalta	1 172	1 026	14
ГРК Быстринское	201	8	Н. п.
Прочие добывающие	133	108	23
Прочие неметаллургические	1 412	1 514	7
Исключено	7 170	1 639	4x
Консолидированная EBITDA	7 923	6 231	27
Группа ГМК	9 522	6 602	44%
Южный кластер	475	–	Н. п.
Группа КГМК	58	190	69
Norilsk Nickel Harjavalta	74	71	4
ГРК Быстринское	349	96	4x
Прочие добывающие	31	6	5x
Прочие неметаллургические	31	50	38
Исключено	1 770	–13	Н. п.
Нераспределенные	785	–759	3
Рентабельность EBITDA, %	58	53	5 п. п.
Группа ГМК	69	68	1 п. п.
Южный кластер	55	н. п.	Н. п.
Группа КГМК	2	21	19 п. п.
Norilsk Nickel Harjavalta	6	7	–1 п. п.
ГРК Быстринское	Н. п.	Н. п.	Н. п.
Прочие добывающие	–23	–6	–17 п. п.
Прочие неметаллургические	2	3	–1 п. п.

Объемы продаж и выручка
млн долл. США, если не указано иное

Показатель	'19	'18	Изменение, %
			Продажи металлов
Вся Группа			
Никель, тыс. т[2]	230	217	6
– Из собственного российского сырья	213	208	2
– Из стороннего сырья	3	2	50
– В полупродуктах[3]	14	7	2x
Медь, тыс. т[2,3],	479	455	5
– Из собственного российского сырья	433	431	0
– В полупродуктах	46	24	92
Палладий, тыс. тр. ун.[2]	2 988	2 974	0
– Из собственного российского сырья	2 890	2 913	1
– В полупродуктах[4]	98	61	61
Платина, тыс. тр. ун.[2]	714	668	7
– Из собственного российского сырья	698	657	6
– В полупродуктах[4]	16	11	45
Родий, тыс. тр. ун.[2]	78	62	26
– Из собственного российского сырья	69	62	11
– В полупродуктах[4]	9	–	100
Кобальт, тыс. т[2]	7	4	75
– Из собственного российского сырья	5	3	67
– Из стороннего сырья	2	1	2x
Золото, тыс. тр. ун.[2,3]	235	161	46
– Из собственного российского сырья	184	155	19
– В полупродуктах[4]	51	6	9x
Средняя цена реализации рафинированных металлов, произведенных Группой			
Никель, долл. США / т	14 355	13 531	6
Медь, долл. США / т	6 047	6 566	8
Палладий, долл. США / тр. ун.	1 524	1 025	49
Платина, долл. США / тр. ун.	862	877	2
Родий, долл. США /тр. ун.	3 948	2 194	80
Кобальт, долл. США / т	26 756	68 604	61
Золото, долл. США / тр. ун.	1 393	1 264	10
Выручка, млн долл. США[5]			
Никель	3 388	3 013	12
– В том числе в полупродуктах	285	175	63
Медь	2 877	2 977	3
– В том числе в полупродуктах	257	144	78
Палладий	5 043	3 674	37
– В том числе в полупродуктах	194	98	98
Платина	628	596	5
– В том числе в полупродуктах	27	20	35
Прочие металлы	915	702	30
– В том числе в полупродуктах	172	55	3x
Выручка от реализации металлов	12 851	10 962	17
Выручка от прочей реализации	712	708	1
Итого выручка	**13 563**	**11 670**	**16**

1/ Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.
2/ Вся информация представлена на основании 100% владения дочерними компаниями без учета рафинированных металлов, купленных у третьих сторон и полупродуктов, купленных у Nkomati.
3/ Включает полупродукты производства ГРК «Быстринское», начиная с ввода в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта в сентябре 2019 года
4/ Объемы приведены в пересчете на содержание металла в полупродукте.
5/ Включает металл и полупродукты, купленные у третьих лиц и Nkomati. Включает выручку от реализации полупродуктов производства ГРК «Быстринское», начиная с ввода в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта в сентябре 2019 года.

ВЫРУЧКА

НИКЕЛЬ

Доля никеля в структуре выручки от реализации металлов в 2019 году составила 26% (против 27% в 2018 году). Снижение доли на 1 п. п. произошло в результате более высоких темпов роста цены на палладий по сравнению с никелем.

В 2019 году выручка от продажи никеля увеличилась на 12% и составила 3 388 млн долл. США. При этом рост выручки был обусловлен как более высокой ценой реализации никеля (+188 млн долл. США), так и увеличением физического объема продаж (+187 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированного никеля увеличилась на 6% и составила 14 355 долл. США / т против 13 531 долл. США / т в 2018 году.

Физический объем реализации рафинированного никеля, произведенного Компанией из собственного российского сырья, в 2019 году увеличился на 2% (+5 тыс. тонн), до 213 тыс. тонн, в первую очередь за счет роста объема производства.

Объем продаж рафинированного никеля, произведенного из стороннего сырья, увеличился на 50%, до 3 тыс. тонн, в связи с увеличением вовлечения в переработку полупродуктов, приобретенных у третьих лиц, на Norilsk Nickel Harjavalta.

Выручка от реализации никеля в полупродуктах в 2019 году увеличилась на 63%, до 285 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения объема реализации полупродуктов.

МЕДЬ

В 2019 году выручка от реализации меди составила 22% в структуре выручки от продажи металлов, снизившись на 3% (100 млн долл. США), до 2 877 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения цены реализации меди (227 млн долл. США), что было частично компенсировано увеличением физических объемов реализации (+127 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированной меди снизилась на 8%, с 6 566 долл. США / т в 2018 году до 6 047 долл. США / т в 2019 году.

Физический объем реализации рафинированной меди, произведенной из собственного российского сырья, остался на уровне 2018 года и составил 433 тыс. тонн.

Выручка от реализации меди в полупродуктах в 2019 году увеличилась на 78% до 257 млн долл. США преимущественно за счет ввода в эксплуатацию Быстринского ГОКа в сентябре 2019 года.

ПАЛЛАДИЙ

В 2019 году выручка от реализации палладия составила 39% в структуре выручки от продажи металлов, увеличившись на 5 п. п. Выручка от продаж палладия выросла на 37% (+1 369 млн долл. США), до 5 043 млн долл. США, благодаря высоким ценам реализации (+1 484 млн долл. США) и росту физических объемов реализации (+34 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированного палладия увеличилась в 2019 году на 49% и составила 1 524 долл. США / тр. унцию против 1 025 долл. США / тр. унцию в 2018 году.

В 2019 году физический объем реализации рафинированного палладия, произведенного Компанией из собственного российского сырья, остался на уровне 2018 года и составил 2 890 тыс. тр. унций. При этом эффект высокой базы 2018 года (вызванный продажей запаса собственного металла, накопленного в Палладиевом фонде в 2017 году) был компенсирован ростом реализации вследствие выработки незавершенного производства высокой степени готовности в текущем году.

Выручка от реализации палладия в полупродуктах в 2019 году увеличилась на 98% и составила 194 млн долл. США в первую очередь за счет увеличения объема реализации полупродуктов.

В 2019 году был реализован палладий, приобретаемый на рынке у третьих сторон, на сумму 444 млн долл. США против 593 млн долл. США в 2018 году.

ПЛАТИНА

В 2019 году выручка от реализации платины увеличилась на 5% (+32 млн долл. США), до 628 млн долл. США, при этом доля платины в выручке от реализации металлов Группы осталась на уровне 5%. Увеличение физических объемов продаж (+42 млн долл. США) было частично компенсировано снижением цен реализации (10 млн долл. США).

Физический объем реализации рафинированной платины, произведенной из собственного российского сырья, в 2019 году увеличился на 6% (+41 тыс. тр. унций), до 698 тыс. тр. унций, в первую очередь вследствие выработки незавершенного производства высокой степени готовности.

Выручка от реализации платины в полупродуктах в 2019 году увеличилась на 35%, до 27 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения объема реализации полупродуктов.

ПРОЧИЕ МЕТАЛЛЫ

Выручка от реализации прочих металлов в 2019 году увеличилась на 30% (+213 млн долл. США), до 915 млн долл. США, в первую очередь за счет роста выручки от продаж золота (+123 млн долл. США), связанного прежде всего с вводом в эксплуатацию производственных мощностей Быстринского ГОКа, и родия (+155 млн долл. США) за счет благоприятной ценовой конъюнктуры, что было частично компенсировано снижением выручки от продаж кобальта (108 млн долл. США), обусловленного в первую очередь снижением рыночной цены.

ВЫРУЧКА ОТ ПРОЧЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ

В 2019 году выручка от прочей реализации составила 712 млн долл. США, что на 1% больше по сравнению с 2018 годом. Абсолютный рост показателя, связанный в первую очередь с увеличением объема реализации топлива, был почти полностью компенсирован негативным эффектом от ослабления курса рубля.

Выручка от прочей реализации
млн долл. США, если не указано иное

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Авиатранспорт	250	257	3
Топливно-энергетический комплекс	184	178	3
Водный транспорт	52	56	–7
Норильское торгово-производственное объединение (НТПО)	38	38	0
Санаторий «Заполярье»	19	17	12
Прочие компании	169	162	4
Итого	712	708	1

СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ

СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

Себестоимость реализованных металлов в 2019 году составила 4 509 млн долл. США, оставшись на уровне 2018о года, при этом:

- денежные операционные расходы увеличились на 2% (+75 млн долл. США);
- износ и амортизация увеличились на 13% (+82 млн долл. США);
- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции в 2019 году по сравнению с 2018 годом привел к снижению себестоимости реализации на 153 млн долл. США.

ДЕНЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Денежные операционные расходы в 2019 году увеличились на 75 млн долл. США (+2%) и составили 3 818 млн долл. США.

Положительный эффект от ослабления курса рубля был полностью компенсирован инфляционным ростом денежных операционных расходов.

При этом денежные операционные расходы, связанные с вводом в эксплуатацию Быстринского ГОКа, составили в 2019 году 62 млн долл. США.

Денежные операционные расходы
млн долл. США

Статья расходов	'19	'18	Изменение, %
Расходы на персонал	1 295	1 283	1
Материалы и запчасти	712	727	–2
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	438	430	2
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	402	436	–8
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	239	200	20
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	221	212	4
Электричество и теплоснабжение	155	143	8
Топливо	101	87	16
Транспортные расходы	88	70	26
Прочие	167	155	8
Денежные операционные расходы	3 818	3 743	2
Износ и амортизация	735	653	13
(Увеличение)/уменьшение запасов металлопродукции	(44)	109	Н. п.
Итого себестоимость реализованных металлов	**4 509**	**4 505**	**0**

Расходы на персонал

В 2019 году расходы на персонал увеличились на 1% (+12 млн долл. США) и составили 1 295 млн долл. США, что соответствует 34% в общей структуре денежных операционных затрат Компании. Основными факторами изменения стали:

- –44 млн долл. США — снижение расходов из-за ослабления курса рубля;
- +52 млн долл. США — рост расходов на персонал, связанный в первую очередь с индексацией заработной платы в соответствии с коллективным договором;
- +15 млн долл. США — рост расходов на персонал в связи с вводом в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта в сентябре 2019 года;
- –15 млн долл. США — снижение расходов, связанное со снижением численности производственного персонала Группы, в основном вследствие выбытия дочернего предприятия.

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов в 2019 году снизились на 34 млн долл. США (–8%) и составили 402 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 15 млн долл. США — снижение расходов из-за ослабления курса рубля;
- 73 млн долл. США — снижение расходов вследствие уменьшения объема вовлечения в переработку сырья, приобретенного у ГК «Ростех»;
- +29 млн долл. США — увеличение вовлечения в переработку полупродуктов от компании Boliden на Norilsk Nickel Harjavalta;
- +24 млн долл. США — рост закупок сырья Nkomati.

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи в 2019 году увеличились на 2%, составив 438 млн долл. США, вследствие роста цены на палладий, что было практически полностью компенсировано меньшими физическими объемами закупок.

Материалы и запчасти

Расходы на материалы и запасные части в 2019 году снизились на 2% (–15 млн долл. США), до 712 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 18 млн долл. США — положительный эффект от ослабления курса рубля;
- +13 млн долл. США — рост расходов в связи с вводом в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта;
- 10 млн долл. США — снижение расходов на материалы и запасные части, связанное в первую очередь со снижением объемов вовлечения материалов, частично компенсированное инфляционным ростом затрат.

Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2019 году расходы на оплату услуг сторонних организаций увеличились на 20% (+39 млн долл. США) и составили 239 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 7 млн долл. США — положительный эффект ослабления курса рубля;
- +15 млн долл. США — рост расходов на аффинаж драгоценных металлов вследствие выработки незавершенного производства высокой степени готовности и пересмотра тарифов;
- +10 млн долл. США — рост расходов в связи с вводом в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта;
- +13 млн долл. США — рост расходов на вскрышные работы Nkomati.

Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в 2019 году увеличились на 4% (+9 млн долл. США) и составили 221 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 7 млн долл. США — положительный эффект ослабления курса рубля;
- +13 млн долл. США — рост расходов в связи с ростом объемов добычи.

Электричество и теплоснабжение

В 2019 году расходы на приобретение энергии увеличились на 12 млн долл. США и составили 155 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 7 млн долл. США — снижение расходов из-за ослабления курса рубля;
- +14 млн долл. США — увеличение расходов, связанное в первую очередь с ростом тарифов;
- +3 млн долл. США — рост расходов в связи с вводом в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта.

Топливо

Расходы на топливо в 2019 году увеличились на 16% (+14 млн долл. США) и составили 101 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 3 млн долл. США — положительный эффект ослабления курса рубля;
- +6 млн долл. США — увеличение расходов из-за роста цен на нефтепродукты;
- +5 млн долл. США — рост расходов в связи с вводом в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта.

Транспортные расходы

В 2019 году транспортные расходы увеличились на 18 млн долл. США (+26%) и составили 88 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 1 млн долл. США — положительный эффект ослабления курса рубля;
- +9 млн долл. США — в первую очередь рост объемов перевозок сторонними подрядчиками в Норильском промышленном регионе;
- +10 млн долл. США — рост расходов в связи с вводом в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта.

Прочие

Сумма прочих расходов в первом полугодии 2019 года увеличилась на 8% (+12 млн долл. США) и составила 167 млн долл. США в первую очередь за счет инфляционного роста затрат и ввода в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта.

Износ и амортизация

В 2019 году износ и амортизация увеличились на 82 млн долл. США (+13%) и составили 735 млн долл. США.

Положительный эффект ослабления курса рубля составил –19 млн долл. США.

Увеличение амортизационных отчислений в абсолютном выражении составило 101 млн долл. США, в первую очередь за счет ввода в эксплуатацию объектов капитального строительства и ввода в эксплуатацию производственных мощностей Читинского проекта.

(Увеличение)/уменьшение запасов

Сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции составил 153 млн долл. США, что привело к соответствующему снижению себестоимости реализации. В первую очередь это было обусловлено эффектом накопления незавершенного производства и полупродуктов в 2019 году без учета изменения сырья «Ростех».

СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОЧЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ

В 2019 году себестоимость прочей реализации увеличилась на 62 млн долл. США и составила 684 млн долл. США. Рост себестоимости прочей реализации в абсолютном выражении в первую очередь за счет увеличения объема реализации топлива, расходов на ремонты и инфляционного роста затрат был частично компенсирован положительным эффектом ослабления курса рубля.

КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

Коммерческие расходы
млн долл. США

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Расходы на маркетинг	45	31	45
Транспортные расходы	43	39	10
Расходы на персонал	15	14	7
Прочие	14	8	75
Итого	117	92	27

Коммерческие расходы увеличились на 27% (или 25 млн долл. США) до 117 млн долл. США. Основным фактором роста стало увеличение расходов на маркетинг (+14 млн долл. США).

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Административные расходы
млн долл. США, если не указано иное

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Расходы на персонал	601	569	6
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	117	96	22
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	77	103	–25
Износ и амортизация	69	38	82
Транспортные расходы	15	9	67
Аренда	5	23	–78
Прочие	54	52	4
Итого	938	890	5

В 2019 году административные расходы увеличились на 5% (+48 млн долл. США), до 938 млн долл. США. Положительный эффект ослабления курса рубля составил –24 млн долл. США. Основными факторами изменения административных расходов в абсолютном выражении стали:

- +48 млн долл. США — увеличение расходов на персонал в первую очередь в связи с разовыми выплатами менеджменту, а также в связи с индексацией заработной платы;
- +23 млн долл. США — рост расходов на оплату услуг сторонних организаций, связанных в первую очередь с производственной автоматизацией и внедрением цифровых технологий;
- 24 млн долл. США — снижение налога на имущество, связанное с изменениями в налоговом законодательстве в 2019 году.

ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Прочие операционные расходы, нетто
млн долл. США, если не указано иное

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Расходы социального характера	224	207	8
Резерв под закрытие производственных мощностей	190	—	100
Изменение прочих резервов	39	21	86
Доход, полученный в процессе пусконаладочных работ, нетто	–192	–106	81
Прочие, нетто	42	–27	Н. п.
Итого	303	95	3x

В 2019 году прочие операционные расходы (нетто) составили 303 млн долл. США, увеличившись на 208 млн долл. США. Основные факторы роста:

- +190 млн долл. США — резерв, связанный с закрытием отдельных производственных мощностей на Кольском полуострове;
- 86 млн долл. США — увеличение нетто дохода от реализации продукции, полученной в процессе пусконаладочных работ на ГРК «Быстринское»;
- +18 млн долл. США — изменение прочих резервов, преимущественно на обесценение запасов и материалов.

ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ

Финансовые расходы, нетто
млн долл. США, если не указано иное

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	601	569	6
Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности	117	96	22
Изменения справедливой стоимости долгосрочных обязательств	77	103	–25
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	69	38	82
(Доход)/расход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	15	9	67
Прочие, нетто	5	(1)	Н. п.
Итого	306	580	–47

Снижение финансовых расходов в 2019 году на 47% в первую очередь связано с получением дохода в отчетном периоде от изменения справедливой стоимости валютно-процентных свопов за счет укрепления рубля по отношению к доллару США на 31 декабря 2019 года по сравнению с курсом на 31 декабря 2018 года.

Также в течение отчетного периода, несмотря на рост суммы общего долга, средняя стоимость долгового портфеля Компании умеренно снижалась благодаря последовательному смягчению монетарных политик ФРС США и Банка России, оказавшему положительное воздействие на долговые обязательства с плавающей процентной ставкой.

В 2019 году Компания продолжила оптимизировать кредитный портфель с целью рефинансирования долговых обязательств. В рамках данной работы был пересмотрен ряд условий по двусторонним кредитным соглашениям на общую сумму 962 млн долл. США.

НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

В 2019 году расходы по налогу на прибыль увеличились на 85%, до 1 558 млн долл. США, преимущественно вследствие увеличения налогооблагаемой прибыли.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2019 году составила 20,7%, что выше законодательно установленной ставки 20%. Данное превышение сложилось в первую очередь в результате признания расходов социального характера, не принимаемых для целей налогообложения.

Расходы по налогу на прибыль

В млн долл. США	2019	2018	Изменение,%
Текущий налог на прибыль	1 924	812	2x
(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль	(366)	31	н.п.
Итого	1 558	843	85%

Текущий налог на прибыль по странам присутствия
млн долл. США

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Россия	1 883	789	2x
Финляндия	16	11	45
Прочие страны	25	12	2x
Всего	1 924	812	2x

EBITDA

EBITDA в 2019 году увеличилась на 27% (+1 692 млн долл. США), до 7 923 млн долл. США, при этом рентабельность EBITDA составила 58% (по сравнению с 53% в 2018 году). Данное изменение в первую очередь было обусловлено увеличением выручки от продаж металлов и контролем над операционными расходами.

EBITDA
млн долл. США

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Операционная прибыль	7 036	5 416	30
Износ и амортизация	911	765	19
Убыток от обесценения нефинансовых активов	–24	50	Н. п.
EBITDA	7 923	6 231	27
Рентабельность EBITDA, %	58	53	5 п. п.

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Отчет о движении денежных средств
млн долл. США

Показатель	'19	'18	Изменение, %
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль	8 226	6 339	30
Изменения в оборотном капитале	–307	941	Н. п.
Налог на прибыль уплаченный	–1 910	–787	2x
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	6 009	6 493	7
Капитальные вложения	–1 324	–1 553	–15
Прочая инвестиционная деятельность	204	–9	Н. п.
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	–1 120	–1 562	–28
Свободный денежный поток	4 889	4 931	–1
Проценты уплаченные	–460	–551	–17
Дивиденды, выплаченные материнской компанией	–4 166	–3 369	–24
Прочая финансовая деятельность	1 003	–384	Н. п.
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	–3 623	–4 304	–16
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	130	–91	Н. п.
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	**1 396**	**536**	**3x**

В 2019 году свободный денежный поток сохранился на уровне 4,9 млрд долл. США. Снижение денежного потока от операционной деятельности было почти полностью компенсировано сокращением денежного потока, направленного на инвестиционную деятельность.

Денежный поток от операционной деятельности за 2019 год сократился на 7%, до 6 млрд долл. США, вследствие сравнительного эффекта увеличения оборотного капитала в 2019 году (против снижения в 2018 году) и роста оплаты налога на прибыль в связи увеличением налогооблагаемой прибыли и изменения схемы внутригрупповых операций, что было частично компенсировано увеличением EBITDA в 2019 году.

Благодаря мероприятиям по оптимизации долгового портфеля уплаченные проценты снизились на 17%, до 460 млн долл. США.

Ниже описана зависимость изменения оборотного капитала в балансе с эффектом в отчете о движении денежных средств.

В 2019 году капитальные затраты снизились на 15% (229 млн долл. США), что связано преимущественно с пересмотром решений по серной программе и графиков реализации отдельных инвестиционных проектов основного производства.

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

Продукция	'18	'19
Изменение чистого оборотного капитала в балансе	–118	1 282
Курсовые разницы	112	–277
Изменение задолженности по налогу на прибыль	–26	–5
Изменение долгосрочных статей, входящих в чистый оборотный капитал в ОДДС	–158	131
Погашение налоговых резервов	–9	–143
Прочие изменения, включая резервы	–108	–47
Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС	–307	941

Капитальные вложения по основным объектам инвестиций
млн долл. США

Объект инвестиций	'19	'18	Изменение, %
Заполярный филиал, в том числе основные проекты:	502	696	–28
Рудник «Скалистый»	58	218	–73
Рудник «Таймырский»	67	71	–6
Рудник «Комсомольский»	54	44	23
Рудник «Октябрьский»	27	40	–33
Талнахская обогатительная фабрика	14	29	–52
Серный проект	24	36	–33
Прочие проекты	258	258	0
Кольская ГМК	221	292	–24
Читинский медный проект (Быстринский ГОК)	103	168	–39
Прочие производственные проекты	489	386	27
Прочие непроизводственные проекты	9	11	–18
Итого	1 324	1 553	–15

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ И ЛИКВИДНОСТЬЮ

Управление задолженностью и ликвидностью
млн долл. США

Показатель	На 31.12.2019	На 31.12.2018	Изменение, млн долл. США	Изменение, %
Долгосрочные кредиты и займы	8 533	8 208	325	4
Краткосрочные кредиты и займы	1 087	209	878	5x
Обязательства по аренде	224	22	202	10x
Общий долг	9 844	8 439	1 405	17
Денежные средства и эквиваленты	2 784	1 388	1 396	2x
Чистый долг	7 060	7 051	9	0
Чистый долг / 12 мес. EBITDA	0,9x	1,1x	–0,2x	

По состоянию на 31 декабря 2019 года общий долг Компании увеличился на 17% (+1 405 млн долл. США) по сравнению с 31 декабря 2018 года, составив 9 844 млн долл. США. Основными факторами роста в отчетном периоде стали привлечение долгового финансирования во второй половине 2019 года путем размещения двух выпусков облигаций на российском и международном рынках долгового капитала на общую сумму более 1,1 млрд долл. США и признание обязательств по договорам аренды в связи с вступлением в силу с 1 января 2019 года стандарта МСФО 16 «Аренда».

Несмотря на возросший общий долг, чистый долг Компании практически не изменился в отчетном периоде благодаря двукратному увеличению суммы денежных средств и их эквивалентов. Как следствие, снижение показателя «Чистый долг / 12 мес. EBITDA» с 1,1x по состоянию на 31 декабря 2018 года до 0,9x на конец 2019 года было полностью обусловлено увеличением показателя «12 мес. EBITDA».

12 февраля 2019 года международное рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» с уровня «Baa3» с прогнозом «позитивный» до «Baa2» с прогнозом «стабильный» вслед за повышением уровня суверенного кредитного рейтинга России до инвестиционного уровня «Baa3» с прогнозом «стабильный». По состоянию на 31 декабря 2019 года все три ведущих международных рейтинговых агентства — Fitch, Moody's и S&P Global — и национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» оценивали кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне.

СТОЙ ЧИВОЕ

развитие

124 Кадровая политика

134 Промышленная безопасность и охрана труда

140 Экология

146 Изменение климата

154 Социальная деятельность

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Одно из приоритетных направлений «Норникеля» — развитие корпоративной культуры, нацеленной на повышение эффективности работы сотрудников и ответственности за ее результат. Компания рассматривает сотрудников в качестве главного капитала и продолжает инвестировать в их профессиональное и личностное развитие, а также стремится создавать условия, которые способствуют повышению эффективности сотрудников и их вовлеченности в решение корпоративных задач.

Компания соблюдает и предоставляет своим сотрудникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расы, национальности, происхождения. Все сотрудники имеют равные возможности для реализации своего потенциала, а должностное продвижение осуществляется только на основе профессиональных компетенций.

В основе деятельности «Норникеля» лежит уважение к каждому сотруднику и его правам. Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в документах Компании: Кодексе деловой этики, Политике в области обработки персональных данных, Положении об организации борьбы с хищениями материальных ценностей, Политике по защите прав человека. Компания не использует детский труд.

«Норникель» постоянно занимается повышением эффективности своей деятельности. С этой целью внедрены типовые подходы по формированию организационных структур подразделений, разработана номенклатура должностей, призванная унифицировать процесс их создания.

НАШИ НАГРАДЫ

По итогам 2019 года «Норникель» вошел в рейтинги лучших работодателей:

- Глобальный международный рейтинг Forbes Global 2000: The World's Best Employers: 1-е место среди российских компаний; 36-е место среди 2 тыс. лучших работодателей мира. Единственная компания из России в топ-100 рейтинга;
- Глобальный рейтинг работодателей компании Universum: 1-е место среди студентов и профессионалов в категории Metals & Mining;
- «Рейтинг работодателей России» компании HeadHunter: 4-е место среди 100 лучших работодателей.

КАДРОВЫЙ СОСТАВ

Снижение среднесписочной численности в 2019 году обусловлено структурными изменениями внутри Группы, а также реализацией программы повышения производительности труда и снижения издержек.

73,7 тыс. человек

составила среднесписочная численность персонала Группы в 2019 году

Среднесписочная численность персонала Группы
человек

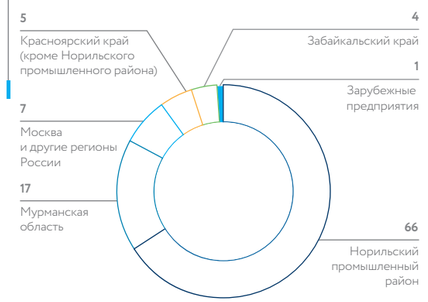
Месторасположение	'17	'18	'19
Россия	77 991	74 926	72 782
Африка	605	617	577
Европа	326	330	326
Азия	13	13	16
США	10	10	9
Австралия	5	5	5
ВСЕГО	78 950	75 901	73 715

Компания является одним из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (17% сотрудников). Причем доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения составляет 99,7%

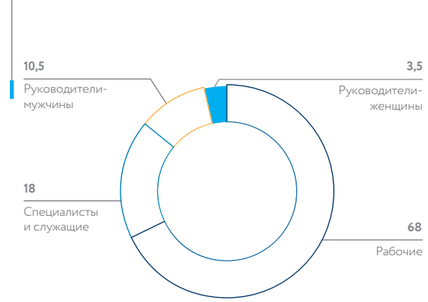
Возрастной и гендерный состав[1]
%



Численность сотрудников по регионам
%



Структура персонала по категориям[1]
%



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ПАРТНЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ С ВУЗАМИ

Для повышения интереса молодежи к горно-металлургическому производству и подготовки высококвалифицированных специалистов «Норникель» уделяет большое внимание взаимодействию с российскими вузами. В 2019 году были отобраны и приглашены для участия в корпоративной программе «Профессиональный старт» 322 студента из 25 профильных вузов России. Студенты получили практические навыки — во время стажировки на крупных предприятиях Группы и новые, требующиеся в бизнесе знания — в ходе образовательной деловой игры «Покорители Севера». Данное мероприятие призвано развивать знания и компетенции, наиболее востребованные для работы в «Норникеле».

В течение летних месяцев участники программы проходили практическую подготовку и были задействованы в многоэтапной деловой игре с командным решением актуальных задач развития «Норникеля». Студентам помогали более 20 наставников из числа ведущих сотрудников Компании. «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. По итогам реализации проекта 93 выпускника — участника деловой игры были трудоустроены на предприятиях Группы в 2019 году.

Компания уделяет большое внимание развитию престижа инженерного образования в России и повышению интереса к инженерным специальностям среди абитуриентов и студентов вузов. При поддержке «Норникеля» в 2019 году прошли всероссийский и международные чемпионаты по решению бизнес-кейсов среди студентов технических вузов Cup Technical и Metall Cup. Студенты решали кейсы, связанные с деятельностью «Норникеля», погружались в реальные бизнес-процессы Компании и предлагали свои решения.

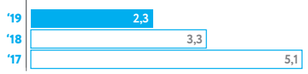
1/ По российским предприятиям Группы.

В 2019 году впервые стартовала стажерская программа для Главного офиса в Москве. В программе приняли участие лучшие выпускники ведущих вузов столицы. По завершении программы семь из девяти стажеров получили предложение о работе в различных структурных подразделениях Главного офиса.

ПРОГРАММА «СОДЕЙСТВИЕ»

Из-за географической удаленности промышленных площадок Компания активно привлекает на свои производственные предприятия персонал из других регионов России. Помочь адаптироваться в новых условиях призвана программа «Содействие вновь принятым работникам в обустройстве на новом месте жительства на территории города Норильска и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района» (далее — программа «Содействие»). Программа направлена на привлечение не только высококвалифицированных специалистов и руководителей, но и молодых специалистов, а также квалифицированных работников, профессии которых считаются дефицитными. На данный момент участниками программы являются 1530 сотрудников «Норникеля», включая 352 человека, которые присоединились в 2019 году. В рамках программы «Содействие» Компания способствует созданию комфортных условий для проживания приглашенных работников и компенсирует им расходы, связанные с переездом и обустройством на новом месте жительства.

Объем финансирования по программе «Содействие»
млн долл. США



РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В целях развития корпоративной культуры в 2019 году работа велась по следующим основным направлениям:

- вовлеченность персонала;
- корпоративные диалоги и форумы;
- системное обучение в области корпоративной культуры;
- подготовка внутренних тренеров;
- продвижение и коммуникация.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

В рамках поддержания вовлекающей среды в «Норникеле» ежегодно реализуется цикл управления вовлеченностью сотрудников Компании. Он включает в себя несколько этапов: проведение исследования «Услышать каждого. Что думаешь ты?», анализ результатов исследования, разработку и реализацию решений/мероприятий по его итогам.

По результатам исследования в 2019 году индекс вовлеченности вырос на 6 п. п., в том числе фактор «Высшее руководство» — на 10 п. п.

Исследование включает в себя анкетирование и фокус-группы и проводится среди 75 тыс. сотрудников из 32 предприятий Компании. Анализ результатов, разработка и исполнение мероприятий по улучшениям происходят на всех уровнях управления, от подразделений предприятий до Группы в целом. Всего за минувший год было проведено 850 мероприятий.

КОРПОРАТИВНЫЕ ДИАЛОГИ И ФОРУМЫ

В целях повышения уровня информированности, принятия целей и ценностей Компании, повышения уровня доверия между коллективами и руководством второй год реализуется проект по построению «диалога» между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками. В рамках этого проекта в 2019 году состоялись 30 корпоративных диалогов, 35 коммуникативных тренингов для руководителей, 270 «встреч без галстуков», прямая линия с вице-президентами «Норникель Live», проведено шесть видеоинтервью с вице-президентами. В результате было подготовлено более 400 руководителей. Всего в мероприятиях приняли участие 5,5 тыс. сотрудников Компании.

Семинары по вовлеченности и корпоративной культуре прошли на десяти функциональных конференциях, а также на образовательных корпоративных программах «Лидеры Норникеля», «По пути эффективности», «HR». Общий охват составил более 1 тыс. человек.

СИСТЕМНОЕ ОБУЧЕНИЕ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В рамках обучения корпоративной культуре и внедрения ценностей Компания реализует программы по всем уровням управления: от топ-менеджмента до рядовых сотрудников.

Для руководителей организован практикум по корпоративной культуре (по инструментам Белой книги). Всего в 2019 году было проведено 49 практикумов, в которых приняли участие более 500 управленцев. По итогам оценки эффективности проведенных практикумов руководителями рост по критериям «Важность корпоративной культуры для бизнеса» составил 20 п. п., «Понимание, как развивать корпоративную культуру» — 34 п. п.

На всех предприятиях Группы отмечен существенный рост соответствия поведения декларируемым ценностям. По результатам опроса управленческих команд средний показатель частоты поведения по ценностям предприятий вырос в полтора-два раза. Оценка по фактору «Принятие решений непосредственными руководителями в соответствии с ценностями Компании» составляет 62%, что на 7 п.п. выше, чем в 2018 году.

В целях формирования центра экспертизы и тиражирования компетенций в области обучения сотрудников по ценностям разработан тренинг «Наши ценности». По итогам конкурса были отобраны и подготовлены 75 внутренних тренеров, которые провели более 400 программ по данному тренингу для сотрудников (охват — свыше 10 тыс. человек).

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ

В продвижении и внутренних коммуникациях основной акцент был сделан на освещении мероприятий по вовлеченности и развитию корпоративной культуры в корпоративных СМИ и на портале. Всего за 2019 год проведено десять интервью с вице-президентами, создано десять роликов по теме корпоративной культуры, подготовлены раздаточные материалы по программам (лифлеты, листовки), обновлены сайт и бренд для «Норникель Live», выпущен сборник по корпоративной культуре с лучшими практиками предприятий.



Зелькова Лариса Геннадьевна

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

Программа «Лидеры Норникеля» построена по нарастающей. Все продумано таким образом, чтобы подготовить участников к проектной работе. Конечно, один из главных итогов обучения — разработка конкретных кейсов, направленных на усовершенствование бизнес-процессов Компании, но не только. Нельзя сбрасывать со счетов еще один аспект, который невозможно измерить, — эмоциональный. Дружеские связи, которые устанавливаются во время обучения между участниками, в дальнейшем очень помогают им в работе. Как сказал один из участников прошлого года: «Выпускники — это навсегда». Это очень точная фраза: даже после окончания обучения мы продолжаем общаться

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

В 2019 году продолжилось тиражирование системы управления кадровым резервом при подборе кандидатов на позиции линейных руководителей начального и среднего уровня производственных подразделений. К проекту присоединились ООО «Медвежий ручей», ООО «Заполярная строительная компания», АО «Норильсктрансгаз» и АО «Норильскгазпром». На базе Корпоративного университета начали обучение 250 новых резервистов. В дополнение к очному курсу разработаны справочники резервиста и куратора с инструментами и техниками, которые являются основой для формирования и развития управленческих навыков и будут полезны в работе.

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

В 2019 году продолжена работа по оценке потенциала, результативности и перспектив развития руководителей среднего и высшего звена. Более 500 руководителей прошли оценку потенциала. В 2019 году фокус был на руководителях топ-100 и первой-второй линейки руководителей Операционного блока. Помимо результатов оценки, вариантов дальнейшего развития на кадровых комитетах обсуждались вопросы кадровой защищенности руководящих позиций и готовность резерва для их замещения в ближайшей перспективе. По итогам для 200 ключевых руководящих позиций определен резерв.

В апреле 2019 года завершилась корпоративная программа развития «Лидеры Норникеля», в которой приняли участие 54 высокопотенциальных руководителя. Ключевым элементом программы является проектная работа, нацеленная на разработку проектов повышения эффективности процессов в бизнес-единицах Компании на основе технологии бережливого производства. На последнем модуле программы участники представили менеджменту Компании результаты проектной работы, включая планы мероприятий по улучшению бизнес-процессов «Норникеля».

Запрос на участие в подобных программах со стороны как бизнеса, так и руководителей, занимающих ключевые позиции, высокий. И в сентябре 2019 года началось обучение нового потока руководителей по корпоративной программе «Лидеры Норникеля 2.0». Программа состоит из четырех модулей, каждый из которых включает теоретическое обучение, практический блок, позволяющий эффективно трансформировать полученные знания в конкретный навык, мастер-классы, проектную работу. Участниками этого года стали 55 руководителей, большинство из них зачислены на программу по итогам выполнения конкурсного задания. Конкурс в этом году составлял три человека на место.

Для руководителей среднего звена в июне 2019 года началась корпоративная программа развития «По пути эффективности». В фокусе обучения — развитие управленческих компетенций, формирование управленческого мышления, изучение инструментов непрерывного совершенствования, практик управления людьми. Обучение проходит в трех городах: Норильске, Мончегорске, Красноярске — в течение десяти месяцев. Участниками программы, состоящей из пяти модулей, стали 139 человек. По каждому участнику проводится мониторинг эффективности: активность и вовлеченность в учебный процесс на очных тренингах, выполнение домашних заданий в межмодульный период, работа над проектами, участие в онлайн-тренингах и др. На учебном портале участники могут не только посмотреть календарь событий, выбрать удобную дату обучения, выполнить задание, пообщаться с тренером и другими участниками, но и посмотреть свой текущий рейтинг. В программе используются современные методы и форматы обучения взрослых.

В марте 2019 года завершилась корпоративная программа профессионального развития сотрудников служб персонала «ЯHR». Ее цель — совершенствование профессиональной экспертизы функции управления человеческим капиталом, усиление взаимодействия бизнеса и HR-подразделений, применение новых решений, практик и инструментов в области управления персоналом. По итогам программы участниками был подготовлен каталог HR-практик и инструментов для руководителя «Путеводитель по взаимодействию с сотрудниками». По практикам «Интервью с кандидатом», «Экологичное увольнение» были проведены мастер-классы в рамках корпоративных программ развития руководителей.

Программа «ЯHR» получила дальнейшее развитие. В октябре 2019 года стартовала программа «ЯHR регион» на Кольской ГМК для специалистов служб персонала на местах.

Для проведения ежегодной оценки компетенций методом «360 градусов» в 2019 году на базе программного продукта SAP HCM был разработан модуль АС «Оценка 360». Его внедрение позволит тиражировать оценку компетенций на все предприятия Группы и сформировать единую систему для определения приоритетных направлений развития менеджмента. Оценка проводится по корпоративной модели компетенций, сформированной на основе ценностей и управленческих компетенций. По результатам оценки каждый участник на основании обратной связи от руководителя определяет направления развития, формирует индивидуальный план развития и с помощью специально разработанной библиотеки развивающих действий выбирает инструменты и способы развития на следующий год.

В 2019 году продолжилась реализация комплексного проекта по разработке профессиональных компетенций для должностей руководителей, специалистов и служащих Компании. Были разработаны модели профессиональных компетенций для службы промышленной безопасности и охраны труда, для производственного блока Заполярного транспортного филиала Компании, металлургов Заполярного филиала и АО «Кольская ГМК». Более 1 тыс. человек прошли оценку по разработанным моделям с помощью специально подготовленных тестов. В результате определены профессиональные области и направления, в которых сотрудникам необходимо развиваться дальше.

В 2019 году по итогам оценки профессиональных компетенций, проведенной в 2018 год, обучение прошли порядка 400 сотрудников Компании по специально разработанным для этой цели программам.

В 2019 году в Компании продолжилась работа по внедрению профессиональных стандартов. Были проанализированы 60 профессий по 14 профессиональным стандартам, которые охватили порядка 5 тыс. сотрудников. Представители Компании являются членами Совета по профессиональным квалификациям в горно-металлургическом комплексе и Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, принимают активное участие в их деятельности.

ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА

Реконфигурация производственной цепочки, модернизация производства, внедрение новых технологий, современных форм и методов работы, профессиональных стандартов, разработка и внедрение профессиональных квалификаций предъявляют новые требования к знаниям, умениям сотрудников, их компетенциям. Система корпоративного обучения должна предусматривать возможность быстро и беспрепятственно получать новые знания, осваивать новые профессии, а горизонтальная и вертикальная ротация сотрудников должна быть поддержана соответствующими программами развития и обучения.

В 2020 году продолжится работа по диагностике и управлению развитием профессиональной квалификации сотрудников на предприятиях Компании. Будут разработаны модели профессиональных компетенций по функциональным и производственным блокам Компании, определены требования к уровню знаний и умений для каждой должности, а также сформирован банк тестовых вопросов для оценки уровня профессиональных компетенций сотрудников, занимающих эти должности по замещению.

Планируется и дальше осуществлять внедрение профессиональных стандартов в Компании. Участвуя в деятельности советов по профессиональным квалификациям Компания способствует развитию национальной системы квалификаций.

В 2019 году продолжалась работа по обучению и повышению квалификации персонала Компании. Всего программами обучения и переподготовки было охвачено около 70 тыс. сотрудников, около трети из них прошли по два различных курса. Общий объем составил около 4 655 тыс. человеко-часов, в рамках которых 40,8 тыс. сотрудников прошли обучение на базе корпоративных учебных центров.

В Компании большое внимание уделяется использованию современных технологий обучения для разных групп персонала. В 2019 году 6,5 тыс. сотрудников прошли обучение по промышленной безопасности и охране труда в формате онлайн-обучения. Онлайн-курсы создаются при помощи внутренней экспертизы сотрудников. В Компании разработано 58 дистанционных курсов по ПБиОТ, создано 33 видеоролика (в том числе компьютерные 3D-модели), семь мультимедийных инструктажей по рабочим профессиям. Использование современных форматов и привлечение внутренней

экспертизы позволяет быстро и качественно создавать новые интерактивные курсы для решения бизнес-задач.

ОПЛАТА ТРУДА

Оплата труда сотрудников «Норникеля» определяется сложностью выполняемых функций, уровнем знаний и умений сотрудников, а также их личным вкладом в результат деятельности Компании.

Подходы к вознаграждению

- Внутренняя справедливость — управление вознаграждением сотрудников осуществляется на основе описания и оценки должностей в соответствии с принятой методологией. Применяются сквозные уровни грейдов для всех должностей Компании.
- Внешняя конкурентоспособность — управление вознаграждением сотрудников осуществляется на основе данных рынка труда в зависимости от специфики деятельности, локации предприятия и уровня должности (грейда).
- Поощрение за достигнутые результаты — пересмотр вознаграждения сотрудника осуществляется в зависимости от ежегодной оценки его деятельности.
- Простота системы вознаграждения — правила установления и пересмотра вознаграждения понятны каждому сотруднику Компании. Сотрудники понимают, как могут повлиять на изменение своего вознаграждения.

В 2019 году одной из основных была задача по поддержанию в актуальном состоянии системы грейдов. Процедуру дооценки/переоценки прошли более 9,5 тыс. должностей. Также система грейдов внедрялась на создаваемых и реорганизуемых предприятиях Компании.

В 2020 году продолжится работа по поддержанию системы грейдов в актуальном состоянии, автоматизации отдельных процессов описания и оценки должностей.

Компенсационный пакет состоит из постоянной и переменной частей (73 и 27% соответственно). Переменная часть выплачивается по итогам производственно-хозяйственной деятельности Компании и результатам выполнения ключевых показателей эффективности.

Средняя ежемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля» намного выше минимального размера оплаты труда (МРОТ) в регионах присутствия Компании.

Величина МРОТ в регионах присутствия «Норникеля»

Регион	Тыс. руб.	Долл. США
Мурманская область	25,9	401
Норильский промышленный район (НПР)	29,3	453
Красноярский край (кроме НПР)	11,3	174
Москва	20,2	312
Забайкальский край	16,9	261

Средняя заработная плата сотрудников «Норникеля»[1]
в месяц

Наименование валюты	'17	'18	'19
Долл. США[2]	1 784	1 780	1 835
Тыс. руб.	104,1	111,6	118,8

1/ По российским предприятиям Группы.
2/ Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю: 2017 год — 58,35; 2018 год — 62,71; 2019 — 64,74.

Кроме заработной платы сотрудники получают социальный пакет, который составляет 8% от компенсационного пакета. В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

- обеспечение сотрудников полисами добровольного медицинского страхования (ДМС) и предоставление покрытия от тяжелых несчастных случаев;
- предоставление на льготной основе путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха 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 «Норникеля» на социальный пакет
в год

Расходы	'17	'18	'19
Всего, млн долл. США	122,6	127,6	147,3
На одного сотрудника, долл. США	1 571	1 703	2 023

Структура компенсационного пакета по российским предприятиям Группы
%



НАГРАДЫ ПЕРСОНАЛА

В 2018 году утверждена Наградная политика ПАО «ГМК «Норильский никель», которая определяет цели, принципы, правила, требования и ограничения, связанные с осуществлением деятельности Компании, направленной на награждение сотрудников. Целью Наградной политики является в первую очередь развитие и повышение эффективности сотрудников. Для реализации принципов, установленных в Наградной политике, в первом квартале 2019 года разработана новая редакция Положения о корпоративных поощрениях. В соответствии с данным документом в Компании начиная с 2019 года наряду с действующими наградами вновь введены девять специальных почетных званий в наиболее приоритетных направлениях деятельности «Норникеля».

Основные принципы наградной политики

- **Объективность и прозрачность** выдвижения и награждения. Наличие объективных, релевантных и прозрачных критериев для награждения каждого конкретного сотрудника, с одной стороны, и четкого понимания награжденным сотрудником и его коллегами, за что, за какие достижения осуществлено данное награждение, с другой; ощущение справедливости и заслуженности награды.
- **Востребованность, достижимость и значимость награждения.** Соблюдение баланса между стремлением сотрудников быть награжденными и возможностью получения награды. Баланс достигается объективным распределением квот на награждения, прозрачностью и объективностью процедур, весомым материальным и нематериальным значением поощрения (награждения) и наградных мероприятий.
- **Информирование и информированность.** Доступность документов, определяющих и регулирующих Наградную политику, известность и понятность условий, критериев и процедур выдвижения и награждения, перечня наградных номинаций и наград Компании.
- **Максимальная осведомленность** всех сотрудников о награжденных. Наградной процесс является открытым и имеет надлежащую информационную поддержку, реализованную в разных формах. Информация о награжденных доводится до сотрудников по всем каналам внутренних коммуникаций.

- **Периодичность.** Упорядоченность наградных кампаний и мероприятий в течение календарного года.
- **Равные возможности** в выдвижении на награждение и в награждении для работников разных территорий, отраслей. Отсутствие различий по полу, национальности, религиозной принадлежности при выдвижении на награждения и собственно при награждении сотрудников.
- **Развитие сотрудников** в соответствии со стратегическими приоритетами и корпоративными ценностями через повышение эффективности использования их потенциала и стремления совершенствовать свое профессиональное мастерство.

Наградная политика непосредственно связана с ценностями и стратегическими приоритетами Компании, эта связь осуществляется через номинации корпоративных поощрений. Компания награждает сотрудников за выдающиеся достижения в труде, за сверхусилия в профессиональной деятельности, за внедрение инноваций, способствующих развитию Компании и получению дополнительного экономического эффекта, за действия, расширяющие рамки формальных договоренностей Компании с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом. Компания выделяет и поддерживает сотрудников, показавших неординарные достижения в производственных, инженерных, управленческих компетенциях, отмечая тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

Компания использует несколько уровней поощрений. Корпоративные поощрения являются общекорпоративными наградами. Корпоративными поощрениями могут быть награждены сотрудники «Норникеля». Также существуют внутренние поощрения; критерии выдвижения на них и награждения ими должны соответствовать Наградной политике. Наиболее отличившиеся сотрудники могут быть представлены к ведомственным и государственным наградам. Компания приветствует признание своих сотрудников со стороны ведомств и государства, представляя к наградам тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

Поощрительные номинации



Награды сотрудников в 2019 году

шт.



Наградные мероприятия являются кульминацией наградной политики. Корпоративные награждения проводятся на торжественных мероприятиях, в присутствии коллективов и высшего руководства Компании. Сведения о награжденных публикуются в корпоративных изданиях, доводятся до всех работников Группы. В декабре 2019 года состоялась первая в истории Компании церемония награждения специальными почетными званиями на наградном мероприятии, посвященном подведению итогов года.

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Система показателей эффективности «Норникеля» — основа формирования прозрачной системы мотивации и оценки эффективности сотрудников. Система вознаграждения связана с утвержденными ключевыми показателями по разным уровням должностей, отмечается фактическое выполнение показателей эффективности выше установленного целевого значения.

Система управления эффективностью деятельности сотрудников применяется в Компании с 2014 года. Оценка производится на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые охватывают показатели по социальной ответственности, безопасности труда, операционной эффективности, управлению капиталом и учитывают кросс-функциональные интересы участников процесса. В 2019 году в оценке результативности по ключевым показателям эффективности участвовали 11,3 тыс. сотрудников Группы.

Система позволяет: применять единый подход в Компании к оценке результативности сотрудников, выделять руководителю и подчиненному наиболее приоритетные цели на текущий год в соответствии с показателями Компании, а также связать результаты труда конкретного сотрудника с его вознаграждением.

С 2018 года началась автоматизация процесса оценки персонала по КПЭ. Внедрение автоматизированной системы оценки персонала по КПЭ позволит придерживаться единой методологии оценки сотрудников в Группе и консолидировать данные в единую базу, а также обеспечит доступ к процессу через интерфейсы личного кабинета на уровне каждого сотрудника. На конец 2019 года в системе работали 28 подразделений Компании. В 2020 году автоматизированной системой будут охвачены все российские предприятия Группы.

В целях повышения эффективности деятельности сотрудников Главного офиса был утвержден Регламент проведения оценки результативности сотрудников и Положение о премировании по итогам работы за год. Основной задачей регламента является создание механизма, связывающего результат оценки деятельности с системой вознаграждения, развитием и продвижением сотрудников, а положение о премировании определяет оценку результативности сотрудников за отчетный период на основании выполнения командных и индивидуальных КПЭ.

В целях повышения эффективности деятельности сотрудников российских компаний разработан и утвержден Регламент проведения оценки результативности руководителей, согласно которому управление эффективностью осуществляется посредством постановки и оценки выполнения сотрудниками КПЭ.

ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА

Обеспечение безопасных условий труда сотрудников и минимизация рисков, связанных с процессом добычи и переработки руды, относятся к ключевым направлениям в производственной деятельности «Норникеля».

СЕРТИФИКАЦИЯ

В 2019 году Компания начала подготовку к сертификации в области охраны труда и здоровья на соответствие требованиям международного стандарта ISO 45001:2018 «Системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности». В рамках подготовки были проведены внешний диагностический аудит, семинары для высшего руководства, руководителей структурных подразделений и мастер-классы по проведению аудитов систем менеджмента профессионального здоровья и безопасности с практикой в производственных подразделениях для внутренних аудиторов. Кроме того, разработан проект Положения о системе управления охраной труда с учетом требований стандарта ISO 45001:2018 и проведен предварительный аудит документов системы управления охраной труда по сертификации.

На конец 2019 года все ключевые производственные предприятия Группы были сертифицированы по вопросам промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ):

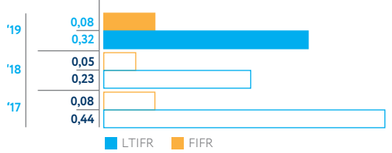
- Колькая ГМК
- Norilsk Nickel Harjavalta
- Заполярный филиал (российский стандарт идентичен OHSAS 18001)
- ООО «Норильскникельремонт» (идентичен ILO-OSH 2001)

Система управления ПБиОТ Компании ставит жизнь и здоровье сотрудников в приоритет по отношению к результатам производственной деятельности и соответствует передовым международным стандартам. С 2013 года Компания взяла курс на снижение травматизма и повышение культуры производства.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

- **Постоянное снижение уровня травматизма**: снижение несчастных случаев с временной потерей трудоспособности с 2013 года в течение трех лет на 20% ежегодно, далее на 15% ежегодно;
- **Нулевой уровень смертельных случаев**: политика нулевой толерантности к смертельным случаям на производстве

Коэффициенты производственного травматизма
на 1 млн часов



Расходы на обеспечение промышленной безопасности



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Вопросы ПБиОТ контролируются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров Компании. Комитет ежеквартально рассматривает отчеты менеджмента о результатах деятельности в этой области. В частности, менеджмент в обязательном порядке докладывает о причинах несчастных случаев, принятых мерах во избежание подобного в будущем и дисциплинарном воздействии на виновных.

Первый вице-президент — Операционный директор несет непосредственную ответственность за разработку мероприятий и контроль выполнения требований в области промышленной безопасности. В КПЭ Операционного директора и всех руководителей производственных подразделений включены показатели промышленной безопасности, с весом 12–28% от КПЭ. При этом допущение смертельного случая является блокирующим фактором при выплате вознаграждения.

Руководители производственных подразделений несут персональную ответственность за жизнь и здоровье каждого подчиненного сотрудника. Основные действия руководителей, направленные на улучшение промышленной безопасности, включают:

- личное участие в оценке рисков в области промышленной безопасности;
- регулярное посещение производственных объектов;
- участие во внешних аудитах промышленной безопасности второй стороной;
- встречи с коллективами предприятий для повышения уровня вовлеченности в улучшение промышленной безопасности;
- личное участие в расследовании происшествий.

Под руководством Первого вице-президента — Операционного директора в Компании работает профильный Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии. Основные цели Комитета заключаются в повышении эффективности и ответственности в области ПБиОТ. Заседания Комитета проводятся ежеквартально на производственных площадках Группы. На заседаниях рассматриваются вопросы совершенствования системы управления ПБиОТ, а именно:

- анализ обстоятельств и причин случаев производственного травматизма с тяжелым и летальным исходом;

Несчастные случаи на производстве
человек



- статус принятых и запланированных мер по предотвращению аналогичных несчастных случаев;
- программы организационно-технических мероприятий по повышению уровня ПБиОТ.

ОХРАНА ТРУДА

В «Норникеле» существуют внутренние корпоративные стандарты в области ПБиОТ, которые распространяются как на персонал, так и на сотрудников подрядных организаций, задействованных на предприятиях.

На производственных предприятиях «Норникеля» разработаны регламенты, технологические инструкции и инструкции по профессиям и видам работ, которые содержат разделы по ПБиОТ. Кроме того, в коллективных договорах Группы предусмотрены разделы, регулирующие вопросы охраны труда и здоровья сотрудников. В конце 2018 года было разработано и заключено Межрегиональное межотраслевое соглашение предприятий медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса. В это соглашение также были включены обязательства сторон в области охраны труда и здоровья. В Компании и в большинстве дочерних предприятий созданы совместные комитеты по охране труда и безопасности, в состав которых входят представители руководства Компании, сотрудников и профсоюзов.

Учитывая, что все ремонтные и строительные работы на действующих производствах относятся к работам повышенной опасности, работники подрядных организаций перед началом работ обязательно проходят вводный и целевой инструктажи по охране труда. В нарядах-допусках содержатся требования по охране труда, которые должны соблюдаться при организации и выполнении работ.

В целях повышения уровня контроля и обеспечения безопасного производства работ, проводимых подрядными организациями на территории предприятий «Норникеля», в 2018 году был введен специальный стандарт, устанавливающий соответствующие требования к организациям еще на этапе их выбора. В 2019 году проводилась планомерная работа по внедрению данного

стандарта и мониторинг соблюдения его требований. В частности, организовывались и проводились совместные проверки соблюдения требований безопасности при выполнении работ, заседания советов (комитетов) по охране труда и промышленной безопасности с участием представителей подрядных организаций. В случае несоблюдения требований безопасности и охраны труда на подрядные организации накладывались штрафы, сумма которых в 2019 году составила более 11 млн руб. (170 тыс. долл. США).

В производственных подразделениях Группы проходят регулярные аудиты на соответствие установленным требованиям в области ПБиОТ. В 2019 году согласно графикам был проведен 81 аудит (в 2018 году — 45). Для участия в аудитах привлекались руководители производственных площадок.

ПРОГРАММЫ СНИЖЕНИЯ АВАРИЙНОСТИ

В 2018 году «Норникель» запустил программу «Внедрение системы управления процессами в области ПБиОТ», которая после предварительной подготовки была введена в промышленную эксплуатацию на основных площадках Группы.
В основу системы положена современная модель управления рисками, предусматривающая активный поиск опасных факторов в существующих технологических процессах и анализ причин происшествий, включая:

- отражение реальных условий труда и трудового процесса, выявление наиболее значимых с точки зрения обеспечения безопасности рисков в разрезе производственных операций и рабочих зон;
- выявление реализовавшихся и потенциальных рисков в ходе регистрации и расследования происшествий, учета установленных нарушений и несоответствий;
- профилактику возможных происшествий на основании анализа ретроспективных данных о рисках и опасных ситуациях, несчастных случаях, инцидентах;
- планирование, контроль выполнения и оценку эффективности мероприятий по устранению и минимизации рисков.

Еще одной программой, направленной на улучшение ПБиОТ, с 2015 года является **программа «Техпрорыв»**, которая нацелена на создание безопасных условий труда с помощью новых технологий.

Содержание программы «Техпрорыв»

Принимаемые меры	Описание
Автоматизация на рудниках	Установлен комплекс автоматизации, который предусматривает считывание индивидуальных меток сотрудников и самоходной техники и обеспечивает беспроводную связь с каждым сотрудником по персональному телефону.
Аэрогазовая защита самоходного оборудования	На самоходном оборудовании установлены автоматизированные системы аэрогазового контроля и аэрогазовой защиты, отключающие оборудование при наличии в воздушной среде взрывных концентраций газовой смеси
Система радиосвязи и позиционирования	Внедрено автоматическое определение нахождения персонала и транспорта в рудниках, а также осуществление контроля опасного сближения персонала и транспорта
3D-тренажеры	Установлены 3D-тренажеры с элементами виртуальной реальности, которые позволяют обучать сотрудников и контролировать их навыки не только в производственной сфере, но и в области безопасности труда
Дистанционное управление	Запущено дистанционное управление стационарным оборудованием, позволяющее сократить количество сотрудников, находящихся в опасной зоне выполнения работ. В дальнейшем планируется использовать в рудниках автономные или дистанционно управляемые самодвижущиеся машины, существенно сократив присутствие людей под землей

С 2017 года в целях повышения безопасности горных работ, в том числе за счет максимального уменьшения необходимости нахождения сотрудников в незакрепленной части горной выработки, запущена программа по совершенствованию комплекса крепления горных выработок на рудниках. С целью снижения риска обрушения горной массы проводятся:

- механизация возведения анкерного крепления, навеска сетки, а также оборка заколов горных выработок;
- переход на новые виды возведения предохранительной и временной крепи на подземных рудниках.

ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

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

Каждый сотрудник после приема на работу обязательно проходит предварительный вводный инструктаж по безопасности труда и последующие инструктажи на рабочем месте. В дальнейшем регулярно проводятся повторные инструктажи в соответствии с действующими программами. Для обучения сотрудников основных производственных и горных профессий разработаны и используются интерактивные курсы подготовки.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ЗАЩИТА

Для снижения негативного воздействия вредных и опасных производственных факторов сотрудники обеспечиваются специальной одеждой, обувью и другими средствами индивидуальной защиты. Персонал, занятый на работах, связанных с загрязнением, бесплатно обеспечивается смывающими и обеззараживающими средствами. В 2019 году на приобретение средств индивидуальной защиты в «Норникеле»было израсходовано около 2,4 млрд руб. (37 млн долл. США).

Сотрудники, стаж которых на производственных предприятиях менее трех лет, имеют отличительные знаки — красные каски с надписью «Внимание»и спецодежду с шевронами «Внимание».

КОНТРОЛЬ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ТРЕБОВАНИЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Компания занимает непримиримую позицию по отношению к нарушениям требований промышленной безопасности. Предотвращение таких нарушений играет огромную роль в снижении количества травм и аварий.

В «Норникеле» создана и функционирует система мониторинга за выполнением требований промышленной безопасности, которая включает в себя многоступенчатый контроль, когда проводятся целевые, оперативные и комплексные проверки. На первой ступени контроль осуществляется линейным руководителем или мастером с участием уполномоченных лиц по охране труда; на этом этапе прежде всего проверяется организация рабочего места. На второй и более высоких ступенях контроль осуществляют специальные комиссии с участием руководства и сотрудников.

Наряду с обозначенными контрольно-профилактическими мероприятиями в Компании организованы и проводятся в соответствии с утвержденными графиками и планами поведенческие аудиты безопасности. По результатам контрольно-профилактической работы выявлено и привлечено к ответственности, в том числе с частичным или полным депремированием, около 12 тыс. нарушителей требований безопасности. В 2019 году было выявлено 221 нарушение кардинальных правил безопасности и уволено 159 сотрудников (в 2018 году — 105).

ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ

Чтобы минимизировать риск возникновения профессиональных заболеваний, Компания пропагандирует среди своих сотрудников здоровый образ жизни. Руководство стремится донести до каждого 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 постоянной основе проводятся мероприятия по профилактике заболеваний, рекомендуемые лечебно-профилактическими учреждениями. Сотрудники за счет Компании проходят обязательные предварительные (при поступлении на работу), периодические и внеплановые медицинские осмотры. Сотрудники, имеющие контакт с вредными веществами, дополнительно направляются на специальное медицинское обследование.

На производственных предприятиях действуют здравпункты, на базе которых осуществляются осмотры перед началом работы и в течение дня в случае обращений.

С 2018 года ведется работа по внедрению электронной системы медицинских осмотров, которая обеспечит автоматизацию предсменных и послесменных медицинских осмотров.

В случае необходимости сотрудники получают средства индивидуальной защиты: органов дыхания (респираторы, противогазы), органов слуха (наушники, беруши), зрения (очки со светофильтрами, щитки), кожных покровов (перчатки, защитные и регенерирующие кремы, специальные костюмы).

Сотрудники, занятые на работах с особо вредными и вредными условиями труда, бесплатно обеспечиваются лечебно-профилактическим питанием, молоком или другими равноценными пищевыми продуктами.

Все эти мероприятия не только повышают уровень жизни сотрудников, но и приносят экономический эффект, так как в результате снижаются потери рабочего времени, связанные с заболеваемостью и травматизмом.

Количество профессиональных заболеваний

Показатель	'17	'18	'19
Случаи	361	318	290

ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

С 2014 года независимые компании проводят ежегодную оценку уровня культуры безопасного производства «Норникеля». Согласно последнему отчету уровень культуры безопасности по шкале Брэдли в мае 2019 года составил 2,77 балла (в 2017 году — 2,63). Компания находится на третьем этапе развития культуры безопасности, когда соблюдение требований промышленной безопасности становится для сотрудников личной ценностью, в связи с чем они соблюдают правила и требования ПБиОТ, следуя осознанному выбору, так как видят в этом в первую очередь пользу для себя. Постепенный рост уровня культуры безопасности произошел за счет повышения вовлеченности сотрудников в вопросы промышленной безопасности и демонстрации лидерства со стороны высшего руководства предприятий, а также повышения уровня знаний по оценке и управлению рисками.

Уровень культуры безопасности по шкале Брэдли



ПОКАЗАТЕЛИ ТРАВМАТИЗМА

В 2019 год, к сожалению, не удалось снизить показатель по несчастным случаям с временной потерей дней трудоспособности и уровень несчастных случаев со смертельным исходом. По итогам отчетного года LTIFR вырос с 0,23х до 0,32х, но при этом остался ниже средних показателей мировой горнодобывающей отрасли. В 2019 году произошло девять смертельных случаев, из них один групповой — в октябре на руднике Таймырский.

Все обстоятельства несчастных случаев со смертельным исходом были доведены до сведения Совета директоров и тщательно расследованы с целью недопущения их в будущем. Руководство «Норникеля»считает обеспечение безопасности и достижение нулевого показателя смертности на производстве важнейшими стратегическими приоритетами и продолжает реализацию программ, направленных на профилактику и предотвращение травматизма.

Подробная информация о деятельности Компании в области промышленной безопасности представлена в Отчете об устойчивом развитии за 2019 год.

Основные причины смертельных случаев

Показатели	'17	'18	'19
Падение сотрудника	0	1	1
Падение предметов	1	0	0
Перемещение предметов / движущихся частей	1	0	2
Обрушение горной массы	0	1	0
Дорожно-транспортное происшествие (ДТП)	0	1	0
Поражение энергией	1	0	0
Воздействие экстремальных температур	0	0	1
Взрыв	4	0	1
Прочие	2	3	4
ИТОГО	9	6	9

Показатели по травматизму

Показатель	'17	'18	'19
FIFR	0,08	0,05	0,08
LTIFR	0,44	0,23	0,32
Производственные несчастные случаи (человек)	61	32	44
– смертельные	9	6	9
– с временной потерей трудоспособности	52	26	35
Производственные несчастные случаи в подрядных организациях (человек)	16	19	9
– смертельные	1	2	1

ЭКОЛОГИЯ

СИСТЕМА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА[1]

В 2019 году система экологического менеджмента (СЭМ)[1] продолжала функционировать в рамках корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии (КИСМ) Компании. Это дало возможность координировать работы в области экологии и качества с работами в других областях, в том числе в области управления производством, финансами, охраной труда и общей безопасностью. Такой подход позволяет повысить как общую эффективность деятельности Компании, так и эффективность ее деятельности в области экологической безопасности. Внедрение и функционирование СЭМ имеет множество положительных результатов для предприятий Группы, так как демонстрирует соблюдение принципов международных стандартов.

АУДИТ СИСТЕМЫ

С целью подтверждения соответствия СЭМ Компании требованиям международного стандарта ISO 14001:2015 аудиторами международного органа по сертификации Bureau Veritas Certification (BVC) ежегодно проводятся надзорные, а раз в три года — ресертификационные аудиты. В ноябре 2019 года в «Норникеле» успешно завершился надзорный аудит КИСМ в области качества и экологии. Аудиторы международного органа по сертификации BVC подтвердили соответствие КИСМ Компании требованиям международных стандартов ISO 14001:2015 и ISO 9001:2015.

Следуя принципам международного стандарта ISO 14001, а также открытости и прозрачности в течение 2019 года в «Норникеле» в рамках функционирования КИСМ были проведены внутренние и корпоративный аудиты согласно требованиям международных стандартов и внутренних документов Компании. К проведению внутренних и корпоративных аудитов привлекался компетентный персонал, прошедший специальную подготовку.

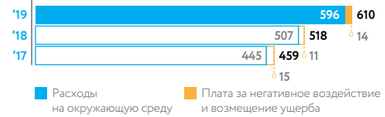
Международные сертификаты в области качества продукции и экологии

Компания	Сертификаты	Внешние аудиты в 2019 году	Сертификационный орган	Область сертификации
ПАО «ГМК «Норильский никель»	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015	Надзорный аудит	Bureau Veritas Certification (BVC)	Производство, управление проектами, хранение, поставки, продажи продукции
Кольская ГМК	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015	Ресертификационный аудит	Bureau Veritas Certification (BVC)	Добыча и обогащение руды, производство
ООО «Институт Гипроникель»	ISO 9001:2015	Надзорный аудит	Societe Generale de Surveillance (SGS)	Научно-исследовательские, проектные работы, работы по выполнению инженерных изысканий, инжиниринговые и природоохранные работы
Norilsk Nickel Harjavalta	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015	Ресертификационный аудит	DQS GmbH (DQS&UL)	Производство никелевой и кобальтовой продукции

1/ Система экологического менеджмента (СЭМ) ПАО «ГМК «Норильский никель» успешно функционирует с 2005 года в области производства, управления проектами, хранения, поставок, в том числе морским транспортом, и продаж продукции.

в области охраны окружающей среды, Компания взаимодействует с государственными органами законодательной и исполнительной власти, органами государственного надзора и контроля, международными, общественными организациями, средствами массовой информации, акционерами, инвесторами, населением в регионах своей деятельности и с другими заинтересованными сторонами.

Расходы на окружающую среду
млн долл. США



ВЫБРОСЫ

Одна из основных экологических проблем Компании — существенные выбросы диоксида серы при плавке сульфидных концентратов с высоким содержанием серы. Стратегический план развития предусматривает преобразование «Норникеля» в экологически чистое, безопасное предприятие за счет реализации Серной программы в Заполярном филиале и Кольской ГМК. С 2020 года Компания планирует проводить контроль и мониторинг экологической обстановки на Кольском полуострове и в Норильском промышленном районе с помощью беспилотных авиационных систем легкого класса.

Серная программа — это масштабный экологический проект, предусматривающий поэтапное сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе и на Кольском полуострове.

Дорожная карта Серной программы

КОЛЬСКАЯ ГМК

2020

Оптимизация плавильных мощностей в п. г. т. Никель и сокращение выбросов SO_2 в трансграничной зоне с Норвегией

в 2 раза
снижение выбросов SO_2 на 50% в п. г. т. Никель и г. Заполярный

2021

Полное закрытие плавильных мощностей в п. г. т. Никель и модернизация медной цепочки на рафинировочном переделе в г. Мончегорске

в 7 раз
снижение выбросов SO_2 на 85% на Кольской ГМК

НОРИЛЬСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ РАЙОН

2023

Завершение якорного проекта по утилизации газов SO_2 на Надеждинском металлургическом заводе

в ~2 раза
снижение выбросов SO_2 на 45% в Заполярном филиале

2025

Запуск Серного проекта на Медном заводе с утилизацией печных и конвертерных газов

в 10 раз
снижение выбросов SO_2 на 90% в Заполярном филиале

Серная программа в Заполярном филиале предусматривает сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе на 45% к 2023 году и на 90% к 2025 году.

На Надеждинском металлургическом заводе в рамках указанной программы реализуется проект по утилизации отходящих газов печей взвешенной плавки с производством серной кислоты и ее дальнейшей нейтрализацией известняком с получением гипса. В 2019 году документация по проекту получила положительное заключение государственной экологической экспертизы, начата контрактация оборудования и завершены подготовительные работы на площадке строительства.

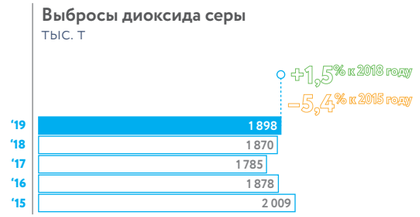
На Медном заводе запланирована масштабная модернизация производства, предусматривающая утилизацию диоксида серы, содержащегося в «богатых» отходящих газах и закрытие конвертерного передела с «бедными» газами, которые существенно влияют на качество атмосферного воздуха в г. Норильске в периоды неблагоприятных метеорологических условий.

Серная программа на Кольской ГМК предусматривает закрытие устаревшего плавильного цеха в п. г. т. Никель и модернизацию металлургических мощностей в г. Мончегорске. Эти мероприятия позволят полностью ликвидировать выбросы диоксида серы в трансграничной зоне с Норвегией и существенно уменьшить вредное воздействие на окружающую среду в г. Мончегорске. Благодаря реализации программы планируется сократить выбросы диоксида серы на Кольской ГМК на 50% по итогам 2020 года и на 85% по итогам 2021 года (2015 год — базовый).

Общая стоимость капитальных вложений в Серный проект оценивается в размере около 3,5 млрд долл. США.

В 2019 году совокупные выбросы загрязняющих веществ на российских активах Компании составили 1 953 тыс. тонн, что на 1,4% выше уровня предыдущего года. Рост произошел из-за временного увеличения выбросов диоксида серы в Заполярном филиале в связи с ростом добычи и переработкой серосодержащего сырья. Несмотря на увеличение, выбросы не превысили установленных лимитов для Компании.

Выбросы диоксида серы
тыс. т



В период неблагоприятных метеоусловий Компания принимает меры по регулированию выбросов загрязняющих веществ в селитебных зонах. В 2019 году в связи с этим производство на металлургических заводах останавливалось 262 раза.

В Норильске работает бесплатная телефонная справка по номеру 420-007, по которой можно узнать прогноз о воздействии деятельности металлургических подразделений на атмосферный воздух города.

Транспортно-логистический комплекс Компании располагает всеми необходимыми разрешениями в области охраны окружающей среды и при осуществлении деятельности неукоснительно соблюдает природоохранные требования:

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

Выбросы загрязняющих веществ по Группе
тыс. т

Показатель	'17	'18	'19
Диоксид серы (SO_2)	1 785,0	1 869,6	1 898,1
Оксид азота (NO_x)	11,5	11,2	10,3
Твердые вещества	14,0	14,5	13,3
Прочие вещества	35,3	31,3	30,9
ИТОГО	1 845,8	1 926,6	1 952,7

ОТХОДЫ ПРОИЗВОДСТВА

Компания большую часть своих промышленных отходов использует на собственном производстве, так как около 96% отходов относятся к V классу опасности, то есть являются неопасными. В основном это отходы горно-металлургического производства: скальные и вскрышные породы, хвосты обогащения, металлургические шлаки. Отходы при добыче рудных полезных ископаемых идут на закладку выработанного пространства рудников, на засыпку карьеров, подсыпку автодорог и укрепление дамб хвостохранилищ. В 2019 году на предприятиях «Норникеля» было утилизировано около 63% от всех образующихся отходов (в 2018 г. — 70%), остальные отходы были переданы на утилизацию либо на обеззараживание специальным организациям. Рост образования отходов в 2019 году связан с ростом объемов переработки сырья.

Образование отходов по классу опасности
тыс. т

Показатель	'17	'18	'19
V	30 722	29 517	35 300
IV	1 190	1 191	1 115
III	12	15	5
II	2,4	1,1	0,03
I	0,1	0,1	0,04
ИТОГО	31 926	30 725	36 420

ХВОСТОХРАНИЛИЩА

На текущий момент в Компании функционируют шесть хвостохранилищ: четыре — на территории Заполярного филиала и ООО «Медвежий ручей», которые принимают сырье от Талнахской и Норильской обогатительных фабрик, а также от Надеждинского металлургического завода; одно — на территории Кольской ГМК, относящееся к обогатительной фабрике г. Заполярного, а также хвостохранилище Быстринского ГОКа.

«Норникель» ответственно относится к безопасности хвостохранилищ и регулярно проводит мониторинг состояния гидротехнических сооружений хвостохранилищ, а также мониторинг окружающей среды на территориях и в пределах их воздействия. В соответствии с государственными требованиями для каждого хвостохранилища разработаны и согласованы с надзорными органами критерии безопасности, соответствие которым является обязательным условием эксплуатации объекта. Основной контролирующей организацией является Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор).

Комплексные проверки с предварительной обязательной процедурой подготовки декларации безопасности гидротехнических сооружений (ГТС) проводятся один раз в пять лет. Декларация разрабатывается независимой экспертной организацией, аккредитованной Ростехнадзором, только после детального обследования ГТС.

Все хвостохранилища Компании расположены отдаленно от производственных площадок и населенных пунктов. Согласно расчетам вероятного вреда, произведенным при разработке декларации безопасности, риски негативного воздействия на сообщества, экосистемы и критически важную инфраструктуру в случае катастрофы / прорыва плотины минимальны. За последние пять лет на гидротехнических сооружениях Компании не было зафиксировано ни одного инцидента, связанного с воздействием на окружающую среду, также не было получено предписаний от органов надзора об устранении предаварийных или аварийных состояний.

Внутренний контроль гидротехнических сооружений проводится на постоянной основе эксплуатационным персоналом и Экологической службой. Специалисты Компании по эксплуатации хвостохранилищ регулярно проходят обучение и оценку Ростехнадзора на наличие соответствующих знаний.

После катастрофических аварий на хвостохранилищах в Брумадиньо и Самарко в Бразилии Компания опубликовала специальный доклад о безопасности всех своих гидротехнических сооружений в ответ на обращение инвесторов во главе с правлением Пенсионного фонда Церкви Англии и Шведского совета по этике Фондов AP, руководствующихся Принципами ответственного инвестирования ООН. Отчет доступен по ссылке.

Отчет о безопасности хвостохранилищ

Хвостохранилища

Филиал / дочерняя компания	Количество	Актив, использующий хвостохранилище
Заполярный филиал	2	Талнахская обогатительная фабрика, Надеждинский металлургический завод
ООО «Медвежий ручей»	2	Норильская обогатительная фабрика
Кольская ГМК	1	Обогатительная фабрика г. Заполярного
ООО «ГРК «Быстринское»	1	Обогатительная фабрика Быстринского ГОКа

ВОДНЫЕ ОБЪЕКТЫ

Основные производственные активы «Норникеля» расположены в регионах с достаточным обеспечением водными ресурсами. Несмотря на это, Компания 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 водооборота, что позволяет снизить забор чистой воды. Кроме того, Компания не осуществляет водозабор из охраняемых природных объектов. В 2019 году объем воды, используемой в оборотном и повторном водоснабжении, составил 87% от общего объема. В основном это вода из поверхностных и подземных водных объектов, а также из сточных вод других организаций и естественного водопритока. На естественный водопроток и талую воду в 2019 году пришлось 12% от общего забора воды. На всех объектах, где используется вода, реализуются регулярные программы наблюдений за водными объектами и их водоохранными зонами.

Сбросы сточных вод также осуществляются в пределах допустимых лимитов и не оказывают существенного влияния на биоразнообразие водных объектов и связанных с ними местообитаний животных.

> Компания стремится к рациональному использованию водных ресурсов и предотвращению загрязнения водных объектов.

Структура водопотребления и сброса воды

ЗАБОР

319 млн м³:

- **227 млн м³** поверхностные источники
- **26 млн м³** подземные источники
- **21 млн м³** сточные воды
- **37 млн м³** естественный водоприток
- **9 млн м³** прочие

ПОТРЕБЛЕНИЕ

1 344 млн м³:

- **272 млн м³** новая
- **+ 1 072 млн м³** повторно и многократно используемая
- **31 млн м³** повторно используемая (2%)
- **1 141 млн м³** многократно используемая (85%)

СБРОС

142 млн м³:

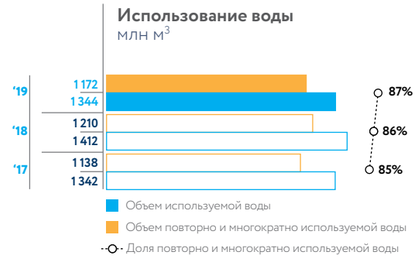
- **76 млн м³** чистая
- **5 млн м³** очищенная
- **26 млн м³** недостаточно очищенная
- **36 млн м³** загрязненная

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ЗАРУБЕЖНЫМ АКТИВАМ

Norilsk Nickel Harjavalta

Предприятие имеет необходимые экологические разрешения и применяет сертифицированную комплексную систему управления, которая соответствует требованиям ISO 9001, ISO 14001.

Основными выбросами завода Norilsk Nickel Harjavalta являются выбросы аммиака (NH_3) и никеля (Ni) в атмосферу, а также сбросы никеля, сульфатов (SO_4^{2-}) и иона аммония (NH_4^+) в воду. В 2019 году все фактические объемы выбросов и сбросов, а также объемы размещения отходов Norilsk Nickel Harjavalta соответствовали разрешениям.





Экологические показатели

Показатель	'17	'18	'19
Объем промышленных сточных вод, млн м³	0,9	1,0	1,0
Общее потребление воды, млн м³	11,1	11,8	11,5
Загрязняющие вещества в промышленных сточных водах, тыс. т	26	30	31
Ni	0,001	0,001	0,001
SO_4^{2-}	26	30	30
NH_4^+ (в пересчете на азот)	0,1	0,1	0,1
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, т	71	85	40
Ni	1,7	1,2	1,6
NH_3	69	84	38
Образование отходов, тыс. т	5,5	2,8	5,7
Утилизация отходов, тыс. т	0,8	1,1	1,3

Nkomati

Nkomati работает в рамках системы государственного регулирования природоохранной деятельности и внутрикорпоративных стандартов «Норникеля». Программам экологической безопасности на Nkomati уделяется большое внимание, компания сертифицирована и проходит регулярную аттестацию в рамках международного стандарта ISO 14001.

Экологические показатели

Показатель	2017	2018	2019
Потребление воды, млн м³	0,064	0,429	0,254
Образование отходов, т	431	358	1 243
Утилизация отходов, т	845	725	670
Затраты на природоохранную деятельность, млн долл. США	0,27	0,31	0,33

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

«Норникель» внимательно отслеживает глобальные инициативы по сокращению объемов выбросов парниковых газов в атмосферу и разрабатывает стратегию в области воздействия Компании на изменение климата. Компания реализует долгосрочную стратегию развития, которая подразумевает модернизацию производства путем внедрения наилучших доступных технологий, повышения энергетической эффективности и реализации мероприятий по энергосбережению и снижению энергоемкости. В Стратегии Компании учитываются ключевые нефинансовые риски, включая климатические, а также актуальные тенденции в этой области.

Тема изменения климата рассматривается Советом директоров «Норникеля» в рамках обсуждения экологической стратегии Компании и определяется как одна из приоритетных. Вопросы, касающиеся изменения климата, включены в стратегическую и операционную повестку Компании и контролируются Первым вице-президентом — Операционным директором.

В 2019 году в Компании была создана рабочая группа с участием вице-президентов, которая осуществляет мониторинг выполнения экологических программ и инициатив, в том числе и связанных с изменением климата. Рабочую группу возглавляет Гарет Пенни, Председатель Совета директоров.

УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ

Глобальное потепление и другие последствия изменения климата в перспективе могут повлиять на деятельность Компании. Данное влияние может выражаться через погодные аномалии или хроническое изменение погодных условий. Физические последствия от изменения климата могут проявляться в виде засухи и растепления грунтов, что может оказать негативное влияние на деятельность Компании.

9,9 млн т

составили выбросы CO_2 (Scope 1 + 2) — самый низкий показатель по сравнению с глобальными компаниями

В рамках стратегии управления рисками Компания предпринимает комплекс мер по наблюдению за данными рисками и их контролю. Комплекс мер позволяет сохранять климатические риски на приемлемом уровне. Кроме того, Компания в перспективе может получить дополнительный эффект от реализации климатических рисков, в связи с высоким спросом на металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики: металлы платиновой группы применяются в автокатализаторах, никель является ключевым источником сырья для батарей электромобилей, а медь используется в энергетической инфраструктуре для зарядки электромобилей.

Основным возобновляемым источником энергии для Компании является гидроэнергия. Использование других видов возобновляемой энергии, таких как солнечная, геотермальная, а также энергия ветра, ограничено в связи с тем, что основные производственные активы «Норникеля» расположены за Северным полярным кругом, где сложные климатические условия.

Компания с момента ее основания в 1935 году развивалась в сложных климатических условиях и выстраивала свою энергетику именно с учетом этих особенностей, используя низкоуглеродное сырье — природный газ (около 90%) и возобновляемые источники энергии (около 10%).

45%

доля электроэнергии из возобновляемых источников энергии в 2019 году

ОСНОВНЫЕ РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

Нехватка водных ресурсов: дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах гидроэлектростанций и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории г. Норильска.

СЛОЖНЫЕ КЛИМАТИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ЗА СЕВЕРНЫМ ПОЛЯРНЫМ КРУГОМ

- Около восьми месяцев в году держится отрицательная температура воздуха
- Сильные порывы ветра до 50 м/с сменяются полными штилями, длящимися неделями
- Полярные и сумеречные ночи продолжаются более 100 суток
- Солнечных дней году в среднем не более 70
- Вечная мерзлота достигает 300–500 м в глубину
- Сезонное растепление грунтов и таяние льдов

Нехватка водных ресурсов

Категория	Описание
Основные факторы риска	Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с 2018 годом): без изменений
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 (Росгидромет) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании; · организует работы по углублению русла реки Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска; · осуществляет замену оборудования на гидроэлектростанциях с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия (КПД) гидроагрегатов (срок реализации — 2012–2021 годы)

Растепление грунтов: потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.

Растепление грунтов

Категория	Описание
Основные факторы риска	Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет. Увеличение глубины сезонного протаивания
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с 2018 годом): без изменений
Меры, принимаемые Компанией для снижения риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений, построенных по принципу применения многолетнемерзлых грунтов в строительстве; · осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий; · проводит измерение температуры грунтов в основаниях зданий; · контролирует соблюдение предприятиями правил эксплуатации технических подполий; · организует подготовку рекомендаций и разработку компенсирующих мероприятий по приведению зданий и сооружений в безопасное эксплуатационное состояние

ВЫБРОСЫ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

В 2019 году выбросы парниковых газов (Scope 1 и Scope 2) составили около 9,9 млн т.

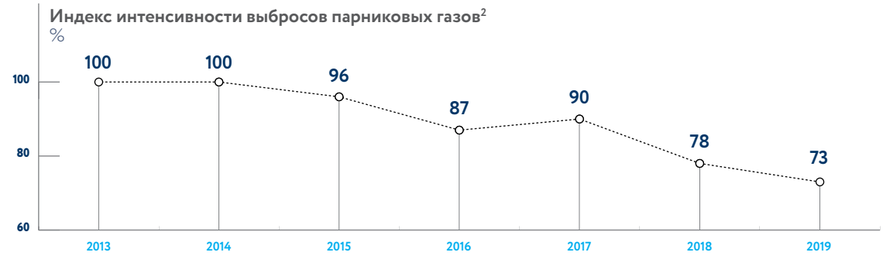
Компания с учетом намечаемых проектов по модернизации и расширению производства, реализации масштабной программы повышения экологической эффективности, намечает стабилизировать выбросы парниковых газов на уровне не более 10–12 млн т CO_2-эквивалента в год.

Выбросы парниковых газов[1]
млн т CO_2-эквивалента

Показатель	'17	'18	'19
Scope 1	10,2	9,9	9,8
Scope 2	0,1	0,1	0,1
Совокупные выбросы (Scope 1 + 2)	10,3	10,0	9,9

1/ Расчетная оценка, которая выполнена в 2019 году в соответствии с методологией GHG-протокола и включает выбросы диоксида углерода (CO_2) и метана (CH_4).

Индекс интенсивности выбросов парниковых газов[2]
%



ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

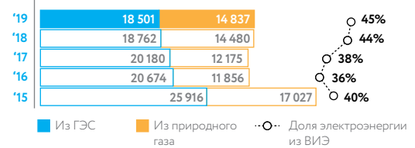
Компания обеспечивает свои потребности в энергетике за счет локальных источников энергии, прежде всего низкоуглеродного природного газа, а также возобновляемых источников, представленных двумя гидроэлектростанциями. Дизельное топливо, мазут, бензин и авиационное топливо используются на транспортных активах «Норникеля». Высокоуглеродное топливо используется минимально: уголь — в небольших объемах в некоторых производственных процессах. В результате закрытия Никелевого завода, по оценке Компании, ежегодное потребление угля сократилось на 40–70 тыс. т.

Приоритетным возобновляемым источником энергии для Компании является гидроэнергия, которая вырабатывается на Усть-Хантайской ГЭС и Курейской ГЭС. В 2019 году доля электроэнергии, полученной из возобновляемых источников, составила 45% по Группе и 54% — по Норильскому промышленному району.

Собственное потребление топлива
%



Потребление электроэнергии
ТДж



Выработка и потребление электроэнергии и топлива по Группе[3]
ТДж

Показатель	'17	'18	'19
1. Собственное потребление топлива[4]	156 569	148 910	144 772
– природный газ	134 709	129 335	125 329
– дизельное топливо и мазут	15 221	13 788	13 535
– бензин и авиационное топливо	5 178	4 127	3 820
– каменный уголь[5]	1 460	1 660	2 087
2. Электроэнергия и тепло из собственных возобновляемых источников (ГЭС)	12 414	14 877	15 058
3. Закупка электроэнергии и тепла у третьих лиц	10 483	10 931	11 331
4. Продажа электроэнергии и тепла третьим лицам	19 503	18 926	18 766
Общее потребление электроэнергии и топлива (1 + 2 + 3 – 4)	**159 962**	**155 792**	**152 395**

2/ Индекс интенсивности выбросов углекислого газа показывает изменение выбросов углекислого газа на тонну Cu-эквивалента от уровня 2013 года, взятого за 100%.
3/ Более подробную разбивку по потреблению энергетических ресурсов по предприятиям Компании смотрите в Отчете об устойчивом развитии за 2019 год.
4/ В том числе топливо, потребленное для выработки энергии на нужды г. Норильска.
5/ Уголь используется только в технологических процессах производства: 45% потребления приходится на Кольскую ГМК, 27% — ГРК «Быстринское», 13% — Заполярный филиал, 9% — цементное производство, 6% — прочие дочерние компании.

«Норникель» бережно использует тепловую и электрическую энергию. Выработка электроэнергии происходит на 87,5% за счет собственных топливно-энергетических компаний, которые снабжают электроэнергией свои предприятия и внешних потребителей.

Инвестиционной программой «Норникеля» предусмотрена реализация нескольких крупных приоритетных проектов, цель которых:
- увеличение использования возобновляемых источников энергии (потенциала гидрогенерации);
- экономия топливно-энергетических ресурсов.

В 2019 году объем инвестиций в проекты составил около 16 млрд руб. (246 млн долл. США).

Среди основных проектов в 2019 году было выполнено:
- замена оборудования гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС (машинный и электрические цеха);
- замена оборудования энергоблоков на ТЭЦ-2.

Также реализован ряд мероприятий по повышению энергоэффективности. Общая экономия условного топлива — 49 924 т у. т. Удельный расход топлива на отпуск электроэнергии теплоэлектростанций (ТЭЦ) составил 271 г / кВт • ч, что ниже планового показателя на 17 г / кВт • ч. На дочерних предприятиях Компании удалось сэкономить 15 млн $м^3$ природного газа за счет уменьшения собственных технологических нужд и сокращения потерь при транспортировке.

СОХРАНЕНИЕ БИОЛОГИЧЕСКОГО РАЗНООБРАЗИЯ

СОТРУДНИЧЕСТВО С ЗАПОВЕДНИКАМИ

Производственные комплексы «Норникеля» на Таймыре и Кольском полуострове располагаются в относительной близости от заповедников. В Мурманской области заповедники «Пасвик» и Лапландский находятся в 10–15 км от Кольской ГМК. В Красноярском крае буферная зона Путоранского заповедника начинается на расстоянии 80–100 км от площадок Заполярного филиала.

Для сохранения уникальной арктической природы Компания уже более десяти лет оказывает поддержку заповедникам. Ежегодная шефская помощь составляет сотни миллионов рублей. Эта деятельность отвечает стратегии «Норникеля» стать в ближайшие пять лет более «зеленым», для чего Компания реализует новый инвестиционный цикл в целях обеспечения устойчивого развития.

В Забайкальском крае Компания поддерживает развитие научно-технической базы, а также образовательные экологические программы заказника «Реликтовые дубы».

Заповедник «Пасвик» (Кольский полуостров)

Государственный природный заповедник «Пасвик» включен в Перспективный список водно-болотных угодий международного значения под названием «Фьярванн (полигон Сконнинга)». Общая площадь заповедника превышает 14 тыс. га. «Пасвик» — единственный в России заповедник с сертификатом федерации «ЕВРОПАРК», присуждаемым лучшим природоохранным зонам мира. Наличие такого сертификата — важное условие международного сотрудничества с зарубежными заповедниками.

В заповеднике обитают редкие виды животных, включенных в международную Красную книгу и Красную книгу России. С 2006 года заповедник «Пасвик» в рамках договора с «Норникелем» выполняет научно-исследовательскую работу «Экологическая оценка природной среды в районе действия Кольской ГМК, включая г. Заполярный и п. г. т. Никель и их окрестности, в том числе территорию государственного заповедника «Пасвик», и разработка схемы долговременного мониторинга».

Заповедник также реализует проекты, получившие гранты Компании по благотворительной программе «Мир новых возможностей». Проекты ориентированы на российскую и норвежскую аудиторию и охватывают тематики: традиционное природопользование, школьное экопросвещение, популяризация научных исследований заповедников.

«Норникель» поддерживает научные исследования заповедника, его работу по охране природного и культурного наследия, развитию туризма и экологическому просвещению. Компания принимает участие в организации международного природно-исторического музея под открытым небом на острове Варлама. При финансовой поддержке «Норникеля» издана книга «Остров Варлама — жемчужина Пасвика». В 2019 году благодаря Компании была приобретена уникальная мобильная экологическая лаборатория. Визит-центр заповедника «Пасвик», также построенный при поддержке Компании, является международной площадкой для научных форумов и просветительской работы по вопросам охраны окружающей среды.

Лапландский заповедник (Кольский полуостров)

Лапландский заповедник — одна из крупнейших охраняемых территорий в Европе. Площадь заповедника — 278 тыс. га. Он был создан в целях сохранения от истребления диких северных оленей, а сейчас на его территории обитает самое большое в Северной Европе оленье стадо — более 1 тыс. особей. Также полностью восстановлена популяция европейского бобра.

С 2002 года «Норникель» проводит мероприятия в рамка договоров, заключенных с Лапландским заповедником, о восстановлении нарушенных природных комплексов в зоне многолетнего воздействия аэротехногенных выбросов Кольской ГМК, а также ведет мониторинг территории Мончегорского района (прилегающей к промышленной площадке «Мончегорск») и территории Лапландского заповедника. Данные, полученные в ходе научных исследований, стали основой для дальнейших работ по рекультивации нарушенных земель, санитарному и противопожарному благоустройству земель лесного фонда, выполняемых на договорной основе.

При поддержке Компании было создано несколько экологических троп, в том числе первая детская экотропа «Лесная почемучка», а также подготовлены и изданы книги об основателях заповедника.

При финансовой поддержке Компании реализуется познавательная саамская экспозиция «В краю летучего камня». Этот социально значимый

Заповедник «Пасвик»



проект направлен на повышение уровня знаний о северной природе и коренном малочисленном населении Кольского полуострова — саамах.

В природном парке «Полуострова Рыбачий и Средний» на площади свыше 83 тыс. га в рамках соглашения Компании с правительством Мурманской области ведется разработка экологических маршрутов и создание информационных объектов.

Путоранский заповедник (Таймырский полуостров)

Путоранский заповедник с 2010 года включен в число памятников Всемирного наследия ЮНЕСКО. Это один из крупнейших заповедников России, его площадь — свыше 1887 тыс. га. Путоранский заповедник, наряду с Таймырским и Большим Арктическим заповедниками, а также Пуринским и Североземельским заказниками, входит в организацию ФГБУ «Объединенная дирекция заповедников Таймыра».

«Объединенная дирекция заповедников Таймыра» реализует экологические проекты, победившие в конкурсе социальных проектов благотворительной программы «Норникеля» «Мир новых возможностей». Их тематика охватывает экопросвещение, природоохранную деятельность и вовлечение в нее местного населения, благоустройство и озеленение.

В 2019 году по итогам проведения очередного конкурса социальных проектов «Объединенная дирекция заповедников Таймыра» стала победителем, получив финансовую поддержку Компании в сумме 4,5 млн руб. (70 тыс. долл. США) для реализации проекта «Друзья заповедников Таймыра: Чисто_Аян». Проект направлен на восстановление экологической безопасности центральной части плато Путорана силами волонтерского сообщества Таймыра в целях сохранения и развития туристической привлекательности региона. В рамках проекта силами волонтеров и сотрудников «Объединенной дирекции заповедников Таймыра» в районе озера Аян было собрано 638 металлических бочек и несколько сотен килограммов металлолома, находившихся там с «дозаповедных» времен. На средства гранта в труднодоступный регион плато Путорана воздушным транспортом была заброшена экспедиция, которая за 24 дня обустроила лагерь на кордоне Южный Аян и провела очистку территории.

Дубовая роща (Забайкальский край)

Дубовая роща в Газимуро-Заводском районе является единственной рощей естественного происхождения, сохранившейся на территории Сибири. Роща располагается на площади 30 тыс. га вдоль берега реки Аргуни. «Норникель» способствует созданию эффективного режима охраны и изучения экосистем заказника «Реликтовые дубы», оказывая благотворительную помощь в рамках заключенного с Правительством Забайкальского края соглашения. При поддержке Компании заказнику переданы средства видеонаблюдения, также планируется построить и оснастить научную базу и проводить научно-просветительскую работу для детей и взрослых.

ПРОГРАММЫ ПО ОХРАНЕ ПРИРОДЫ

«Норникель» предпринимает активные действия, направленные на защиту окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов. В этих целях Компания в 2019 году на Дне инвестора впервые представила десятилетнюю стратегию устойчивого роста и комплексную экологическую программу до 2030 года. Программа предусматривает поэтапное сокращение выбросов SO_2 на 95% к 2030 году и поддержание наименьшего в отрасли углеродного следа при одновременном обеспечении глобального перехода на экологически чистый транспорт.

Еще одним направлением деятельности является экологическое просвещение и обмен опытом. Компания выступила организатором VIII экологического форума «Ответственность бизнеса перед будущим. Технологии на стороне общества и природы», который состоялся 17–18 октября 2019 года в Москве. На форуме обсуждались вопросы повышения эффективности производства и достижения баланса между экономическим развитием, улучшением социальной сферы и сохранением окружающей среды, что невозможно без устойчивого развития территорий, грамотного и квалифицированного персонала, минимизации воздействия вредных факторов производства на окружающую среду. В мероприятии приняли участие более 200 экспертов со всей страны и из стран Арктического региона.

Водные ресурсы

На протяжении многих лет Компания ведет работы, направленные на инкубацию и последующий выпуск молоди ценных пород рыб в водные объекты с целью их воспроизводства. Выращивание ценных пород рыб, в том числе занесенных в Красную книгу, осуществляется на производственных мощностях специализированных организаций.

Так, в 2019 году было осуществлено мероприятие по искусственному воспроизводству водных биологических ресурсов путем выпуска 4 тыс. мальков сига в озеро Лумболка (Кольский полуостров). В период 2017–2019 годов в Заполярном филиале в Енисей выпущено порядка 1 млн мальков, в том числе 201 тыс. мальков осетра сибирского. Затраты на реализацию данных мероприятий за последние три года составили более 110 млн руб. (2 млн долл. США). Также в 2019 году Компания продолжила благоустройство территории в районе озера Долгое в г. Норильске.

В 2020 году планируется продолжить работы, направленные на инкубацию и последующий выпуск молоди ценных пород рыб в водные объекты.

Озеленение и санитарная чистка

В г. Норильске Компания совместно с администрацией города регулярно проводят санитарную чистку и озеленение территорий в летний период. Также в 2019 году продолжена реализация ежегодного экомарафона с участием сотрудников-волонтеров.

В мае 2019 года стартовал Четвертый экологический марафон «Понеслось» на территориях присутствия «Норникеля». В Норильске силами 250 волонтеров было организовано более 100 мероприятий с участием 3 тыс. жителей города, собрано около 20 т мусора, проведены фестивали, мастер-классы, благоустроено несколько городских объектов, создана мастерская по переработке пластика и экотропа. В г. Мончегорске состоялся экологический квест «Настройся на эковолну», в котором приняли участие свыше 140 человек, объединенных в 35 команд.

В октябре 2019 года в Кавказском заповеднике (г. Сочи) прошел экослет, на котором встретились 72 самых активных участника марафона из городов присутствия Компании. В течение трех дней проходили стратегические сессии и мастер-классы, добровольцы делились опытом с коллегами и обустраивали «Тропу зубра». «Тропа» представляет собой интерактивную площадку, каждый элемент которой рассказывает о жизни зубров. «Тропа» будет элементом визит-центра в Кавказском заповеднике. Кульминацией экологического слета стал показ фильма о волонтерах «Норникеля» «Неравнодушные», отмеченного на Каннском и Лос-Анджелесском кинофестивалях.

Сохранение и восстановление земель

Компания реализует все необходимые меры по восстановлению нарушенных земель: проводит рекультивацию, регенерацию и т. д. Мероприятия по рекультивации включают технический и биологический этапы. На первом — техническом этапе выполняются операции по благоустройству и озеленению, такие как засыпка ям, построение профилей трасс и террас, разравнивание поверхности насыпей и добавление сверху глинистой породы для лучшей адаптации молодых насаждений. На втором — биологическом этапе начинают расти, укрепляя горизонтальные и наклонные поверхности, хвойные деревья (сосна, лиственница или кедр) и древесно-кустарниковые растения.

В соответствии с требованиями российского законодательства при составлении проектной документации на разрабатываемые объекты, в том числе месторождения, требуется указывать мероприятия по охране окружающей среды и экологическому контролю за изменением всех компонентов экосистемы, которые будут реализованы при эксплуатации объектов, а также при авариях.

Проекты разработки месторождений, ликвидации горных выработок и рекультивации земель сформированы Компанией для всех разрабатываемых месторождений. Для осуществления рекультивационных мероприятий формируются специальные финансовые резервы. В проектах предусмотрены технические мероприятия: планировка, формирование откосов, устройство гидротехнических и мелиоративных сооружений и другие работы. Важно отметить, что месторождения, разрабатываемые Компанией, находятся в стадии эксплуатации, и ближайший срок их ликвидации или консервации — не ранее 2050 года.

«Норникель» соблюдает все требования законодательства в части осуществления мероприятий по охране окружающей среды при разработке месторождений и осуществлении строительных и других работ.

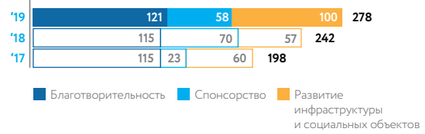
СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

«Норникель» — это крупнейшая мировая горно-металлургическая компания, играющая важную роль в экономике России. В силу своего географического положения и финансовых показателей Компания оказывает значительное влияние на социальную и экономическую жизнь регионов, в которых ведет 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 на социальные программы[1]
млн долл. США



СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

На предприятиях Группы действует система социального партнерства, направленная на согласование интересов сотрудников и работодателей по вопросам регулирования социально-трудовых отношений.

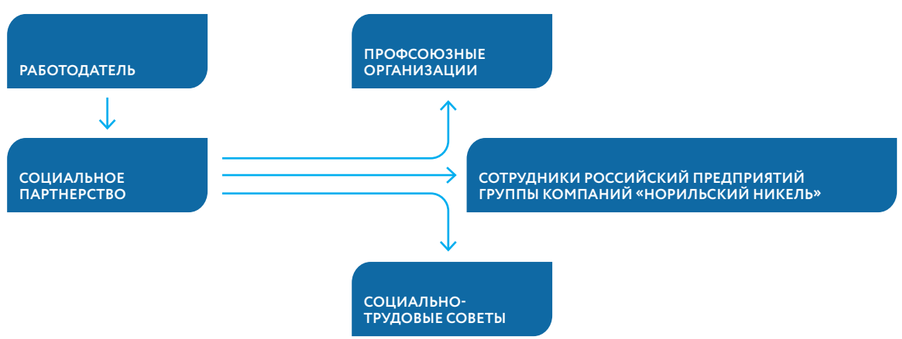
Компания исполняет все взятые обязательства в рамках Трудового кодекса Российской Федерации, коллективных договоров предприятий и совместных решений.

Основными задачами представителей работников в социальном партнерстве являются представление прав и соблюдение интересов работников при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при урегулировании трудовых споров.

В рамках действующей системы социального партнерства представители работников участвуют в решении вопросов, стоящих в области регулирования социально-трудовых отношений, проведении специальной оценки условий труда, внедрении мероприятий по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

В соответствии с требованиями трудового законодательства мнение представителей работников учитывается при принятии локальных актов по основным вопросам регулирования трудовых отношений, связанным с оплатой труда, рабочим временем, нормами труда, предоставлением гарантий и компенсаций, охраной труда и пр.

Схема социального партнерства



ПРОФСОЮЗНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

На межрегиональном уровне функционирует Межрегиональная общественная организация — профсоюз работников «ПАО «ГМК «Норильский никель», которая объединяет территориальные профсоюзные организации предприятий Группы, расположенные в Норильском промышленном районе, Мурманской области, а также первичные профсоюзные организации, расположенные в иных регионах.

Общественная профсоюзная организация работников ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних и зависимых обществ объединяет 38 первичных профсоюзных организаций работников предприятий Группы, расположенных в Норильском промышленном районе.

Территориальная профсоюзная организация работников Кольской ГМК и ее дочерних предприятий и Первичная профсоюзная организация ОАО «Кольская горно-металлургическая компания» объединяют 17 первичных профсоюзных организаций работников предприятий Группы, расположенных в Мурманской области.

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

На конец 2019 года в профсоюзных организациях состояло 9,5% сотрудников российских активов Группы.

В отчетном году взаимоотношения между работодателем и Межрегиональной профсоюзной организацией строились в рамках подписанного в 2014 году соглашения о социальном партнерстве, которое регулирует порядок и организацию совместной деятельности, направленной на обеспечение стабильной работы предприятий в целях повышения их производственно-экономической эффективности, достижения достойного уровня жизни работников, создания безопасных условий труда, охраны здоровья и совершенствования системы социальных гарантий работников.

В течение отчетного периода профсоюзные организации принимали активное участие в подготовке проектов коллективных договоров предприятий Группы, срок действия которых истекал в 2019 году. Общее методологическое руководство данным процессом осуществлялось Межрегиональной общественной организацией — профсоюз работников «ПАО «ГМК «Норильский никель», которая анализировала предложения сотрудников на предмет их соответствия трудовому законодательству и принципам социального партнерства и направляла их на рассмотрение уполномоченным представителям работодателей.

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ СОВЕТЫ

На предприятиях, расположенных на территории Норильского промышленного района и Мурманской области, с 2006 года действуют социально-трудовые советы. Они представляют интересы всех сотрудников в социальном партнерстве на локальном уровне. Председатели советов трудовых коллективов объединены в Социально-трудовой совет ПАО «ГМК «Норильский никель» и Социально-трудовой совет Кольской ГМК.

Социально-трудовые советы имеют полномочия по инициированию рассмотрения вопросов, возникающих при реализации программ санаторно-курортного оздоровления, отдыха и досуга сотрудников, профилактики заболеваний, обеспечения средствами индивидуальной защиты, организации рабочего питания и места, и других вопросов.

Выработкой единых подходов и стандартов в социально-трудовой сфере занимается корпоративный социально-трудовой совет предприятий Группы — консультативно-совещательный орган, объединяющий уполномоченных представителей сотрудников предприятий Группы, расположенных на территории Красноярского края.

В 2019 году социально-трудовые советы представляли интересы 79% сотрудников российских предприятий Группы.

1/ Без учета социальных программ для персонала.

ДЛЯ ЧЕГО МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ

Мы реализуем проект

для продвижения знаний о Сибири на международном уровне

53

За все время проекта к онлайн-конкурсу присоединились жители

СТРАН

19

и тревел-блогеры, представляющие

СТРАН

Follow Up Siberia

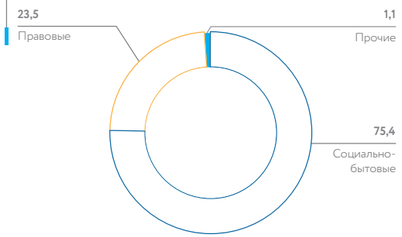
Тревел-блогеры рассказали своим подписчикам о путешествии по сибирским городам и знакомстве с местными жителями, тем самым разрушая стереотип о Сибири как о далеком и недружелюбном уголке России



ПРИЕМНЫЕ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ И СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМ ВОПРОСАМ

Наряду со Службой корпоративного доверия в Группе с 2003 года функционируют приемные по производственным и социально-трудовым вопросам. Основные функции приемных — реагирование на обращения, контроль их рассмотрения, оперативное разрешение конфликтных ситуаций. Приемные осуществляют регулярный мониторинг социальной ситуации в трудовых коллективах, что позволяет оперативно принимать необходимые меры по решению возникающих проблем. В 2019 году на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района действовали 24 приемные, в которые поступило около 40 тыс. обращений. Из них 74% поступили от сотрудников, 25% — от бывших сотрудников, 1% — от иных граждан.

Основные темы обращений
%



КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОГОВОРЫ

С 2018 года на предприятиях «Норникеля» разработаны и внедряются единые подходы к регулированию социально-трудовых отношений в области социального партнерства. Коллективные договоры российских предприятий Группы соответствуют требованиям действующего законодательства и в достаточной мере отвечают ожиданиям сотрудников.

В течение 2019 года на предприятиях Группы было заключено 11 коллективных договоров на трехлетний период, в том числе на двух предприятиях впервые.

Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, в 2019 году в Группе составила 83%.

Контроль исполнения сторонами принятых на себя обязательств осуществляется на постоянной основе в период всего действия коллективных договоров в рамках работы комиссий по коллективному договору. На предприятиях Группы также созданы комиссии по трудовым спорам, комиссии/комитеты по социальным выплатам, комиссии по социальному страхованию, комиссии/комитеты по охране труда, комиссии по регулированию социально-трудовых отношений и т. д.

В отчетном году на предприятиях Группы не отмечено нарушений исполнения коллективно-договорных обязательств, не было забастовок и локаутов.

МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ МЕЖОТРАСЛЕВОЕ СОГЛАШЕНИЕ

В 2018 году было зарегистрировано Межрегиональное межотраслевое объединение работодателей «Союз предприятий медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса» (далее — Объединение работодателей), учредителями которого выступили два региональных объединения, учрежденных, в свою очередь, российскими предприятиями Группы, которые расположены в Красноярском крае и Мурманской области.

По результатам коллективных переговоров в 2019 году было заключено Межрегиональное межотраслевое соглашение по предприятиям медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса на 2019–2022 годы. Соглашение регулирует социально-трудовые отношения и устанавливает единые корпоративные подходы к оплате труда, порядку предоставления сотрудникам гарантий, компенсаций и льгот, режимам труда и отдыха, охране труда и здоровья и другим вопросам.

В 2019 году число членов Объединения работодателей достигло 22 предприятий. Доля сотрудников предприятий Группы, охваченных Соглашением, составила 89%.

ТРУДОУСТРОЙСТВО СОТРУДНИКОВ В РЕЗУЛЬТАТЕ ЗАКРЫТИЯ ПЛАВИЛЬНОГО ЦЕХА В П. Г. Т. НИКЕЛЬ

В конце 2019 года руководством Компании принято решение о закрытии плавильного производства Кольской ГМК в п. г. т. Никель с целью соблюдения требований экологического законодательства и улучшения экологической ситуации в Печенгском районе.

Общая численность сотрудников плавильного цеха и вспомогательных служб, которых затронут мероприятия по консервации плавильного производства, — 660 человек.

В декабре 2019 года «Норникель» разработал программу социальной поддержки высвобождаемого персонала плавильного производства, взяв на себя обязательства оказать работникам поддержку в вопросах переезда к новому месту жительства, переобучения и дальнейшего трудоустройства. Данная политика была согласована с Социально-трудовым советом и первичными профсоюзными организациями АО «Кольская ГМК» и ООО «Печенгастрой».

Основные положения программы социальной поддержки:

- при трудоустройстве сотрудника в другую компанию Группы:
  - компенсация расходов на аренду жилья при трудоустройстве в другом городе,
  - сохранение достигнутого уровня заработной платы сроком на календарный год,
  - компенсация расходов на переезд сотрудника и членов его семьи (включая провоз багажа),
  - приоритетное право на участие в корпоративных программах льготного кредитования для приобретения жилья по новому месту работы,
  - обучение/переобучение/аттестация по новой профессии/должности;
- при высвобождении сотрудника:
  - выплата выходного пособия в размере шести среднемесячных заработных плат,
  - досрочное назначение корпоративной пенсии участникам корпоративных пенсионных программ при наличии пенсии по старости, инвалидности, за выслугу лет,
  - компенсация расходов на переезд сотрудника и членов его семьи,
  - выплата материальной помощи на выкуп жилья по программе «Наш дом» / «Мой Дом»,
  - сохранение полиса ДМС на календарный год с даты увольнения,
  - программа «Преемственность», предусматривающая обучение высвобождаемого сотрудника другим сотрудником Компании пенсионного возраста с выплатой выходного пособия наставнику по окончании обучения.

Кроме того, в 2020 году будет организована работа специально созданного Центра трудоустройства «Норникеля», задачами которого станет всесторонняя поддержка работников, высвобождаемых при закрытии плавильного производства (информирование, консультации, профориентационная работа), сотрудничество с подразделениями Группы, региональными органами власти и работодателями Мурманской области по вопросам трудоустройства высвобождаемых работников.

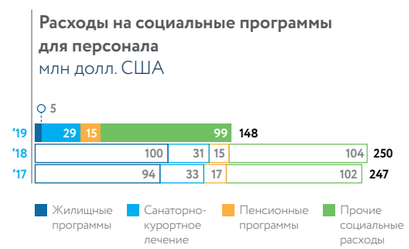
Все мероприятия по персоналу будут проведены с соблюдением требований трудового законодательства, законодательства о занятости населения и программы социальной поддержки.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

ПРОГРАММЫ ОЗДОРОВЛЕНИЯ

Принимая во внимание жизнь в суровом климате Крайнего Севера, а также тяжелые условия труда на горно-металлургических предприятиях, Компания регулярно инвестирует в программы оздоровления сотрудников и членов их семей. Программы оздоровления и санаторно-курортного лечения — это приоритет социальной политики «Норникеля».

Расходы на социальные программы для персонала
млн долл. США



В 2019 году в санатории «Заполярье» в Сочи отдохнули 14,2 тыс. сотрудников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях — около 8,5 тыс. человек, из них 4,4 тыс. — на курортах Болгарии и 1,1 тыс. человек — в Китае, на о. Хайнань. Компания возмещает сотрудникам в среднем 84% от стоимости путевки.

Санаторно-курортной программой могут воспользоваться дети сотрудников для профилактики хронических заболеваний и полноценного отдыха в летний период. Всего по этой программе около 1,4 тыс. детей отдохнули в Анапе и Болгарии.

СПОРТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ

Одним из основных направлений личностного развития сотрудников Компании в тяжелых климатических условиях Крайнего Севера является приобщение к здоровому образу жизни. Спортивные программы реализуются в целях пропаганды здорового образа жизни, укрепления корпоративной солидарности, межличностных связей и развития корпоративной культуры.

Важное место в спортивно-массовых мероприятиях Компании отведено корпоративным соревнованиям. Среди сотрудников особенно популярны хоккей, мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд, плавание, а также семейные спортивные состязания. Развитие любительского спорта — значимый аспект социальной политики Компании.

В 2019 году в г. Норильске в турнирах Ночной хоккейной лиги, проводимых с целью развития любительского хоккея, было зарегистрировано десять команд, в состав которых вошли сотрудники Компании.

На территориях присутствия «Норникеля» регулярно проходят спартакиады и разные спортивно-массовые мероприятия, в которых участвуют не только сотрудники Компании и члены их семей, но и жители региона.

В 2019 году в общекорпоративных спортивно-массовых мероприятиях, спартакиадах и спортивных состязаниях, организуемых на предприятиях Группы, приняли участие около 30,5 тыс. сотрудников, а также жители городов присутствия «Норникеля».

ЖИЛИЩНЫЕ ПРОГРАММЫ

В настоящее время в «Норникеле» действует несколько жилищных программ для сотрудников.

В 2019 году Компания продолжила реализацию объединенной программы «Наш дом» / «Мой дом» и приобретала готовые к заселению квартиры в разных регионах страны, как правило в Московской, Тверской областях и Краснодарском крае. Компания стремится приобретать компактно расположенные жилые помещения, чтобы создать для сотрудников более комфортные условия проживания за счет развития дополнительной инфраструктуры, а также для удобства обслуживания жилых помещений управляющей компанией.

По условиям программы квартира передается участнику на условиях софинансирования: до половины ее стоимости оплачивается за счет средств работодателя, но не более 3 млн руб. (46 тыс. долл. США), остальное — за счет собственных средств сотрудника в течение определенного срока работы на предприятиях Группы (от пяти до десяти лет). Причем стоимость квартиры за это время не меняется. Жилье оформляется в собственность сотрудника только по завершении его участия в программе, однако пользоваться квартирой он может с момента ее получения. Всего с начала реализации программы Компанией в 2010 году было куплено 3 826 готовых квартир.

В 2019 году стартовала новая жилищная программа «Твой дом». Механизм ее реализации аналогичен программе «Наш дом» / «Мой дом», только приобретенное жилье сразу оформляется в собственность сотрудника, но с обременением в форме залога. Обременение снимается после полного расчета сотрудника с продавцом. Всего с начала реализации программы Компанией было куплено 1176 готовых квартир.

В Компании также действует корпоративная социальная программа льготного кредитования, в рамках которой сотрудникам «Норникеля» предоставляется беспроцентный займ на оплату первоначального взноса и компенсация определенной доли банковских процентов по кредиту. В этой программе приняли участие более 400 сотрудников Компании.

ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

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

Участие в пенсионных программах

Показатель	'17	'18	'19
Программа «Накопительная долевая пенсия»			
Объем финансирования, млн долл. США	8,6	7,7	7,6
Количество участников	15 700	13 916	12 304
Программа «Дополнительная корпоративная пенсия»			
Объем финансирования, млн долл. США	8,5	6,7	6,1
Количество участников	718	545	525
Прочие пенсионные программы			
Объем финансирования, млн долл. США	0,1	0,9	1,0
Количество участников	1 118	1 114	1 151

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

ПОДДЕРЖКА КОРЕННЫХ МАЛОЧИСЛЕННЫХ НАРОДОВ

«Норникель» признает права коренных малочисленных народов Севера на сохранение привычного уклада и учитывает их потребности в достойных условиях жизни, характерных для современного общества. Компания уже не первый год участвует в проектах, направленных на улучшение качества жизни коренного населения Таймыра.

В «Норникеле» принята Политика в отношении прав коренных народов, определяющая ключевые обязательства Компании в этом вопросе. В 2019 году в ее деятельности не отмечено нарушений, затрагивающих права исконного населения территорий, на которых Группа ведет свою деятельность.

В целях сохранения национальных традиций и культуры коренных народов Компания содействует проведению профессиональных праздников — Дня оленевода и Дня рыбака. В качестве призов и подарков закупаются наиболее востребованные у местного населения товары: палатки, бензогенераторы, хозяйственный инвентарь, лодочные моторы, резиновые лодки, GPS-навигаторы, спальные мешки, бинокли и прочее.

Также при поддержке Компании в Норильске проводится уникальный этнический уличный праздник «Большой Аргиш», получивший положительные отклики у местных жителей.

Кроме того, Компания регулярно оказывает помощь по отдельным обращениям населенных пунктов Таймыра и шефскую помощь коренному населению Севера в части авиационных перевозок, поставок стройматериалов, дизельного топлива.

Суммарные расходы Компании в поддержку коренных малочисленных народов Севера составили около 100 млн руб. (~2 млн долл. США).

Международный год языков коренных народов

19 декабря 2016 года Генеральная Ассамблея ООН объявила 2019 год Международным годом языков коренных народов на основе резолюции Постоянного форума ООН по вопросам коренных народов. Основная цель Международного года языков коренных народов — привлечь внимание к рискам, которым подвергаются коренные языки, создать условия для улучшения качества жизни малых народов, обеспечить более широкое сотрудничество с ними и осведомленность на международном уровне, усилить диалог культур.

«Норникель» поддержал данную инициативу и профинансировал проведенную на базе Сибирского федерального университета работу по созданию энецкой письменности. Энцы — последний народ сибирской Арктики без официально зафиксированной письменности. По данным переписи 2010 года, представителей этого народа насчитывается крайне мало — всего 221 человек.

В настоящее время письменность уже создана, ведется работа с федеральными ведомствами по ее внедрению в программы обучения, адаптации под требования системы образования.

Проект был представлен на 18-й сессии Постоянного форума ООН по вопросам коренных народов, где Компания делилась опытом реализации корпоративной политики по поддержке коренных народов Севера и конкретных проектов, направленных на сохранение национальных традиций и улучшение качества жизни народов Таймыра.

Участвуя в этой работе «Норникель» продемонстрировал приверженность целям устойчивого развития и партнерства с заинтересованными сторонами в поддержке коренных малочисленных народов России.

ПОДДЕРЖКА РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ

Главный вклад «Норникеля» в развитие регионов заключается в том, что Компания предоставляет финансовые средства на развитие проектов, имеющих помимо коммерческой еще и социальную направленность. «Норникель» вносит существенный вклад в развитие территорий присутствия и реализует на добровольной основе как самостоятельно, так и в партнерстве с органами местного самоуправления, региональными и федеральными органами власти, с некоммерческими и общественными организациями, профессиональными объединениями социальные программы и проекты, направленные на формирование доступной и комфортной среды обитания, охрану окружающей среды и поддержку местного сообщества. Такие программы и проекты решают конкретные проблемы территорий, что влияет на экономическое развитие и улучшает социальную обстановку в регионах.

Компания также способствует социально-экономическому развитию регионов путем организации и проведения форумов и конференций, на площадках которых представители власти, бизнеса и общества обмениваются мнениями, налаживают конструктивный диалог по значимым для экономики регионов и социальной жизни общества вопросам. Учитывая, что два региона деятельности Компании являются приграничными (Мурманская область и Забайкальский край), а два входят в Арктическую зону России (Красноярский край и Мурманская область), форумы, конференции и другие подобные мероприятия являются важным инструментом, который стимулирует привлечение инвестиций, помогает решать вопросы охраны окружающей среды, развития арктических флотов, портов и мореплавания по Северному морскому пути. В конечном счете эта деятельность способствует интеграции регионов в экономическое пространство, как стран Арктической зоны, так и мира.

В ноябре 2019 года в Абу-Даби (ОАЭ) представители «Норникеля» приняли участие в XVIII Генеральной конференции Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), в ходе которой Генеральный директор ЮНИДО Ли Йонг и Вице-президент «Норникеля» Д. Пристансков подписали декларацию о совместной разработке проектов, направленных на снижение негативного воздействия производства на окружающую среду и обеспечение устойчивого развития территорий в регионах присутствия Компании. Партнерство сторон позволит использовать международный опыт и экспертный потенциал ЮНИДО для разработки экологически безопасных технологий для металлургической отрасли и верификации экологических проектов Компании, как соответствующих высокому уровню передовых технологий.

ПРОГРАММА ПЕРЕСЕЛЕНИЯ

В 2019 году «Норникель» продолжил участие в совместной с государством долгосрочной целевой программе по переселению граждан из городов Норильск и Дудинка Красноярского края в районы с благоприятными природно-климатическими условиями на территории России. Программа предусматривает предоставление финансирования семьям, имеющим право на переселение по государственным программам и стоящим на регистрационном учете в Норильске и Дудинке для приобретения квартиры. Срок действия программы — с 2011 по 2020 год. Компания участвует в ней в качестве благотворителя.

Общая сумма пожертвований Компании по программе, с учетом 2019 года, составила 7 821 млн руб. (195 млн долл. США). По программе в 2011–2019 годах приобрели квартиры и переселились на «материк» 7 586 семей.

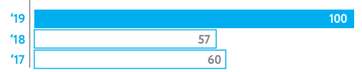
РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ

В 2019 году совместно с администрацией Норильска проводилось дальнейшее благоустройство городской набережной озера Долгое. Согласно плану поэтапная реализация проекта рассчитана на пять лет, до 2021 года включительно. Концепция предусматривает строительство спортивных и детских площадок, пункта проката лыж, роликов, велосипедов и другого инвентаря, лодочной станции, кафе, скейтпарка и роллердрома, оборудование всей территории уличной подсветкой, малыми архитектурными формами, асфальтировку и озеленение.

В Мурманской области за счет средств Кольской ГМК в партнерстве с органами местного самоуправления и общественными организациями реализованы следующие проекты:

- реконструированы центральная набережная и часть дорожной сети в г. Мончегорске;
- создан новый, современный кинозал и обустроена площадка для уличного спорта и игр в г. Заполярном.

Расходы на развитие инфраструктуры и социальные объекты
млн долл. США



В 2019 году «Норникель» и Правительство Забайкальского края продолжили реализацию соглашения о сотрудничестве, в рамках которого Компания направила на финансирование социальных проектов Правительства Забайкальского края и местных органов самоуправления 420 млн руб. (6,5 млн долл. США). Благодаря этим средствам были реализованы:

- мероприятия, позволяющие привлечь широкие слои населения к участию в общественно полезной деятельности, выявить и распространить лучший опыт, включая развитие общественных и некоммерческих организаций (проект «Сила в людях», поддержка Совета ветеранов), а также ключевые проекты в области культуры и искусства (Забайкальский международный кинофестиваль, поддержка издательской деятельности);
- научно-образовательные проекты, направленные на выявление молодых талантов и развитие потенциала подрастающего поколения (Детский технопарк «Кванториум», проекты «Территория роста!» и «Успешная школа — успешное будущее»);
- проекты и мероприятия для популяризации здорового образа жизни и массового спорта (проект «Здоровое Забайкалье»);
- проекты социально-экономического развития Газимуро-Заводского района;
- проекты по созданию комфортной среды с учетом экологических и климатических особенностей территории (программа «Зеленое Забайкалье»);
- реконструкция площади Декабристов — за три года восстановительных работ создано современное, комфортное пространство в центре города для проведения общественно значимых мероприятий и отдыха горожан с тематическими досуговыми и спортивными зонами.

СОТРУДНИЧЕСТВО С ГОСУДАРСТВОМ ПО СОЦИАЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ

Компания взаимодействует с федеральными органами законодательной и исполнительной власти, институтами гражданского общества, обеспечивает представительство и выражение своих интересов в 23 комитетах, советах, комиссиях, экспертных и рабочих группах, созданных органами государственной власти с участием бизнес-сообщества, содействуя при этом реализации общественно значимых проектов. На сегодняшний день основная работа ведется на площадках рабочих групп Правительственной комиссии по вопросам природопользования и охраны окружающей среды. Компания также уделяет особое внимание деятельности в экспертных советах региональных органов власти территорий присутствия, таких как Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам при губернаторе Красноярского края.

Представители «Норникеля» также принимают участие в парламентских слушаниях и в работе круглых столов, организуемых Советом Федерации, Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, Российским союзом промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палатой Российской Федерации, Межрегиональной общественной организацией «Ассоциация менеджеров» и т. д.

Специалисты Компании участвуют в обсуждении проектов нормативных актов в формате работы открытого правительства и общественных советов федеральных органов исполнительной власти, а также через процедуры антикоррупционной экспертизы и оценки регулирующего воздействия. Это позволяет выстраивать конструктивный диалог с властью, снижать административные барьеры, улучшать бизнес-климат в нашей стране.

Реконструкция аэропорта в Норильске — важнейший этап развития инфраструктуры Арктической зоны России. В рамках проекта в 2016–2018 годах была осуществлена замена взлетно-посадочной полосы, при этом воздушное сообщение с городом не прекращалось. В 2019 году проведена замена оставшихся покрытий перрона, а также завершены строительство ряда объектов аэропорта (патрульной дороги, ограждений, очистных сооружений, аварийно-спасательной станции) и реконструкция объектов энергоснабжения. Общий объем инвестиций в проект составил около 12,5 млрд руб. (около 193 млн долл. США), в том числе вклад «Норникеля» — 5 млрд руб. (77 млн долл. США). После полного завершения реконструкции аэропорт Норильска станет одним из самых современных аэропортовых комплексов в Арктике.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Программа «Мир новых возможностей»

Для создания условий и возможностей устойчивого развития территорий присутствия «Норникель» реализует благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на развитие социальных компетенций представителей местного сообщества, демонстрацию и внедрение новых социальных технологий, поддержание и стимулирование общественных инициатив, создание условий для развития межсекторного партнерства.

В сентябре 2019 года была представлена обновленная версия благотворительной программы.

Приоритетные направления программы

Развивай! — развитие территории на принципах партнерства. Основные мероприятия: Конкурс социальных проектов, форум социальных технологий «Город — это мы!», Социально-конструкторское бюро, Акселератор НКО, ПикНик «Город — это мы!», Мастерская городских событий, образовательный проект «Перемена», Школа городских компетенций, Travel-гранты для социальных предпринимателей. В 2019 году на Конкурс социальных проектов было подано 507 заявок, что является абсолютным рекордом за время его существования с 2014 года.

Расходы на благотворительность
млн долл. США



Действуй! — развитие и рост сервисной экономики. В данном направлении реализуются следующие программы: обучающий курс «Социальное предпринимательство», Институт наставничества, Клуб социальных предпринимателей, Слет социальных предпринимателей Севера, Акселератор социальных бизнес-проектов, Travel-гранты для социальных предпринимателей. В 2019 году по итогам благотворительной программы «Мир новых возможностей» пять социальных предпринимателей получили ссуды на развитие бизнеса.

Созидай! — создание инфраструктуры для опережающего развития территории и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании. Реализуется через деятельность АНО «Агентство развития Норильска», АНО «Центр «Вторая школа» по четырем направлениям: «Бизнес», «Девелопмент / Городска среда», «Туризм», «Социокультурные проекты».

В итоге в 2019 году в социальных программах, организованных «Норникелем», приняли участие около 45 тыс. жителей регионов присутствия.

Исследовательская программа «Социальный портрет горожанина»

С октября 2018 года по февраль 2019 года «Норникель» проводил исследование «Социальный портрет горожанина», цель которого через социальный портрет жителя понять реальное положение дел в городе и определить приоритеты его развития на ближайшие десять лет. Уникальность исследования состоит в применении на практике вычислительной социологии — алгоритмов машинного обучения для анализа цифрового профиля участников.

В исследовании приняли участие 8 078 жителей Норильска, Мончегорска, Заполярного и п. г. т. Никель. От горожан было получено более 33 тыс. оценок и предложений. В результате удалось понять и почувствовать основные тренды, куда городу развиваться дальше, по тому, каким люди видят его через 10–15 лет, чего в нем не хватает и т. д.

Компания планирует учитывать ожидания горожан при разработке производственных и социальных программ для сотрудников предприятий и жителей регионов присутствия.

Программа корпоративного волонтерства «Комбинат добра»

На сегодняшний день социальная политика «Норникеля» остается важнейшей составляющей стратегии развития и фундаментом корпоративной социальной ответственности. Завершив переход от патернализма к партнерству, Компания смогла добиться взаимовыгодных отношений не только с бизнесом и местным сообществом, но и с сотрудниками.

Ярким примером такого взаимодействия стал проект «Комбинат добра», который позволил упорядочить и объединить имеющиеся в Компании опыт и традиции социальных и экологических инициатив. Сегодня эта программа действует не только в Москве, но и в Норильске, Мончегорске, Заполярном, а также в Чите. Она работает как инструмент вовлеченности, развития новых возможностей, раскрытия потенциала и привязки людей к месту проживания. Если человек сам меняет общественное пространство, то он неизбежно сближается и со своей «средой обитания».

Одним из самых заметных социальных проектов Компании стал экомарафон «Понеслось», который начался с обычных субботников. Сегодня, помимо мероприятий по благоустройству городской среды, он включает и просветительскую работу по экологии. Количество участников марафона выросло до 17 тыс. человек.

Ключевые направления программы

- Программа личных пожертвований (реализована на внутреннем портале Компании)
- Корпоративные благотворительные акции
- Партнерский проект «Волонтеры в Сити»
- Экомарафон «Понеслось»
- Экослет
- Волонтерские проекты сотрудников
- Мастерские волонтера
- Развивающие программы
- Лидеры «Комбината добра»

В 2019 году благодаря программе корпоративного волонтерства «Комбинат добра» на благотворительность удалось собрать более 4 млн руб. личных пожертвований сотрудников и провести 209 волонтерских акций и мероприятий.

СПОНСОРСТВО

Горный курорт «Роза Хутор»

В 2016–2019 годах «Норникель» инвестировал в развитие горного курорта «Роза Хутор» 250,5 млн долл. США в соответствии с программой поддержки массового спорта в России. Благодаря финансированию олимпийский комплекс удалось превратить в круглогодичный туристический центр. Взамен «Норникель» получил миноритарную долю в проекте «Роза Хутор».

Финансирование спортивных проектов
млн долл. США



Олимпийский комитет России

«Норникель», как партнер Олимпийского комитета России, олимпийской команды России, оказывает поддержку молодежному спорту и спорту высших достижений, в том числе содействует реализации олимпийских образовательных программ Российского международного олимпийского университета.

Одно из направлений взаимодействия — включение территорий присутствия «Норникеля» во всероссийский проект «Олимпийский патруль». В 2019 году известные спортсмены посетили Красноярск и Норильск, где поделились с юными спортсменами собственным опытом выступления на Олимпийских играх, приняли участие в автограф- и фотосессиях, провели спортивное тестирование, мастер-классы.

При поддержке «Норникеля» прошел XXX Всероссийский олимпийский день — праздник спорта, основной целью которого является массовое привлечение россиян к занятиям физической культурой и спортом, формирование здорового образа жизни. В рамках мероприятия Компания организовала спортивную площадку, которая объединила специализированную зону генерального партнера Зимней универсиады — 2019 и стритбольную площадку ПБК ЦСКА — чемпиона Евролиги 2019 года.

Профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА

«Норникель» продолжает поддерживать успешный и титулованный баскетбольный клуб России. В 2019 году команда одержала победу в Единой лиге ВТБ и в четвертый раз стала победителем самого престижного континентального чемпионата «Финал четырех» Евролиги.

Международная федерация студенческого спорта

Компания поддерживает Международную федерацию студенческого спорта (FISU), под эгидой которой проходят универсиады. При содействии «Норникеля» в сентябре 2019 года состоялся уже традиционный международный форум FISU Volunteer Leaders Academy. Его участниками стали лидеры волонтерского движения более чем из 80 стран, представители спортивных делегаций и функционеров в области студенческого спорта. Проведение форума позволило организовать эффективную коммуникацию волонтеров и членов национальных федераций студенческого спорта, обмен знаниями и опытом реализации крупных международных спортивных мероприятий, включая прошедшую в Красноярске Зимнюю универсиаду — 2019.

XXIX Всемирная зимняя универсиада в Красноярске

Компания «Норникель» в качестве генерального партнера XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске в полном объеме выполнила принятые на себя обязательства по подготовке и проведению мирового спортивного мероприятия.

Вклад «Норникеля» в успешное проведение универсиады получил высокую оценку международных федераций, стран-участников, организаторов и руководства Российской Федерации. Компания удостоена ряда престижных премий: «Развитие регионов. Лучшее для России», Sport Leaders, BISPO Awards, «Лучшие социальные проекты России», MARSPO Awards.

«Норникель» не только поддержал всемирные студенческие игры финансово и обеспечил инфраструктурой, но и взял на себя дополнительные обязательства по подготовке кадров, собственной волонтерской программы, по содействию в открытии всему миру нового образа современной Сибири. Впервые в истории универсиад помощь в ее проведении оказывала специально созданная команда корпоративных волонтеров из числа сотрудников Компании и членов их семей. На средства, выделенные «Норникелем», было реализовано тренинговое обучение управляющих спортобъектами, руководителей функциональных направлений и спортивных менеджеров высшего звена, а также волонтеров тим-лидеров на базе Российского международного олимпийского университета и Сибирского федерального университета. Оказанная Компанией поддержка является вкладом в нематериальное наследие Зимней универсиады — 2019 и развитие кадрового потенциала Красноярского края в целом.

Совокупный вклад Компании в подготовку и проведение Зимней универсиады — 2019 составил более 2,4 млрд руб. без НДС (37 млн долл. США).

После завершения универсиады, построенные объекты не подлежат передаче в государственную собственность, их содержание и дальнейшая эксплуатация будут продолжены за счет средств «Норникеля» с использованием накопленного многолетнего опыта создания и эксплуатации многофункциональных и специализированных спортивных комплексов. На базе нового спортивно-тренировочного комплекса уже организованы тренировки и соревнования по мини-футболу и баскетболу. Модернизация объекта повысила его доступность для детей и взрослых с ограниченными возможностями и обеспечила еще более безопасный и комфортный отдых жителей и гостей города.

Мини-футбольный клуб «Норильский никель»

С 2016 года спортивная команда и административный персонал мини-футбольного клуба (МФК) «Норильский никель» находятся в Норильске. Компания является генеральным спонсором клуба. Команда принимает участие в чемпионате России среди команд клубов суперлиги, а также в Кубке России по мини-футболу. Ассоциацией мини-футбола России совместно с ПАО «ГМК «Норильский никель» успешно реализуется общероссийский проект «Мини-футбол в школу. Регион — Заполярье», в рамках которого футболисты клуба проводят мастер-классы для учащихся общеобразовательных учреждений города и специальные семинары — для тренеров.

Кубок «Норникеля» по мини-футболу «Новые надежды»

Второй год подряд «Норникель» организует межрегиональные соревнования по футболу среди детско-юношеских команд «Кубок Норникеля — Новые надежды». В соревнованиях приняли участие команды из Красноярского и Забайкальского краев, Мурманской области. Победители турнира награждены кубками и дипломами, а все участники соревнований — памятными сувенирами.

Всероссийская федерация танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла

В 2019 году «Норникель» оказал поддержку Всероссийской федерации танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла в развитии и популяризации этих видов спорта. Одним из направлений сотрудничества стало развитие корпоративного клуба акробатического рок-н-ролла в Норильске, спортсмены которого успешно выступают на всероссийских и региональных соревнованиях. Компания является партнером этой федерации.

АНО «Росгонки» и «Сочи Автодром»

С 2018 года Компания является партнером АНО «Росгонки» и «Сочи Автодром» в целях поддержки развития и повышения престижа автоспорта в России. Между АНО «Росгонки» и «Норникелем» заключен договор о спонсорстве, в соответствии с которым Компания оказывает помощь в подготовке и проведении спортивных мероприятий на территории объекта «Трасса для проведения шоссейно-кольцевых автомобильных гонок серии «Формула1».

Корпоративное управление

170 Обращение заместителя Председателя Совета директоров

176 Структура управления

205 Система вознаграждения

208 Система контроля

ОБРАЩЕНИЕ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ПАО «ГМК «Норильский никель» год от года уделяет особое внимание и прикладывает усилия для повышения уровня корпоративного управления, постоянно улучшая качество и зрелость существующих практик управления. Эффективно функционирующая система корпоративного управления для Компании — один из важнейших факторов успешной реализации стратегии в целях создания акционерной стоимости и устойчивого развития в целом. Речь идет не только об инвестиционной привлекательности, доверии к нам акционеров и инвесторов, но и об инструменте повышения эффективности и конкурентоспособности «Норникеля».

В отчетном периоде Совет директоров, осознавая свою ключевую роль в системе корпоративного управления, продолжил прорабатывать вопросы стратегии и приоритетных направлений деятельности Компании, уделял большое внимание инновационному развитию и использованию новых технологий для повышения операционной эффективности. Была проанализирована и проведена работа по реализации программы повышения эффективности производства и снижения операционных издержек, а также осуществлены мероприятия в области безопасности, охраны труда и экологии.

В 2020 году Компания продолжит совершенствовать практику корпоративного управления. Совет директоров, комитеты и менеджмент «Норникеля» видят направления, требующие совершенствования, и понимают значимость этой работы.

Андрей Бугров

Старший вице-президент,
заместитель Председателя
Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»



ИТОГИ 2019 ГОДА

В рамках реализации Программы совершенствования корпоративного управления (2014) Совет директоров «Норникеля» в отчетном году детально проанализировал и проработал вопросы, связанные с приоритетными направлениями деятельности и стратегии Компании. Ключевыми аспектами в работе Совета директоров и комитетов в 2019 году стали:

- проработка вопросов инновационного развития и внедрения новых технологий на производстве;
- проведение работ по реализации программы повышения эффективности производства и снижения операционных издержек;
- проведение регулярных мероприятий и предоставление отчетов о результатах деятельности Компании в области промышленной безопасности и охраны труда и экологии (включая Серный проект);
- рассмотрение информации о реализации стратегии взаимодействия с инвесторами.

ПЛАНЫ НА 2020 ГОД

В 2020 году руководство «Норникеля» намерено продолжить целенаправленную работу по совершенствованию корпоративного управления в целях повышения эффективности деятельности Компании и усиления ее конкурентных преимуществ на отечественном и мировом рынках. Приоритетным планом на 2020 год станет обеспечение акционерной стоимости, которое невозможно без эффективного корпоративного управления. Именно поэтому «Норникель» постоянно уделяет повышенное внимание данному аспекту своей деятельности и будет совершенствовать принципы корпоративного управления в соответствии с самыми высокими международными стандартами.

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

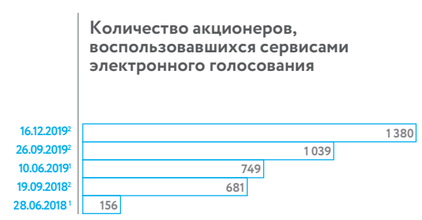
Общие собрания акционеров, состоявшиеся в 2019 году

Дата	Собрание	Итоги
10.06.2019	Годовое Общее собрание акционеров (в форме собрания)	• Утверждены Годовой отчет, а также годовая бухгалтерская (финансовая) и консолидированная финансовая отчетность. • Распределена прибыль и принято решение о выплате дивидендов по результатам 2018 года. • Избраны в новом составе Совет директоров и Ревизионная комиссия, приняты решения о выплате вознаграждения членам Совета директоров и Ревизионной комиссии. • Одобрены сделки, в совершении которых имелась заинтересованность. • Утвержден аудитор российской бухгалтерской (финансовой) отчетности, консолидированной финансовой отчетности и промежуточной консолидированной финансовой отчетности. • Одобрено участие Компании в Межрегиональном межотраслевом объединении работодателей «Союз предприятий медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса» и другие вопросы
26.09.2019	Внеочередное Общее собрание акционеров (в форме заочного голосования)	Принято решение о выплате дивидендов по результатам шести месяцев 2019 года
16.12.2019	Внеочередное Общее собрание акционеров (в форме заочного голосования)	Принято решение о выплате дивидендов по результатам девяти месяцев 2019 года

Кворум общих собраний акционеров в 2017–2019 годах



Количество акционеров, воспользовавшихся сервисами электронного голосования



1/ Годовое Общее собрание акционеров.

2/ Внеочередное Общее собрание акционеров.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

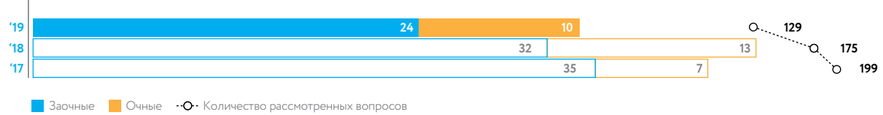
ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

На годовом Общем собрании акционеров 10 июня 2019 года было принято решение избрать новый состав членов Совета директоров:

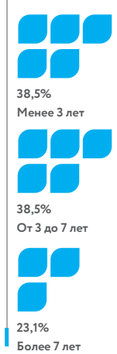
Вновь избранные:
- Волк С.Н.
- Полетаев М.В.
- Соломин В.А.
- Шварц Е.А.

Прекращены полномочия:
- Волынец А.О.
- Лихачев А.Н.
- Соловьев В.А.
- Соков М.М.

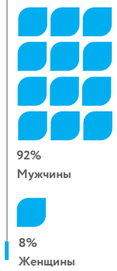
Количество заседаний Совета директоров



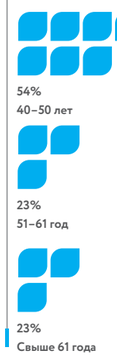
Срок пребывания в Совете директоров

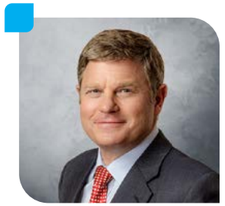


Гендерный состав Совета директоров



Возраст членов Совета директоров





Пенни Гарет Питер

Председатель Совета директоров с 2013 года (независимый директор)



Бугров Андрей Евгеньевич

Заместитель Председателя Совета директоров с 2013 года



Барбашев Сергей Валентинович

Член Совета директоров с 2011 года



Башкиров Алексей Владимирович

Член Совета директоров с 2013 года



Захарова Марианна Александровна

Член Совета директоров с 2010 года



Маннингс Роджер Левелин

Член Совета директоров с 2018 года



Мишаков Сталбек Степанович

Член Совета директоров с 2012 года

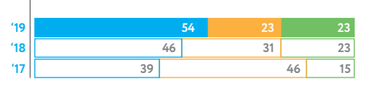


Полетаев Максим Владимирович

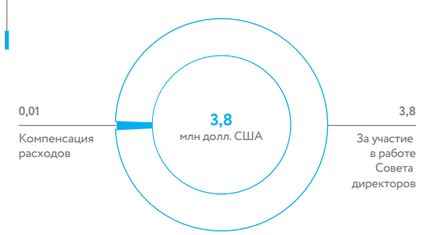
Член Совета директоров с 2019 года

Комитеты Совета директоров и их состав:
- Комитет по стратегии (пять членов, из которых четверо — независимые директора (80%) и один — неисполнительный);
- Комитет по аудиту и устойчивому развитию (пять членов, из которых трое — независимые директора (60%) и двое — неисполнительные);
- Комитет по бюджету (пять членов, из которых трое независимые директора (60%) и двое — неисполнительные);
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям (пять членов, из которых трое — независимые директора (60%) и двое — неисполнительные).

Статус членов Совета директоров
%



Выплаты членам Совета директоров в 2019 году
млн долл. США

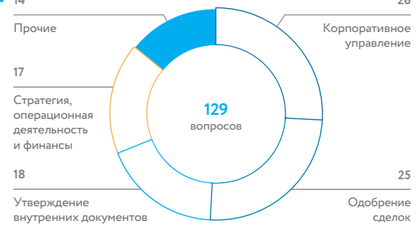




Волк Сергей Николаевич

Член Совета директоров с 2019 года

Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2019 году
%





Соломин Вячеслав Алексеевич

Член Совета директоров с 2019 года



Шварц Евгений Аркадьевич

Член Совета директоров с 2019 года



Эдвардс Роберт

Член Совета директоров с 2013 года

Исполнительный директор
Неисполнительный директор
Независимый директор

ПРАВЛЕНИЕ

ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ

Прекращены полномочия Грубмана А.Д. 12 июля 2019 года.

Срок пребывания в составе Правления



23% Менее 2 лет
8% От 2 до 5 лет
69% 6–7 лет

Гендерный состав Правления



67% Мужчины
33% Женщины



Потанин Владимир Олегович

Председатель Правления с 2012 года



Барбашев Сергей Валентинович

Член Правления с 2018 года



Батехин Сергей Леонидович

Член Правления с 2013 года



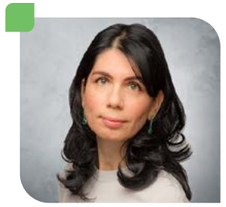
Бугров Андрей Евгеньевич

Член Правления с 2013 года



Дяченко Сергей Николаевич

Член Правления с 2013 года



Захарова Марианна Александровна

Член Правления с 2016 года



Зелькова Лариса Геннадьевна

Член Правления с 2013 года



Савицкая Елена Алексеевна

(до 27.12.2019 — Кондратова)

Член Правления с 2014 года

Исполнительный директор



Гасумянов Владислав Иванович

Член Правления с 2014 года

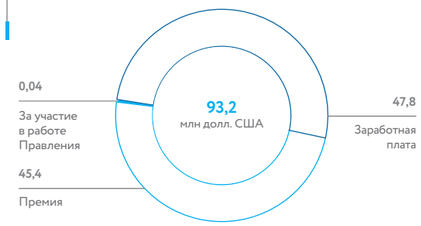


Дубовицкий Сергей Александрович

Член Правления с 2018 года

Выплаты членам Правления в 2019 году

млн долл. США





Малышев Сергей Геннадьевич

Член Правления с 2013 года



Пластинина Нина Мануиловна

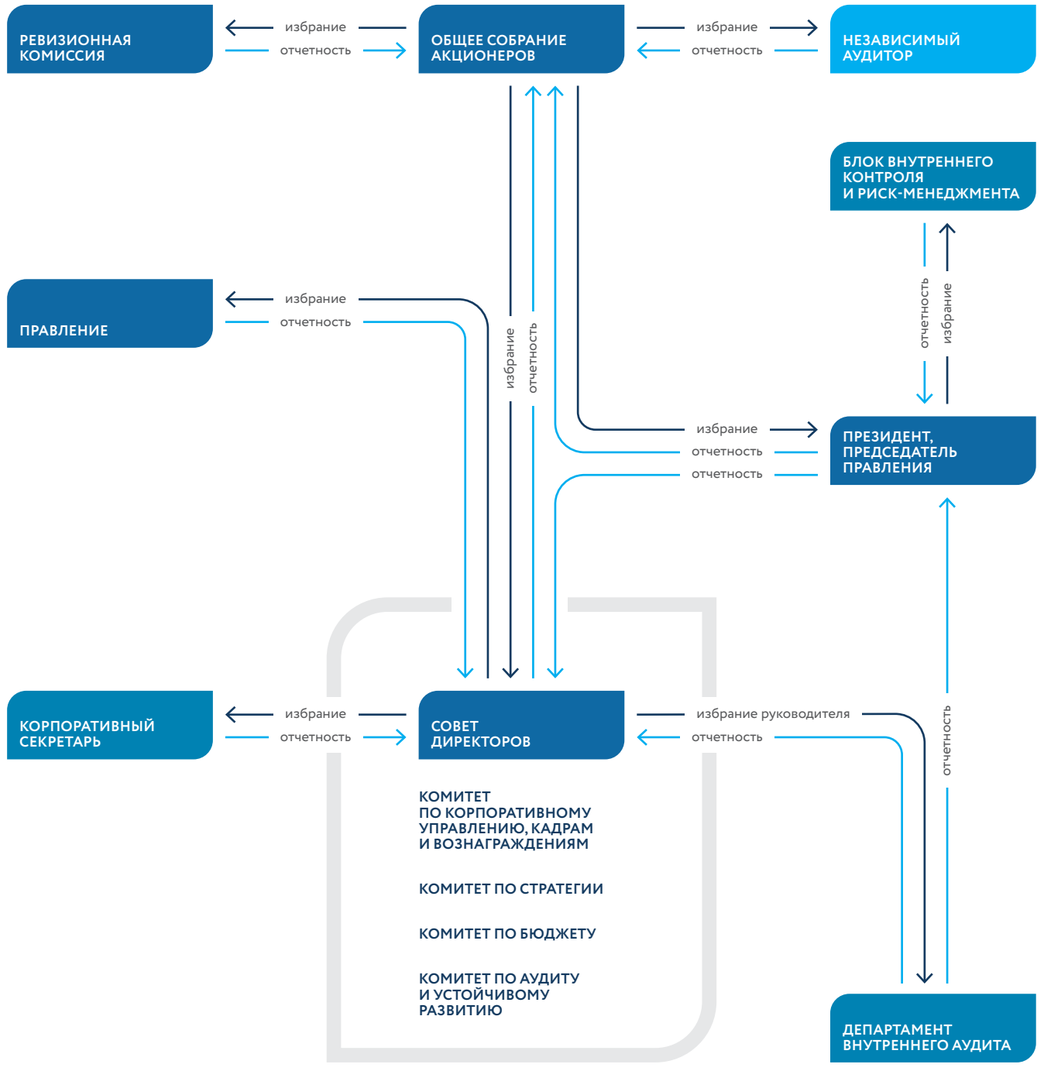
Член Правления с 2013 года

Количество заседаний Правления



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Схема управления



СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В области корпоративного управления «Норникель» руководствуется требованиями законодательства, правилами листинга и рекомендациями Кодекса корпоративного управления. Система корпоративного управления «Норникеля» нацелена на обеспечение баланса интересов между акционерами, членами Совета директоров, менеджментом, а также сотрудниками Компании и иными заинтересованными сторонами, участвующими в ее деятельности. Подходы, ключевые принципы и положения, которыми руководствуется «Норникель» в целях организации эффективной системы корпоративного управления, основаны на нормах действующего российского законодательства, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

Система корпоративного управления «Норникеля» базируется на основных принципах, которые подразумевают эффективное руководство Компанией и равное отношение ко всем акционерам. Более подробно с принципами, закрепленными в нормативных документах Компании, можно ознакомиться на корпоративном сайте в подразделе «Раскрытие информации» раздела «Инвесторам и акционерам»

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Для обеспечения акционерной стоимости и полноценной защиты прав и интересов всех акционеров в отчетном периоде Компания продолжила работу над вопросами стратегии и приоритетных направлений деятельности, а также совершенствовала систему корпоративного управления и социальной ответственности, добиваясь высоких стандартов управления, снижающих риски при инвестировании.

В отчетном году «Норникель» уделял большое внимание инновационному развитию и использованию новых технологий для повышения операционной эффективности. Были проведены мероприятия по реализации программы повышения эффективности производства и снижения операционных издержек, а также мероприятия в области безопасности, охраны труда и экологии во всех регионах присутствия. Грамотная стратегия и тщательный анализ изменений рыночной конъюнктуры позволили вывести «Норникель» на новый уровень эффективности и в очередной раз подтвердить статус одной из самых

инвестиционно привлекательных российских компаний.

«Норникель» последовательно совершенствует систему корпоративного управления и внедряет лучшие мировые практики в этой области, высоко оценивая их влияние на устойчивое развитие и повышение стоимости Компании. «Норникель» считает совершенствование корпоративного управления составной частью общей работы по повышению эффективности деятельности Компании. Этот процесс постоянно контролируется Советом директоров и исполнительными органами Компании. Основной ориентир для совершенствования системы корпоративного управления Компании — Кодекс корпоративного управления Банка России.

Анализ отчетов Компании о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса за период с 2017[1] по 2019 год показывает положительную динамику уровня внедрения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса. По сравнению с 2017 годом количество принципов Кодекса, полностью соблюдаемых Компанией, увеличилось с 55 до 61, что составило 77% от общего числа принципов. При этом положительная динамика затронула соблюдение принципов главы II «Совет директоров общества» и главы V «Система управления рисками и внутреннего контроля».

Компания полностью соблюдает принципы глав III «Корпоративный секретарь общества», VI «Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества» и V «Система управления рисками и внутреннего контроля».

Соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления[2]

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	'17			'18			'19		
	79	55	22	2	59	19	1	61	17	1
Общая оценка	100%	70%	28%	2%	75%	24%	1%	77%	22%	1%
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	12	1	–	12	1	–	12	1	–
Совет директоров общества	36	24	11	1	27	9	–	27	9	–
Корпоративный секретарь общества	2	2	–	–	2	–	–	2	–	–
Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей общества	10	3	6	1	4	5	1	4	5	1
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	4	2	–	4	2	–	6	–	–
Раскрытие информации об обществе	7	7	–	–	7	–	–	7	–	–
Существенные корпоративные действия	5	3	2	–	3	2	–	3	2	–

■ Соблюдается ■ Частично соблюдается ■ Не соблюдается

1/ 2017 год стал первым годом составления Компанией Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления по форме, рекомендованной информационным письмом Банка России от 17 февраля 2016 года № ИН-06-52/8.
2/ С полным текстом Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2019 год можно ознакомиться в настоящем Годовом отчете.

Совершенствование корпоративного управления положительно сказалось на ESG-рейтингах «Норникеля» от международных аналитических агентств. Это является прямым подтверждением качества корпоративного управления и эффективности бизнеса.

Следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России, с помощью личного кабинета акционера Компания совместно с регистратором внедрила сервис электронного голосования. Внедрение данного сервиса позволило акционерам дистанционно принимать участие в собраниях. Впервые акционеры смогли воспользоваться данным сервисом на внеочередном Общем собрании еще в сентябре 2017 года. Данный сервис успешно действует и развивается: так, в 2019 году была реализована дополнительная возможность регистрации в личном кабинете акционера через мобильное приложение регистратора Компании при помощи Единой системы идентификации и аутентификации.

В течение 2019 года Компания широко информировала акционеров (в том числе посредством СМС-рассылки) о возможности электронного голосования. В результате на протяжении отчетного года при проведении общих собраний акционеры активно принимали участие в голосовании при помощи данного сервиса. «Норникель» планирует поддерживать практику и развивать сервис электронного голосования как эффективный способ вовлечения акционеров в корпоративную жизнь и обеспечения их прав на управление Компанией.

Еще одним подтверждением качества корпоративного управления в 2019 году для Компании стали премии: так, руководители заняли лидирующие позиции в рейтинге Ассоциации менеджеров России, ежегодно публикуемом в газете «Коммерсантъ». Традиционно лауреатами подобных премий становятся лидеры российского делового сообщества, чьи профессиональные достижения наивысшим образом оцениваются экспертным и бизнес-сообществом, а также коллегами по рынку. Таким образом, Президент Компании Владимир Потанин вошел в число ведущих российских бизнес-лидеров. В топ-100 финансовых директоров в отрасли «Металлургия и горнодобывающая промышленность» вошел также Старший вице-президент — Финансовый директор «Норникеля» Сергей Малышев. Старший вице-президент «Норникеля» Андрей Бугров включен в список 50 лучших директоров по отношениям с органами власти. Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов «Норникеля» Марианна Захарова заняла лидирующую позицию в топ-50 директоров по правовым вопросам. Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития «Норникеля» Сергей Батехин включен в рейтинг топ-25 директоров по логистике среди металлургов. Старший вице-президент, руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью «Норникеля» Лариса Зелькова заняла первое место среди 100 лучших директоров по общественным и корпоративным связям в секторе «Металлургия и горная промышленность». Директор Департамента социальной политики Светлана Ивченко вошла в топ-25 директоров по корпоративной социальной ответственности.

Также лауреатом в специальной номинации «Лучший независимый директор» стал Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров Компании Роджер Маннингс, а лауреатом национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь» стал Корпоративный секретарь «Норникеля» Павел Платов.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Для обеспечения эффективности своей деятельности и в целях совершенствования корпоративного управления «Норникель» уделяет большое внимание процессу вовлечения заинтересованных сторон в корпоративное управление. Данный процесс позволяет увеличить поддержку

и минимизировать сопротивление заинтересованных сторон, значительно повышая шансы на достижение успеха.

В отчетном году в Московской области состоялся форум «Норникель 5+», сквозной темой которого стал объявленный Компанией курс на вовлеченность персонала в жизнь производства. Форум собрал ведущих руководителей всех филиалов Компании в пятый раз. На нем в режиме откровенного диалога, дискутируя и находя совместные решения, топ-менеджеры подвели итоги и дали прогнозы дальнейшего развития Компании.

Еще одним ключевым моментом 2019 года стал телемост между топ-менеджментом и сотрудниками Компании, состоявшийся впервые. Сотрудники смогли напрямую задать интересующие вопросы руководству: Первому вице-президенту Сергею Дяченко, Старшему вице-президенту Ларисе Зельковой и Старшему вице-президенту Сергею Малышеву.

Также в ноябре 2019 года «Норникель» как компания, постоянно расширяющая горизонты устойчивого развития, провел ежегодный День инвестора, в работе которого приняли участие члены Совета директоров и топ-менеджмент Компании. В результате сплоченной и эффективной работы топ-менеджмента инвестиционному сообществу удалось представить актуализированную информацию по производственным и финансовым показателям, прогноз по рынку металлов, а также свое стратегическое видение вплоть до 2030 года.

Следуя мировой практике, корпоративное управление «Норникеля» будет и дальше продолжать строиться на понимании того, что долгосрочный успех Компании — это результат коллективной работы, в которой участвуют не только топ-менеджеры, но и рядовые сотрудники, инвесторы, банкиры и другие партнеры, а взаимовыгодное сотрудничество с каждым заинтересованным лицом — это и есть вклад в эффективное развитие и высокую конкурентоспособность Компании.

СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Опираясь на передовую практику и рекомендации Кодекса, «Норникель» осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров и Правления. Страхование направлено на возмещение возможного ущерба в результате причинения убытков Компании при осуществлении ошибочных управленческих действий. Условия договора страхования и объем страхового покрытия соответствуют лучшей мировой практике страхования подобных рисков. Основные условия договора одобряются Общим собранием акционеров Компании.

РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

В Компании приняты меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов членов Совета директоров и топ-менеджеров. Начиная с декабря 2016 года члены Совета директоров ежегодно предоставляют сведения о родственниках и членах семьи по соответствующей форме. Кроме того, в Компании осуществляются мероприятия, направленные на выявление сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Весь комплекс мероприятий по выявлению и предотвращению конфликта интересов позволяет минимизировать вероятность возникновения негативных последствий для «Норникеля».

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «ГМК «Норильский никель». К компетенциям Общего собрания акционеров относится принятие решений по наиболее важным вопросам Компании. Полный перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенциям Общего собрания акционеров, определен Уставом Компании. В Компании утверждено Положение об Общем собрании акционеров, которое подробно регламентирует порядок созыва, подготовки и проведения собраний.

Устав Компании

Положение об Общем собрании акционеров

Годовое Общее собрание акционеров проводится один раз в год, но не ранее чем через три и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. Все другие общие собрания акционеров, за исключением годового, считаются внеочередными и проводятся по решению Совета директоров на основании его собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии, аудитора Компании либо акционеров, являющихся владельцами не менее чем 10% голосующих акций на дату предъявления требования.

Сообщения о проведении Общего собрания акционеров публикуются в «Российской газете» и газете «Таймыр», а также размещаются на сайте Компании не позднее чем за 30 календарных дней до даты проведения собрания. В случае проведения Общего собрания акционеров в форме заочного голосования сообщение о проведении собрания публикуется в вышеуказанных печатных изданиях не позднее чем за 30 календарных дней до даты окончания приема бюллетеней для голосования.

Владельцы акций ПАО «ГМК «Норильский никель», зарегистрированные в реестре акционеров Компании, получают бюллетень непосредственно от Компании и имеют возможность реализовать свое право на участие в голосовании путем направления бюллетеня в Компанию либо путем присутствия на Общем собрании акционеров (лично или через представителя).

Владельцы акций ПАО «ГМК «Норильский никель» — клиенты номинальных держателей получают бюллетень для голосования от номинального держателя. Они вправе проголосовать на собрании в порядке, аналогичном установленному для лиц, зарегистрированных в реестре акционеров Компании, либо дать указания о голосовании номинальным держателем в соответствии с правилами, установленными законодательством Российской Федерации о ценных бумагах. Номинальные держатели, получившие от своих клиентов указания о голосовании, направляют соответствующие сообщения о волеизъявлении регистратору. Получение регистратором сообщений о волеизъявлении приравнивается к голосованию бюллетенями.

Держатели американских депозитарных расписок (АДР) не получают бюллетени непосредственно от Компании. В соответствии с депозитарным соглашением Компания направляет уведомление об Общем собрании акционеров депозитарию. Депозитарий, в свою очередь, при условии отсутствия запретов со стороны российского законодательства обязуется в кратчайший срок направить держателям АДР уведомление о созыве такого собрания, материалы для голосования и документ, описывающий порядок предоставления указаний по голосованию держателями АДР. Для того чтобы реализовать свое право на участие в голосовании, держатели АДР должны направить депозитарию соответствующие указания.

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при выборе членов Совета директоров.

В 2019 году было проведено три общих собрания акционеров, на которых сохранился высокий уровень участия акционеров. Общее собрание акционеров имеет кворум в том случае, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Компании.

На прошедших собраниях в 2018–2019 годах была продолжена практика успешного применения сервиса электронного голосования, позволяющего акционерам принимать участие в голосовании вне зависимости от места нахождения. При этом войти в сервис электронного голосования можно было как с общедоступного сайта gosuslugi.ru, так и из личного кабинета

Личный кабинет акционера

акционера — электронного ресурса, созданного специально для акционеров Компании. Следует отметить рост количества акционеров, воспользовавшихся данным сервисом с момента его введения.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров. Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров и осуществляет контроль деятельности исполнительных органов. Совет директоров формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру «Норникеля».

Порядок образования, компетенции членов Совета директоров, порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров определены Уставом Компании и Положением о Совете директоров.

Согласно Уставу Компании, количественный состав Совета директоров насчитывает 13 человек. Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Совет директоров может рекомендовать Общему собранию акционеров внести изменения в Устав в части изменения количественного состава Совета директоров и может быть избран только после принятия Общим собранием акционеров соответствующих изменений в Устав и их государственной регистрации. До переизбрания Совета директоров в новом количественном составе полномочия и порядок принятия решений существующим в тот момент Советом директоров не изменяется и предоставляет рекомендации в отношении кандидатов в члены Совета директоров, в том числе и в отношении независимых директоров. Данный количественный состав Совета директоров позволяет оптимально соответствовать целям и задачам Компании, а грамотно сбалансированный с точки зрения независимости состав обеспечивает выработку решений, учитывающих интересы заинтересованных сторон, и способствует повышению качества управленческих решений. В действующий состав Совета директоров входят семь независимых директоров, что превышает минимальное количество независимых директоров, установленное Правилами листинга и Кодексом корпоративного управления. Это позволяет принимать высокопрофессиональное и независимое суждение по вопросам повестки дня.

ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ НОВЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В Компании с 2014 года действует Политика повышения квалификации членов Совета директоров. Согласно содержащимся в ней нормам, а также в целях поддержания на высоком уровне и непрерывного совершенствования системы корпоративного управления «Норникеля» для впервые избранных членов Совета директоров существует практика погружения в бизнес-процесс путем проведения ряда встреч с исполнительным руководством и ключевыми сотрудниками Компании. В ходе таких встреч обсуждаются основные вопросы деятельности «Норникеля». В сентябре отчетного года была организована выездная сессия членов Совета директоров в г. Норильске, целью которой стало посещение производственных объектов Заполярного филиала Компании, где были организованы рабочие встречи с Директором Заполярного филиала Уткиным Н.Н., а также с руководителями производственных блоков. На встречах в первую очередь поднимались и обсуждались вопросы, связанные с развитием производства, экологией (включая статус реализации Серного проекта), безопасностью и охраной труда. В 2020 году члены Совета директоров также планируют совершить ряд поездок на производственные площадки Компании.

В 2019 году было проведено 34 заседания, на которых рассмотрено

129 вопросов

Участие членов Совета директоров в заседаниях в 2019 году[1]

В 2019 году посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%.

Члены Совета директоров	Статус директора	Заседания Совета директоров			Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту и устойчивому развитию	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям
		всего	очные	заочные				
Пенни Г.	Независимый	34/34	10/10	24/24	7/7	–	–	–
Бугров А.Е.	Исполнительный	34/34	10/10	24/24	–	–	–	–
Барбашев С.В.	Исполнительный	34/34	10/10	24/24	–	–	–	–
Башкиров А.В.	Неисполнительный	33/34	9/10	24/24	7/7	4/4	8/8	12/12
▪▪▪▪▪▪▪▪	Независимый	34/34	10/10	24/24	7/7	4/4	8/8	12/12
Захарова М.А.	Исполнительный	34/34	10/10	24/24	–	–	–	–
Маннингс Р.	Независимый	34/34	10/10	24/24	–	4/4	8/8	–
Мишаков С.С.	Неисполнительный	34/34	10/10	24/24	–	3/4	4/8	12/12
Эдвардс Р.	Независимый	34/34	10/10	24/24	–	–	8/8	12/12
Новые члены Совета директоров после годового Общего собрания акционеров (10.06.2019)								
Волк С.Н.	Независимый	20/34	7/10	13/24	–	3/4	–	–
Полетаев М.В.	Независимый	20/34	7/10	13/24	5/7	–	–	–
Соломин В.А.	Неисполнительный	20/34	7/10	13/24	–	–	4/8	–
Шварц Е.А.	Независимый	20/34	7/10	13/24	5/7	–	–	–
Члены Совета директоров до годового Общего собрания акционеров (10.06.2019)								
Волынец А.О.	Независимый	14/34	3/10	11/24	2/7	1/4	–	–
Соловьев В.А.	Неисполнительный	14/34	3/10	11/24	–	–	–	–
Лихачев А.Н.	Независимый	14/34	3/10	11/24	–	–	–	6/12
Соков М.М.	Неисполнительный	14/34	3/10	11/24	2/7	1/4	–	–

ИТОГИ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Основное внимание на заседаниях в отчетном году Совет директоров уделял вопросам корпоративного управления, финансово-хозяйственной деятельности «Норникеля», деятельности подконтрольных организаций, одобрения сделок с заинтересованностью, а также аспектам по приоритетным направлениям деятельности.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Начиная с 2014 года «Норникель» ежегодно проводит внутреннюю оценку (самооценку) деятельности Совета директоров на основе методики, разработанной независимыми консультантами с учетом мировых практик. Индивидуальное анкетирование членов Совета директоров проводится в электронном виде в соответствии с действующей политикой «Оценка деятельности Совета директоров» по утвержденному Советом директоров графику.

Опросный лист состоит из 76 вопросов, разделенных на 15 разделов, которые, в свою очередь, разбиты на три блока. Все вопросы оцениваются по десятибалльной шкале. В каждом опросном листе предусмотрено поле для комментариев, в котором член Совета директоров в свободной форме может дать пояснения к ответу. Ответ на каждый вопрос обязателен.

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 — число заседаний.

В соответствии с анализом результатов оценки Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям готовит заключение (отчет) о работе Совета директоров в отчетном году и разрабатывает рекомендации по улучшению тех функций Совета директоров, оценка по которым оказалась ниже средней. С учетом рекомендаций Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям отчет утверждается Советом директоров Компании. Информация о проведенной оценке размещается в Годовом отчете Компаниии на корпоративном сайте «Норникеля» в сети интернет.

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления Совет директоров продолжит проводить самооценку эффективности своей деятельности ежегодно, а внешнюю независимую оценку — по меньшей мере один раз в три года. В отчетном году внешняя оценка деятельности Совета директоров не проводилась. С информацией о внешней оценке эффективности деятельности Совета директоров в 2018 году можно ознакомиться в Годовом отчете за 2018 год.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 10 июня 2019 года, в состав Совета директоров вместо Волынца А.О., Соловьева В.А., Лихачева А.Н. и Сокова М.М. были избраны Волк С.Н., Полетаев М.В., Соломин В.А. и Шварц Е.А.

По состоянию на 31 декабря 2019 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых:

- независимых — семь членов: Пенни Г., ▪ ▪▪▪▪▪▪▪, Волк С.В., Маннингс Р., Полетаев М.В., Шварц Е.А. и Эдвардс Р.;
- неисполнительных — три члена: Башкиров А.В., Мишаков С.С. и Соломин В.А.;
- исполнительных — три члена: Барбашев С.В., Бугров А.Е. и Захарова М.А.

Политика повышения квалификации членов Совета директоров

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Председатель Совета директоров «Норникеля» организует работу Совета директоров, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, а также председательствует на Общем собрании акционеров. Основные задачи Председателя Совета директоров — создание доверительной атмосферы на заседаниях Совета директоров и обеспечение конструктивного взаимодействия между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

С марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимает Пенни Г., который в соответствии с лучшей мировой практикой является независимым директором. Одновременное участие Пенни Г. в советах директоров других компаний способствует повышению эффективности работы Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» в применении лучших мировых практик в области корпоративного управления.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

Компания соответствует мировой практике и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России о вхождении в состав Совета директоров достаточного количества независимых директоров. Независимые директора играют важную роль в эффективном осуществлении Советом директоров своих функций. Участие независимых членов в работе Совета директоров способствует выработке сбалансированных решений, учитывающих интересы различных групп заинтересованных сторон, а также повышению качества принимаемых решений.

На конец отчетного года в Совет директоров входили пять независимых членов Совета директоров, полностью соответствующих Правилам листинга ПАО Московская Биржа и рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Это означает отсутствие связанности с Компанией, существенным акционером, существенным конкурентом или контрагентом, а также с государством. К таким директорам относятся Пенни Г., ▪ ▪▪▪▪▪▪▪, Маннингс Р., Эдвардс Р. и Шварц Е.А. Также два директора — Волк С.Н. и Полетаев М.В. — были признаны независимыми, несмотря на формальную связанность с существенным контрагентом, поскольку такая связанность не влияет на их способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения.

Таким образом, по состоянию на конец 2019 года независимыми являлись семь из 13 членов Совета директоров Компании, или 53,8%.

В 2019 году Совет директоров дважды рассматривал вопросы о соответствии критериям независимости и о признании членов Совета директоров Компании независимыми:

1/ на этапе оценки кандидатов в члены Совета директоров в период подготовки к годовому Общему собранию акционеров Компании;
2/ по результатам деятельности в действующем составе Совета директоров.

Оценка деятельности Совета директоров

Ключевые компетенции членов Совета директоров

Член Совета директоров	Срок пребывания в составе Совета директоров	Ключевые компетенции				
		Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы и аудит	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения
Итого по состоянию на 31.12.2019 средний срок работы в составе Совета директоров составлял около 6 лет		5	6	8	8	5
Пенни Г.	2013 — н. в.	+			+	+
Бугров А.Е.	2002 — н. в.		+		+	+
Барбашев С.В.	2011 — н. в.		+			
Башкиров А.В.	2013 — н. в.	+		+		+
▪ ▪▪▪▪▪▪▪	2013 — н. в.	+	+	+	+	
Захарова М.А.	2010 — н. в.		+		+	
Маннингс Р.	2018 — н. в.			+	+	
Мишаков С.С.	2012 — н. в.		+	+	+	+
Эдвардс Р.	2013 — н. в.		+	+	+	
Новые члены Совета директоров после годового Общего собрания акционеров (10.06.2019)						
Волк С.Н.	2019 — н. в.			+		
Полетаев М.В.	2019 — н. в.	+		+		
Соломин В.А.	2019 — н. в.			+		+
Шварц Е.А.	2019 — н. в.	+			+	
Члены Совета директоров до годового Общего собрания акционеров (10.06.2019)						
Волынец А.О.	2018	+		+		
Соловьев В.А.	2008–2011, 2013		+		+	
Лихачев А.Н.	2018		+	+		
Соков М.М.	2008	+	+		+	+

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ[1]



Пенни Гарет Питер

Председатель Совета директоров с 2013 года (независимый директор), член Комитета по стратегии

Год рождения: 1962

Гражданство: Великобритания

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Колледж Диокесан (Бишопс) (г. Кейптаун, ЮАР)

Итонский колледж (Великобритания)

Оксфордский университет, степень Родеса (Великобритания); магистр в области философии, политики и экономики (Великобритания)

Опыт работы за последние пять лет
2017 — н. в. — член совета директоров Amulet Diamond Corp.;
2017 — н. в. — неисполнительный председатель совета директоров Edcon Holdings Limited;
2016–2018 — неисполнительный председатель совета директоров Pangolin Diamonds Corp.;
2012–2016 — член совета директоров OKD;
2012–2016 — исполнительный председатель New World Resources Plc, исполнительный директор в New World Resources NV;
2007–2019 — член совета директоров Julius Baer Group Ltd.;
2019 – н. в. — неисполнительный председатель Совета директоров Ninety One



Бугров Андрей Евгеньевич

Заместитель Председателя Совета директоров с 2013 года (исполнительный директор), член Правления с 2013 года, старший вице-президент

Год рождения: 1952

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специалист по международным экономическим отношениям; кандидат экономических наук

Опыт работы за последние пять лет
2018 — н. в. — член консультативного совета Российско-Британской торговой палаты;
2018 — н. в. — член экспертного совета по корпоративному управлению при Минэкономразвития России;
2018 — н. в. — председатель совета по нефинансовой отчетности Российского союза промышленников и предпринимателей;
2016 — н. в. — председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа;
2016 — н. в. — член экспертного совета по корпоративному управлению Банка России;
2015 — н. в. — член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»;
2015–2016 — член комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»;
2013 — н. в. — должности в «Норникеле»: заместитель Генерального директора (2013–2015), Вице-президент (2015–2016), Старший вице-президент (2016 — н. в.);
2014 — н. в. — член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции;
2014 — н. в. — член совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС»;
2013 — н. в. — вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос»;
2006 — н. в. — член правления, а с 2013 года — вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей;
2002 — н. в. — член неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике»

1/ Должности указаны на конец 2019 года. С биографией членов Совета директоров, не вошедших в новый состав Совета директоров, можно ознакомиться в Годовом отчете за 2018 год.



Башкиров Алексей Владимирович

Член Совета директоров с 2013 года (неисполнительный директор), Председатель Комитета по бюджету, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию, Комитета по стратегии, Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Год рождения: 1977

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специалист по международным экономическим отношениям

Опыт работы за последние пять лет
2016 — н. в. — генеральный директор ООО «Транслайнинвест»;
2016 — н. в. — управляющий директор ООО «Винтер Капитал Адвайзорс»;
2016–2018 — член совета директоров iGlass Technology Inc.;
2016 — н. в. — член попечительского совета некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;
2014 — н. в. — член совета директоров ООО «НПО Петроваксфарм», а также ООО «Заодно»;
2009 – н.в. — должности в ООО «Холдинговая компания «Интеррос»: исполнительный директор, директор инвестиционного департамента (2009–2015), заместитель генерального директора по инвестициям (2009–2018); член правления (2011–2018); генеральный директор, председатель правления (2018 — н. в.)



Барбашев Сергей Валентинович

Член Совета директоров с 2011 года (исполнительный директор)

Год рождения: 1962

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Московская высшая школа милиции МВД СССР, специальность «юрист»

Опыт работы за последние пять лет
2018 — н. в. — должности в «Норникеле»: член Правления, Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративной защиты;
2016 — н. в. — член совета Фонда управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры;
2015–2018 — директор филиала акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd;
2011–2019 — председатель совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»;
2008 — н. в. — член совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;
2008–2018 — генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»



Маннингс Роджер Левелин

Член Совета директоров с 2018 года (независимый директор), Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию, член Комитета по бюджету

Год рождения: 1950

Гражданство: Великобритания

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование

Оксфордский университет, магистр (углубленный курс) по политологии, философии и экономике;

Институт присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса, действительный член

Опыт работы за последние пять лет

2017 — н. в. — директор компании 3 Lansdown Crescent Limited;
2017 — н. в. — член совета национального представительства от Великобритании Ассоциации европейского бизнеса в России;
2015 — н. в. — член совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»;
2013 — н. в. — член попечительского совета АНО «Международный форум лидеров бизнеса»;
2013 — н. в. — доверительный управляющий Kino Klassica Ltd;
2013 — н. в. — член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»;
2010 — н. в. — член совета директоров ПАО АФК «Система»;
2010–2016 — член совета директоров Wadswick Energy Limited;
2009–2016 — доверительный управляющий John Smith Trust;
2003 — н. в. — член совета директоров, председатель совета директоров Российско-Британской торговой палаты



Захарова Марианна Александровна

Член Совета директоров с 2010 года (исполнительный директор), член Правления с 2016 года

Год рождения: 1976

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершала

Образование

Российский университет дружбы народов, магистр юриспруденции

Опыт работы за последние пять лет

2015 — н. в. — Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»;
2010–2015 — член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»;
2010–2015 — член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ООО «Холдинговая компания «Интеррос»



Мишаков Сталбек Степанович

Член Совета директоров с 2012 года (неисполнительный директор), член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Комитета по бюджету

Год рождения: 1970

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специальность «юрист-международник»;

Университет Нотр-Дам, магистр наук (США);

Дипломатическая академия МИД России, кандидат экономических наук

Опыт работы за последние пять лет

2019 — н. в. — директор направления акционерного общества «РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ Менеджмент»;
2018–2019 — директор направления ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»;
2013–2018 — заместитель генерального директора ООО «ЭН+ Менеджмент»;
2013–2016 — член совета директоров United Company RUSAL Plc;
2010–2018 — советник президента ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»



Волк Сергей Николаевич

Член Совета директоров с 2019 года (независимый директор), член Комитета по бюджету

Год рождения: 1969

Гражданство: Украина

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Университет Техаса в Остине (США), магистр управления бизнесом (финансовая специализация)

Опыт работы за последние пять лет
2019 — н. в. — член совета директоров Fortenova Grupa d.d. (г. Загреб, Хорватия);
2018 — н. в. — член наблюдательного совета Mercator d.d. (г. Любляна, Словения);
2016 — н. в. — старший банкир ПАО Сбербанк;
2013–2016 — консультант в сфере консалтинга и бизнес-проектов



Полетаев Максим Владимирович

Член Совета директоров с 2019 года (независимый директор), председатель Комитета Совета директоров по стратегии, член Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Год рождения: 1971

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Ярославский государственный университет, специальность «бухгалтерский учет и бизнес-анализ»

Опыт работы за последние пять лет
2019 — н. в. — член Совета директоров United Company RUSAL Plc;
2019 — н. в. — Председатель Совета директоров Fortenova Grupa d.d. (г. Загреб, Хорватия);
2018 — н. в. — советник президента ПАО Сбербанк России;
2013–2018 — первый заместитель председателя правления ПАО Сбербанк России



Соломин Вячеслав Алексеевич

Член Совета директоров с 2019 года (неисполнительный директор), член Комитета по аудиту и устойчивому развитию

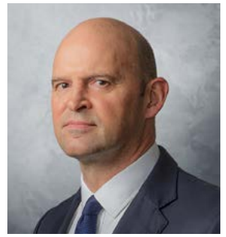
Год рождения: 1975

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Дальневосточный государственный университет, специальность «мировая экономика»

Опыт работы за последние пять лет
2018 — н. в. — директор компаний En+ Holding Limited и United Company RUSAL Plc;
2018 — н. в. — исполнительный директор ООО «Эн+Менеджмент»;
2014–2018 — генеральный директор АО «ЕвроСибЭнерго»;
2011 — н. в. — директор компании YES ENERGO LIMITED



Эдвардс Роберт

Член Совета директоров с 2013 года (независимый директор), Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию

Год рождения: 1966

Гражданство: Великобритания

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Горная школа Камборна, специальность «горная инженерия»

Опыт работы за последние пять лет
2018 — н. в. — член совета директоров Scriptfert New Zealand Ltd;
2018 — н. в. — член совета директоров Chaarat Gold Holdings Ltd;
2016–2016 — председатель совета директоров Sierra Rutile Limited (SRX);
2014–2018 — член совета директоров GB Minerals Ltd;
2013 — н. в. — глава компании Highcross Resources Ltd.



Шварц Евгений Аркадьевич

Член Совета директоров с 2019 года (независимый директор), член Комитета Совета директоров по стратегии

Год рождения: 1958

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
МГУ им. М.В. Ломоносова, специальность «биология/зоология и ботаника»;

ИГ АН СССР, кандидат географических наук (биогеография и география почв);

Институт географии РАН, доктор географических наук (геоэкология)

Опыт работы за последние пять лет
2007–2019 — занимал следующие должности во Всемирном фонде природы: директор департамента природоохранной политики (2007–2016); директор по природоохранной политике (2016–2018); директор департамента природоохранной политики (2018–2019);
1993 — н. в. — член совета благотворительного фонда «Центр охраны дикой природы»

С биографией членов Совета директоров, не вошедших в новый состав Совета директоров, можно ознакомиться в Годовом отчете за 2018 год

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений в «Норникеле» по решению Совета директоров были созданы комитеты. Для наиболее эффективного исполнения функций комитеты наделены правом проводить консультации с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов. В «Норникеле» сформированы четыре комитета Совета директоров, каждый из которых состоит из пяти человек:

- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Состав Комитета по аудиту и устойчивому развитию определяется решением Совета директоров. Согласно Положению о Комитете Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию данный Комитет должен состоять из пяти человек, являющихся только независимыми членами Совета директоров. Если соблюдение этого требования невозможно в силу объективных причин, большинство членов Комитета должны составлять независимые директора, а остальными членами Комитета могут быть члены Совета директоров, не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа Компании. Председателем Комитета может быть только независимый член Совета директоров.

В соответствии с Положением действующий Комитет по аудиту и устойчивому развитию состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе Председатель Комитета. Таким образом, доля независимых директоров в составе Комитета — 60%. Средний стаж работы членов Комитета в финансовой области — более 10 лет.

В отчетном году было проведено восемь заседаний, из них шесть — в очной форме, два — в заочной.

К функциям Комитета относится решение вопросов, связанных:

- с финансовой отчетностью;
- управлением рисками и внутренним контролем;
- внешним и внутренним аудитом;
- недопущением недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц;
- с экологией, промышленной безопасностью и охраной труда.

Комитет по аудиту и устойчивому развитию 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 2019 году Комитетом по аудиту и устойчивому развитию были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с полнотой, точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании, промышленной безопасностью, охраной труда и экологией и рассмотрением кандидатур аудиторов Компании. Также Комитетом были рассмотрены и приняты к сведению результаты проверок Департамента внутреннего аудита и Департамента внутреннего контроля, Отчет менеджмента Компании о внедрении нового стандарта МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями», Отчет об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель» за 2018 год, Отчет о комплексе мер по совершенствованию закупочных процедур, заявление о риск-аппетите Компании на 2019 год, а также информация о статусах развития системы риск-менеджмента и мероприятий по работе с неликвидными запасами.

Статус членов Совета директоров в комитетах на 31 декабря 2019 года



65%
Независимые

35%
Неисполнительные

Состав Комитета по аудиту и устойчивому развитию в 2019 году

До годового Общего собрания акционеров (до 10.06.2019)	После годового Общего собрания акционеров (после 10.06.2019)
Маннингс Р. (Председатель, независимый директор)	Маннингс Р. (Председатель, независимый директор)
Башкиров А.В.	Башкиров А. В.
▪▪▪▪▪▪▪▪ (независимый директор)	▪▪▪▪▪▪▪▪ (независимый директор)
Мишаков С.С.	Соломин В.А.
Эдвардс Р. (независимый директор)	Эдвардс Р. (независимый директор)

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Состав Комитета определяется решением Совета директоров. Согласно Положению о Комитете Совета директоров по стратегии данный Комитет должен состоять из пяти человек, являющихся только неисполнительными членами Совета директоров. Как минимум один член Комитета должен быть независимым членом Совета директоров. Председатель Комитета вправе входить в состав иных комитетов Совета директоров, но не вправе занимать должность председателя более чем в двух комитетах.

В соответствии с Положением действующий Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, четверо из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета. Таким образом, доля независимых членов в составе Комитета — 80%. В отчетном году было проведено семь очных заседаний Комитета.

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 и государственными органами.

В 2019 году Комитет по стратегии в рамках развития Концепции экологического развития Компании рассматривал вопросы экологии, промышленной безопасности и охраны труда, а также изменения климата, включая стратегию развития инфраструктуры и энергетических мощностей.

Основные задачи Комитета по стратегии:

- обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии;
- подготовка предложений по ее актуализации.

В отчетном году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам актуализации стратегии развития Компании и ряда функциональных стратегий. Принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов (в том числе Быстринского проекта, ТОФ-3 и Южного кластера). Представлены Отчет о статусе реконфигурации производства, Отчет по комплексной программе страхования (включая анализ качества страхового покрытия в части страхования имущества), Отчет о ходе реализации ИТ-программы, включая статус внедрения Программы ERP и ход программы «Технологический прорыв». Также Комитет рассматривал вопросы о статусах реализации проектов Общего центра обслуживания Volta и Stable Coin. Для повышения эффективности стратегического планирования Компании Комитет по стратегии рассмотрел производственный отчет и результаты реализации программы повышения эффективности производства и снижения операционных издержек.

Состав Комитета по стратегии в 2019 году

До годового Общего собрания акционеров (до 10 06.2019)	После годового Общего собрания акционеров (после 10.06.2019)
Соков М.М. (Председатель)	Полетаев М.В. (Председатель, независимый директор)
Башкиров А.В.	Башкиров А.В.
▪▪▪▪▪▪▪▪ (независимый директор)	▪▪▪▪▪▪▪▪ (независимый директор)
Волынец А.О. (независимый директор)	Шварц Е.А. (независимый директор)
Пенни Г. (независимый директор)	Пенни Г. (независимый директор)

КОМИТЕТ ПО БЮДЖЕТУ

Состав Комитета определяется решением Совета директоров. Согласно Положению Комитета Совета директоров по бюджету Комитет должен состоять из пяти человек, являющихся только неисполнительными членами Совета директоров. Как минимум один член Комитета должен быть независимым. Председатель Комитета вправе входить в состав иных комитетов Совета директоров, но не вправе занимать должность председателя более чем в двух комитетах.

В соответствии с Положением действующий Комитет по бюджету «Норникеля» состоит из пяти членов Совета директоров, трое из которых являются независимыми директорами. Таким образом, доля независимых директоров — 60%.

Ключевая роль Комитета по бюджету в отчетном году заключалась в подготовке рекомендаций Совету директоров для принятия решений о размере дивидендов по акциям Компании и предложений о дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Комитет по бюджету также одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2020 год.

Состав Комитета по бюджету в 2019 году

До ГОСА (до 10 06.2019)	После ГОСА (после 10.06.2019)
Башкиров А.В. (Председатель)	Башкиров А.В. (Председатель)
[redacted] (независимый директор)	[redacted] (независимый директор)
Волынец А.О. (независимый директор)	Волк С.Н. (независимый директор)
Маннингс Р. (независимый директор)	Маннингс Р. (независимый директор)
Соков М.М.	Мишаков С.С.

КОМИТЕТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ, КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определяется Советом директоров Компании и в соответствии с Положением должен состоять из пяти членов. При этом состав Комитета может быть увеличен по решению Совета директоров. Данный Комитет должен состоять только из независимых членов Совета директоров. Если соблюдение этого требования невозможно в силу объективных причин, то независимые члены Совета директоров, которые не являются единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа, должны составлять большинство членов Комитета.

В соответствии с Положением действующий Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета. Таким образом, доля независимых членов Комитета — 60%.

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.

В отчетном году было проведено 12 заседаний, из них 10 — в заочной форме и два — в очной.

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, решение которых относится к компетенции Общего собрания акционеров (вознаграждение и компенсация расходов членов Совета директоров, членов Ревизионной комиссии, страхование ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещение им убытков).

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям дал рекомендации Совету директоров об оценке деятельности членов Совета директоров за 2018 год. Рассмотрена информация относительно реализации программ «Наш дом» и «Мой дом», Корпоративной социальной программы льготного кредитования и Благотворительной политики Компании. Была принята к сведению информация о результатах внешней оценки эффективности Совета директоров за 2018 год, в соответствии с которой работа Совета директоров и Корпоративного секретаря Компании была признана эффективной, а также дана оценка кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости.

Состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в 2019 году

До годового Общего собрания акционеров (до 10 06.2019)	После годового Общего собрания акционеров (после 10.06.2019)
[redacted] (Председатель, независимый директор)	Эдвардс Р. (Председатель, независимый директор)
Башкиров А.В.	Башкиров А.В.
Мишаков С.С.	Мишаков С.С.
Лихачев А.Н. (независимый директор)	[redacted] (независимый директор)
Эдвардс Р. (независимый директор)	Полетаев М.В. (независимый директор)

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

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.

Основная задача Корпоративного секретаря — обеспечивать реализацию 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 Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года. Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президенту Компании, при этом подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

В настоящее время должность Корпоративного секретаря занимает Платов П.Е. Решением Совета директоров в декабре 2018 года его полномочия на указанной должности были продлены на три года.

В 2019 году Платов П.Е. стал лауреатом в национальной премии «Директор года» — одной из наиболее авторитетных наград в области корпоративного управления в России, был удостоен награды в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».

На заседании 15 января 2020 года Совет директоров утвердил новое Положение о Корпоративном секретаре ПАО «ГМК «Норильский никель», предварительно рассмотренное Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В новом положении в целях наиболее полного соответствия Кодексу корпоративного управления Банка России уточняются отдельные формулировки.



Платов Павел Евгеньевич

Корпоративный секретарь Компании с 2011 года

Год рождения: 1975

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А. Добролюбова;

Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

Опыт работы за последние пять лет
2017 — н. в. — Корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель» (2011–2017 — Секретарь Компании).

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

Президент и Правление являются исполнительными органами Компании и руководят текущей деятельностью «Норникеля».

Исполнительные органы обеспечивают:
- исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- реализацию основных планов и программ «Норникеля»;
- поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Президент 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 1 июля 2016 года вопрос об избрании и прекращении полномочий Президента относится к компетенции Общего собрания акционеров. С 2015 года должность Президента Компании занимает Потанин В.О. (в 2012–2015 годах — Генеральный директор).

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. На 31 декабря 2019 года в Правление Компании входили 12 человек.

СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ

В 2019 году Правление Компании начало свою работу в составе, утвержденном Советом директоров 24 декабря 2018 года. В состав Правления входило 13 членов. 11 июля 2019 года Советом директоров было принято решение прекратить полномочия члена Правления Грубмана А.Д. с 12 июля 2019 года, а начиная с 13 июля 2019 года образовать Правление Компании из 12 человек.

22

заседания Правления Компании в заочной форме было проведено в 2019 году

С биографией членов Правления, не вошедших в новый состав Правления, можно ознакомиться в Годовом отчете за 2018 год

СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ В 2019 ГОДУ

Член Правления	Срок пребывания в составе Правления	Факт участия в заседаниях / общее количество заседаний
Потанин В.О.	7	22/22
Барбашев С.В.	1	22/22
Батехин С.Л.	7	22/22
Бугров А.Е.	7	22/22
Гасумянов В.И.	6	22/22
Грубман А.Д.[1]	1	10/22
Дубовицкий С.А.	1	22/22
Дяченко С.Н.	7	22/22
Захарова М.А.	4	22/22
Зелькова Л.Г.	7	22/22
Савицкая Е.А.[2]	6	22/22
Малышев С.Г.	7	22/22
Пластинина Н.М.	7	22/22

1/ Вышел из состава Правления 12 июля 2019 года в соответствии с решением Совета директоров.
2/ До 27 декабря 2019 года — Кондратова Е.А.

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ[3]



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

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специальность «экономист-международник»

Опыт работы за последние пять лет
2018 — н. в. — член попечительского совета некоммерческой ассоциации юридических лиц «Российско-американский совет делового сотрудничества»;
2018 — н. в. — член попечительского совета фонда по сохранению и развитию Соловецкого архипелага;
2017 — н. в. — председатель наблюдательного совета АНО «Агентство развития Норильска»;
2016 — н. в. — член совета фонда управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры, а также председатель попечительского совета фонда развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;
2014 — н. в. — председатель попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»;
2013 — н. в. — президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос»;
2012 — н. в. — должности в «Норникеле»: Генеральный директор (2012–2015); Президент (2015 — н. в.); Председатель Правления (2012 — н. в.);
2011 — н. в. — член попечительского совета некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», а также Фонда поддержки строительства храмов г. Москвы;
2010 — н. в. — член попечительского совета всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»;
2009 — н. в. — заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»;
2009–2016 — председатель наблюдательного совета АНО ДПО «РМОУ»;
2008 — н. в. — член совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;
2007 — н. в. — член попечительского совета Санкт-Петербургского государственного университета, заместитель председателя попечительского совета специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО (У) МИД России;
2006 — н. в. — заместитель председателя попечительского совета МГИМО (У) МИД России, член попечительского совета Высшей школы менеджмента СПбГУ, член правления;
2005 — н. в. — член попечительского совета, а также член совета некоммерческой благотворительной организации «Фонд поддержки олимпийцев России»;
2004 — н. в. — председатель, член президиума некоммерческого партнерства «Национальный Совет по корпоративному управлению»;
2003 — н. в. — председатель попечительского совета федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный Эрмитаж»;
2001 — н. в. — член совета попечителей фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк);
2000 — н. в. — член бюро правления и член правления Российского союза промышленников и предпринимателей;
1995 — н. в. — член президиума Международного общественного фонда единства православных народов

3/ Должности указаны на конец 2019 года.



Барбашев Сергей Валентинович

Член Правления с 2018 года, Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративной защиты

Год рождения: 1962

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Московская высшая школа милиции МВД СССР, специальность «юрист»

Опыт работы за последние пять лет
2018 — н. в. — должности в «Норникеле»: член Правления, Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративной защиты;
2016 — н. в. — член совета Фонда управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры;
2015–2018 — директор филиала акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd;
2011–2019 — председатель совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»;
2008 — н. в. — член совета Благотворительного фонда Владимира Потанина;
2008–2018 — генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»



Бугров Андрей Евгеньевич

Член Правления с 2013 года, Старший вице-президент

Год рождения: 1952

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специалист по международным экономическим отношениям; кандидат экономических наук

Опыт работы за последние пять лет
2018 — н. в. — член консультативного совета Российско-Британской торговой палаты;
2018 — н. в. — член экспертного совета по корпоративному управлению при Минэкономразвития России;
2018 — н. в. — председатель совета по нефинансовой отчетности Российского союза промышленников и предпринимателей;
2016 — н. в. — председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа;
2016 — н. в. — член экспертного совета по корпоративному управлению Банка России;
2015 — н. в. — член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»;
2015–2016 — член комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»;
2013 — н. в. — должности в «Норникеле»: заместитель Генерального директора (2013–2015), Вице-президент (2015–2016), Старший вице-президент (2016 — н. в.);
2014 — н. в. — член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции;
2014 — н. в. — член совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС»;
2013 — н. в. — вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос»;
2006 — н. в. — член правления, а с 2013 года — вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей;
2002 — н. в. — член неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике»



Батехин Сергей Леонидович

Член Правления с 2013 года, Старший вице-президент — руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития

Год рождения: 1965

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Военный Краснознаменный институт Министерства обороны СССР, военно-политическая квалификация «иностранный язык»;

Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, специальность «финансы и кредит»;

Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», специальность «менеджер делового администрирования», диплом MBA

Опыт работы за последние пять лет
2019 — н. в. — член совета директоров Jokerit Hockey Club Oy и председатель президиума фонда развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»;
2018 — н. в. — член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»;
2013 — н. в. — должности в «Норникеле»: заместитель Генерального директора — руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики (2013–2015); Вице-президент — руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики (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 — н. в.);
2013–2015 — член совета директоров Metal Trade Overseas Sa, Norilsk Nickel Marketing (Shanghai) Co. и Norilsk Nickel (Asia) Limited (2013–2014);
2012–2015 — председатель совета директоров ООО «Управляющая компания «Интерпорт»;
2009–2015 — член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»



Гасумянов Владислав Иванович

Член Правления с 2014 года, Старший вице-президент по развитию государственно-частного партнерства

Год рождения: 1959

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Киевский институт инженеров гражданской авиации;

Северо-западная академия государственной службы

Опыт работы за последние пять лет
2019 — н. в. — член попечительского совета Московской городской организации общественно-государственное объединение «Всероссийское физкультурно-спортивное общество «Динамо»;
2019 — н. в. — член наблюдательного совета общественной организации «Всероссийская федерация волейбола»;
2019 — н. в. — член президиума некоммерческой организации национальной ассоциации международной безопасности;
2017 — н. в. — член совета директоров Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd и Norilsk Nickel Mauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati;
2017 — н. в. — заведующий кафедрой корпоративной безопасности Международного института энергетической политики и дипломатии МГИМО (У) МИД России;
2017–2019 — член совета директоров АО «Футбольный клуб «Динамо-Москва»;
2014–2016 — член совета директоров ОАО «ЕРП»;
2012 — н. в. —должности в «Норникеле»: Директор Дирекции корпоративной безопасности — руководитель Блока безопасности (2012–2015); Вице-президент, Директор Дирекции корпоративной безопасности — руководитель Блока безопасности (2015); Вице-президент — руководитель Блока корпоративной защиты (2015–2018); Статс-секретарь — вице-президент по взаимодействию с органами власти и управления (2018–2019); Старший вице-президент (2019); Старший вице-президент по развитию государственно-частного партнерства (2019 — н. в.)



Дубовицкий Сергей Александрович

Член Правления с 2018 года, Вице-президент — руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами

Год рождения: 1978

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), факультет международной информации;

Бизнес-школа INSEAD, магистр делового администрирования

Опыт работы за последние пять лет
2013 — н. в. — должности в «Норникеле»: Директор Департамента стратегического планирования (2013–2016); Вице-президент по стратегическому планированию (2016–2019); Вице-президент — руководитель Блока стратегии и управления стратегическими проектами (2019 – н. в.)



Захарова Марианна Александровна

Член Правления с 2016 года, Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов

Год рождения: 1976

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершала

Образование
Российский университет дружбы народов, магистр юриспруденции

Опыт работы за последние пять лет
2015 — н. в. — Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»;
2010–2015 — член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»;
2010–2015 — член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ООО «Холдинговая компания «Интеррос»



Савицкая Елена Алексеевна
(до 27 декабря 2019 года — Кондратова)

Член Правления с 2014 года, Вице-президент — руководитель Аппарата

Год рождения: 1972

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершала

Образование
Московский педагогический государственный университет, специальность «психология»

Опыт работы за последние пять лет
2015 — н. в. — Вице-президент — руководитель Аппарата (до 2015 года — руководитель Аппарата) ПАО «ГМК «Норильский никель»;
2013 — н. в. — советник президента ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)



Дяченко Сергей Николаевич

Член Правления с 2013 года, Первый вице-президент — Операционный директор

Год рождения: 1962

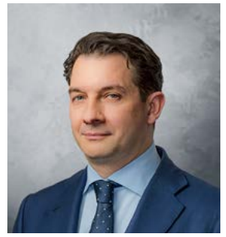
Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Ленинградский горный институт им. Г.В. Плеханова, специальность «горный инженер»;

Университет Претории (ЮАР), магистр

Опыт работы за последние пять лет
2019 — н. в. — член попечительского совета ФГБОУ ВО «Северо-Кавказский горно-металлургический институт»;
2017 — н. в. — член советов директоров MPI Nickel Pty Ltd, Norilsk Nickel Cawse Pty Ltd, Norilsk Nickel Avalon Pty Ltd, Norilsk Nickel Wildara Pty Ltd, Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd, Norilsk Nickel Mauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati;
2017–2018 — член совета директоров Norilsk Nickel Harjavalta Oy;
2016 — н. в. — член высшего горного совета «Некоммерческое партнерство «Горнопромышленники России»;
2013 — н. в. — должности в «Норникеле»: Первый заместитель Генерального директора — Операционный директор (2013–2015); Первый вице-президент — Операционный директор (2015 — н. в.)



Малышев Сергей Геннадьевич

Член Правления с 2013 года, Старший вице-президент — Финансовый директор

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершал

Образование
Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность «финансы и кредит»;

Институт повышения квалификации Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «государственное и муниципальное управление»;

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, специальность «инженер-механик»

Опыт работы за последние пять лет
2013 — н. в. — должности в «Норникеле»: член Правления; заместитель Генерального директора — руководитель Блока экономики и финансов (2013–2015); Вице-президент — руководитель Блока экономики и финансов (2015–2016); Старший вице-президент – руководитель Блока экономики и финансов (2016); Старший вице-президент — Финансовый директор (2016 — н. в.)



Зелькова Лариса Геннадьевна

Член Правления с 2013 года, Старший вице-президент — руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью

Год рождения: 1969

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершала

Образование
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет журналистики

Опыт работы за последние пять лет
2019 — н. в. — член совета по использованию целевого капитала «Поддержка малых музеев Государственной Третьяковской галереи», а также член совета по использованию целевого капитала «Пополнение коллекции Государственной Третьяковской галереи»;
2017 — н. в. — член наблюдательного совета, член правления АНО «Агентство развития Норильска»;
2016 — н. в. — член попечительского совета специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры;
2015 — н. в. — член совета попечителей The Hermitage Foundation UK, а также член попечительского совета федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»;
2014 — н. в. — председатель совета, а до 2018 года — президент Благотворительного фонда Владимира Потанина;
2013 — н. в. — должности в «Норникеле»: член Правления; 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 (2016 — н. в.);
2012–2018 — член совета при Президенте Российской Федерации по культуре и искусству;
2011–2016 — член наблюдательного совета АНО «Российский международный олимпийский университет»;
2011 — н. в. — член совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор», председатель правления некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа»;
2009 — н. в. — член попечительского совета негосударственной образовательной автономной некоммерческой организации «Павловская гимназия»;
2007 — н. в. — член президиума специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО МИД России



Пластинина Нина Мануиловна

Член Правления с 2013 года, Вице-президент — руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента

Год рождения: 1961

Гражданство: Российская Федерация

Владение акциями и сделки с ними: акциями ПАО «ГМК «Норильский никель» не владеет и сделок с ними в отчетном году не совершала

Образование
Московский институт химического машиностроения, специальность «инженер-механик»;

Московский технический институт им. Н.Э. Баумана, аспирантура, специальность «экономика и организация производства»

Опыт работы за последние пять лет
2013 — н. в. — должности в «Норникеле»: член Правления; Директор Департамента внутреннего контроля (2013–2015); Вице-президент — руководитель Блока внутреннего аудита (2015–2016); Вице-президент — руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента (2016 — н. в.)

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

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 вознаграждений (в том числе заработная плата, премии, комиссионные, льготы и компенсации расходов), выплаченных членам органов управления Компании за 2019 год, составила 6,3 млрд руб. (97 млн долл. США)[1].

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В соответствии с п. 2 ст. 64 Федерального закона «Об акционерных обществах» и п. 8.8 Устава Компании по решению Общего собрания акционеров членам Совета директоров в период исполнения обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов Совета директоров. Также в Компании предусмотрена процедура страхования гражданской ответственности членов Совета директоров, связанной с их деятельностью. Существует возможность заключения соглашений о возмещении убытков, понесенных членами Совета директоров в связи с исполнение ими своих обязанностей.

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с Политикой вознаграждения членов Совета директоров, утвержденной Общим собранием акционеров в июне 2014 года. Данная Политика была принята с целью привлечь к сотрудничеству первоклассных специалистов, обладающих необходимыми опытом и навыками для работы в составе Совета директоров, и правильно замотивировать их. Также в соответствии с данной Политикой предусмотрено предоставление акционерам полного отчета обо всех компонентах системы вознаграждения членов Совета директоров, содействие долгосрочному и устойчивому развитию Компании. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям оценивает Политику на предмет ее соответствия заявленным целям и лучшим практикам корпоративного управления. В случае если возникает необходимость в пересмотре Политики, соответствующие изменения выносятся на рассмотрение Общего собрания акционеров Компании. В отчетном году изменения в указанную Политику не вносились; в настоящее время также отсутствуют планы по ее пересмотру в 2020 году.

Политика вознаграждения членов Совета директоров

1/ Сумма выплаченного вознаграждения не включает вознаграждение, начисленное, но не выплаченное по состоянию на 31 декабря 2019 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членам органов управления Компанией за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, составило 8,7 млрд руб. (134 млн долл. США), в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью по МСФО за 2019 год.

СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В качестве дополнительной привилегии все члены Совета директоров Компании могут воспользоваться 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 обществу они могли быть возмещены за счет средств страховой компании. Такое страхование позволяет не только повысить эффективность ответственности членов Совета директоров, но и убедить компетентных специалистов войти в состав Совета директоров.

Решением годового Общего собрания акционеров от 10 июня 2019 года страхование ответственности членов Совета директоров было заключено с российской страховой компанией сроком на один год и с лимитом ответственности не менее 200 млн долл. США. Также было заключено соглашение о возмещении членам Совета директоров и членам Правления Компании убытков, понесенных в связи с их назначением на соответствующие должности, в размере до 115 млн долл. США каждому.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В связи с повышенным уровнем компетенции и ответственности структура вознаграждения Председателя Совета директоров отличается от вознаграждения иных неисполнительных директоров. По решению Общего собрания акционеров в отношении Председателя Совета директоров могут быть утверждены условия вознаграждения и дополнительные привилегии, отличные от установленных Политикой.

Предусмотренное Политикой ежегодное базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США. В случае вхождения Председателя Совета директоров в состав комитетов Совета директоров он не получает никакого дополнительного вознаграждения.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

В соответствии с указанной Политикой все неисполнительные директора получают одинаковое вознаграждение. Согласно содержащимся в Политике нормам, 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,
  - за руководство одним из комитетов Совета директоров — 150 тыс. долл. США.

В отношении неисполнительных директоров не используются любые формы краткосрочной или долгосрочной денежной мотивации, а также вознаграждение 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.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

В соответствии с утвержденной Политикой исполнительные директора не получают какое-либо дополнительное вознаграждение за участие в работе Совета директоров во избежание конфликта интересов.

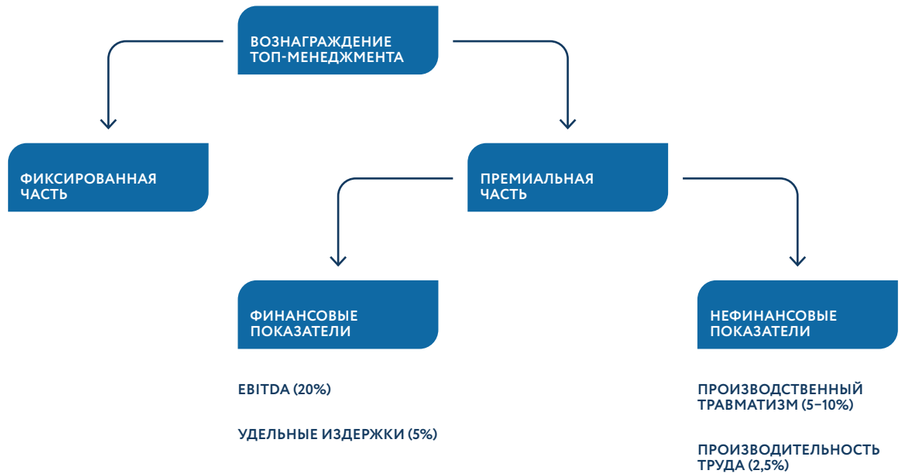
Вознаграждение членов Совета директоров в 2019 году

	Размер вознаграждения	
Вид вознаграждения	млн руб.	млн долл. США
Итого	249,0	3,84
Вознаграждение за работу в Совете директоров	248,2	3,83
Заработная плата	0	0
Премии	0	0
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсация расходов	0,8	0,01
Иные вознаграждения	0	0

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ), действующая в Компании для оценки работы топ-менеджмента, отражает уровень достижения стратегических целей. В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций Президенту и членам Правления определяет Совет директоров.

Вознаграждение топ-менеджмента состоит из должностного оклада и премиальной части. Премиальная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми показателями (EBITDA, удельные издержки), так и нефинансовыми (производственный травматизм и производительность труда). Размеры переменной части вознаграждения членов Правления определяются на основании КПЭ, которые ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Решение о премировании Президента по итогам работы за отчетный год принимается Советом директоров.



Вознаграждение членов Правления в 2019 году

	Размер вознаграждения	
Вид вознаграждения	млн руб.	млн долл. США
Итого	6 032,0	93,2
Вознаграждение за работу в Правлении	2,4	0,04
Заработная плата	3 091,9	47,8
Премии	2 937,7	45,4
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсация расходов	0	0
Иные вознаграждения	0	0

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Помимо системы управления рисками (СУР), подробная информация о которой представлена в главе «Управление рисками» Отчета, в Компании также функционирует система внутреннего контроля (СВК), охватывающая ключевые бизнес-процессы и все уровни управления Группы.

СВК нацелена на повышение результативности и эффективности деятельности, формирование надежной и достоверной корпоративной финансовой и управленческой отчетности, соблюдение требований законодательства и внутренних документов Компании.

В Компании действует Политика в области внутреннего контроля, утвержденная решением Совета директоров в октябре 2018 года. Кроме того, требования, порядок, процессы в области внутреннего контроля закреплены в регламенте «Процессы, реализуемые в области системы внутреннего контроля», а также в положениях о подразделениях и других нормативно-методических документах.

Субъекты СВК систематизированы в многоуровневую структуру, включающую органы управления, структурные подразделения, сотрудников Компании и дочерних обществ, а также выделенные органы контроля:

1/ Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
2/ Департамент внутреннего аудита;
3/ Ревизионную комиссию;
4/ Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента, в который входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю и Служба риск-менеджмента.

В рамках проведения самооценки СВК и аудита финансовой отчетности ежегодно осуществляется оценка эффективности элементов СВК. Отчеты с результатами оценки эффективности СВК рассматриваются руководителями Компании и Комитетом по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров Компании.

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.

ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Деятельность внутреннего контроля направлена на создание эффективной системы контроля как совокупности организационных мер, политик, инструкций, а также контрольных процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых субъектами внутреннего контроля в целях обеспечения разумной уверенности в достижении целей Компании, и включает следующие меры:

- развитие и совершенствование эффективной системы внутреннего контроля;
- контроль соблюдения единства подходов для построения, функционирования и развития СВК;
- выявление и предупреждение случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений;
- метрологический контроль за функционированием действующих систем контроля и учета металлосодержащих продуктов;
- организацию и осуществление внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- организацию функционирования Службы корпоративного доверия.

ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Департамент внутреннего аудита создан для оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией и совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности. Этого удается достичь 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 СУР и СВК. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения руководству по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений. Для обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и устойчивому развитию и находится в административном подчинении Президенту Компании.

В 2019 году на заседаниях Комитета по аудиту и устойчивому развитию 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.

Кроме того, Комитет по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров в 2019 году рассматривал отчеты о результатах оценки эффективности СУР и СВК и отчеты о работе Департамента внутреннего аудита, отметив эффективность его работы.

Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. По итогам 2019 года в мониторинге Департамента находилось 263 мероприятия. Аналитическая информация по итогам мониторинга регулярно рассматривается на заседании Комитета по аудиту и устойчивому развитию.

Оценка КСУР и СВК Компании проводилась в соответствии с методикой, утвержденной Советом директоров в 2018 году. Итогом оценки стал вывод о том, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания.

Всего в 2019 году Департаментом внутреннего аудита был проведен 21 аудит в области производственных бизнес-процессов, процессов корпоративного управления, управления информационными активами Компании и управления проектами.

В соответствии с функциональным планом развития Департамент внутреннего аудита осуществляет работы по внедрению информационной системы SAP Audit Management. В декабре 2019 года проект перешел в стадию опытно-промышленной эксплуатации. Реализация данного проекта позволит повысить эффективность выполнения аудиторских процедур за счет автоматизации типовых процедур планирования, проведения аудиторских мероприятий, подготовки отчета по результатам, фиксирования и мониторинга исполнения рекомендаций, а также обеспечит ведение информационных баз данных о контролях и рисках для внутреннего аудита.

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия является постоянно действующим органом внутреннего контроля Компании, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. В своей деятельности Ревизионная комиссия руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом Компании и Положением о Ревизионной комиссии. Проверка финансово-хозяйственной деятельности Компании осуществляется по итогам деятельности за год, а также в любое время по инициативе самой Ревизионной комиссии, по решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Компании. Ревизионная комиссия действует в интересах акционеров и в своей деятельности подотчетна Общему собранию акционеров, которым избирается на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Ревизионная комиссия независима от должностных лиц органов управления Компании, а члены Ревизионной комиссии не занимают должности в органах управления Компании.

В 2019 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2018 год. По итогам проверки подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию. Проверка хозяйственной деятельности Компании за 2019 год будет проводиться в 2020 году; итоги проверки будут представлены акционерам при подготовке к проведению годового Общего собрания акционеров по итогам 2019 года.

Действующий состав Ревизионной комиссии был избран на годовом Общем собрании акционеров 10 июня 2019 года .

Кандидатуры Дзыбалова А.С., Сванидзе Г.Э. и Шилькова В.Н. были предложены для избрания акционерами Компании, а кандидатуры Масаловой А.В. и Яневич Е.А. выдвинуты Советом директоров.

Новым членом Ревизионной комиссии, избранным годовым Общим собранием акционеров в 2019 году, является Дзыбалов Алексей Сергеевич, сменивший в ее составе Арустамова Артура Гагиковича. Остальные члены Ревизионной комиссии входили в ее предшествующий состав. Избранные члены Ревизионной комиссии обладают деловым опытом и знаниями в области бухгалтерского учета, финансов и контроля и способны использовать свои опыт и знания в целях повышения эффективности деятельности комиссии и исполнения возложенных на нее задач.

Размер вознаграждения членам Ревизионной комиссии, не являющимся сотрудниками «Норникеля», был утвержден годовым Общим собранием акционеров 10 июня 2019 года. Вознаграждение членов, являющихся сотрудниками «Норникеля», производится в соответствии с трудовым договором согласно занимаемым должностям.

Положение о Ревизионной комиссии

Состав Ревизионной комиссии с 10 июня 2019 года

Ф. И. О.	Основное место работы и должность
Дзыбалов А.С.	Аналитик United Company RUSAL Plc.
Масалова А.В.	Финансовый директор ЗАО «Москва — Макдоналдс»
Сванидзе Г.Э.	Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
Шильков В.Н.	Директор по инвестициям ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс», заместитель руководителя проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»
Яневич Е.А.	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»

111
тыс. долл. США

размер вознаграждения членов Ревизионной комиссии в 2019 году

РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Одним из ключевых элементов предотвращения правонарушений является своевременное предотвращение и урегулирование конфликта интересов. Рассмотрение и урегулирование конфликта интересов осуществляется в соответствии с Положением о предотвращении и урегулировании конфликта интересов. В рамках этого Положения утверждена типовая декларация конфликта интересов, заполняемая кандидатом на вакантную должность в Компании либо ее сотрудником в установленных случаях. Действующее Положение распространяется на всех сотрудников Компании и определяет основные принципы, к которым относятся не только обязательства сотрудника раскрывать сведения о конфликте интересов, но и обеспечение защиты сотрудника от преследования в связи с сообщением о конфликте интересов.

Информация о регулировании конфликта интересов членов Совета директоров и топ-менеджмента представлена в разделе «Система корпоративного управления» Отчета.

КОМПЛАЕНС

Противодействие коррупции

Компания обеспечивает соблюдение требований антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых она осуществляет свою деятельность, применимых норм международного права, а также положений внутренних документов. Это способствует укреплению репутации «Норникеля» и повышает доверие к нему со стороны акционеров, инвесторов, бизнес-партнеров и других заинтересованных сторон.

Компания открыто заявляет о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях. Члены Совета директоров, Правления и топ-менеджмент Компании задают этический стандарт непримиримого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, подавая пример своим поведением.

Кроме того, Компания не осуществляет платежи за упрощение формальностей и не финансирует политические партии в целях получения или сохранения преимущества в коммерческой деятельности. Также Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут дисциплинарным взысканиям и другим санкциям, если он сообщил о предполагаемом факте коррупции или если он отказался дать взятку, совершить коммерческий подкуп, оказать посредничество во взяточничестве либо иное коррупционное правонарушение, даже если в результате такого отказа у Компании возникла в том числе упущенная выгода или не были получены коммерческие и конкурентные преимущества.

В Компании действует Политика в области антикоррупционной деятельности. Данная Политика является базовым документом в сфере противодействия коррупции и определяет основные задачи, принципы и направления антикоррупционной деятельности.

В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработаны и утверждены следующие основные документы в области противодействия коррупции:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров;
- Политика Компании в области антикоррупционной деятельности;
- Положение о порядке подготовки и проведения закупок продукции для предприятий Группы;
- Типовое антикоррупционное соглашение — приложение к трудовому договору с сотрудниками;
- положение «Обеспечение информационной безопасности»;
- Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов;
- положение «Обмен деловыми подарками»;
- Регламент проведения антикоррупционной экспертизы внутренних документов в Главном офисе ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- Положение о Комиссии по урегулированию конфликта интересов;
- Положение об информационной политике.

Политика в области антикоррупционной деятельности

В рамках присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса Компания реализует комплекс специальных антикоррупционных мероприятий, основанных на Хартии и закрепленных в Антикоррупционной политике Компании. В ноябре 2016 года Компания присоединилась к Глобальному договору ООН, главной миссией которого является признание и практическое применение коммерческими компаниями во всем мире десяти основных принципов в сфере прав человека, трудовых взаимоотношений, защиты окружающей среды и борьбы с коррупцией.

Начиная с 2015 года все сотрудники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в целях ее развития, доводятся до сведения всех сотрудников Компании при приеме на работу. С июня 2019 года все сотрудники Компании при приеме на работу проходят вводный инструктаж по вопросам противодействия коррупции.

На официальном сайте Компании организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции». В данном разделе размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике, правовому просвещению и формированию основ законопослушного поведения сотрудников.

Блок корпоративной защиты «Норникеля» постоянно работает над выявлением, анализом и оценкой финансовых, коррупционных, репутационных и иных рисков, объективно сопутствующих масштабным бизнес-процессам. Особое внимание при этом уделяется проверке благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости потенциальных партнеров и контрагентов Компании.

Антимонополия

За последние четыре года в отношении «Норникеля» отсутствовали факты привлечения к административной ответственности за нарушения антимонопольного законодательства; штрафные санкции также не применялись.

Инсайдерская информация

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также с Регламентом № 596/2014 Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» от 16 апреля 2014 года Компания ведет список инсайдеров, осуществляет мониторинг внутренних документов и событий в целях осуществления контроля исполнения мероприятий, предусмотренных российским и иностранным законодательствами, в том числе раскрытия инсайдерской информации, а также реализует иные сопутствующие мероприятия, направленные на предотвращение неправомерного использования инсайдерской информации.

СЛУЖБА КОРПОРАТИВНОГО ДОВЕРИЯ

В рамках Департамента внутреннего контроля в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях. Порядок работы Службы определен в Регламенте функционирования Службы корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель», утвержденном Президентом Компании. Эффективность работы Службы ежегодно оценивается на заседании Комитета Совета директоров Компании по аудиту и устойчивому развитию.

Сотрудники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение о совершении действий, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой репутации Компании. Основными принципами в работе Службы корпоративного доверия являются сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений. Компания ни в коем случае не подвергает сотрудника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям (увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.).

Оставить обращение можно по бесплатным телефонам: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45, а также по электронной почте skd@nornik.ru или заполнив на сайте Компании форму для обращения.

Подробную информацию о статистике обращений Компания ежегодно публикует в Отчете об устойчивом развитии.

Статистика обращений

Показатель	'17	'18	'19
Общее количество обращений	765	961	1 181
Общее количество обращений, по которым инициирована проверка	342	394	481
Доля обращений, поступивших с сообщением на тему «Коррупционные действия»	2,9% (10 шт., из них 0 обоснованных)	1,5% (6 шт., из них 0 обоснованных)	0,2% (1 шт., из них 1 обоснованное)

СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ

В 2019 году деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» по обеспечению корпоративной защиты осуществлялась в рамках планомерного обновления Комплексной системы безопасности Компании и внедрения ее положений на основе постоянного анализа всего спектра современных вызовов и угроз в условиях меняющейся внешней среды. Последовательная реализация программно-целевых принципов управления в сфере экономической, корпоративной, информационной, объектовой и транспортной безопасности позволила своевременно реагировать на ключевые риски, пресекать попытки хищений, проводить мероприятия по борьбе с незаконным оборотом драгоценных металлов и металлосодержащих материалов, проводить мероприятия по профилактике внутренней коррупции.

В целях эффективного противодействия хищениям продукции, содержащей драгоценные металлы, осуществляются мероприятия по выявлению, предупреждению и пресечению ущерба экономическим интересам Компании в сфере горно-обогатительного и металлургического производства, учета и аналитического контроля металлопродуктов. Совершенствуется методика идентификации изъятых из незаконного оборота материалов, разработанная специалистами Блока корпоративной защиты «Норникеля». Данная методика позволяет достоверно определять природу и место происхождения изъятых материалов.

Важным шагом в борьбе с незаконным оборотом металлопродукции стало одобрение комиссией ООН Резолюции по борьбе с международной организованной преступностью и ее связями с контрабандой драгоценных металлов, разработанной по инициативе «Норникеля» при участии экспертов Компании во взаимодействии с крупнейшими мировыми производителями.

Особое внимание Компания продолжает уделять выполнению требований противодействия терроризму и повышению защищенности жизненно важных промышленных, энергетических и транспортных объектов Компании. В результате принятых совместно с правоохранительными органами мер в 2019 году противоправного вмешательства в функционирование этих объектов допущено не было.

Информационная безопасность Компании

В Компании реализуется Политика в области информационной безопасности (ИБ), которая определяет бизнес-процессы и направления деятельности, включая процессы управления стратегического и тактического уровня, процессы операционной деятельности, а также ответственность органов управления в области ИБ.

В 2018 году запущен проект создания системы защиты автоматизированных систем управления технологическими процессами, продолжена работа по сопровождению проектов программы ИТ-инициатив, в Мурманском транспортном филиале внедрен Международный стандарт систем управления информационной безопасностью (ISO/IEC 27001:2013). На постоянной основе модернизируется комплексная система по недопущению внешнего кибернетического вмешательства в производственные и технологические процессы.

В рамках операционной деятельности по снижению рисков ИБ, связанных с человеческим фактором при использовании информационных активов, систем и компонентов ИТ-инфраструктуры Компании, осуществляется комплекс мероприятий по повышению осведомленности персонала «Норникеля» и привитию знаний в области ИБ.

В полном объеме обеспечивается сохранность и конфиденциальность персональных данных сотрудников и контрагентов Компании. Проверки Роскомнадзора по исполнению законодательства Российской Федерации пройдены без замечаний.

Мониторинг эффективности систем кибербезопасности реализуется в рамках системы менеджмента ИБ, процесса оценки ИБ и отчетности по ИБ. Итоги оценки эффективности систем кибербезопасности рассматриваются на корпоративном уровне и доводятся до органов управления и сотрудников Компании в ходе корпоративных процедур и мероприятий.

Дальнейшее развитие получила международная деятельность Компании в сфере ИБ. «Норникель» выдвинул ряд принципиальных инициатив, призванных нормализовать поведение субъектов в киберсреде, на таких представительных мероприятиях, как форум «Партнерство государства, бизнеса и гражданского общества при обеспечении международной информационной безопасности» в г. Гармиш-Партенкирхен (Германия), конференция стран Баренцева региона в Киркенесе (Норвегия), сессия Центральноамериканского парламента в Гватемале, Международный форум по использованию информационных технологий и коммуникаций в мирных целях в Гаване (Куба), а также представительный Азиатско-Тихоокеанский форум в Сингапуре.

КОНТРОЛЬ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК И ЗАКУПОК

Управление цепочкой поставок «Норникеля» позволяет обеспечить бесперебойную работу всей Группы и надежности ее поставок потребителям. Компания поддерживает сотрудничество с теми партнерами, которые обеспечивают безопасные условия труда и уделяют первостепенное внимание охране окружающей среды. Компания также ожидает от своих поставщиков следования передовой мировой практике в области рационального использования природных ресурсов и материалов и наличия соответствующей сертификации.

«Норникель» уделяет большое внимание развитию отношений с надежными отечественными поставщиками и подрядчиками. В 2019 году Компания продолжила практику отбора поставщиков исходя из анализа стоимости жизненного цикла оборудования (владения, эксплуатации и утилизации). С выбранным поставщиком заключается пакет договоров, устанавливающих не только обязанности по поставке, но и обязательства по обеспечению требуемых коэффициентов технической готовности оборудования, его бесперебойной эксплуатации.

Специалистами Компании разработана и применяется многоступенчатая система оценки поставщиков. Критерии анализа, оценки и переоценки деятельности внешних поставщиков разработаны в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества». Особенное внимание Компания уделяет тем поставщикам (изготовителям), продукция которых является уникальной и критически важной для стабильной работы производственных переделов Компании.

Структура поставщиков и подрядчиков Компании
шт.



Дополнительно применение ESG-факторов при выборе поставщиков позволяет сохранять рабочие места и поддерживать уникальные предприятия, от стабильной работы которых зависит социальная составляющая не только их сотрудников, но и региона присутствия в целом. Применение современного оборудования и технологических материалов, а также регулярное проведение опытно-промышленных испытаний и совершенствование производства позволяют бережно расходовать природные ресурсы и снижать вредное воздействие на окружающую среду. Это напрямую влияет на улучшение экологической составляющей производства.

«Норникель» стремится к увеличению доли российских производителей. Для этого разработан механизм централизованных опытно-промышленных испытаний, который направлен на повышение конкуренции и замещение материально-технических ресурсов импортного производства российскими аналогами. Иностранные поставщики привлекаются преимущественно для поставки уникального оборудования или систем, не имеющих аналогов на отечественном рынке.

В 2019 году было завершено 24 опытно-промышленных испытания оборудования и материалов, из них 16 признаны успешными (в том числе 12 российского производства). На конец 2019 года в стадии проведения находятся еще **22** опытно-промышленных испытания.

В отношениях с поставщиками «Норникель» стремится к формированию единого информационного пространства и единого пространства ценностей. В типовое Генеральное соглашение с поставщиками и подрядчиками включена ESG-оговорка. Компания присоединяется к кодексам поведения деловых партнеров, разработанным иностранными производителями.

Специалисты «Норникеля» участвуют в поисках альтернативных технологий, таких как альтернативные топливо и источники энергии. Внедрение этих технологий позволит уменьшить негативные последствия влияния на экологию и снизить затраты Компании. При проведении закупочной процедуры в качестве одного из наиболее важных критериев выбора Компания также рассматривает готовность поставщика участвовать в программах «Норникеля» по переходу на альтернативные виды топлива.

Одно из приоритетных направлений развития взаимодействия с поставщиками — это формирование действенных механизмов обратной связи. В Компании применяется автоматизированная система управления взаимоотношениями с поставщиками (SAP SRM), благодаря которой поставщики имеют постоянный доступ к информации о проводимых закупочных процедурах Компании. В системе зарегистрировались и прошли аккредитацию более 3,2 тыс. потенциальных поставщиков.

Закупочная деятельность

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

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям ISO 9001 и ISO 14001. В ключевых показателях эффективности (КПЭ) специалистов по закупкам учитывается оптимизация цепочек поставок и структуры поставщиков (увеличение доли производителей, их сбытовых структур и крупных трейдеров в общем объеме поставок), а также своевременность сроков поставок и контроль роста цен.

При осуществлении закупочной деятельности применяется единообразный подход как к централизованным закупкам «Норникеля», так и к самостоятельным закупкам, проводимым структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы. В зависимости от плановой стоимости закупка может быть проведена в форме тендера, простой или упрощенной закупки. К проведению закупочной процедуры привлекаются закупочные коллегиальные органы разного уровня: тендерный комитет, тендерные комиссии Главного офиса, закупочные и тендерные комиссии филиалов и компаний Группы. По итогам 2019 года было заключено более 3 тыс. договоров на поставку материально-технических ресурсов по централизованным закупкам, что составило около 51,2 млрд руб. (791 млн долл. США).

В Компании применяются закупочные политики по категориям. Данные документы устанавливают единые принципы и подходы к проведению закупок по конкретной категории, обязательные для исполнения и направленные на снижение операционных и финансовых рисков и затрат, а также на снижение оборотного капитала и повышение надежности и ритмичности поставок. На конец 2019 года действовало 37 закупочных политик по категориям, из которых три политики были утверждены в 2019 году. На основании закупочных

политик по товарным категориям в 2019 году было приобретено около 53% материально-технических ресурсов для основной деятельности.

Планирование потребности и управление запасами

Потребность в закупках определяется на основании планов производства и других видов деятельности. На этапе планирования формируются требования в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда, а также иные обязательные и желательные требования к продукции и поставщикам, в том числе о наличии соответствующих свидетельств, разрешений, лицензий и сертификатов. На основании полученных данных разрабатывается план материально-технического снабжения.

Точность планирования и обеспеченность запасами играют ключевую роль в бесперебойном функционировании предприятий Группы. При этом решается задача оптимизации уровня запасов с целью минимизации оборотного капитала. Порядок планирования потребности и управления запасами в Компании определяется внутренним регламентом «Разработка, согласование и утверждение плана материально-технического снабжения» и Стандартом организации Системы управления запасами материально-технических ресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2019 году менеджмент Компании успешно продолжил развивать систему управления запасами и оптимизировать процессы планирования и обеспечения потребности. В результате полноценного запуска процессов по оптимизации сверхнормативных запасов (СНЗ) по наиболее крупным активам за 2019 год удалось достичь существенного снижения СНЗ на **9%**, или на **1,5 млрд** руб. (23 млн долл. США) в абсолютном выражении, как по основной, так и по инвестиционной деятельности. При этом и общий уровень запасов в том же периметре снижен на **7%**, или в абсолютном выражении на **4,5 млрд** руб. (70 млн долл. США). Усилия менеджмента сфокусированы на профилактику возникновения запасов с низкой оборачиваемостью путем дальнейшей оптимизации бизнес-процессов.

Предотвращение коррупции и других злоупотреблений

Для того чтобы снизить возможные риски при взаимодействии, 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 (исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа);
- коммерческие или технико-коммерческие предложения квалифицированных поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты квалификационного 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 обновляется и заключается генеральное соглашение, содержащее статью «Антикоррупционная оговорка». В данной оговорке описан порядок взаимодействия поставщика и Компании при возникновении рисков различных злоупотреблений. Дополнительно подписанием настоящего соглашения поставщик подтверждает свое ознакомление с Политикой ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности, размещенной на официальном сайте «Норникеля» в разделе «Антикоррупция».

Раздел «Антикоррупция»

ВНЕШНИЙ АУДИТ

Предварительный отбор аудиторской организации для осуществления аудита консолидированной финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель», подготовленной по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), и бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель», подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ), проводится на конкурсной основе в соответствии с действующим в Компании порядком. Комитет по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на годовом Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2019 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров, представленной в Докладе Совета директоров по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров, утвердило компанию АО «КПМГ» в качестве аудитора для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2019 год.

В 2019 году общая сумма вознаграждения АО «КПМГ» за аудиторские и неаудиторские услуги, оказанные ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерним обществам, составила 202,1 млн руб. (3,1 млн долл. США) без НДС. При этом доля вознаграждения за неаудиторские услуги составляет 38% от общей суммы вознаграждения.

В АО «КПМГ» действуют политики и процедуры по обеспечению независимости, основанные на требованиях Комитета по международным этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA), российского Кодекса профессиональной этики аудиторов, российских Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также иных применимых требованиях.

Размер вознаграждения аудитора

Виды услуг	Млн руб. без НДС	Млн долл. США без НДС
Аудиторские и сопутствующие аудиту услуги	125,6	1,9
Неаудиторские услуги, из них:	76,6	1,2
контроль качества внедрения информационной системы SAP ERP	19,6	0,3
Итого вознаграждение аудитора	202,1	3,1
Доля неаудиторских услуг		38%

Управление рисками

220 Риск-менеджмент
224 Ключевые риски

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Компания регулярно осуществляет управление рисками, которые способны оказать влияние на стратегические и операционные цели ее деятельности. Данный процесс заключается в следующих этапах:
- идентификация рисков, имеющих внешние и (или) внутренние источники возникновения;
- оценка рисков по уровню их влияния на ключевые финансовые и нефинансовые показатели;
- разработка и реализация мероприятий с целью предотвращения рисков и (или) минимизации их последствий.

В Компании выделены следующие основные цели управления рисками:
- повышение вероятности достижения поставленных целей;
- повышение эффективности распределения ресурсов;
- повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском и международном законодательствах, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000–2010 (Менеджмент риска) и COSO ERM (Управление рисками организаций: интеграция со стратегией и эффективностью деятельности).

В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает и актуализирует планы непрерывности деятельности, которые в случае возникновения аварийной ситуации определяют в следующем порядке:
1/ порядок взаимодействия подразделений с целью спасения людей, минимизации ущерба имуществу, устойчивости процессов;
2/ план поддержания или восстановления текущей деятельности;
3/ план восстановления или реконструкции поврежденного актива.

Структура системы управления рисками



За 2017–2019 годы Компания провела следующие работы по развитию системы управления рисками:
1/ Были разработаны и утверждены необходимые документы по управлению рисками (политики, положения, регламенты по управлению рисками по различным функциональным направлениям, методические указания по разработке планов непрерывности деятельности).
2/ Определены основные риски Компании, которые регулярно предоставляются на Комитет по аудиту и устойчивому развитию в виде карты стратегических рисков и топ-20 рисков. По результатам оценки рисков принимаются решения по их снижению, в том числе разрабатываются и утверждаются планы мероприятий по управлению рисками.
3/ Ключевые дочерние компании Группы включены в корпоративную систему управления рисками. Отчетность по рискам дочерних компаний стала регулярно анализироваться на всех уровнях и консолидироваться на уровне Главного офиса.
4/ Разработано заявление о риск-аппетите, которое утверждается и ежегодно актуализируется Советом директоров.
5/ Разработаны и утверждены планы непрерывности деятельности в отношении наиболее критических производственных и инфраструктурных рисков.
6/ Принято решение о тиражировании и регулярном рассмотрении в рамках инвестиционных комитетов Компании результатов количественной оценки рисков по инвестиционным проектам для принятия риск-ориентированных решений.
7/ Для работников Главного офиса, Заполярного филиала, Кольской ГМК и «Гипроникеля» проводятся регулярные очные тренинги по рискам.
8/ Разработан интерактивный онлайн-курс по обучению сотрудников работе с операционными рисками.
9/ Разработан пакет документов на проектирование автоматизированной системы управления рисками (АСУР) на базе системы класса GRC.
10/ Ежегодно проводятся аудиты по эффективности системы управления рисками и актуализируется дорожная карта развития риск-менеджмента. Также проводится самооценка эффективности корпоративной системы управления рисками (КСУР) на соответствие лучшей международной практике.

Качественные показатели работы Службы риск-менеджмента в 2019 году учитывали выполнение следующих работ:
- тиражирование методов количественной оценки рисков инвестиционных проектов;
- реализация мероприятий в рамках развития системы управления непрерывностью бизнеса;
- проведение обучения сотрудников Компании корпоративному управлению рисками;
- автоматизация процессов внутреннего контроля и риск-менеджмента на базе GRC-системы;
- развитие системы управления технико-производственными рисками, в том числе актуализация реестров, тестирование методов количественной/скорринговой оценки.

В соответствии с дорожной картой развития на 2020+ год запланированы следующие направления работы по совершенствованию системы управления рисками:
- начало работ по автоматизации процесса управления рисками;
- настройка алгоритмов оперативного информирования обо всех возникающих рисках с использованием GRC-системы;
- регулярное проведение самодиагностики и оценки соответствия КСУР лучшим международным практикам;
- начало работ по установке ключевых риск-индикаторов в рамках проекта внедрения класса GRC-системы;
- совершенствование компонентов системы риск-менеджмента в процессах стратегического и операционного планирования;
- тиражирование подхода по применению методов имитационного моделирования для оценки рисков инвестиционных проектов;
- развитие методологии анализа и управления различными категориями технико-производственных рисков;
- расширение периметра управления непрерывностью деятельности на процессы непроизводственного характера: информационные технологии, безопасность, кадровое обеспечение.

ВНОВЬ ВОЗНИКАЮЩИЕ РИСКИ

Как правило, вновь возникающие риски, имеют внешний источник возникновения по отношению к Компании. Зачастую в связи с недостатком информации сложно анализировать данные риски и предотвратить их наступление. Эффективное управление вновь возникающими рисками критично для укрепления долгосрочной устойчивости Компании, управления изменениями и поддержания конкурентного преимущества Компании на рынке металлов. «Норникель» оценивает и управляет вновь возникающими рисками, принимая во внимание возможные последствия их наступления, а также скорость, с которой может реализоваться рисковое событие, и реальные возможности Компании предотвратить и (или) ограничить влияние данных рисков.

Вновь возникающие риски идентифицируются и на первых этапах отслеживаются релевантными внутренними экспертами. Например, к анализу вновь возникающих рисков подключен институт риск-экспертов, которые проводят предварительную идентификацию и оценку рисков, связанных со всеми областями деятельности Компании. После оценки уровня риска и определения мер по реагированию вновь возникающими рисками управляют их владельцы.

Основное внимание при работе с вновь возникающими рисками направлено на предотвращение вероятности наступления данных рисков, а также снижение возможных негативных последствий их наступления. Подход Компании включает в себя применение контрольных мер, например таких как планы непрерывности деятельности для внешних рисков, которые могут оказать катастрофический эффект на производственную деятельность и бизнес-процессы Компании. Данные контрольные меры повышают устойчивость «Норникеля» по отношению к критическим ситуациям, возникающим за пределами Компании. Вновь возникающие риски оцениваются на регулярной основе, включая переоценку и определение уровня их критичности для Компании.

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

Глобальное потепление и другие последствия изменений климата в перспективе могут повлиять на деятельность Компании. Данное влияние может выражаться через погодные аномалии или хроническое изменение погодных условий. Физические последствия от изменения климата могут проявляться в виде засухи и растепления грунтов, что может оказать существенное негативное влияние на деятельность Компании. В рамках стратегии управления рисками Компания предпринимает целый комплекс мер по наблюдению за данными рисками и их контролю. Высокие показатели потребления электроэнергии из возобновляемых источников, доля многократно используемой воды и один из самых низких показателей выбросов CO_2 по сравнению с другими металлургическими компаниями дают основания полагать, что риск сохраняется на приемлемом уровне. Кроме того, Компания в перспективе может получить дополнительный эффект от реализации климатических рисков как возможность в связи высоким спросом на металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики.

СТРАХОВАНИЕ

Страхование в «Норникеле» является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и управлению финансами, а также служит в качестве защиты имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

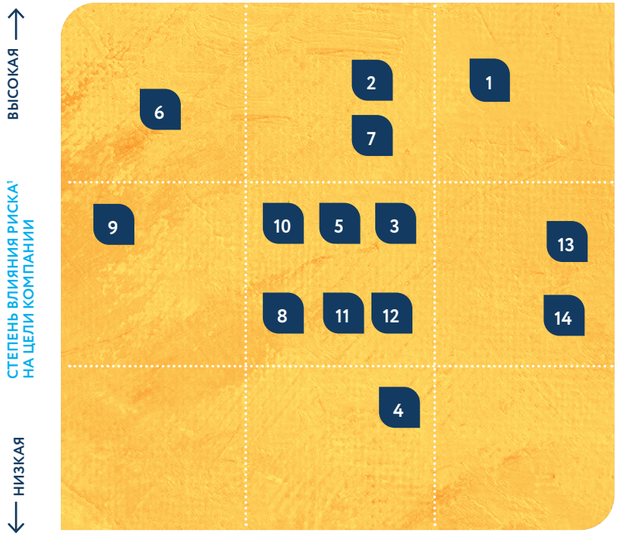
В «Норникеле» функция страхования централизована для соблюдения единой политики и стандартов при реализации комплексного подхода в управлении непрерывным страховым покрытием. Ежегодно утверждается комплексная программа страхования, определяющая ключевые параметры по видам страхования и ключевым проектам «Норникеля». В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности. С крупнейшими страховщиками России заключен договор корпоративной программы с привлечением международного брокера, при взаимодействии с которым «Норникель» контролирует размещение своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний.

Также централизованно организованы программы страхования грузов, строительно-монтажных работ, авиационного страхования и страхования водного транспорта. Застрахована ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц. Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

КАРТА ЗНАЧИМЫХ РИСКОВ КОМПАНИИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ОЦЕНОК В 2019 ГОДУ

Ниже представлена верхнеуровневая карта значимых рисков Компании, 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.

Карта рисков Компании за 2019 год



1. Ценовой риск (падение рыночных цен на производимые металлы) —
2. Рыночный риск (снижение привлекательности продукции Компании на рынке) —
3. Ужесточение экологических требований —
4. Валютный риск —
5. Инвестиционный риск —
6. Производственный травматизм —
7. Риски информационной безопасности —
8. Технико-производственный риск ↘
9. Перерыв в энергоснабжении производственных подразделений и социальных объектов в Норильском промышленном районе —
10. Комплаенс-риск —
11. Социальный риск[3] ↗
12. Изменения законодательства и правоприменительной практики —
13. Нехватка водных ресурсов —
14. Растепление грунтов —

↗ Оценка риска выросла по сравнению с предыдущим годом.
↘ Оценка риска снизилась по сравнению с предыдущим годом.
— Оценка риска не изменилась по сравнению с предыдущим годом.

1/ Риск — влияние неопределенности на достижение целей (ISO / ГОСТ Р 31000).
2/ Источник риска — элемент, который отдельно или в сочетании с другими элементами может повлечь за собой риск (ISO / ГОСТ Р 31000).
3/ Компания реализует комплекс дополнительных мероприятий, направленных на снижение данного риска (см. описание риска).

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. Также некоторые риски одновременно влияют на достижение нескольких целей. Описание целей, на которые ключевые риски оказывают влияние, приведено в описании самих рисков ниже.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Степень влияния на цели: высокая.
Источник риска: внешний.
Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

ЦЕНОВОЙ РИСК
(ПАДЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ЦЕН НА ПРОИЗВОДИМЫЕ МЕТАЛЛЫ ВСЛЕДСТВИЕ МИРОВОЙ КОНЪЮНКТУРЫ РЫНКОВ)

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Падение спроса на металлы, производимые Компанией. Замедление темпов роста мировой экономики в целом и стран — потребителей металлов, производимых Компанией, в частности. Дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов	Усиление и монетизация лидирующей роли Компании на рынках никеля и палладия	На текущий момент Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания: · регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения на основные металлы; · предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок; · совместно с другими производителями никеля и металлов платиновой группы (МПГ) сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПГ в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПГ. В случае реализации ценового риска Компания будет рассматривать вопрос о целесообразности сокращения капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании)

Степень влияния на цели: высокая.
Источник риска: внешний.
Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

РЫНОЧНЫЙ РИСК
(СНИЖЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОДУКЦИИ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ)

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к необходимости продажи металлов с дисконтом от рыночной цены и снижению доходов Компании.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Повышение требований к качеству продукции со стороны рынка. Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене. Изменение автопроизводителями основного типа используемого катализатора (замещение палладия платиной в катализаторах автомобилей с бензиновым двигателем). Введение санкций	Усиление и монетизация лидирующей роли Компании на рынках никеля и палладия	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · осуществляет взаимодействие с участниками рынка по мониторингу изменений требований рынка к качеству продукции; · обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции; · обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда; · рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями аккумуляторов для электромобилей; · обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия; · анализирует требования рынка к качеству продукции; · осуществляет поиск партнеров — ключевых производителей аккумуляторов для электромобилей

Степень влияния на цели: высокая.
Источник риска: внешний.
Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

УЖЕСТОЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ

Ужесточаются экологические требования, в том числе процедуры получения разрешительных документов в сфере экологии, а также усиливается государственный контроль за соблюдением экологических требований.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Внимание российского и международного сообщества к вопросам экологии и устойчивого развития. Активное законотворчество в области экологии. Так, изменение с 1 января 2019 года системы экологических разрешительных документов: введение требований по комплексному экологическому разрешению и новой системы нормирования с использованием технологических нормативов. Технологические ограничения, связанные с очисткой шахтных вод и промышленных сточных вод	Обеспечение деятельности Компании и организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель» (далее — ОКС НН), в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · реализует план природоохранных мероприятий по снижению выбросов и сбросов, а также по обращению с отходами в установленные сроки; · обеспечивает участие представителей Компании в рабочих группах профильных комитетов и региональных министерств, а также ведомств; · участвует в совместных проектах с заповедниками, расположенными на территории присутствия Компании

Степень влияния на цели: высокая.
Источник риска: внешний.
Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

ВАЛЮТНЫЙ РИСК

Снижение курса доллара США относительно рубля, в том числе в случае изменения ситуации в экономике России и изменения политики Банка России, может негативно повлиять на финансовые результаты Компании, получающей большую часть выручки в долларах США и несущей основные расходы в рублях.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Увеличение платежного баланса России, повышение биржевых цен на нефть и снижение объемов импорта. Изменение страновых макроэкономических показателей. Изменение рейтингов. Снижение волатильности на финансовых рынках России, а также на рынках других развивающихся стран	Поддержание кредитных рейтингов на инвестиционном уровне. Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валют, сроков погашения и источников финансирования	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием заимствований в долларах США для обеспечения «естественного» хеджирования; · применяет регламентирующие документы, ограничивающие фиксацию в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте; · применяет производные финансовые инструменты для снижения подверженности Компании валютному риску путем балансирования денежных потоков по выручке, выраженных в долларах США, и по финансовым обязательствам, выраженным в других валютах

Степень влияния на цели: высокая.
Источник риска: внешний.
Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РИСК

Риск, связанный с отклонением по крупным инвестиционным проектам Компании плановых сроков реализации, бюджета и технологических показателей.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки. Изменения сроков реализации инвестиционных проектов. Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации. Пересмотр технологических показателей в процессе реализации проектов	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	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы; · проводит внешний аудит геологической информации компетентными лицами; · развивает горно-геологическую информационную систему в Компании; · проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance); · совершенствует систему мотивации в проектной деятельности; · внедряет интегрированную систему управления проектами капитального строительства; · обеспечивает синхронизацию процессов краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования при реализации проектов капитального строительства

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Степень влияния на цели: высокая. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни сотрудников, временной приостановки работ, а также причиной возникновения имущественного ущерба.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Неудовлетворительная организация производства работ. Нарушение технологического процесса. Воздействие опасных факторов. Невыполнение требований законодательства в области ПБиОТ по своевременному получению лицензий на эксплуатацию опасного производства	Промышленная безопасность и охрана труда	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; · 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 в области ПБиОТ; · развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»; · проводит анализ компетенций линейных руководителей производственных предприятий Компании, разработку обучающих программ и организацию последующего обучения в области ПБиОТ; · проводит обучение руководителей по программе определения коренных причин несчастных случаев с применением лучших международных практик («Дерево причин и опасностей», 5 Why и т. д.); · 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

Степень влияния на цели: высокая. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В результате потенциальных актов киберпреступности возможен несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Нарастание внешних угроз. Недобросовестная конкуренция. Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов. Противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц	Снижение рисков информационной безопасности и кибератак на автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании (АСУТП)	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; · повышение осведомленности в области информационной безопасности сотрудников Компании; · 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

Степень влияния на цели: высокая. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

ТЕХНИКО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РИСК

Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые в случае их реализации могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы, привести к поломке оборудования, необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка. Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов. Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников. Обрушение конструкций зданий и сооружений. Выход из строя объектов инфраструктуры	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям	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»; · своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства; · 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 и оценке технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков; · совершенствование системы стационарных газоанализаторов, обеспечение персонала индивидуальными газоанализаторами; · 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 производственно-логистической цепочке и оценки соответствующих рисков. Основные технико-производственные риски в 2019 году были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве

Степень влияния на цели: высокая. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

ПЕРЕРЫВ В ЭНЕРГОСНАБЖЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ В НОРИЛЬСКОМ ПРОМЫШЛЕННОМ РАЙОНЕ

В результате выхода из строя основного оборудования энергогенерирующих предприятий и объектов сетей передачи возможно ограничение в обеспечении основных производственных мощностей Заполярного филиала и социальных объектов в Норильском промышленном районе электроэнергией, теплоэнергией и водой.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Изолированность энергосистемы Норильского промышленного района от Единой энергетической системы России. Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер и снеговая нагрузка. Протяженность сетей электро- и теплоснабжения, а также газотранспортировки. Износ основного производственного оборудования и сетей инфраструктуры	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · осуществляет эксплуатацию и ремонт генерирующих и добывающих активов в соответствии с технической документацией, техническими отраслевыми правилами и нормами, установленными законодательством; · организует своевременное строительство и ввод в эксплуатацию объектов трансформации, а также замену опор линий электропередачи; · проводит своевременную реконструкцию (замену) оборудования энергоблоков теплоэлектроцентралей и гидроэлектростанций; · осуществляет своевременное техническое перевооружение и ремонт магистральных газо- и конденсатопроводов и сетей газораспределения

Степень влияния на цели: высокая.
Источник риска: внешний.
Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

КОМПЛАЕНС-РИСК

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	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах. Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов	Обеспечение деятельности Компании и ОКС НН в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · реализует мероприятия, направленные на соблюдение Компанией требований действующего законодательства; · обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях; · осуществляет досудебную и судебную защиту интересов Компании; · включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании; · реализует мероприятия по противодействию коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансирования терроризма и финансирования 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. Также в Компании разработаны и утверждены следующие документы: · Положение об антимонопольном комплаенсе в сфере экономической концентрации в Российской Федерации; · Регламент взаимодействия подразделений ПАО «ГМК «Норильский никель» и ОКС НН при раскрытии/предоставлении информации на рынке ценных бумаг. Регламент ведения реестра разрешительных документов ПАО «ГМК «Норильский никель» и получения сведений из реестра

Степень влияния на цели: высокая.
Источник риска: внешний.
Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

СОЦИАЛЬНЫЙ РИСК

Из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании возможен рост напряженности среди трудовых коллективов.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
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	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 работников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании; · реализация системных благотворительных программ и проектов	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (так, в 2018 году подписан новый коллективный договор ПАО «ГМК «Норильский никель» на 2018–2021 годы); · активно взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; · выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства; · реализует благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив; · реализует проект «Обновление Норильска», направленный на внедрение инновационных технологий устойчивого социально-экономического развития в регионе присутствия Компании; · 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 поддержание 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

Степень влияния на цели: высокая. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ

Изменение законодательства может повлечь дополнительные затраты, возникающие в связи с необходимостью соответствия более строгим требованиям, увеличение налоговой нагрузки и нагрузки по иным обязательным платежам и т. д. Изменение правоприменительной и судебной практики, неопределенность в правовом регулировании отдельных вопросов могут затруднить ведение Компанией предпринимательской деятельности, повлечь дополнительные расходы и отразиться на реализации (сроках, стоимости) инвестиционных проектов.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Нестабильность правовой системы (в том числе отсутствие кодифицированных/единых нормативных правовых актов в различных областях). Частота внесения изменений в законодательные акты. Сложная внешнеполитическая обстановка. Дефицит бюджетной системы (необходимость увеличения поступлений за счет налоговых и иных отчислений)	Обеспечение деятельности Компании и ОКС НН в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях деятельности Компании; · проводит правовую экспертизу проектов нормативных правовых актов и изменений к ним; · участвует в обсуждениях проектов нормативных правовых актов (как публичных, так и в составе экспертных групп); · обеспечивает участие сотрудников Компании в профильном и тематическом обучении, корпоративных семинарах и конференциях; · взаимодействует с государственными органами власти в целях учета интересов Компании при разработке и принятии нормативных правовых актов

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

Степень влияния на цели: высокая. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

НЕХВАТКА ВОДНЫХ РЕСУРСОВ

Дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах гидроэлектростанций и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории г. Норильска.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · 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 (Росгидромет) 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; · осуществляет замену оборудования на гидроэлектростанциях с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения коэффициента полезного действия (КПД) гидроагрегатов (срок реализации — 2012–2021 годы)

Степень влияния на цели: высокая. Источник риска: внешний. Динамика в оценке (по сравнению с предыдущим годом): без изменений.

РАСТЕПЛЕНИЕ ГРУНТОВ

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры на протяжении последних 15–20 лет. Увеличение глубины сезонного протаивания	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов). Своевременная поставка продукции потребителям. Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании	В рамках стратегии управления данным риском Компания: · проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений, построенных по принципу применения многолетнемерзлых грунтов в строительстве; · осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий; · проводит измерение температуры грунтов в основаниях зданий; · контролирует соблюдение предприятиями правил эксплуатации технических подполий; · организует подготовку рекомендаций и разработку компенсирующих мероприятий по приведению зданий и сооружений в безопасное эксплуатационное состояние

Информация для инвесторов

238 Акционерный капитал
242 Дивидендная политика
245 Долговые инструменты
247 Взаимодействие с инвесторами

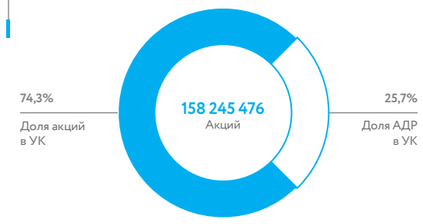
АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал Компании состоит из 158 245 476 обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Выпуск привилегированных акций Уставом Компании не предусмотрен. Рыночная стоимость акций на конец 2019 года достигла 48,3 млрд дол. США, увеличившись на 62,6% по сравнению с 2018 годом.

Акции Компании торгуются на российском фондовом рынке с 2001 года и включены в один из самых ликвидных инструментов на российском фондовом рынке — Индекс голубых фишек ПАО Московская Биржа (тикер — GMKN).

Также в 2001 году на акции Компании были выпущены американские депозитарные расписки (АДР). На текущий момент конвертация акций в АДР происходит в соотношении 1:10. Депозитарные услуги по программе АДР оказывает The Bank of New York Mellon, а кастодиальные услуги — Банк ВТБ (ПАО). АДР торгуются в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской фондовой биржи (тикер — MNOD), а также на внебиржевом рынке США (тикер — NILSY) и других биржах. Общее количество АДР по состоянию на 31 декабря 2019 года составило 406 485 700 шт., или 25,7% от уставного капитала Компании. Количество АДР, обращающихся на фондовых биржах, непостоянно, поскольку владельцы АДР имеют возможность конвертировать их в акции и наоборот.

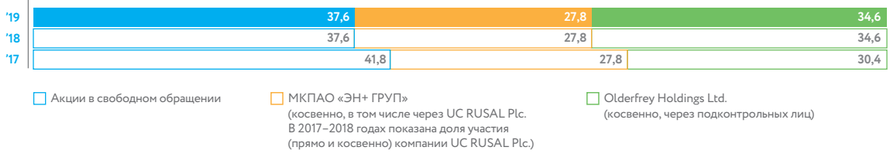
Распределение акций и АДР на 31 декабря 2019 года



На конец 2019 года капитализация «Норникеля» составила

48 млрд долл. США

Структура акционерного капитала на конец календарного года
%



В отчетном периоде EN+ GROUP PLC приобрела 1,98% голосующих акций UC RUSAL Plc, в результате чего EN+ GROUP PLC стало принадлежать 50,1% голосующих акций UC RUSAL Plc., которая владела 0,0006% акций «Норникеля» напрямую и 27,8238% косвенно (через косвенный контроль над компанией Aktivium Holding B.V., которой принадлежало 27,8238% голосующих акций «Норникеля»). В 2019 году EN+ GROUP PLC и Aktivium Holding B.V. были зарегистрированы на территории Российской Федерации под наименованиями Международная компания публичное акционерное общество «ЭН+ ГРУП» (МКПАО «ЭН+ ГРУП») и Международная компания общество с ограниченной ответственностью «АКТИВИУМ» (МК «АКТИВИУМ») соответственно. На конец 2019 года доли крупнейших акционеров остались без изменений: доля

Капитализация «Норникеля» на конец календарного года
млрд долл. США



Источник: Bloomberg

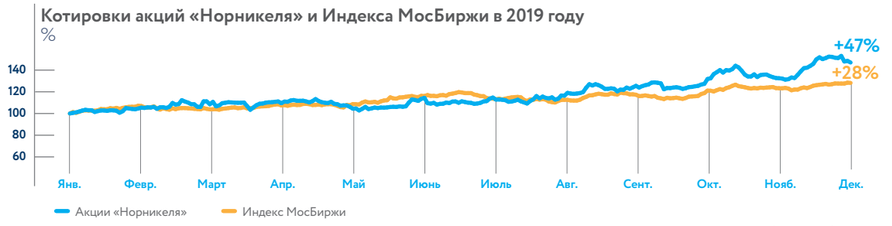
Olderfrey Holdings Ltd составила 34,6%, а доля МКПАО «ЭН+ ГРУП» (ранее UC RUSAL Plc) — 27,8%. Остальные 37,6% акций и АДР находятся в свободном обращении и принадлежат институциональным и частным инвесторам из России, США, а также стран Европы, Азии и прочих государств.

Цена и объем торгов акциями на Московской бирже

Период	Стоимость акций, руб. минимум	максимум	на конец периода	Объем, млн шт.	Капитализация на конец периода, млрд руб.
2019	12 993	19 890	19 102	42	3 023
Первый квартал	12 993	14 594	13 720	10,9	2 171
Второй квартал	13 358	14 868	14 308	8,8	2 264
Третий квартал	14 146	16 686	16 686	10,6	2 640
Четвертый квартал	15 894	19 890	19 102	11,8	3 023
2018	9 170	13 349	13 039	46	2 063
2017	7 791	11 610	10 850	49	1 717
2016	8 050	11 070	10 122	48	1 602
2015	8 590	12 106	9 150	58	1 448

Источник: расчет «Норникеля» на основе котировок на Московской бирже

Котировки акций «Норникеля» и Индекса МосБиржи в 2019 году
%



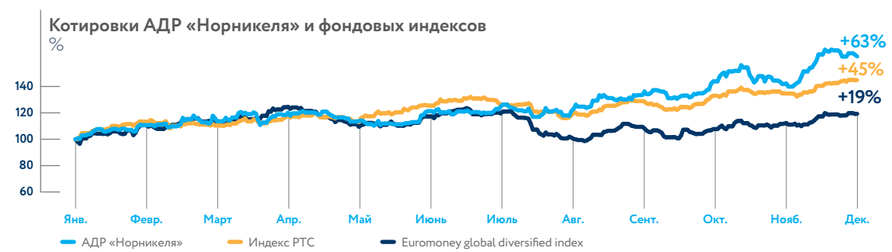
Источник: Bloomberg

Цена и объем торгов АДР на внебиржевом рынке Лондонской фондовой биржи

Период	Стоимость АДР, долл. США: минимум	максимум	на конец периода	Объем, млн шт.	Капитализация на конец периода, млн долл. США
2019	18,8	31,5	30,6	337	48 344
Первый квартал	18,8	22,7	21,1	88	33 421
Второй квартал	20,7	23,0	22,7	82	35 938
Третий квартал	22,0	25,7	25,6	87	40 511
Четвертый квартал	24,5	31,5	30,6	80	48 344
2018	14,9	21,2	18,8	491	29 687
2017	13,0	20,2	18,7	738	29 655
2016	10,4	18,2	16,8	647	26 569
2015	12,4	21,6	12,7	722	20 042

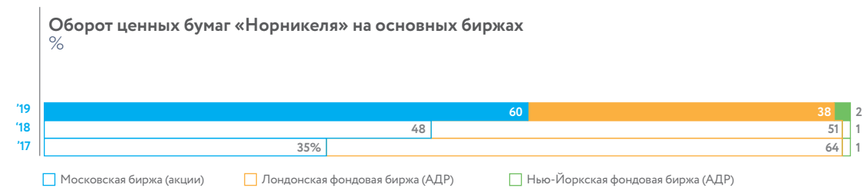
Источник: расчет «Норникеля» на основе котировок на Лондонской фондовой бирже

Котировки АДР «Норникеля» и фондовых индексов



Источник: Bloomberg

Оборот ценных бумаг «Норникеля» на основных биржах



Более подробная информация о торгах представлена на сайте в разделе «Интерактивные инструменты».

РЕГИСТРАТОР

До 5 февраля 2019 года регистратором Компании являлось АО «Независимая регистраторская компания». В связи с завершением 4 февраля 2019 года процесса реорганизации АО «Независимая регистраторская компания» в форме присоединения к АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» (АО «НРК — Р.О.С.Т.»), с 5 февраля 2019 года АО «НРК Р.О.С.Т.» как правопреемник АО «Независимая регистраторская компания» продолжило ведение реестра владельцев ценных бумаг Компании и оказание всех услуг, связанных с регистраторской деятельностью. По состоянию на 31 декабря 2019 года АО «НРК Р.О.С.Т.» является регистратором Компании.

Благодаря разработанному регистратором сервису «Личный кабинет акционера» держатели акций, в том числе клиенты номинальных держателей, могут принимать участие в общих собраниях путем заполнения электронной формы бюллетеней. Перед зарегистрированными в реестре акционерами при использовании личного кабинета открываются следующие возможности:

1/ просмотр информации о состоянии лицевого счета и анкетных данных акционера;
2/ электронный документооборот с регистратором (например, направление запроса, получение выписки из реестра и (или) справки об операциях по лицевому счету акционера);
3/ получение СМС- и email-уведомлений о поступлении распоряжений в отношении лицевых счетов акционера в реестре, просмотр сведений о поступивших документах;
4/ просмотр информации о начисленных дивидендах и истории выплат;
5/ подготовка форм распоряжений зарегистрированного лица.

Для получения доступа к личному кабинету необходимо обратиться в один из филиалов АО «НРК Р.О.С.Т.». Акционеры — физические лица, имеющие подтвержденную учетную запись на портале «Госуслуги», могут воспользоваться дистанционным способом подключения к личному кабинету. Порядок подключения к сервису «Личный кабинет акционера» размещен на сайте регистратора.

ПРАВА АКЦИОНЕРОВ

Всем акционерам «Норникеля», включая миноритарных и институциональных, предоставляются равные права и равное отношение к ним со стороны Компании, в частности:

1/ право на участие в Общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, если иное не предусмотрено Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
2/ право на получение дивидендов в случае принятия Общим собранием акционеров решения о выплате объявленных дивидендов;
3/ право на получение части имущества в случае ликвидации Компании;
4/ право на получение информации о деятельности Компании.

В Компании утверждено Положение об Общем собрании акционеров, которое подробно регламентирует порядок созыва, подготовки и проведения собрания.

Годовое Общее собрание акционеров проводится раз в год в период между 1 апреля и 30 июня, следующий за отчетным. Прочие общие собрания акционеров, кроме годового, считаются внеочередными. Такие собрания проводятся по решению Совета директоров на основании его собственной инициативы, либо на основании требования Ревизионной комиссии, либо по просьбе аудитора Компании, либо же по инициативе самих акционеров, являющихся владельцами не менее чем 10% голосующих акций на дату предъявления требования.

Порядок реализации акционерами иных прав определяется федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также прочими актами Российской Федерации.

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

Дивидендная политика ПАО «ГМК «Норильский никель» основана на балансе интересов Компании и ее акционеров, на повышении инвестиционной привлекательности и капитализации, а также на строгом соблюдении прав акционеров.

В Компании действует Положение о дивидендной политике, утвержденное Советом директоров. Цель данного положения — обеспечить прозрачность механизма определения размера дивидендов и порядка их выплат.

При определении размера дивидендов в расчет принимаются циклический характер развития рынков металлов, производимых Группой, и необходимость сохранения высокого уровня кредитоспособности Компании. Таким образом, размер выплачиваемых дивидендов может колебаться в зависимости от операционной прибыли и долговой нагрузки Компании.

Решение о выплате дивидендов принимается Общим собранием акционеров на основании рекомендаций Совета директоров. На Общем собрании акционеров утверждаются размер дивидендов и дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. В соответствии с законодательством Российской Федерации, дата должна быть установлена в срок не ранее 10 и не позднее 20 дней с даты проведения Общего собрания акционеров.

Срок выплаты дивидендов номинальному держателю, зарегистрированному в реестре акционеров Компании, не должен превышать 10 рабочих дней, срок выплаты другим зарегистрированным лицам в реестре акционеров составляет не более 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов.

ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ДИВИДЕНДОВ

Лицам, права которых на акции учитываются в реестре акционеров, по поручению Компании дивиденды выплачивает регистратор, то есть АО «НРК — Р.О.С.Т.».

Лица, права которых на акции учитываются номинальным держателем, получают дивиденды через номинального держателя, клиентами которого они являются.

Лицо, не получившее объявленных дивидендов в связи с тем, что у Компании или регистратора отсутствуют точные и необходимые адресные данные или банковские реквизиты, либо в связи с иной просрочкой кредитора, в соответствии с п. 9 ст. 42 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» вправе обратиться с требованием о выплате невостребованных дивидендов в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате.

26 сентября 2019 года внеочередное Общее собрание акционеров утвердило выплату дивидендов за первое полугодие 2019 года в размере 883,93 руб. на акцию (около 13,27 долл. США по курсу Банка России на 20 августа 2019 года, дату рекомендации Совета директоров).

16 декабря 2019 года внеочередное Общее собрание акционеров утвердило выплату дивидендов за девять месяцев 2019 года в размере 604,09 руб. на акцию (около 9,48 долл. США по курсу Банка России на 11 ноября 2019 года, дату рекомендации Совета директоров).

7 апреля 2020 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров утвердить дивиденды по результатам 2019 года в размере 557,2 руб. на акцию (около 7,29 долл. США).

Дивидендная история[1]

Период	Объявленные дивиденды, млн руб.	Объявленные дивиденды, млн долл. США[2]	Размер дивиденда на одну акцию, руб.	Размер дивиденда на одну акцию, долл. США[2]
Итого за 2019 год	323 647	4 754	1 488	22,75
По результатам 2019 года[3]	88 174	1 154	557	7,29
За 9 месяцев 2019 года	95 595	1 500	604	9,48
За 6 месяцев 2019 года	139 878	2 100	884	13,27
Итого за 2018 год	248 214	3 739	1 569	23,63
По результатам 2018 года	125 413	1 939	793	12,25
За 6 месяцев 2018 года	122 802	1 800	776	11,37
Итого за 2017 год	131 689	2 162	832	13,66
По результатам 2017 года	96 210	1 562	608	9,87
За 6 месяцев 2017 года	35 479	600	224	3,79
Итого за 2016 год	140 894	2 339	890	14,78
По результатам 2016 года	70 593	1 239	446	7,83
За 9 месяцев 2016 года	70 301	1 100	444	6,95
Итого за 2015 год	135 642	2 148	857	13,57
По результатам 2015 года	36 419	548	230	3,46
За 9 месяцев 2015 года	50 947	800	322	5,06
За 6 месяцев 2015 года	48 276	800	305	5,06

Выплаченные дивиденды

Год[4]	Объем выплаченных дивидендов, млн руб.	Объем выплаченных дивидендов, млн долл. США
2019	265 233	4 166
2018	218 873	3 369
2017	176 246	2 971
2016	86 712	1 232
2015	154 227	2 859

Динамика дивидендной доходности



Дивидендная доходность за 2019 год составила

14,9%

1/ Дивидендная история за более ранние периоды приведена на веб-сайте.
2/ При расчете использовался курс Банка России на дату проведения заседания Совета директоров.
3/ 7 апреля 2020 года Совет директоров рекомендовал годовому Общему собранию акционеров утвердить дивиденды по результатам 2019 года.
4/ Выплаченные дивиденды в календарном году.
5/ Отношение рекомендованных дивидендов к средней цене АДР (по данным Bloomberg) в календарном году.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Налогообложение доходов, получаемых по ценным бумагам, осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации о налогах и сборах[1].

Особенности налогообложения дохода по ценным бумагам
%

Наименование лица	Доходы по операциям с ценными бумагами	Доходы в виде процентов по ценным бумагам	Доходы в виде дивидендов по ценным бумагам
Физические лица			
Резиденты	13[2]	13	13
Нерезиденты	30[3]	30	15
Юридические лица			
Российские организации	20[2]	20	13[4]
Организации-нерезиденты	20[5]	20	15

В отношении физических лиц и иностранных организаций, не являющихся налоговыми резидентами Российской Федерации, могут быть применены пониженные ставки налогообложения, либо данные лица могут быть освобождены от уплаты налога на территории Российской Федерации в соответствии с международными соглашениями об избежании двойного налогообложения. С 1 января 2017 года для применения льгот по международным соглашениям об избежании двойного налогообложения иностранная организация наряду с подтверждением о постоянном местонахождении в государстве, с которым Российская Федерация заключила такое соглашение, должна представить российскому налоговому агенту, выплачивающему доход, подтверждение того, что эта организация имеет фактическое право на получение соответствующего дохода (п. 1 ст. 312 Налогового кодекса Российской Федерации). При отсутствии такого подтверждения на момент выплаты дохода российский налоговый агент удерживает налог по стандартным ставкам, предусмотренным пп. 2 и 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.

ФОРМУЛА РАСЧЕТА НАЛОГА С ДИВИДЕНДОВ[6]

$$СН = К \times СН \times (Д1 - Д2)$$

СН — исчисленная сумма налога, подлежащая удержанию с получателя дивидендов

К — отношение суммы дивидендов, причитающихся одному получателю, к общей сумме дивидендов к распределению

СН — ставка налога для российских компаний (0 или 13%)

Д1 — сумма дивидендов к распределению по всем получателям

Д2 — сумма дивидендов[7], полученных Компанией, если ранее данные суммы не принимались в расчет облагаемого дохода

1/ Гл. 23 «Налог на доходы физических лиц» и гл. 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ).
2/ 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] НК РФ.
3/ В случае реализации акций Компании в России. При владении такими акциями на дату реализации более пяти лет и соблюдения требований к доле недвижимого имущества в активах Компании, установленных п. 2 ст. 284[2] НК РФ, применяется ставка 0%.
4/ Или 0%, если на дату принятия решения о выплате дивидендов российская организация владеет в течение 365 дней (и более) 50% (и более) долей в уставном капитале Компании.
5/ Если такие доходы относятся к доходам иностранной организации от источников в России в соответствии с п. 1 ст. 309 НК РФ.
6/ Формула неприменима в случае выплаты дивидендов в пользу иностранной организации и (или) физического лица, которое не является налоговым резидентом Российской Федерации.
7/ За исключением дивидендов, к которым применяется нулевая ставка налогообложения, согласно подп. 1 п. 3 ст. 284 НК РФ.

ДОЛГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

12 февраля 2019 года рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до уровня «Baa2» с прогнозом «стабильный» вслед за повышением уровня суверенного потолка по долгу в иностранной валюте до аналогичного уровня «Baa2» и повышением суверенного кредитного рейтинга России до инвестиционного уровня «Baa3» с прогнозом «стабильный».

Подробная информация о долговых инструментах «Норникеля» размещена на корпоративном сайте Компании в разделе «Инвесторам и акционерам».

На конец 2019 года Компании присвоены кредитные рейтинги инвестиционного уровня трех ведущих международных рейтинговых агентств и российского рейтингового агентства «Эксперт РА»:

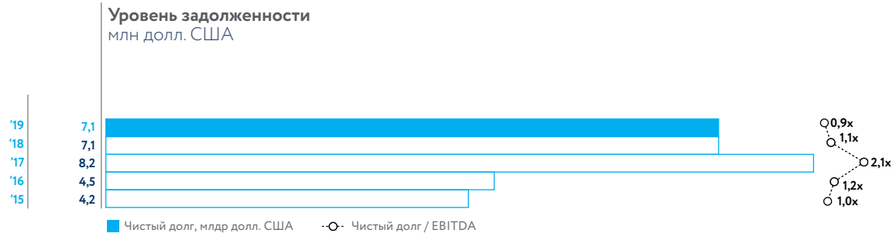
Fitch
BBB–/стабильный

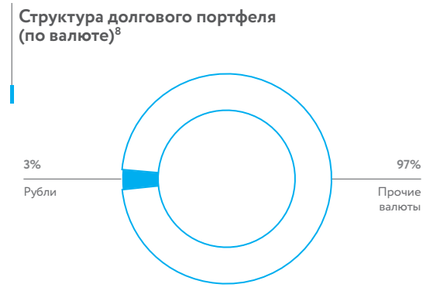
Standard & Poor's
BBB–/стабильный

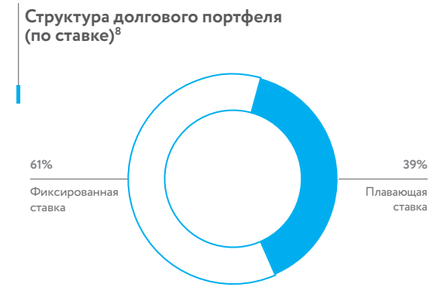
Moody's
Baa2/стабильный

Эксперт РА
ruAAA/стабильный

УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ







8/ Привлеченные в рублях долговые инструменты, в отношении которых были заключены сделки валютно-процентного свопа, учитываются в долларах США по курсу, зафиксированному в соответствующих своп-сделках.

ОБЛИГАЦИИ

В конце ноября 2018 года Компания зарегистрировала на Московской бирже программу биржевых облигаций со сроком действия 30 лет и лимитом 300 млрд руб. (или эквивалент этой суммы в иностранной валюте). В 2019 году в рамках указанной программы Компания успешно разместила выпуск облигаций на сумму 25 млрд руб. с погашением в 2024 году и ставкой купона 7,2% годовых.

В 2019 году Компания успешно разместила выпуск еврооблигаций на сумму 750 млн долл. США с погашением в 2024 году и ставкой купона 3,375% годовых, зафиксировав самый низкий купон среди всех выпусков еврооблигаций Компании.

На конец 2019 года в обращении находилось пять выпусков еврооблигаций общим объемом 4,25 млрд долл. США и два выпуска рублевых биржевых облигаций общим объемом 40 млрд руб.

Еврооблигации

	Еврооблигации				
Инструмент	'20 (LPN)	'22 (LPN)	'22 (LPN)	'23 (LPN)	'24 (LPN)
Эмитент	MMC Finance D.A.C.				
Дата размещения	28.10.2013	08.06.2017	14.10.2015	11.04.2017	28.10.2019
Дата погашения	28.10.2020	08.04.2022	14.10.2022	11.04.2023	28.10.2024
Объем выпуска, млн долл. США	1 000	500	1 000	1 000	750
Ставка купона, % годовых	5,550	3,849	6,625	4,100	3,375
Даты выплаты купона	28 октября / 28 апреля	8 октября / 8 апреля	14 октября / 14 апреля	11 октября / 11 апреля	28 октября / 28 апреля
Рейтинг эмиссии (F/M/S)	BBB–/Baa2/ BBB–	BBB–/–/ BBB–	BBB–/Baa2/ BBB–	BBB–/–/ BBB–	BBB–/Baa2/ BBB–

Рублевые облигации

Инструмент	Биржевые облигации, БО-05	Биржевые облигации, БО-001Р-01
Эмитент	ПАО «ГМК «Норильский никель»	
ISIN	RU000A0JW5C7	RU000A100VQ6
Дата размещения	19.02.2016	01.10.2019
Дата погашения	06.02.2026	24.09.2024
Объем выпуска, млрд руб.	15	25
Ставка купона, % годовых	11,60	7,20
Периодичность выплат	Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)	

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ

«Норникель» ведет активный диалог с широким кругом международных и российских инвесторов. Компания стремится раскрывать необходимую информацию в соответствии с наилучшими международными практиками. Для наиболее полного и разностороннего раскрытия информации используются различные инструменты, такие как пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, сообщения о существенных фактах, а также ленты новостей. В связи с тем, что зарубежные инвесторы испытывают не менее высокий интерес к «Норникелю», чем отечественные, Компания осуществляет синхронное раскрытие не только на русском , но и на английском языке через уполномоченную регулятором Великобритании службу раскрытия информации.

Раз в три месяца Компания публикует на корпоративном сайте производственные показатели, ежеквартальные отчеты эмитента, бухгалтерскую отчетность, подготовленную в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ), а также списки аффилированных лиц. Финансовая отчетность, подготовленная по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) раскрывается каждые полгода. По итогам публикации отчетности, подготовленной по МСФО, проводятся вебкасты и телефонные конференции с топ-менеджментом Компании, а также индивидуальные встречи с аналитиками. Кроме того, на ежегодной основе проводится День инвестора, на котором Компания представляет актуальное видение долгосрочной стратегии. 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]

В 2019 году Департамент по работе с инвестиционным сообществом продолжил активный диалог с инвесторами. В целом за год было проведено около 300 встреч в формате «один на один».

Отдельное внимание в области IR-коммуникаций уделяется вопросам устойчивого развития. В 2019 году Компания провела около 25 целевых IR-мероприятий, главными темами которых стали вопросы экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG), а также изменения климата. В соответствии с лучшими практиками на сайте Компании в 2017 году был создан специальный раздел «ESG стратегия», где размещена вся необходимая информация по вопросам экологии и устойчивого развития. Там же размещен справочник, в котором собраны показатели начиная с 2010 года. Кроме того, Компания поддерживает диалог с ведущими мировыми и отечественными ESG-агентствами.

За последние несколько лет в «Норникеле» наблюдается существенный прогресс в области ESG, что положительно отразилось на рейтингах Компании. Кроме того, ряд крупных европейских инвесторов сообщили о том, что именно улучшение результатов Компании в области ESG повлияло на принятие решения о повторном приобретении ее акций.

Основные рейтинги Компании в области устойчивого развития в 2019 году

Агентство	Рейтинг	Дата
FTSE Russell	Включение в индекс подтверждено. Оценка на уровне 3 балла (из 5)	Июнь
ISS	Оценка по экологии и социальной политике улучшена до уровня 2 и подтверждена по корпоративному управлению на уровне 4 (1 — низкий риск, 10 — высокий риск), рейтинг повысили до уровня «C» — средний.	Октябрь
Robeco SAM	Оценка повышена до 37 баллов (в 2018 году — 27)	Сентябрь
MSCI ESG	Рейтинг подтвержден на уровне «B»	Декабрь
Sustainalytics	Оценка понижена до 67 баллов (в 2018 году — 69)	Апрель

1/ Информация о событиях публикуется на сайте Компании в разделе «Календарь инвестора».

инансовая

Отчетность по МСФО

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019, 2018 И 2017

Содержание

251 Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017

252 Аудиторское заключение независимого аудитора

250 Консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017

256 Консолидированный отчет о прибылях и убытках

257 Консолидированный отчет о совокупном доходе

258 Консолидированный отчет о финансовом положении

260 Консолидированный отчет о движении денежных средств

262 Консолидированный отчет об изменениях в капитале

264 Примечания к консолидированной финансовой отчетности

ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ЗА ПОДГОТОВКУ И УТВЕРЖДЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019, 2018 И 2017

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудиторов, содержащимся в представленном на с. 2–6 Аудиторском заключении, сделано с целью разграничения ответственности аудиторов и руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» и его дочерних предприятий («Группа»).

Руководство Группы несет ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчетности, достоверно отражающей во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 годов, консолидированные результаты ее деятельности, совокупные доходы, движение денежных средств и изменения в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017, 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 МСФО были соблюдены, и все существенные отступления от МСФО были раскрыты в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности;
- подготовку консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.

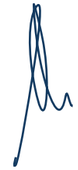
Руководство в рамках своей компетенции также несет ответственность за:
- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех предприятиях Группы;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета тех стран, в которых Группа ведет свою деятельность;
- принятие мер для обеспечения сохранности активов Группы;
- выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017, утверждена:

Президент
В.О. Потанин



Старший вице-президент –
Финансовый директор
С.Г. Малышев



Москва, Россия
26 февраля 2020 год

АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМЫХ АУДИТОРОВ

Акционерам и Совету Директоров ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»

Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» (далее — «Компания») и ее дочерних предприятий (далее — «Группа»), состоящей из консолидированных отчетов о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 годов, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за годы, закончившиеся на указанные даты, 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 2019, 2018 и 2017 годов, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за годы, закончившиеся на указанные даты, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе **«Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.** Мы независимы по отношению к Компании в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, и Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и указанным Кодексом. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита — это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Аудируемое лицо:
ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1028400000298.

Дудинка, Красноярский край, Российская Федерация

Независимый аудитор: АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628.

Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС). Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 12006020351.

Внедрение системы SAP ERP в Заполярном филиале

Ключевой вопрос аудита	Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита
С 1 января 2019 года Заполярный филиал Компании перешел на новую учетную систему – SAP ERP. Заполярный филиал осуществляет деятельность по добыче и металлургии сегмента Группы ГМК и представляет собой основные производственные мощности Группы.	Наши аудиторские процедуры в данной области включали изучение и оценку системы управления проектом внедрения SAP ERP и плана миграции данных. Мы привлекли специалистов КПМГ в области информационных технологий для целей тестирования разработки, внедрения и операционной эффективности ряда общих ИТ контролей по процессу миграции данных.
В ходе перехода на SAP ERP произошло обновление общих ИТ контролей и контролей уровня приложений с учетом специфики новой ИТ среды.	Мы протестировали разработку и внедрение контролей над процессом миграции учетных данных по состоянию на 1 января 2019 года и дополнительно протестировали по существу точность и полноту перенесенных в новую систему учетных данных на 1 января 2019 года путем сравнения с соответствующими данными исторических систем по состоянию на 31 декабря 2018 года.
С учётом значимости деятельности Заполярного филиала для Группы, повышенного риска нарушения целостности данных, присущего миграции финансовой информации на 1 января 2019 года, и рисков в отношении учётных записей отчётного периода в связи с изменениями в ИТ системе, процессах и контролях, мы считаем, что для процесса подготовки финансовой отчётности внедрение SAP ERP на основном производственном предприятии Группы является ключевым вопросом аудита.	Мы провели сквозную проверку существенных учетных процессов, которые были обновлены в Заполярном филиале в связи с переходом на новую учетную систему. Мы оценили разработку и внедрение средств контроля корпоративного уровня в ответ на выявленные риски, возникающие в результате внедрения SAP ERP в отношении процесса подготовки финансовой отчетности Заполярного филиала. Мы понизили существенность для проведения аудиторских процедур в отношении операций Заполярного филиала за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, с целью более детального тестирования по существу в ответ на выявленные существенные риски в отношении учетных записей.

Прочая информация

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 необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;

- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудиторов, а в необходимых случаях – о соответствующих 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.

Акционерное общество
«КПМГ»
Москва, Россия

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019, 2018 И 2017

В миллионах долларов США

		За год, закончившийся 31 декабря		
	Примечания	2019	2018	2017
Выручка				
Выручка от реализации металлов	7	12 851	10 962	8 415
Выручка от прочей реализации		712	708	731
Итого выручка		13 563	11 670	9 146
Себестоимость реализованных металлов	8	(4 509)	(4 505)	(3 939)
Себестоимость прочей реализации		(684)	(622)	(632)
Валовая прибыль		8 370	6 543	4 575
Административные расходы	9	(938)	(890)	(788)
Коммерческие расходы	10	(117)	(92)	(75)
Убыток от обесценения нефинансовых активов	15	24	(50)	(227)
Прочие операционные расходы, нетто	11	(303)	(95)	(362)
Прибыль от операционной деятельности		7 036	5 416	3 123
Положительные/(отрицательные) курсовые разницы, нетто		694	(1 029)	159
Финансовые расходы, нетто	12	(306)	(580)	(535)
Прибыль от выбытия дочерних компаний	21	2		20
Прибыль от инвестиционной деятельности	13	98	95	77
Прибыль до налогообложения		7 524	3 902	2 844
Расходы по налогу на прибыль	14	(1 558)	(843)	(721)
Прибыль за год		5 966	3 059	2 123
Причитающаяся:				
Акционерам материнской компании		5 782	3 085	2 129
Держателям неконтролирующих долей		184	(26)	(6)
		5 966	3 059	2 123
ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ				
Базовая и разводненная прибыль на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (долларов США на акцию)	22	36,5	19,5	13,5

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019, 2018 И 2017

В миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Прибыль за год	5 966	3 059	2 123
Прочий совокупный доход/(расход)			
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Эффект пересчета зарубежных операций	(4)	(2)	15
Прочий совокупный (расход)/доход, который впоследствии может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто	(4)	(2)	15
Статьи, которые впоследствии не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Эффект пересчета в валюту представления	488	(905)	277
Прочий совокупный доход/(расход), который впоследствии не может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто	488	(905)	277
Прочий совокупный доход/(расход) за год с учетом эффекта налогообложения	484	(907)	292
Итого совокупный доход за год с учетом эффекта налогообложения	6 450	2 152	2 415
Причитающийся:			
Акционерам материнской компании	6 226	2 232	2 417
Держателям неконтролирующих долей	224	(80)	(2)
	6 450	2 152	2 415

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019, 2018 И 2017

В миллионах долларов США

		За год, закончившийся 31 декабря		
	Примечания	2019	2018	2017
АКТИВЫ				
Внеоборотные активы				
Основные средства	15	11 993	9 934	10 960
Нематериальные активы		215	163	148
Прочие финансовые активы	16	223	141	192
Отложенные налоговые активы	14	98	73	77
Прочие внеоборотные активы	18	370	386	732
		12 899	10 697	12 109
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	18	2 475	2 280	2 689
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	362	204	327
Авансы выданные и расходы будущих периодов		74	75	71
Прочие финансовые активы	16	51	147	99
Авансовые платежи по налогу на прибыль		68	92	82
Прочие налоги к возмещению	17	644	271	296
Денежные средства и их эквиваленты	20	2 784	1 388	852
Прочие оборотные активы		117	97	110
		6 575	4 554	4 526
ИТОГО АКТИВЫ		19 474	15 251	16 635
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Капитал и резервы				
Уставный капитал	22	6	6	6
Эмиссионный доход		1 254	1 254	1 254
Резерв накопленных курсовых разниц		(4 899)	(5 343)	(4 490)
Нераспределенная прибыль	28	7 452	7 306	7 557

В миллионах долларов США

		За год, закончившийся 31 декабря		
	Примечания	2019	2018	2017
Капитал, причитающийся акционерам материнской компании		3 813	3 223	4 327
Неконтролирующие доли	23	474	250	331
		4 287	3 473	4 658
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиты и займы	24	8 533	8 208	8 212
Обязательства по аренде	24	180	16	24
Резервы	26	674	365	464
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность		37	200	402
Производные финансовые инструменты		–	61	–
Отложенные налоговые обязательства	14	60	385	407
Прочие долгосрочные обязательства		281	185	116
		9 765	9 420	9 625
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиты и займы	24	1 087	209	813
Обязательства по аренде	24	44	6	4
Торговая и прочая кредиторская задолженность	27	1 706	1 551	783
Дивиденды к уплате	28	1 553	6	6
Обязательства по вознаграждениям работникам	25	393	307	377
Резервы	26	100	77	189
Производные финансовые инструменты		–	5	24
Обязательства по налогу на прибыль		36	35	9
Прочие налоговые обязательства	17	503	162	147
		5 422	2 358	2 352
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		15 187	11 778	11 977
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		19 474	15 251	16 635

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019, 2018 И 2017

В миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Прибыль до налогообложения	7 524	3 902	2 844
Корректировки:			
Износ и амортизация	911	765	645
Убыток от обесценения нефинансовых активов	(24)	50	227
Убыток от выбытия основных средств	19	1	9
Прибыль от выбытия дочерних компаний	(2)	–	(20)
Изменение резервов	220	61	41
Финансовые расходы и прибыль от			
инвестиционной деятельности, нетто	208	485	458
(Положительные)/отрицательные курсовые			
разницы, нетто	(694)	1 029	(159)
Прочие	64	46	58
	8 226	6 339	4 103
Изменения в оборотном капитале:			
Запасы	48	297	(346)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(122)	102	(174)
Авансы выданные и расходы будущих периодов	14	(5)	10
Прочие налоги к возмещению	(331)	(15)	(5)
Обязательства по вознаграждениям работникам	62	11	9
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(247)	676	(1 118)
Резервы	(35)	(28)	(48)
Прочие налоговые обязательства	304	(97)	2
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	7 919	7 280	2 433
Налог на прибыль уплаченный	(1 910)	(787)	(670)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	6 009	6 493	1 763

В миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Приобретение основных средств	(1 262)	(1 480)	(1 940)
Приобретение нематериальных активов	(62)	(73)	(62)
Приобретение прочих внеоборотных активов	–	(104)	(88)
Займы выданные	(3)	(7)	(18)
Поступления от погашения займов выданных	54	13	48
Изменение величины размещенных депозитов, нетто	78	5	(80)
Поступления от реализации прочих финансовых активов	–	–	9
Поступления от реализации основных средств	10	3	29
Чистый (отток)/приток от выбытия дочерних компаний (Примечание 21)	(20)	–	99
Проценты и прочие инвестиционные доходы полученные	85	81	67
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	(1 120)	(1 562)	(1 936)
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Привлечение кредитов и займов	3 212	2 173	4 233
Погашение кредитов и займов	(2 163)	(2 547)	(3 140)
Погашение обязательства по аренде	(45)	(9)	(10)
Дивиденды, выплаченные материнской компанией (Примечание 28)	(4 166)	(3 369)	(2 971)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	(1)	(1)	(1)
Проценты уплаченные	(460)	(551)	(642)
Поступления от продажи неконтролирующей доли (Примечание 23)			294
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	(3 623)	(4 304)	(2 237)
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	1 266	627	(2 410)
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	1 388	852	3 325
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	130	(91)	(63)
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	2 784	1 388	852

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019, 2018 И 2017

В миллионах долларов США

	Примечания	Капитал, причитающийся акционерам материнской компании					Неконтролирующие доли	Итого
		Уставный капитал	Эмиссионный доход	Резерв накопленных курсовых разниц	Нераспределенная прибыль	Итого		
Баланс на 1 января 2017 года		6	1 254	(4 778)	7 340	3 822	74	3 896
Прибыль/(убыток) за год					2 129	2 129	(6)	2 123
Прочий совокупный доход				288		288	4	292
Итого совокупный доход/(расход) за год				288	2 129	2 417	(2)	2 415
Дивиденды	28				(1 846)	(1 846)	(1)	(1 847)
Увеличение доли неконтролирующих акционеров в связи с уменьшением доли Группы в дочернем предприятии	23				35	35	259	294
Прочие эффекты в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей					(100)	(100)		(100)
Уменьшение доли неконтролирующих акционеров в связи с увеличением доли Группы в дочернемпредприятии					(1)	(1)	1	
Баланс на 31 декабря 2017 года		**6**	**1 254**	**(4 490)**	**7 557**	**4 327**	**331**	**4 658**
Прибыль/(убыток) за год				–	3 085	3 085	(26)	3 059
Прочий совокупный расход				(853)		(853)	(54)	(907)
ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(РАСХОД) ЗА ГОД				(853)	3 085	2 232	(80)	2 152
Дивиденды	28			–	(3 336)	(3 336)	(1)	(3 337)
Баланс на 31 декабря 2018 года		6	1 254	(5 343)	7 306	3 223	250	3 473
Прибыль за год					**5 782**	5 782	184	5 966
Прочий совокупный доход				444		444	40	**484**
Итого совокупный доход за год				444	5 782	6 226	224	6 450
Дивиденды	28				**(5 636)**	(5 636)		(5 636)
Баланс на 31 декабря 2019 года		6	1 254	(4 899)	7 452	3 813	474	4 287

ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019, 2018 И 2017

в миллионах долларов США

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Организация и основные виды деятельности

Публичное акционерное общество «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» («Компания» или ПАО «ГМК «Норильский никель») было зарегистрировано на территории Российской Федерации 4 июля 1997 года. Основными видами деятельности Компании и ее дочерних предприятий («Группа») являются разведка, добыча, переработка руд и нерудных полезных ископаемых и реализация цветных и драгоценных металлов, полученных путем переработки руды. Дополнительная информация о характере операций и структуре Группы представлена в Примечании 34.

Основные производственные мощности Группы расположены в Российской Федерации на полуострове Таймыр, Кольском полуострове и в Забайкальском крае, а также в Финляндии.

2. ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ

Заявление о соответствии МСФО

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

Бухгалтерский учет на предприятиях, входящих в Группу, ведется в соответствии с законодательством, правилами бухгалтерского учета и отчетности стран, в которых они были учреждены и зарегистрированы. Принципы бухгалтерского учета, существующие в странах, в которых зарегистрированы компании Группы, могут существенно отличаться от общепринятых принципов и процедур, соответствующих МСФО. В финансовую отчетность таких предприятий были внесены корректировки, необходимые для представления консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

Группа выпускает отдельный комплект консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО и отвечающей требованиям федерального закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» («208-ФЗ») от 27 июля 2010 года.

Основы оценки отчетности

Консолидированная финансовая отчетность Группы подготовлена в соответствии с принципом учета по первоначальной стоимости, за исключением оценки отдельных финансовых инструментов по текущим рыночным ценам согласно МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты» (МСФО (IAS) №39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» для сравнительных показателей на 31 декабря 2017 года).

3. ИЗМЕНЕНИЯ В УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ

Учетная политика, которая была применена при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности, в основном соответствует учетной политике, примененной при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017, за исключением изменений, связанных с применением МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты» и МСФО (IFRS) №15 «Выручка по договорам с покупателями» с 1 января 2018 года и МСФО (IFRS) №16 «Аренда» с 1 января 2019 года.

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года

Группа применила положения МСФО (IFRS) №16 «Аренда» при подготовке, консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, начиная с 1 января 2019 года. В соответствии с модифицированным ретроспективным методом перехода при первом применении стандарта МСФО (IFRS) №16 «Аренда», не требуется корректировка сравнительной информации за годы, закончившиеся31 декабря 2018 и 31 декабря 2017.

В соответствии с модифицированным ретроспективным методом на момент первоначального применения стандарта:

- применительно к договорам аренды, которые ранее классифицировались как операционная аренда в соответствии с МСФО (IAS) №17 «Аренда», арендные обязательства отражены по приведенной стоимости оставшихся арендных платежей, дисконтированных с использованием средневзвешенной ставки привлечения дополнительных заемных средств (по состоянию на 1 января 2019 года: 5,55% годовых);
- актив в форме права пользования оценивается в сумме арендного обязательства, скорректированной на величину авансов и кредиторской задолженности, признанных в отношении соответствующих договоров аренды.

В момент перехода на стандарт МСФО (IFRS) №16 «Аренда» Группа дополнительно признала обязательства по аренде (краткосрочную и долгосрочную части) на общую сумму 204 млн долл. США (см. ниже), которая до 1 января 2019 года в рамках положений ранее действующего МСФО (IAS) №17 «Аренда» не признавалась в качестве обязательств по аренде, так как являлась операционной арендой.

	На 1 января 2019 года
Будущие минимальные арендные платежи по нерасторгаемым договорам операционной аренды по состоянию на 31 декабря 2018 года	611
Минус:	
– Договоры краткосрочной аренды	(13)
– Будущие переменные арендные платежи, не зависящие от индекса или ставки	(103)
– Будущие арендные платежи по арендованным объектам, не переданным арендатору на 1 января 2019 года	(158)
– Эффект дисконтирования платежей	(133)
Обязательства по аренде, дополнительно признанные на 1 января 2019 года	204
Плюс:	
– Обязательства по договорам финансовой аренды, признанные на 31 декабря 2018 года	22
Обязательства по аренде, признанные по состоянию на 1 января 2019 года	226

Группа применила следующие разрешенные упрощения практического характера на дату первого применения МСФО (IFRS) №16 «Аренда»:

- применила настоящий стандарт в отношении договоров, которые ранее были идентифицированы как договоры аренды с применением МСФО (IAS) №17 «Аренда» и разъяснения КРМФО (IFRIC) №4 «Определение наличия в соглашении признаков аренды»;
- не признала обязательства по аренде в отношении договоров, срок аренды в которых истекает в течение 12 месяцев с даты первоначального применения;
- не проводила проверку актива в форме права пользования на предмет обесценения на основании отсутствия договоров аренды обременительного характера согласно МСФО (IAS) №37 «Резервы, условные обязательства и условные активы» непосредственно до даты первоначального применения;
- не включила первоначальные прямые затраты в оценку актива в форме права пользования;
- определила сроки аренды с учетом информации, имеющейся на дату первоначального применения, если договор содержит опционы на продление или прекращение.

Применение прочих новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года

Применение дополнений к следующим стандартам не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или результаты деятельности Группы:

- Разъяснение КРМФО (IFRIC) №23 «Неопределенность в отношении правил исчисления налога на прибыль»;

- МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты» (дополнение);
- МСФО (IAS) №28 «Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия» (дополнение);
- МСФО (IAS) №19 «Вознаграждение работникам» (дополнение);
- Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2015–2017 годов.

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2018 года

Группа первоначально применила МСФО (IFRS) №15 «Выручка по договорам с покупателями» и МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты», начиная с 1 января 2018 года.

Применение Группой МСФО (IFRS) №15 «Выручка по договорам с покупателями» с признанием суммарного влияния первоначального применения настоящего стандарта на дату первоначального применения не оказало существенного влияния на финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2018 года, а также на финансовые результаты ее деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2018 года. Сравнительные показатели за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, не были пересчитаны.

Группа воспользовалась освобождением в части пересмотра сравнительных показателей за предыдущие периоды в связи с применением новых требований по классификации в соответствии с МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты». Поэтому финансовая информация, представленная по состоянию на 31 декабря 2017 года, в основном отражена в соответствии с требованиями МСФО (IAS) №39 «Финансовые инструменты: признание и оценка», нежели с требованиями МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты».

Торговая дебиторская задолженность по договорам, по которым цены на металлы не устанавливаются до наступления заранее фиксированной даты, была классифицирована на 31 декабря 2018 года по справедливой стоимости через прибыли и убытки и пересчитывается на каждую отчетную дату с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре. Ранее такая дебиторская задолженность классифицировалась в составе займов и дебиторской задолженности в соответствии с МСФО (IAS) №39 «Финансовые инструменты: признание и оценка».

Применение МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты» не оказало существенного влияния на балансовую стоимость финансовых активов и финансовых обязательств по состоянию на 31 декабря 2018 года.

Существенные положения учетной политики, относящиеся к выручке по договорам с покупателями, а также к финансовым инструментам, применимые с 1 января 2018 года, представлены в Примечании 4.

Применение прочих новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций в течение года, закончившегося 31 декабря 2018 года

Применение дополнений к следующим стандартам в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 года, не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или результаты деятельности Группы:

- МСФО (IFRS) №1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» (дополнение);
- МСФО (IFRS) №2 «Выплаты на основе акций» (дополнение);
- МСФО (IFRS) №4 «Договоры страхования» (дополнение);
- МСФО (IAS) №28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия» (дополнение);
- МСФО (IAS) №40 «Инвестиционная недвижимость» (дополнение);
- Разъяснение КРМФО (IFRIC) №22 «Операции в иностранной валюте и предварительная оплата».

Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретацийв течение года, закончившегося 31 декабря 2017 года

Применение дополнений к следующим стандартам в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2017 года, не оказало существенного эффекта на учетную политику, финансовое положение или результаты деятельности Группы:

- МСФО (IFRS) №12«Раскрытие информации об участии в других организациях» (дополнение);
- МСФО (IAS) №7«Отчет о движении денежных средств» (дополнение);
- МСФО (IAS) №12«Налоги на прибыль» (дополнение).

Стандарты и интерпретации, выпущенные, но еще не применимые

Группа не осуществляла раннего применения стандартов, интерпретаций или дополнений, которые были выпущены, но еще не вступили в силу.

Стандарты и интерпретации	Применимы к годовым отчетным периодам, начинающимся не ранее
МСФО (IFRS) №3 «Объединения бизнесов» (дополнение)	1 января 2020
МСФО (IFRS) №7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» (дополнение)	1 января 2020
МСФО (IFRS) №9 «Финансовые инструменты» (дополнение)	1 января 2020
МСФО (IAS) №1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение)	1 января 2020
МСФО (IAS) №8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки» (дополнение)	1 января 2020
МСФО (IAS) №39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» (дополнение)	1 января 2020
Измененные Концептуальные основы финансовой отчетности	1 января 2020
МСФО (IFRS)№ 17 «Договоры страхования»	1 января 2021

Руководство Группы планирует применить все вышеприведенные стандарты и интерпретации в консолидированной финансовой отчетности за соответствующие отчетные периоды.

Реклассификация

Обязательства по договорам финансовой аренды, которые ранее признавались в соответствии с МСФО (IAS) №17 «Аренда», отражаются в составе обязательств по аренде в консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года и на 31 декабря 2017 года (ранее отражались в составе кредитов и займов).

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018, выручка от реализации полупродуктов, которая ранее представлялась в отдельной колонке, была представлена в разрезе металлов на основании соответствующего содержания металла (см. Примечание 7). Показатели за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, были пересчитаны в соответствии с измененной формой представления выручки.

За год, закончившийся 31 декабря 2017 года Руководство Группы пересмотрело классификацию затрат себестоимости реализованных металлов и коммерческих расходов для приведения в соответствие структуры себестоимости с управленческим учетом и отчетностью.

4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Принципы консолидации

Дочерние предприятия

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и ее дочерних предприятий за период с даты фактического возникновения контроля до даты его фактического прекращения. Предприятие считается контролируемым Компанией, если Компания подвергается рискам,

связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, а также возможность использовать свои полномочия в отношении данного предприятия с целью оказания влияния на величину этого дохода.

Доля неконтролирующих акционеров в чистых активах (за исключением гудвила) консолидируемых дочерних предприятий представлена отдельно от собственного капитала акционеров Компании. Доля неконтролирующих акционеров включает их долю на дату объединения предприятий и долю в изменении чистых активов с даты объединения. Общий совокупный доход распределяется между акционерами Компании и неконтролирующими акционерами даже в случае отрицательного остатка доли неконтролирующих акционеров.

Доли неконтролирующих акционеров могут первоначально оцениваться либо по справедливой стоимости, либо пропорционально доле неконтролирующих акционеров в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов приобретенной компании. Разрешен выбор способа оценки доли неконтролирующих акционеров для каждой сделки в отдельности.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности все остатки по расчетам и операциям внутри Группы, а также нереализованные прибыли и убытки, возникающие в результате операций внутри Группы, исключаются.

Изменения доли владения в дочерних предприятиях Группы, не приводящие к потере контроля, учитываются в составе капитала.

В случае утраты контроля над дочерним предприятием Группа прекращает признание активов и обязательств и соответствующих компонентов капитала бывшего дочернего предприятия. Любая возникающая в результате этого разница признается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках. Оставшаяся доля владения в бывшем дочернем предприятии признается по справедливой стоимости на дату утраты контроля.

Совместное предпринимательство

Инвестиции в совместное предпринимательство классифицируются как совместные операции или совместные предприятия в зависимости от прав и обязанностей каждого инвестора, возникающих в связи с такой деятельностью. В отношении своей доли участия в совместной операции Группа признает: свои активы, включая свою долю в совместных активах; свои обязательства, включая свою долю в совместных обязательствах; свою выручку от продажи доли в продукции, произведенной в результате совместной операции; свою долю выручки от продажи продукции, произведенной в результате совместной операции; и свои расходы, включая долю в совместных расходах. Группа признает свою долю участия в совместном предприятии с использованием метода долевого участия.

Объединение предприятий

Приобретение дочерних предприятий учитывается по методу покупки. Стоимость каждого приобретения определяется в сумме справедливой стоимости переданных активов, принятых и созданных обязательств и долевых инструментов, выпущенных Группой на дату приобретения, в обмен на получение контроля над приобретенной компанией.

При приобретении доли в дочернем, ассоциированном предприятии или совместном предпринимательстве, любое превышение стоимости приобретения, стоимости доли неконтролирующих акционеров в приобретенной компании и справедливой стоимости, ранее принадлежавшей покупателю доли (при наличии таковой) в капитале приобретенной компании, над справедливой стоимостью ее идентифицируемых активов и обязательств на дату приобретения отражается в качестве гудвила. Гудвил, возникший при приобретении дочерних предприятий и совместных операций, отражается отдельно, а гудвил по ассоциированным и совместным предприятиям включается в балансовую стоимость вложений в ассоциированные предприятия.

Гудвил, отраженный отдельно, проверяется на предмет обесценения не реже одного раза в год. В случае возникновения обесценения, его сумма отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках в периоде, в котором выявляются подтверждающие это обстоятельства, и впоследствии не восстанавливается.

Если после переоценки доля Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов приобретенной компании превышает сумму стоимости приобретения, стоимости доли неконтролирующих акционеров в приобретенной компании и справедливой стоимости ранее имевшейся у покупателя доли (при наличии таковой) в капитале приобретенной компании, такое превышение отражается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках в качестве дохода от приобретения доли владения по цене ниже справедливой.

Все расходы, связанные с приобретением, отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в момент возникновения.

Если первоначальный учет сделки по объединению предприятий не завершен на конец отчетного периода, в котором произошло объединение, в отчетности представляются оценочные суммы по статьям, оценка которых не завершена. Эти оценочные суммы корректируются ретроспективно (также могут признаваться дополнительные активы и обязательства) в течение периода оценки (максимум двенадцать месяцев с момента объединения предприятий) по мере выяснения фактов и обстоятельств, существовавших на дату приобретения, которые оказали бы влияние на суммы, признанные в отчетности на эту дату, если бы они были известны в то время.

Функциональная валюта и валюта представления

Индивидуальная финансовая отчетность каждого предприятия Группы представляется в его функциональной валюте.

Российский рубль («руб.» или «рубль») был определен в качестве функциональной валюты Компании, всех дочерних предприятий, расположенных на территории Российской Федерации, всех иностранных дочерних предприятий Группы, за исключением следующих дочерних предприятий, ввиду значительной степени их автономности. Функциональная валюта NorilskNickelHarjavaltaOy — доллар США, NorilskNickelAfricaProprietaryLimited и Nkomati Nickel Mine — южноафриканский рэнд.

Валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы является доллар США («долл. США»). Использование доллара США в качестве валюты представления является распространенной практикой среди мировых компаний, занятых в горнодобывающих отраслях. Также доллар США является более удобной валютой представления для иностранных пользователей консолидированной финансовой отчетности Группы. Группа также выпускает консолидированную финансовую отчетность, соответствующую требованиям Федерального закона № 208-ФЗ, использующую российский рубль в качестве валюты представления отчетности

Компоненты консолидированного отчета о финансовом положении, консолидированного отчета о прибылях и убытках, консолидированного отчета о движении денежных средств и консолидированного отчета об изменениях в капитале пересчитываются в валюту представления следующим образом:

- все статьи активов и обязательств (как денежные, так и неденежные) в консолидированном отчете о финансовом положении пересчитываются по курсу на дату окончания соответствующего отчетного периода;
- все статьи доходов и расходов пересчитываются по среднему обменному курсу за каждый квартал (за исключением ситуаций, когда средний курс не является обоснованно приближенным к накопленному эффекту курсов на даты операций, и в этих случаях доходы и расходы пересчитываются по курсам на даты операций);
- все компоненты капитала пересчитываются по историческому курсу;
- все курсовые разницы, возникающие в результате пересчета, отражаются как отдельный компонент специального резерва в составе прочих совокупных доходов; и
- в консолидированном отчете о движении денежных средств остатки денежных средств на начало и конец каждого представленного периода пересчитываются по курсам на соответствующие даты;
- все денежные потоки пересчитываются по средним курсам за каждый квартал за исключением привлечения и погашения кредитов и займов, выплаченных дивидендов и авансов полученных, поступлений от выбытия дочерних предприятий, которые пересчитываются по курсу на дату совершения операции;

- возникающие в результате пересчета курсовые разницы представлены в консолидированном отчете о движении денежных средств как эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов.

Операции в иностранной валюте

Операции, выраженные в валютах, отличных от функциональной валюты (в иностранной валюте), отражаются по курсам, действующим на даты совершения операций. На каждую отчетную дату денежные активы и пассивы, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по обменному курсу, действующему на дату отчетности. Неденежные статьи, учитываемые по первоначальной стоимости, пересчитываются по курсам на даты совершения операций. Неденежные статьи, учитываемые по справедливой стоимости, пересчитываются по курсу на дату определения справедливой стоимости по соответствующим операциям. Курсовые разницы, возникающие в результате изменения курсов валют, отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Обменные курсы, использованные при подготовке консолидированной финансовой отчетности, представлены следующим образом:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Российский рубль/Доллар США			
31 декабря	61,91	69,47	57,60
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	64,74	62,71	58,35
Южноафриканский рэнд/Доллар США			
31 декабря	13,99	14,35	12,36
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	14,44	13,18	13,30
Евро/Доллар США			
31 декабря	0,89	0,87	0,84
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	0,89	0,85	0,89

Признание выручки

Выручка от реализации металлов

Учетная политика после 1 января 2018 года

Выручка от реализации металлов признается в момент, когда контроль над активом передан покупателю, и представляет собой общую сумму счетов, предъявляемых покупателям за поставку металлов, за вычетом налога на добавленную стоимость (если таковой имеется).

Выручка по контрактам, которые определены изначально как заключенные с целью удовлетворения ожидаемых потребностей Группы в реализации товаров и продолжают соответствовать этой цели, а также предполагают исполнение обязательств в виде физической поставки товара, признается в консолидированной финансовой отчетности по мере исполнения таких контрактов. Прибыль или убыток от форвардных договоров, исполнение которых осуществляется либо поставкой товара, либо проведением расчетов на нетто-основе, отражается в составе выручки и раскрывается отдельно от выручки по договорам с покупателями.

В качестве упрощения практического характера Группа не корректирует обещанную сумму возмещения на величину значительного компонента финансирования, если ожидаемый период между передачей Группой обещанного товара или услуги покупателю и оплатой покупателем такого товара или услуги составляет не более одного года.

По некоторым контрактам цены на металлы определяются предварительно и не устанавливаются до наступления заранее фиксированной даты в будущем, по состоянию на которую на основе рыночной цены определяется цена поставки (договоры с котировальным периодом). Выручка от реализации в таких случаях первоначально признается по рыночной цене на дату продажи. Корректировка по договорам с котировальным периодом отражается в составе выручки.

Учетная политика до 1 января 2018 года

Выручка от реализации металлов отражается в момент перехода к покупателю существенных рисков и выгод, вытекающих из права собственности, и представляет собой общую сумму счетов, предъявляемых покупателям за поставку металлов, за вычетом налога на добавленную стоимость.

Выручка от прочей реализации

Выручка по договорам с покупателями по реализации прочей продукции (отличной от реализации металлов) признается в момент, когда контроль над активом передан покупателю, согласно условиям отгрузки, указанным в договорах купли-продажи.

Выручка от оказания услуг признается в течение периода времени, когда услуги оказываются.

Доходы по процентам и дивидендам полученным

Доходы по дивидендам от инвестиций признаются в момент возникновения права Группы на получение платежа. Доход по процентам начисляется с использованием метода эффективной процентной ставки.

Аренда

Учетная политика после 1 января 2019 года

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 (со 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 переменные арендные платежи в качестве расходов в периоде, в котором наступает событие, приводящее к осуществлению таких платежей.

Активы в форме права пользования первоначально оцениваются по первоначальной стоимости, которая включает в случае применимости:

- первоначальную сумму обязательства по аренде;
- все арендные платежи, осуществленные на дату начала действия договора аренды или до нее;
- все 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 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 24) при первоначальном признании оценивается по приведенной стоимости арендных платежей, которые еще не осуществлены на дату начала аренды, и впоследствии переоценивается при отражении изменений в пересмотренных арендных платежах. Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды (если такая ставка может быть определена), или ставок привлечения Группой дополнительных заемных средств, определяемых на дату начала аренды с учетом срока аренды и валюты арендных платежей.

Учетная политика до 1 января 2019 года

Аренда, по условиям которой к Группе переходят все риски и выгоды, связанные с правом собственности на актив, классифицируется как финансовая аренда. Активы, полученные на условиях финансовой аренды, капитализируются в составе основных средств по наименьшей из двух величин: справедливой стоимости на дату приобретения и текущей дисконтированной стоимости будущих минимальных арендных платежей. Одновременно признается соответствующая задолженность по арендным платежам. Арендованные основные средства амортизируются в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы или срока аренды. Если в конце срока аренды предполагается передача прав собственности арендатору, то в качестве амортизационного периода применяется полезный срок службы актива.

Платежи по финансовой аренде рассчитываются методом эффективной процентной ставки и распределяются между финансовыми расходами, включаемыми в состав процентов уплаченных, и погашением суммы основного долга, сокращающим размер обязательств по аренде перед арендодателем.

Аренда, при которой арендодатель сохраняет за собой практически все риски и выгоды, связанные с правом собственности на актив, рассматривается как операционная аренда. Платежи по операционной аренде отражаются в составе расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках равными долями в течение срока аренды, при условии, что другие методы не являются более подходящими с точки зрения графика получения выгод пользователем от арендованного актива. Условные арендные платежи по договорам операционной и финансовой аренды отражаются как расходы в том периоде, в котором они были понесены

Финансовые расходы

Финансовыерасходы, непосредственносвязанные с приобретением, строительством или созданием объектов капитального строительства, 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 объектов капитального строительства, вычитается из расходов на привлечение заемных средств, которые могут быть капитализированы.

Государственные субсидии

Государственные субсидии признаются в момент, когда появляется достаточная уверенность в том, что субсидия будет получена, и что будут выполнены все условия и требования, необходимые для получения субсидии. Государственные субсидии на приобретение или создание активов вычитаются из стоимости соответствующих активов при определении их текущей балансовой стоимости.

Вознаграждения работникам

Заработная плата работников, относящаяся к деятельности текущего периода, признается в качестве расходов за этот период. Долгосрочные обязательства по вознаграждениям работникам отражаются по дисконтированной стоимости.

Планы с установленными отчислениями

Группа производит отчисления по следующим планам с установленными отчислениями:
- Пенсионный фонд Российской Федерации;
- Накопительная долевая пенсионная программа.

Обязательства Группы в отношении пенсионных планов с установленными отчислениями ограничиваются перечислением средств в периоде возникновения. Отчисления отражаются в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках по мере предоставления работниками соответствующих услуг.

Расходы по налогу на прибыль

Расходы по налогу на прибыль включают суммы текущего и отложенного налога.

Расходы по налогу на прибыль отражаются как расход или доход в консолидированном отчете о прибылях и убытках, за исключением случаев, когда он относится к статьям, непосредственно относимым к прочим совокупным доходам, в случае чего сумма налога также отражается в составе прочих совокупных доходов. В тех случаях, когда текущий или отложенный налог возникает при объединении предприятий, налоговый эффект включается в учет при объединении предприятий.

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 отражается в отношении временных разниц между данными налогового учета и данными, отраженными в финансовой отчетности. 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, принимаемые для целей налогообложения. Отложенные налоговые активы и обязательства не отражаются в консолидированной финансовой отчетности, если временные разницы связаны с гудвилом или возникают при первоначальном признании (кроме случаев приобретения предприятий) других активов и обязательств в рамках операций, которые не влияют на налогооблагаемую и бухгалтерскую прибыль.

Отложенные налоговые обязательства отражаются с учетом налогооблагаемых временных разниц, относящихся к инвестициям в дочерние, совместные и ассоциированные предприятия, а также долей 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 принимаются к зачету, если существует законное право произвести 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 поисково-разведочных работ;
- строительством новых рудников;
- определением уточненного содержания полезных компонентов в разрабатываемом рудном теле;
- расширением производственных мощностей рудника.

Затраты на строительство рудников включают процентные 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 резерва под обесценение. 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 поисково-разведочных работ, а также текущая дисконтированная стоимость будущих расходов по выводу основных средств из эксплуатации и капитализированные процентные расходы.

Балансовая стоимость основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, амортизируется в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы объекта основных средств, либо срока службы рудника, рассчитанного на основе данных о количестве балансовых запасов полезных ископаемых. При определении срока службы рудника допущения, действительные на момент проведения оценки, могут измениться в случае появления новой информации. В среднем сроки амортизации составляют от 1 до 50 лет.

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включают металлургические производства, здания, инфраструктуру, машины и оборудование, и прочие основные средства. Такие основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и резерва под обесценение.

Прочие основные средства амортизируются линейным методом в течение полезного срока службы.

Амортизационные отчисления рассчитываются в течение следующих сроков полезной службы активов:

- Металлургические производства, здания и инфраструктура 2–50 лет
- Машины, оборудование и транспорт 1–30 лет
- Прочие основные средства 1–20 лет

Незавершенное капитальное строительство

Незавершенное капитальное строительство включает в себя расходы, непосредственно связанные со строительством зданий, металлургических предприятий, созданием необходимой инфраструктуры, машин и оборудования, в том числе:

- авансы, выданные на приобретение основных средств, и материалы, предназначенные для капитального строительства зданий, металлургических предприятий, создания необходимой инфраструктуры, машин и оборудования;
- суммы, депонированные в банках в качестве покрытия под безотзывные аккредитивы, открытые для оплаты будущих поставок основных средств;
- расходы по финансированию, понесенные в течение строительства, если оно производится за счет заемных средств.

Начисление амортизации на эти активы начинается тогда, когда они становятся доступны для использования и когда их местоположение и состояние позволяют осуществлять их эксплуатацию в соответствии с намерениями руководства.

Расходы на геологоразведочные работы

Расходы на геологоразведочные работы, такие как геофизические, топографические, геологические и аналогичные виды работ, понесенные в рамках поисково-оценочных лицензий и лицензий на разведку и добычу, капитализируются и амортизируются в течение срока службы рудника с момента подтверждения коммерческой целесообразности добычи. В противном случае расходы списываются в периоде, в котором они произведены.

Расходы на геологоразведочные работы, списанные до начала строительства рудника, впоследствии не капитализируются, даже в случае его коммерческого использования.

Нематериальные активы, за исключением гудвила

Нематериальные активы отражаются в учете по первоначальной стоимости за вычетом сумм накопленной амортизации и резерва под обесценение. Нематериальные активы в основном включают в себя патенты, лицензии и программное обеспечение, права на использование программного обеспечения и прочие нематериальные активы.

Амортизация патентов, лицензий и программного обеспечения начисляется равномерно в течение периода от 1 до 10 лет.

Обесценение внеоборотных активов, за исключением гудвила

На каждую отчетную дату Группа проводит проверку стоимости своих внеоборотных активов на предмет обесценения в случае существования индикаторов, свидетельствующих об их обесценении. В случае обнаружения таких признаков рассчитывается возмещаемая стоимость соответствующего актива с целью определения размера убытка от обесценения (если таковой имеется). В тех случаях, когда нецелесообразно оценивать возмещаемую стоимость отдельного актива, Группа оценивает возмещаемую стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, к которой относится такой актив.

Возмещаемая стоимость определяется как наибольшее из двух значений: справедливая стоимость за вычетом расходов на продажу или стоимость актива в пользовании. При определении стоимости актива в пользовании прогнозные денежные потоки приводятся к текущей стоимости с использованием ставок дисконтирования до налогообложения, отражающих текущую рыночную стоимость денег и риски, относящиеся к активу или единице, генерирующей денежные потоки. Если возмещаемая стоимость какого-либо актива или единицы, генерирующей денежные потоки, оказывается ниже его балансовой стоимости, балансовая стоимость этого актива или единицы, генерирующей денежные потоки, уменьшается до размера его возмещаемой стоимости. Убытки от обесценения сразу же признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В тех случаях, когда убыток от обесценения впоследствии восстанавливается, балансовая стоимость актива (или единицы, генерирующей денежные потоки) увеличивается до суммы, полученной в результате новой оценки его возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличенная балансовая стоимость не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы по этому активу (или единице, генерирующей денежные потоки) не был отражен убыток от обесценения в предыдущие годы. Восстановление убытка от обесценения сразу же отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Товарно-материальные запасы

Готовая металлопродукция

Основные металлы Группы — никель, медь, палладий, платина; побочные металлы Группы — кобальт, золото, родий, серебро и прочие металлы. Основные металлы отражаются по наименьшей из двух величин: производственной себестоимости или чистой цене возможной реализации. Производственная себестоимость основных металлов рассчитывается путем распределения полной себестоимости производства пропорционально доле выручки от реализации этого металла в общей выручке. Побочные продукты оцениваются по чистой стоимости возможной реализации, основанной на текущих рыночных ценах.

Незавершенное производство

Стоимость незавершенного производства металлов, находящихся на стадии переработки, включает в себя все затраты, понесенные в процессе производства, включая прямые затраты на материалы и заработную плату, распределенные общепроизводственные расходы, амортизацию и другие расходы, понесенные в процессе производства каждого вида продукта с учетом степени его готовности.

Запасы и материалы

Запасы и материалы оцениваются по средневзвешенному методу, за вычетом резерва под снижение стоимости малоходовых и неликвидных материалов.

Финансовые активы

Учетная политика после 1 января 2018 года

Финансовые активы признаются в учете в момент совершения Группой сделки и первоначально оцениваются по справедливой стоимости с учетом расходов по совершению сделки, непосредственно относящихся к сделке, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, которые первоначально отражаются по справедливой стоимости.

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям:
- финансовые активы, учитываемые по амортизированной стоимости;
- финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;
- финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки.

Отнесение финансовых активов к тому или иному классу зависит от бизнес-модели, принятой руководством для управления данными финансовыми активами, и договорных условий денежных потоков 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, учитываемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках или прочем совокупном доходе.

Финансовые активы, учитываемые по амортизированной стоимости

Финансовый актив оценивается по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих критерия, и он не отнесен к финансовым активам, учитываемым по справедливой стоимости через прибыли и убытки:
- актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;
- 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.

К таким инструментам Группа обычно относит денежные средства и их эквиваленты, торговую и прочую дебиторскую задолженность (за исключением дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости, по договорам с котировальным периодом), займы выданные и банковские депозиты.

Финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход

Долговой финансовый актив оценивается по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, если выполняются оба следующих критерия, и он не отнесен к финансовым активам, учитываемым по справедливой стоимости через прибыли и убытки:
- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, цель которой достигается как путем получения предусмотренных договором денежных потоков, так и путем продажи финансовых активов;
- договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

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, учитываемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки

В состав финансовых активов, учитываемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки, Группа включает 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, а также производные финансовые инструменты 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, учитываемых по амортизированной стоимости, Группа признает резерв под обесценение на основании ожидаемой суммы кредитного убытка, оцененной одним из двух способов:

В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае всех возможных дефолтов на протяжении всего срока инструмента	Торговая и прочая дебиторская задолженность Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, по которым кредитный риск существенно увеличился с момента первоначального признания
В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае возможного дефолта в течение 12 месяцев после отчетной даты	Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности при первоначальном признании Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, если существенного увеличения кредитного риска после первоначального признания не наблюдается

Для определения того, имеется ли существенное увеличение кредитного риска по финансовому активу с момента первоначального признания, и при оценке ожидаемого кредитного убытка, Группой используется надежная и подтверждаемая доступная информация, включая количественную и качественную информацию и анализ, основанный на историческом опыте Группы и прогнозной информации.

Группа применяет упрощенный подход по МСФО (IFRS) №9 «Аренда» 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 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 другой организации. Если Группа не передает, но в то же время не сохраняет основные риски и выгоды от владения активом и продолжает контролировать 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.

Учетная политика до 1 января 2018 года

Финансовые активы признаются в учете в момент совершения 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:
- оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках;
- удерживаемые до погашения;
- имеющиеся в наличии для продажи; и
- займы и дебиторская задолженность.

Отнесение финансовых активов к тому или иному классу зависит от их особенностей и цели приобретения и происходит в момент их принятия к учету.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках

Финансовый актив классифицируется как оцениваемый по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, если он предназначен для торговли, либо классифицирован как оцениваемый по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках.

Финансовый актив классифицируется как предназначенный для торговли, если:
- он приобретен, главным образом, для продажи в ближайшем будущем; или
- является частью идентифицируемого портфеля финансовых инструментов, который управляется Группой совместно и по которому ожидается получение фактической прибыли в ближайшем будущем; или
- является производным финансовым инструментом.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, отражаются по справедливой стоимости с отражением возникающих при переоценке доходов и расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Чистая прибыль или убыток, отраженный в консолидированном отчете о прибылях и убытках, включает в себя сумму дивидендов или процентов по данному финансовому активу.

Займы и дебиторская задолженность

Торговая дебиторская задолженность, выданные займы и прочая дебиторская задолженность с фиксированными или определяемыми выплатами, которые не котируются на активном рынке, классифицируются как займы и дебиторская задолженность. Займы и дебиторская задолженность учитываются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки за вычетом резерва под обесценение. Процентный доход учитывается с использованием метода эффективной процентной ставки, за исключением краткосрочной дебиторской задолженности, по которой сумма процентов является несущественной.

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, включают, в основном, акции котирующиеся на открытом рынке, и производные ценные бумаги, не имеющие котировок на открытом рынке.

Принадлежащие Группе производные ценные бумаги, имеющие котировки на открытом рынке, оцениваются по рыночной стоимости. Прибыли или убытки, связанные с изменением справедливой стоимости данных инвестиций, отражаются как резерв по переоценке инвестиций в составе прочих совокупных доходов, за исключением убытков от обесценения, процентов, рассчитанных с использованием метода эффективной процентной ставки, и курсовых разниц на денежных статьях, которые признаются непосредственно в консолидированном отчете о прибылях и убытках. В случае если инвестиции реализованы, или по ним возникло обесценение, накопленные прибыли или убытки, ранее признаваемые в составе резерва по переоценке инвестиций, отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Производные ценные бумаги, не имеющие котировок на активном рынке, отражаются исходя из оценки руководством их справедливой стоимости.

Обесценение финансовых активов

Финансовые активы, за исключением оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, проверяются на предмет наличия признаков обесценения на каждую отчетную дату. Убыток от обесценения признается при наличии объективных данных, свидетельствующих об уменьшении ожидаемых будущих денежных потоков по данному активу в результате одного или нескольких событий, произошедших после принятия финансового актива к учету.

Группа создает 100% резерв по всей торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной более чем на 365 дней. По торговой и прочей дебиторской задолженности сроком до 365 дней резерв создается согласно ожидаемой вероятности возмещения задолженности и периода просрочки.

Индикатором обесценения для дебиторской задолженности может служить прошлый опыт неплатежей или увеличения числа отсроченных платежей, а также изменения в экономических условиях, приводящие к неисполнению обязательств по платежам.

Для финансовых активов, отражаемых по амортизированной стоимости, убыток от обесценения рассчитывается как разница между балансовой стоимостью и текущей стоимостью прогнозируемых будущих потоков денежных средств, дисконтированных с использованием первоначальной эффективной ставки процента.

Убыток от обесценения вычитается непосредственно из балансовой стоимости финансового актива, за исключением торговой и прочей дебиторской задолженности, балансовая стоимость которой уменьшается с использованием счета резерва. В случае признания торговой и прочей дебиторской задолженности безнадежной, такая задолженность списывается за счет соответствующего резерва.

Полученные впоследствии возмещения ранее списанных сумм отражаются по кредиту счета резерва. Изменения резерва отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

За исключением долговых и долевых финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, если в последующем периоде размер убытка от обесценения уменьшается, и такое уменьшение может быть объективно связано с событием, имевшем место после признания обесценения, ранее отраженный убыток от обесценения восстанавливается через счет прибылей или убытков. При этом балансовая стоимость финансовых активов на дату восстановления убытка от обесценения не может превышать амортизированную стоимость, которая была бы отражена в случае, если бы обесценение не признавалось.

В случае, когда снижение справедливой стоимости инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, было отражено в составе прочих совокупных доходов, но возникли объективные факты, подтверждающие обесценение данных инвестиций, накопленный убыток, отраженный в составе прочих совокупных доходов, должен быть перенесен в консолидированный отчет о прибылях и убытках, даже если выбытие инвестиций не произошло. Обесценение, ранее признанное в консолидированном отчете о прибылях и убытках, впоследствии не восстанавливается.
Увеличение стоимости, последующее признанию обесценения, признается в составе прочих совокупных доходов.

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 ставки процента. Производные финансовые инструменты 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 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.

Резервы

Резервы признаются тогда, когда у Группы имеются юридические или вытекающие из практики обязательства, возникшие в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что погашение этого обязательства потребует выбытия ресурсов Группы, а также может быть сделана надежная оценка величины обязательства.

Сумма, признанная в качестве резерва, 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 резерва используются денежные потоки, которые потребуются для погашения текущего обязательства, балансовой стоимостью резерва считается текущая дисконтированная стоимость таких денежных потоков.

Обязательства по восстановлению окружающей среды

Обязательства по восстановлению окружающей среды включают в себя расходы по выводу основных средств из эксплуатации, а также на рекультивацию земель.

Будущие расходы по выводу основных средств из эксплуатации и соответствующие обязательства отражаются по дисконтированной стоимости в тот момент, когда у Группы возникают обязательства в отношении данных расходов, и их величина может быть оценена с достаточной степенью достоверности. Капитализированные расходы по выводу основных средств из эксплуатации амортизируются в течение срока службы соответствующего актива (т.е. рудника). Увеличение обязательства по выводу основных средств из эксплуатации в связи с амортизацией дисконта отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе финансовых расходов. Сумма обязательств по выводу основных средств из эксплуатации периодически пересматривается с учетом действующих законов и нормативных актов, и при необходимости существующая оценка корректируется.

5. ОСНОВНЫЕ ОЦЕНКИ И ДОПУЩЕНИЯ

Подготовка консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО 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. Выработка таких оценок включает субъективные факторы и зависит от прошлого опыта, текущих и ожидаемых экономических условий и всей прочей доступной информации. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Наиболее значительные области, требующие применения оценок и допущений руководства, следующие:
- сроки полезного использования основных средств;
- обесценение нефинансовых активов;
- резервы;
- обязательства по восстановлению окружающей среды;
- налог на прибыль и
- условные факты хозяйственной деятельности.

Сроки полезного использования основных средств

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, амортизируются в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы объекта основных средств либо срока службы рудника. При определении срока службы рудника допущения, действительные на момент проведения оценки, могут измениться в случае появления новой информации.

Факторы, которые могут повлиять на определение срока службы рудника, 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.

Правильность применяемых полезных сроков службы основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, регулярно проверяется руководством. Проверка проводится исходя из текущего технического состояния активов и ожидаемого периода, в течение которого они будут приносить экономические выгоды Группе.

Обесценение нефинансовых активов

В конце каждого отчетного периода балансовая стоимость нефинансовых активов Группы анализируется на предмет выявления признаков, свидетельствующих об обесценении таких активов или признаков, свидетельствующих о том, что признанное ранее обесценение может быть полностью или частично восстановлено. Для целей теста на обесценение активы, не генерирующие независимые денежные потоки, относятся к соответствующей единице, генерирующей денежные потоки. Для расчета стоимости актива в пользовании руководство неизбежно применяет субъективное суждение при отнесении активов, не генерирующих независимые денежные потоки, к соответствующим генерирующим единицам, а также при оценке сроков и величины соответствующих денежных потоков. Последующие изменения в порядке отнесения активов к генерирующим единицам или сроков денежных потоков могут оказать влияние на балансовую стоимость соответствующих активов.

Резервы

Группа начисляет резерв по малооборачиваемым и неликвидным запасам. Кроме того, некоторые виды произведенной Группой готовой продукции отражаются в учете по чистой цене возможной реализации, определяемой на основе наиболее надежных данных, доступных на момент проведения такой оценки. При этом учитываются колебания цены или себестоимости готовой продукции, напрямую связанные с событиями, происходящими после отчетной даты, в той мере, в которой эти события подтверждают условия, существовавшие по состоянию на конец отчетного периода.

Группа производит начисление резервов по социальным обязательствам, налогового и прочих резервов. Суммы, признаваемые в качестве резервов, представляют собой приведенную стоимость наиболее точной оценки будущих затрат, необходимых для погашения этих обязательств.

Обязательства по восстановлению окружающей среды

Горнодобывающая и геологоразведочная деятельность Группы регулируется различными законами и нормативными актами в области охраны окружающей среды. Группа проводит оценку обязательств по охране окружающей среды, основываясь на понимании руководством Группы требований действующего законодательства различных юрисдикций, условий лицензионных соглашений и внутренних инженерных оценок. Резервы на вывод основных средств из эксплуатации и рекультивацию земель признаются исходя из дисконтированной стоимости в момент возникновения соответствующих обязательств. Фактические расходы будущих периодов могут существенно отличаться от суммы резерва. Кроме того, на величину данного резерва могут оказать влияние будущие изменения законов и нормативных актов в области защиты окружающей среды, оценки сроков службы рудников и ставок дисконтирования.

Налог на прибыль

Группа уплачивает налог на прибыль в различных юрисдикциях. Определение суммы резерва по налогу на прибыль, уплачиваемому в различных юрисдикциях, в значительной мере является предметом субъективного суждения в связи со сложностью законодательной базы. Существует значительное число сделок и расчетов, по которым сумма окончательного налогового обязательства не может быть однозначно определена. Группа признает обязательства по налогам, которые могут возникнуть по результатам налоговых проверок, на основе оценки потенциальных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по различным налоговым спорам будет отличаться от отраженных сумм, данная разница окажет влияние на суммы текущего и отложенного налога на прибыль в том периоде, в котором она будет выявлена.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов оценивается на каждую отчетную дату и уменьшается на величину, в отношении которой произошло снижение вероятности того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для полного или частичного использования отложенного налогового актива. Оценка такой вероятности предусматривает использование субъективного суждения исходя из ожидаемых результатов деятельности.

При оценке вероятности использования в будущем отложенного налогового актива учитываются различные факторы, в том числе операционные результаты деятельности Группы в предыдущих отчетных периодах, операционный план Группы, период возможного использования убытков прошлых лет для целей налогообложения и стратегии налогового планирования. Если фактические результаты будут отличаться от произведенных оценок или эти оценки подлежат корректировке в будущих периодах, это может оказать негативное влияние на финансовое положение, результаты деятельности и движение денежных средств Группы.

Условные факты хозяйственной деятельности

Характер условных активов и обязательств предполагает, что они будут реализованы только при возникновении или отсутствии одного или более будущих событий. Оценка таких условных активов и обязательств неотъемлемо связана с применением значительной доли субъективного суждения и оценок результатов будущих событий.

6. ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

Операционные сегменты определяются на основе внутренних отчетов по компонентам Группы, которые регулярно анализируются Правлением Группы.

В течение второго полугодия 2019 года Группа обновила систему управленческого учета с учетом изменений, происходящих в бизнесе. В результате сегмент Южный кластер раскрывался отдельно от сегмента Группа ГМК на 31 декабря 2019 года и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года. В мае 2019 года Группа заменила отдельные договоры толлинга между сегментами на договоры продажи полуфабрикатов между сегментами для целей их дальнейшей переработки, что привело к перераспределению выручки между показателями межсегментных продаж металлов и продаж металлов внешним контрагентам в соответствии с представленным ниже детальным описанием.

Руководство Группы определило следующие операционные сегменты:

- Сегмент Группа ГМК включает в себя основное производство в части добычи, переработки и металлургии, а также транспортные услуги, энергетику, ремонт и техническое обслуживание на территории полуострова Таймыр. Группа ГМК реализует металлы внешним контрагентам, в том числе металлы, произведенные из полуфабрикатов, приобретенных у Южного кластера, начиная с мая 2019 года. Выручка от реализации металлов другим сегментам за 2019 год включает главным образом продажи полуфабрикатов сегменту Группа КГМК для дальнейшей переработки (ранее осуществляемой в рамках договоров толлинга между сегментами). 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, ранее анализируемую в составе сегмента Группа ГМК. Выручка от реализации металлов другим сегментам включала в себя реализацию полуфабрикатов Группе ГМК для дальнейшей переработки, начиная с мая 2019 года (ранее осуществлялось в рамках договоров толлинга между сегментами). 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 деятельность по добыче и металлургии, энергетику, деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Кольского полуострова. Группа КГМК реализовывала металлы внешним контрагентам, в том числе металлы, производимые в 2019 году из полуфабрикатов Группы ГМК. Выручка от реализации металлов другим сегментам включает продажи полуфабрикатов сегментам Группы ГМК и NNHarjavalta для дальнейшей переработки. Прочая реализация Группы КГМК представлена выручкой от реализации услуг по переработке металлосодержащего сырья для других сегментов Группы, оказываемых в рамках договоров толлинга, а также услуг по поставке электроэнергии, энергоносителей и коммунальных услуг, оказываемых внешним контрагентам на территории Кольского полуострова;
- Сегмент NN Harjavalta включает в себя деятельность по переработке металлопродукции на территории Финляндии. Сегмент NN Harjavalta реализует преимущественно металлы собственного производства из металлосодержащего сырья, приобретаемого у Группы ГМК и Группы КГМК;
- Сегмент ГРК Быстринское включает в себя деятельность по добыче и обогащению металлосодержащей руды на территории Забайкальского края Российской Федерации;
- Сегмент Прочие добывающие включает в себя преимущественно 50% долю в совместных операциях по добыче и обогащению металлосодержащей руды Nkomati Nickel Mine («Nkomati»), а также прочую горнодобывающую деятельность и деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Российской Федерации и за рубежом. Выручка от реализации сегмента Прочие добывающие представлена преимущественно 50% долей Группы в продаже металлосодержащих полуфабрикатов, произведенных Nkomati.
- Сегмент Прочие неметаллургические включает в себя деятельность по перепродаже рафинированных металлов и прочих продуктов, транспортные и логистические услуги, энергетику, коммунальные услуги, исследовательскую деятельность и прочие виды деятельности на территории Российской Федерации и за рубежом. Деятельность сегмента Прочие неметаллургические также включает в себя перепродажу 50% металлосодержащих полуфабрикатов, произведенных Nkomati. Прочая реализация сегмента Прочие неметаллургические представлена преимущественно выручкой от реализации услуг по перевозке пассажиров воздушным транспортом, грузоперевозок и продажи топлива.

Корпоративная деятельность Группы не является операционным сегментом, включает в себя в основном административные расходы Главного офиса Группы и казначейские операции Группы и включена в строку Нераспределенные.

Отчетные сегменты в примечании приведены до элиминации межсегментных 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. Показатели деятельности отдельных сегментов на 31 декабря 2018 и 2017 годов не были пересчитаны, поскольку у Группы отсутствует информация о деятельности выделенных сегментов за прошлые периоды.

Выручка, показатели прибыльности или убыточности сегментов (EBITDA) и прочая сегментная информация по продолжающейся деятельности в разрезе отчетных сегментов Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017 гг., представлены в таблице ниже.

За год, закончившийся 31 декабря 2019 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от реализации металлов внешним контрагентам	8 208	349	2 271	1 145	182	133	563	–	12 851
Выручка от прочей реализации внешним контрагентам	171	–	36	6	4	–	495	–	712
Выручка от реализации металлов другим сегментам	5 177	336	608	21	12	–	4	(6 158)	–
Выручка от прочей реализации другим сегментам	280	179	200	–	3	–	350	(1 012)	–
Итого выручка	13 836	864	3 115	1 172	201	133	1 412	(7 170)	13 563
Сегментная EBITDA	9 522	475	58	74	349	(31)	31	(1 770)	8 708
Нераспределенные									(785)
Консолидированная EBITDA									7 923
Износ и амортизация									(911)
Восстановление убытка от обесценения нефинансовых активов									24
Финансовые расходы									(306)
Положительные курсовые разницы, нетто									694
Прочие доходы и расходы, нетто									100
Прибыль до налогообложения									7 524
Прочая сегментная информация									
Приобретение основных средств и нематериальных активов	839	76	221	18	103	5	62	–	1 324
Износ и амортизация	669	25	104	26	54	1	32	–	911
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	(43)	–	(1)	–	–	13	7	–	(24)

За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от реализации металлов внешним контрагентам	8 787	361	1 020	–	107	687	–	10 962
Выручка от прочей реализации внешним контрагентам	160	33	6	6	1	502	–	708
Выручка от реализации металлов другим сегментам	720	154	–	–	–	–	(874)	–
Выручка от прочей реализации другим сегментам	75	363	–	2	–	325	(765)	–
Итого выручка	9 742	911	1 026	8	108	1 514	(1 639)	11 670
Сегментная EBITDA	6 602	190	71	96	(6)	50	(13)	6 990
Нераспределенные								(759)
Консолидированная EBITDA								6 231
Износ и амортизация								(765)
Убыток от обесценения нефинансовых активов								(50)
Финансовые расходы								(580)
Отрицательные курсовые								(1 029)
Прочие доходы и расходы, нетто								95
Прибыль до налогообложения								3 902
Прочая сегментная информация								
Приобретение основных средств и нематериальных активов	1 016	292	18	168	21	38	–	1 553
Износ и амортизация	612	82	24	13	6	28	–	765
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	8	3	–	–	39	–	–	50

За год, закончившийся 31 декабря 2017 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметал-лургические	Исключено	Итого
Выручка от реализации металлов внешним контрагентам	6 712	347	835	–	128	393	–	8 415
Выручка от прочей реализации внешним контрагентам	176	34	5	14	–	502	–	731
Выручка от реализации металлов другим сегментам	500	122	–	–	–	–	(622)	–
Выручка от прочей реализации другим сегментам	59	394	–	1	–	391	(845)	–
Итого выручка	7 447	897	840	15	128	1 286	(1 467)	9 146
Сегментная EBITDA	4 559	182	61	(65)	(3)	18	(34)	4 718
Нераспределенные								(723)
Консолидированная EBITDA								3 995
Износ и амортизация								(645)
Убыток от обесценения нефинансовых активов								(227)
Финансовые расходы								(535)
Отрицательные курсовые								159
Прочие доходы и расходы, нетто								97
Прибыль до налогообложения								2 844
Прочая сегментная информация								
Приобретение основных средств и нематериальных активов	1 225	228	16	449	20	64	–	2 002
Износ и амортизация	463	61	25	–	72	24	–	645
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	101	3	–	–	122	1	–	227

Информация о выручке от реализации металлов внешним контрагентам в разрезе металлов и отчетных сегментов за годы, закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017 гг. представлена в таблице ниже:

За год, закончившийся 31 декабря 2019 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа ГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметал-лургические	Итого
Никель	1 079	30	1 269	880	–	65	65	3 388
Медь	2 417	35	246	83	76	10	10	2 877
Палладий	3 634	209	588	106	–	31	475	5 043
Платина	484	39	78	12	–	8	7	628
Прочие металлы	594	36	90	64	106	19	6	915
	8 208	349	2 271	1 145	182	133	563	12 851

За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Итого
Никель	1 827	275	805	53	53	3 013
Медь	2 824	51	86	8	8	2 977
Палладий	2 990	1	55	18	610	3 674
Платина	574	3	7	6	6	596
Прочие металлы	572	31	67	22	10	702
	8 787	361	1 020	107	687	10 962

За год, закончившийся 31 декабря 2017 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Итого
Никель	1 409	254	647	53	53	2 416
Медь	2 268	49	79	13	13	2 422
Палладий	2 056	11	36	23	308	2 434
Платина	618	6	10	10	10	654
Прочие металлы	361	27	63	29	9	489
	6 712	347	835	128	393	8 415

Активы и обязательства в разрезе отчетных сегментов Группы по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 гг. представлены в таблице ниже:

На 31 декабря 2019 года	Группа ГМК	Южный кластер	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неме-таллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	3 286	163	315	100	28	5	38	(3 935)	–
Активы по сегментам	10 416	375	4 177	486	1 791	78	984	(1 983)	16 324
Всего активы по сегментам	13 702	538	4 492	586	1 819	83	1 022	(5 918)	16 324
Нераспределенные									3 150
Итого активы									19 474
Межсегментные обязательства	305	39	3 227	138	11	–	215	(3 935)	–
Обязательства по сегментам	1 732	108	348	102	107	54	1 197	–	3 648
Всего обязательства по сегментам	2 037	147	3 575	240	118	54	1 412	(3 935)	3 648
Нераспределенные									11 539
Итого обязательства									15 187

На 31 декабря 2018 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	292	114	140	24	–	57	(627)	–
Активы по сегментам	9 903	996	451	1 492	88	792	(56)	13 666
Всего активы по сегментам	10 195	1 110	591	1 516	88	849	(683)	13 666
Нераспределенные								1 585
Итого активы								15 251
Межсегментные обязательства	139	63	122	39	5	259	(627)	–
Обязательства по сегментам	1 756	134	100	68	26	1 028	–	3 112
Всего обязательства по сегментам	1 895	197	222	107	31	1 287	(627)	3 112
Нераспределенные								8 666
Итого обязательства								11 778

На 31 декабря 2017 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	ГРК Быстринское	Прочие добывающие	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	346	207	172	2	9	54	(790)	–
Активы по сегментам	11 536	975	390	1 518	118	935	(42)	15 430
Всего активы по сегментам	11 882	1 182	562	1 520	127	989	(832)	15 430
Нераспределенные								1 205
Итого активы								16 635
Межсегментные обязательства	89	135	124	43	1	398	(790)	–
Обязательства по сегментам	2 128	157	73	89	32	171	–	2 650
Всего обязательства по сегментам	2 217	292	197	132	33	569	(790)	2 650
Нераспределенные								9 327
Итого обязательства								11 977

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 2019 года	Итого	Никель	Медь	Палладий	Платина	Прочие металлы
Европа	6 680	1 399	2 354	1 892	574	461
Азия	3 243	1 329	226	1 476	32	180
Северная и Южная Америка	2 289	427	77	1 595	14	176
Российская Федерация и СНГ	639	233	220	80	8	98
	12 851	3 388	2 877	5 043	628	915
За год, закончившийся 31 декабря 2018 года						
Европа	5 868	1 323	2 356	1 216	514	459
Азия	2 929	1 090	386	1 313	41	99
Северная и Южная Америка	1 619	348	26	1 111	34	100
Российская Федерация и СНГ	546	252	209	34	7	44
	10 962	3 013	2 977	3 674	596	702
За год, закончившийся 31 декабря 2017 года						
Европа	4 753	1 084	2 130	756	449	334
Азия	1 939	804	115	825	119	76
Северная и Южная Америка	1 166	313	–	807	–	46
Российская Федерация и СНГ	557	215	177	46	86	33
	8 415	2 416	2 422	2 434	654	489

Выручка от реализации металлов за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, включает чистый убыток от переоценки по справедливой стоимости форвардных контрактов, исполнение которых ожидается в виде физической поставки товара или на нетто-основе, в сумме(47) млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: чистая прибыль от переоценки 12 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: чистый убыток от переоценки (26) млн долл. США).

8. СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Денежные операционные расходы			
Расходы на персонал	1 295	1 283	1 363
Материалы и запчасти	712	727	732
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	438	430	530
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	402	436	297
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	239	200	242
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	221	212	221
Электричество и теплоснабжение	155	143	143
Топливо	101	87	81
Транспортные расходы	88	70	65
Прочие	167	155	152
Итого денежные операционные расходы	3 818	3 743	3 826
Износ и амортизация	735	653	630
(Увеличение)/уменьшение запасов металлопродукции	(44)	109	(517)
Итого	4 509	4 505	3 939

9. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Расходы на персонал	601	569	507
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	117	96	97
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	77	103	79
Износ и амортизация	69	38	32
Транспортные расходы	15	9	8
Аренда	5	23	25
Прочие	54	52	40
Итого	938	890	788

10. КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Расходы на маркетинг	45	31	14
Транспортные расходы	43	39	38
Расходы на персонал	15	14	13
Прочие	14	8	10
Итого	117	92	75

11. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Расходы социального характера	224	207	303
Резерв под закрытие производственных мощностей	190	–	–
Изменение прочих резервов	39	21	30
Доход, полученный в процессе пусконаладочных работ, нетто	39	21	30
Прочие, нетто	42	(27)	29
Итого	303	95	362

12. ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	340	382	384
Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности	84	100	133
Изменения справедливой стоимости долгосрочных обязательств	64	46	–
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	12	2	2
(Доход)/расход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	(199)	51	–
Прочие, нетто	5	(1)	16
Итого	306	580	535

13. ПРИБЫЛЬ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Процентный доход по банковским депозитам	64	59	39
Прочие, нетто	34	36	38
Итого	98	95	77

14. РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Расход по текущему налогу на прибыль	1 924	812	686
(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль	(366)	31	35
Итого расход по налогу на прибыль	1 558	843	721

Ниже приведена сверка суммы налога на прибыль, рассчитанной исходя из ставки налога на прибыль, действующей в Российской Федерации, где расположены основные производственные предприятия Группы, и фактической суммы налога на прибыль, отраженной в консолидированном отчете о прибылях и убытках:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Прибыль до налогообложения	7 524	3 902	2 844
Налог на прибыль по ставке 20%	1 505	780	569
Резерв по отложенному налоговому активу	25	29	38
Невычитаемые расходы по обесценению нефинансовых активов	–	4	7
Невычитаемые социальные расходы	64	54	73
Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних предприятий	(62)	(39)	8
Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц	26	15	26
Итого	1 558	843	721

Ставки налога на прибыль в странах, в которых предприятия Группы ведут деятельность, подлежащую налогообложению, составляют от 0% до 30%.

Балансы отложенных налогов

	На 31 декабря 2018 года, до применения МСФО 16	Эффект от применения МСФО 16	На 1 января 2019 года, с учетом применения МСФО 16	Признано в отчете о прибылях и убытках	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2019 года
Основные средства и активы в форме права пользования	386	41	427	15	50	492
Запасы	107	–	107	(377)	(9)	(279)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(7)	–	(7)	(3)	–	(10)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(53)	–	(53)	(51)	(9)	(113)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(82)	(41)	(123)	(15)	(15)	(153)
Прочие активы	24	–	24	(3)	1	22
Прочие обязательства	(2)	–	(2)	38	–	36
Перенос налоговых убытков на будущие периоды	(61)	–	(61)	30	(2)	(33)
Отложенные налоговые обязательства/(активы), нетто	**312**	**–**	**312**	**(366)**	**16**	**(38)**

	На 31 декабря 2017 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Выбытия в связи с выбытием дочерних предприятий	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2018 года
Основные средства	368	86	–	(68)	386
Запасы	124	–	–	(17)	107
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(3)	(5)	–	1	(7)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(69)	5	–	11	(53)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность	(69)	(28)	–	15	(82)
Прочие активы	46	(18)	–	(4)	24
Прочие обязательства	8	(10)	–	–	(2)
Перенос налоговых убытков на будущие периоды	(75)	1	–	13	(61)
Отложенные налоговые обязательства/(активы), нетто	**330**	**31**	**–**	**(49)**	**312**

	На 31 декабря 2016 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Выбытия в связи с выбытием дочерних предприятий	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2017 года
Основные средства	350	2	(4)	20	368
Запасы	102	16	–	6	124
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(12)	9	–	–	(3)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(79)	16	–	(6)	(69)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность	(33)	(35)	–	(1)	(69)
Прочие активы	(10)	57	–	(1)	46
Прочие обязательства	6	2	–	–	8
Перенос налоговых убытков на будущие периоды	(41)	(32)	–	(2)	(75)
Отложенные налоговые обязательства/(активы), нетто	**283**	**35**	**(4)**	**16**	**330**

Некоторые отложенные налоговые активы и обязательства, которые уплачиваются дочерними предприятиями Группы, входящими в консолидированную группу налогоплательщиков, были зачтены. Ниже представлены данные по суммам отложенного налога (после взаимозачета), отраженного в консолидированном отчете о финансовом положении:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Отложенные налоговые обязательства	60	385	407
Отложенные налоговые активы	(98)	(73)	(77)
Отложенные налоговые (активы)/обязательства, нетто	(38)	312	330

Непризнанные отложенные налоговые активы

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Временные разницы, принимаемые к вычету	164	100	104
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	240	191	219
Итого	404	291	323

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 2019 годаотложенный налоговый актив в сумме 162 млн долл. США, связанный с налоговым убытком прошлых лет, относился к выбытию акций ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка (31 декабря 2018 года:145 млн долл. США и 31 декабря 2017 года: 175 млн долл. США) не был признан в связи с тем, что он возник до вступления Компании в консолидированную группу налогоплательщиков. Вышеупомянутый отложенный налоговый актив может быть признан после выхода Компании из консолидированной группы налогоплательщиков бессрочно.

По состоянию на 31 декабря 2019 года непризнаваемые отложенные налоговые активы в сумме 78 млн долл. США, связанные с прочими налоговыми убытками, перенесенными на будущие периоды, могут быть зачтены без ограничения по срокам с учетом особенностей, установленных ст. 283 «Перенос убытков на будущее» Налогового кодекса Российской Федерации (31 декабря 2018 года:46 млн долл. США и 31 декабря 2017 года: 44 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2019 года Группа не признала отложенные налоговые обязательства по налогооблагаемым временным разницам в сумме 628 млн долл. США (31 декабря 2018 года: 1558 млн долл. США и 31 декабря 2017 года: 1459 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, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	Итого
Первоначальная стоимость						
Остаток на 1 января 2017 года	7314	2855	2976	215	1387	14747
Строительство и приобретение	1429	–	–	–	840	2269
Ввод в эксплуатацию	–	247	477	84	(808)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(7)	(13)	–	–	–	(20)
Выбытия	(124)	(150)	(90)	(23)	(12)	(399)
Прочее	(40)	42	(6)	2	2	–
Эффект пересчета в валюту представления	422	153	150	11	75	811
Остаток на 31 декабря 2017 года	8994	3134	3507	289	1484	17408
Строительство и приобретение	925	–	–	–	798	1723
Ввод в эксплуатацию	–	304	348	9	(661)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(6)	(1)	–	–	–	(7)
Выбытия	(67)	(4)	(43)	(4)	(12)	(130)
Прочее	(12)	(13)	20	5	–	–
Эффект пересчета в валюту представления	(1589)	(542)	(586)	(50)	(251)	(3018)
Остаток на 31 декабря 2018 года, до применения МСФО 16	8245	2878	3246	249	1358	15976
Эффект от применения МСФО 16 (Примечание 3)	–	137	62	5	–	204
Остаток на 1 января 2019 года, с учетом применения МСФО 16	8245	3015	3308	254	1358	16180
Строительство и приобретение	614	–	–	–	855	1469
Ввод в эксплуатацию	–	177	513	11	(701)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	79	4	–	–	–	83
Приобретение активов в форме прав пользования и переоценка обязательств по аренде	–	9	15	5	–	29
Выбытия	(52)	(43)	(69)	(6)	(32)	(202)

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	Итого
Прочее	91	38	(43)	–	(86)	–
Эффект пересчета в валюту представления	999	360	382	31	166	1938
Остаток на 31 декабря 2019 года	9 976	3 560	4 106	295	1 560	19 497
Накопленная амортизация и обесценение						
Остаток на 1 января 2017 года	(2 090)	(1 413)	(1 618)	(72)	(248)	(5 441)
Амортизационные отчисления	(347)	(97)	(264)	(24)	–	(732)
Выбытия	107	56	79	5	4	251
Убыток от обесценения, нетто	(154)	(87)	(7)	–	21	(227)
Прочее	4	(18)	16	(1)	(1)	–
Эффект пересчета в валюту представления	(120)	(78)	(82)	(4)	(15)	(299)
Остаток на 31 декабря 2017 года	(2 600)	(1 637)	(1 876)	(96)	(239)	(6 448)
Амортизационные отчисления	(350)	(108)	(291)	(24)	–	(773)
Выбытия	62	3	38	3	2	108
Убыток от обесценения, нетто	(33)	(31)	(19)	(2)	35	(50)
Прочее	9	6	(12)	(3)	–	–
Эффект пересчета в валюту представления	460	274	329	19	39	1 121
Остаток на 31 декабря 2018 года	(2 452)	(1 493)	(1 831)	(103)	(163)	(6 042)
Амортизационные отчисления	(437)	(145)	(314)	(27)	–	(923)
Выбытия	41	36	54	4	15	150
Убыток от обесценения, нетто	(32)	42	–	(1)	15	24
Прочее	7	(18)	19	1	(9)	–
Эффект пересчета в валюту представления	(286)	(182)	(214)	(13)	(18)	(713)
Остаток на 31 декабря 2019 года	(3 159)	(1 760)	(2 286)	(139)	(160)	(7 504)
Остаточная стоимость						
на 31 декабря 2017 года	6 394	1 497	1 631	193	1 245	10 960
на 31 декабря 2018 года	5 793	1 385	1 415	146	1 195	9 934
на 31 декабря 2019 года	6 817	1 800	1 820	156	1 400	11 993

На 31 декабря 2019 года незавершенное капитальное строительство включало 52 млн долл. США безотзывных аккредитивов, открытых для оплаты приобретения основных средств (31 декабря 2018 года:197 млн долл. США и 31 декабря 2017 года: 225 млн долл. США), представляющих обеспечительные депозиты, размещенные в банке. За год, закончившийся 31 декабря 2019 года приобретение основных средств в консолидированном отчете о движении денежных средств включает 221 млн долл. США в отношении безотзывных аккредитивов (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: 192 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: 210 млн долл. США).

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, составила 174 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: 172 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: 263 млн долл. США). Годовая ставка капитализации, использованная для определения суммы, составила 5,12% (31 декабря 2018 года: 5,15% и31 декабря 2017 года: 6,28%).

На 31 декабря 2019 года основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 2 750 млн долл. США затрат незавершенного строительства (31 декабря 2018 года: 2 868 млн долл. США и на 31 декабря 2017 года: 3 728 млн долл. США).

На 31 декабря 2019 года основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включали 48 млн долл. США инвестиционной недвижимости (31 декабря 2018 года: 44 млн долл. США и 31 декабря 2017 года: 55 млн долл. США).

Обесценение

На 31 декабря 2017 года Группа реклассифицировала активы NkomatiNickelMine (Nkomati) из активов, предназначенных для продажи, и провела тест на обесценение указанных активов. В результате проведенного теста на обесценение убыток в сумме 129 млн долл. США был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2017 года.

В течение 2018 и 2019 годов Группа обнаружила признаки дополнительного обесценения активов Nkomati и провела тест на обесценение на основании модели дисконтированных денежных потоков. В результате балансовая стоимость доли Группы в основных средствах Nkomati была полностью обесценена по состоянию на 31 декабря 2019 года (стоимость доли Группы в основных средствах Nkomati по состоянию на 31 декабря 2018 года: 12 млн долл. США). Убыток от обесценения в сумме 12 млн долл. США был признан консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2019 года (31 декабря 2018 года: 39 млн долл. США).

Наиболее существенные предпосылки, примененные для расчета стоимости в использовании по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 годов приведены ниже:

- Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены до 2028 года.
- Для оценки рыночных цен на металлический концентрат руководство Группы использовало консенсус-прогнозы цен на биржевые металлы.
- 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.
- Отдельные прогнозы инфляции использовались для каждого периода в диапазоне 2–5%. Прогнозы валютных курсов были посчитаны на основании ожидаемых индексов инфляции для южноафриканских рэндов и долларов США.
- Доналоговая номинальная ставка дисконтирования для южноафриканских рэндов была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость капитала для Группы и отражает оценку руководством рисков, присущих данному производственному подразделению на каждую отчетную дату (диапазон 21,3–21,6%).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года, Группа пересмотрела намерения по дальнейшему использованию газодобывающих активов. На основании этого указанные активы признаются отдельной единицей, генерирующей денежные потоки, а их стоимость в использовании определялась с использованием метода дисконтированных денежных потоков на каждую последующую отчетную дату.

По состоянию на 31 декабря 2019 года Группа обнаружила индикаторы частичного восстановления ранее признанного убытка от обесценения, преимущественно за счет роста тарифов на добычу газа и роста прогноза объема производства, и провела тест на обесценение активов.

Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные в модели дисконтированных денежных потоков на 31 декабря 2019, 2018 и 2017годов, приведены ниже:

- Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены до 2030 года. Оценка была выполнена, основываясь на прогнозируемых дисконтированных денежных потоках, которые планируется получить от деятельности отдельных производственных единиц по добыче и переработке газа.
- Для оценки цен на природный газ и газовый конденсат руководство Группы использовало консенсус-прогнозы цен на биржевые товары и установленные правительством цены. 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.
- Величина и сроки осуществления капитальных вложений основывались на прогнозах руководства.
- Отдельные прогнозы инфляции использовались для каждого периода в диапазоне 2–5%.
- Доналоговая номинальная рублевая ставка дисконтирования 16,5% (31 декабря 2018 года: 15,8%, 31 декабря 2017 года: 15,8%) была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость капитала и отражает оценку руководством рисков, присущих данным производственным подразделениям.

В результате доход от восстановления убытка от обесценения в сумме 70 млн долл. США был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2019 года (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: убыток от обесценения 8 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: убыток от обесценения 48 млн долл. США). Накопленный убыток от обесценения за вычетом соответствующих амортизационных отчислений, которые могли бы быть начислены при отсутствии указанного обесценения, по состоянию на 31 декабря 2019 года составил 153 млн долл. США (на 31 декабря 2018 года: 243 млн долл. США).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года, убытки от обесценения в размере 34 млн долл. США были признаны в отношении отдельных активов (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: 3 млн долл. США, и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: 50 млн долл. США).

АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие активы в форме права пользования	Итого
Остаток на 1 января 2019 года, с учетом применения МСФО 16	137	62	5	204
Приобретение активов в форме прав пользования и переоценка обязательств по аренде	9	15	5	29
Амортизация	(23)	(18)	(3)	(44)
Эффект пересчета в валюту представления	16	7	–	23
Остаток на 31 декабря 2019 года	139	66	7	212

16. ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Долгосрочные			
Займы выданные и прочая дебиторская задолженность	113	130	190
Банковские депозиты	8	8	2
Производные финансовые инструменты	102	3	–
Итого долгосрочные	223	141	192
Краткосрочные			
Займы выданные и прочая дебиторская задолженность	47	57	1
Банковские депозиты	–	83	94
Производные финансовые инструменты	4	7	4
Итого краткосрочные	51	147	99

17. ПРОЧИЕ НАЛОГИ

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Налоги к возмещению			
Налог на добавленную стоимость к возмещению	638	244	257
Авансовые платежи по прочим налогам	13	28	40
	651	272	297
За вычетом резерва под обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	(7)	(1)	(1)
Прочие налоги к возмещению	644	271	296
Налоговые обязательства			
Налог на добавленную стоимость	397	74	66
Страховые взносы во внебюджетные фонды	46	37	26
Налог на имущество	15	23	22
Налог на добычу полезных ископаемых	16	15	17
Прочие	29	13	16
Прочие налоговые обязательства	503	162	147

18. ЗАПАСЫ

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Готовая металлопродукция	407	526	655
Металлы, находящиеся на стадии переработки и полупродукты	339	1 138	1 333
За вычетом резерва по металлам на стадии переработки	(5)	(4)	(4)
Итого запасы металлопродукции	1 741	1 660	1 984
Запасы и материалы	811	662	739
За вычетом резерва по малооборачиваемым материалам и запасам	(77)	(42)	(34)
Запасы и материалы, нетто	734	620	705
Запасы	2 475	2 280	2 689

На 31 декабря 2019 года часть полупродуктов в сумме 52 млн долл. США (31 декабря 2018 года: 88 млн долл. США и 31 декабря 2017 года: 453 млн долл. США) была отражена в составе прочих внеоборотных активов исходя из производственных планов Группы.

19. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Торговая дебиторская задолженность	277	143	251
Прочая дебиторская задолженность	151	131	168
	428	274	419
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки	(66)	(70)	(92)
Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто	362	204	327

В 2019, 2018 и 2017годах средний период отсрочки платежа покупателям металлов варьировался от 0 до 30 дней. Торговая дебиторская задолженность в основном является беспроцентной.

По состоянию на 31 декабря 2019 года торговая и прочая дебиторская задолженность включает задолженность, оцениваемую по справедливой стоимости через прибыли и убытки, Уровень иерархии 2, в размере 196 млн долл. США (31 декабря 2018 года:120 млн долл. США и 31 декабря 2017 года: 214 млн долл. США).

По состоянию на31 декабря 2019 года, 2018 и 2017 годов, сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была несущественной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 25 дней в 2019году (в 2018 году: 23 дня, в 2017 году:23 дня). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2019 года в размере 43 млн долл. США (31 декабря 2018 года: 29 млн долл. США и 31 декабря 2017 года:34 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		
	2019	2018	2017
До 180 дней	35	24	25
180–365 дней	8	5	9
	43	29	34

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки представлено следующим образом:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Остаток на начало года	70	92	81
Изменение резерва	(8)	5	16
Списание торговой и прочей дебиторской задолженности	(4)	(12)	(9)
Эффект пересчета в валюту представления	8	(15)	4
Остаток на конец года	66	70	92

20. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Расчетные счета			
– в рублях	72	49	76
– в долларах США	918	398	334
– в евро	34	13	10
– в прочей валюте	60	64	14
Банковские депозиты			
– в рублях	1 357	–	–
– в долларах США	326	850	290
– в евро	–	–	17
– в прочей валюте	9	10	105
Денежные средства и их эквиваленты с ограничением по использованию	–	–	2
Прочие денежные средства и их эквиваленты	8	4	4
Итого	2 784	1 388	852

Банковские депозиты

Годовые процентные ставки по банковским депозитам в долларах США составляли от 1,25% до 1,80% на 31 декабря 2019 года (31 декабря 2018 года: от 1,70% до 3,95% и 31 декабря 2017 года: от 1,07% до 2,29%). Годовые процентные ставки по банковским депозитам в рублях составляли от 5,90% до 6,26% на 31 декабря 2019 года. Годовые процентные ставки по банковским депозитам в прочей валюте составляли от 0,40% до 3,80% на 31 декабря 2019 года (31 декабря 2018 года: от 0,75% до 2,29% и 31 декабря 2017 года: от 0,97% до 1,10%).

21. ВЫБЫТИЕ ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

4 июля 2019 года Группа продала долю в дочернем обществе, оказывающем услуги по строительству, за вознаграждение 5 млн долл. США. Чистый отток денежных средств от выбытия дочернего общества, отраженный в консолидированном отчете о движении денежных средств, составил 20 млн долл. США. Прибыль от выбытия в размере 2 млн долл. США была признана в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

6 апреля 2017 года Группа продала долю в дочернем обществе, которое владеет инвестиционной недвижимостью, за вознаграждение 113 млн долл. США. Поступления денежных средств от выбытия дочернего общества, отраженные в консолидированном отчете о движении денежных средств, составили 95 млн долл. США за вычетом выбывших денежных средств и их эквивалентов, и расходов на продажу в размере 16 млн долл. США и 2 млн долл. США соответственно. Прибыль от выбытия в размере 16 млн долл. США была признана в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

22. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал

На 31 декабря 2019, 2018 и 2017годов количество разрешенных и выпущенных акций составило 158 245 476

ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Базовая прибыль на акцию (долларов США на акцию)	36,5	19,5	13,5

Показатели прибыли и средневзвешенного количества акций в обращении, использованные для расчета базовой прибыли на акцию, представлены ниже:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Прибыль за год, причитающаяся акционерам материнской компании	5 782	3 085	2 129

Средневзвешенное количество выпущенных акций в обращении, используемое для расчета базовой и разводненной прибыли на акциюза годы, закончившиеся 31 декабря 2019, 2018 и 2017, составило 158 245 476 штук.

По состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 годов у Группы не было финансовых инструментов, которые бы имели эффект разводнения на базовую прибыль на акцию.

23. ДОЛЯ НЕКОНТРОЛИРУЮЩИХ АКЦИОНЕРОВ

В мае 2017 года Группа продала HighlandFund 2,66% долю в капитале Быстринского проекта за 21 млн долл. США. В октябре 2017 года Группа продала связанной стороне 36,66% долю в капитале Быстринского проекта за 275 млн долл. США.

Обобщенная финансовая информация в отношении дочерней организации, ООО «ГРК «Быстринское», в которой имеются неконтролирующие доли участия, существенные для Группы, по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 годов до исключения взаиморасчетов между компаниями Группы представлена ниже:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Внеоборотные активы	1 486	1 222	1 281
Оборотные активы	407	195	117
Долгосрочные обязательства	(824)	(790)	(593)
Краткосрочные обязательства	(142)	(139)	(156)
Чистые активы	**927**	**488**	**649**
Чистые активы, причитающиеся держателям неконтролирующих долей	464	244	325

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Чистая прибыль/(чистый убыток) за год	362	(61)	(32)
Прочий совокупный доход/(расход) за год	76	(104)	31
Итого совокупный доход/(расход) за год	**438**	**(165)**	**(1)**
Прибыль, причитающаяся/(убыток, причитающийся) держателям неконтролирующих долей	181	(31)	(6)
Прочий совокупный доход/(расход), причитающийся держателям неконтролирующих долей	38	(52)	5

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2019	2018	2017
Денежные средства, полученные от операционной деятельности/ (направленные на операционную деятельность)	302	72	(42)
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность	(252)	(190)	(423)
Денежные средства, (направленные на финансовую деятельность)/ полученные от финансовой деятельности деятельности	(4)	142	458
Увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто	46	24	(7)

24. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ, ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

	Валюта	Фиксированная/ плавающая ставка	Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря,%			Срок погашения	На 31 декабря		
			2019	2018	2017		2019	2018	2017
Необеспеченные кредиты	долл. США	плавающая	3,75	3,45	3,38	2020–2028	3 746	3 837	2 898
	рубли	фиксированная	8,30	8,30	11,90	2021	969	864	1 042
	евро	плавающая	0,85	0,85	0,85	2020–2028	30	19	4
Обеспеченные кредиты	долл. США	плавающая	–	–	6,72	2018	–	–	582
	рубли	фиксированная	9,75	9,75	8,38	2021–2022	10	9	34
Итого кредиты							4 755	4 729	4 560
Облигации	долл. США	фиксированная	4,88	5,24	5,05	2020–2024	4 220	3 472	4 206
	рубли	фиксированная	8,85	11,60	11,60	2024–2026	645	216	259
Итого облигации							4 865	3 688	4 465
Итого кредиты и займы							9 620	8 417	9 025
За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение									
12 месяцев и представленной в составе краткосрочных кредитов и займов							(1 087)	(209)	(813)
Долгосрочные кредиты и займы							8 533	8 208	8 212

	Валюта	Средняя ставка заимствования в течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года, %	Срок погашения	На 31 декабря 2019	2018	2017
Обязательства по аренде	долл. США	4,57	2020–2031	148	2	4
	рубли	8,21	2020–2099	56	–	–
	евро	2,18	2020–2050	19	19	23
	прочие	4,21	2020–2022	1	1	1
Итого обязательства по аренде				224	22	28
За вычетом краткосрочной части обязательств по аренде				(44)	(6)	(4)
Долгосрочные обязательства по аренде				180	16	24

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.

Изменение кредитов и займов, и обязательств по аренде, в том числе процентов по ним, за год, закончившийся 31 декабря 2019 года включает в себя изменения, обусловленные финансовой деятельностью, в сумме 544 млн долл. США, влияние изменений валютных курсов в сумме 164 млн долл. США, эффект от применения МСФО 16 в сумме 204 млн долл. США и прочие неденежные изменения в сумме 505 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: изменения, обусловленные финансовой деятельностью, в сумме (934) млн долл. США, влияние изменений валютных курсов в сумме (230) млн долл. США и прочие неденежные изменения в сумме 542 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: изменения, обусловленные финансовой деятельностью, в сумме 441 млн долл. США, влияние изменений валютных курсов в сумме 103 млн долл. США и прочие неденежные изменения в сумме 667 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2019 года кредиты были обеспечены основными средствами с балансовой стоимостью 10 млн долл. США (31 декабря 2018 года: 8 млн долл. США и31 декабря 2017 года: 15 млн долл. США). По состоянию на 31 декабря 2017 года 100% долей дочернего предприятия ООО «ГРК «Быстринское» находились в залоге в обеспечение обязательств по договору кредитования, который был снят в 2018 году.

Величина обязательств по договорам аренды со сроком погашения, превышающим 15 лет с даты подписания договора, составила по состоянию на 31 декабря 2019 года15 млн долл. США.

25. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ РАБОТНИКАМ

	На 31 декабря 2019	2018	2017
Задолженность по оплате труда	225	147	168
Резерв на оплату ежегодных отпусков	206	177	203
Прочие	32	22	22
Итого обязательства	463	346	393
За вычетом долгосрочной части	(70)	(39)	(16)
Краткосрочная часть обязательств	393	307	377

Планы с установленными отчислениями

Суммы отчислений от продолжающейся деятельности, отраженные в консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2019	2018	2017
Пенсионный фонд Российской Федерации	281	278	311
Накопительная долевая пенсионная программа	7	7	8
Прочие	5	7	5
Итого	293	292	324

26. РЕЗЕРВЫ

	На 31 декабря 2019	2018	2017
Краткосрочные резервы			
Налоговые резервы	4	2	134
Резерв по социальным обязательствам	51	53	28
Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	29	21	26
Прочие резервы	16	1	1
Итого краткосрочные резервы	100	77	189
Долгосрочные резервы			
Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	633	316	396
Резерв по социальным обязательствам	38	49	68
Прочие долгосрочные резервы	3	–	–
Итого долгосрочные резервы	674	365	464
Итого	774	442	653

	Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	Социальные обязательства	Налоговый резерв	Прочие резервы	Итого
Остаток на 1 января 2017 года	397	62	124	41	624
Начисление резервов	6	42	2	2	52
Погашения в течение года	–	(21)	(2)	(41)	(64)
Изменение оценок	(38)	4	–	–	(34)
Амортизация дисконта	35	6	–	–	41
Эффект пересчета в валюту представления	22	3	10	(1)	34
Остаток на 31 декабря 2017 года	422	96	134	1	653
Начисление резервов	–	47	21	2	70
Погашения в течение года	(22)	(29)	(144)	(3)	(198)
Изменение оценок	(21)	(2)	–	–	(23)
Амортизация дисконта	29	5	–	–	34
Эффект пересчета в валюту представления	(71)	(15)	(9)	1	(94)
Остаток на 31 декабря 2018 года	337	102	2	1	442
Начисление резервов	187	32	4	38	261
Погашения в течение года	(18)	(66)	(1)	(21)	(106)
Изменение оценок	81	2	–	–	83
Амортизация дисконта	30	8	–	–	38
Эффект пересчета в валюту представления	45	11	(1)	1	56
Остаток на 31 декабря 2019 года	662	89	4	19	774

Обязательства по восстановлению окружающей среды

Основные допущения, использованные для оценки обязательств по восстановлению окружающей среды:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Ставка дисконта российских предприятий	5,6–7,5%	7,7–8,9%	6,9–9,1%
Ставка дисконта иностранных предприятий	7,14%	8,17%	8,38%
Прогнозируемая дата закрытия рудников	До 2060	До 2068	До 2071
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2020 по 2039 годы	2,9–4,6%	3,0–4,3%	2,9–4,9%
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2040 года и далее	2,9%	2,9–3,0%	2,9%

Расходы на погашение обязательств по восстановлению окружающей среды (по текущей приведенной стоимости) представлены следующим образом:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Со второго по пятый годы	275	149	202
С шестого по десятый годы	124	24	23
С одиннадцатого по пятнадцатый годы	102	27	39
С шестнадцатого по двадцатый годы	64	86	77
В последующие годы	68	30	55
Итого	633	316	396

По состоянию на 31 декабря 2019 года Группа признала резерв, связанный с закрытием отдельных производственных мощностей на Кольском полуострове с 2021 года (Примечание 11). Соответствующая величина обязательства по выводу основных средств из эксплуатации была рассчитана на основании наилучших оценок суммы и срока возникновения будущих расходов и учтена соответствующим образом.

Социальные обязательства

В 2010 году Группа заключила многосторонние соглашения с Правительством Российской Федерации и Правительством Красноярского края о строительстве дошкольных образовательных учреждений и прочих социальных объектов в г. Норильск и г. Дудинка в период до 2020 года, а также о переселении граждан, проживающих в г. Норильск и г. Дудинка, в другие регионы Российской Федерации с более благоприятными условиями жизни в период до 2020 года. В 2017 году Группа заключила соглашения с Правительством Забайкальского края, предусматривающие создание и развитие объектов производственной, социальной и иной инфраструктуры в период до 2026 года. Резервы по социальным обязательствам представляют собой приведенную к текущей стоимости наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения данных обязательств.

27. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Финансовые обязательства			
Торговая кредиторская задолженность	425	357	426
Задолженность по приобретению объектов основных средств	212	192	186
Прочая кредиторская задолженность	117	110	140
Итого финансовые обязательства	754	659	752
Нефинансовые обязательства			
Авансы полученные по договорам с покупателями	952	892	31
Итого нефинансовые обязательства	952	892	31
Итого	1 706	1 551	783

Анализ финансовых обязательств по срокам погашения, который показывает договорные сроки погашения:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
До одного месяца	260	183	194
От одного до трех месяцев	199	192	244
От трех до двенадцати месяцев	295	284	314
Итого	754	659	752

28. ДИВИДЕНДЫ

16 декабря 2019 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2019 года, в размере 604,09 руб. (9,66 долл. США) на акцию в общей сумме 1 529 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в январе 2020 года.

26 сентября 2019 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 6 месяцев, закончившихся 30 июня 2019 года, в размере 883,93 руб. (13,77 долл. США) на акцию в общей сумме 2 179 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в октябре 2019 года в сумме 2 180 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

10 июня 2019 года годовое Общее собрание акционеров одобрило дивиденды за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, в размере 792,52 руб. (12,19 долл. США) на акцию в общей сумме 1 928 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в июле 2019 года в сумме 1 986 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

19 сентября 2018 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 6 месяцев, закончившихся 30 июня 2018 года, в размере 776,02 руб. (11,45 долл. США) на акцию в общей сумме 1 813 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в октябре 2018 года в сумме 1 841 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

28 июня 2018 года годовое Общее собрание акционеров одобрило дивиденды за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, в размере 607,98 руб. (9,63 долл. США) на акцию в общей сумме 1 524 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в июле 2018 года в сумме 1 527 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

29 сентября 2017 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 6 месяцев, закончившихся 30 июня 2017 года, в размере 224,20 руб. (3,84 долл. США) на акцию в общей сумме 607 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в октябре 2017 года в сумме 610 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

9 июня 2017 года годовое Общее собрание акционеров одобрило дивиденды за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, в размере 446,10 руб. (7,83 долл. США) на акцию в общей сумме 1 239 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в июле 2017 года в сумме 1188 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

16 декабря 2016 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2016 года, в размере 444,25 руб. (7,21 долл. США) на акцию в общей сумме 1141 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в январе 2017 года в сумме 1172 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

29. ОПЕРАЦИИ И ОСТАТКИ ПО ВЗАИМОРАСЧЕТАМ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Связанные стороны включают основных акционеров Группы и предприятия, которыми они владеют или которые они контролируют; ассоциированные организации, совместные предприятия и совместную деятельность; а также ключевой руководящий персонал. Группа определяет основных акционеров как акционеров, имеющих значительное влияние на деятельность Группы. В процессе своей деятельности Компания и ее дочерние предприятия заключают различные договоры на продажу, покупку и оказание услуг со связанными сторонами. Операции между Компанией и ее дочерними предприятиями, являющимися связанными сторонами, были исключены при консолидации и не раскрываются в данном примечании.

Информация об операциях между Группой и прочими связанными сторонами представлена ниже.

	Реализация товаров и услуг, долей участия в обществах		
Операции со связанными сторонами	за год, закончившийся 31 декабря 2019 года	за год, закончившийся 31 декабря 2018 года	за год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	–	7	279
Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная деятельность	–	–	1
Итого	–	7	280

	Приобретение активов и услуг и прочие операционные расходы		
Операции со связанными сторонами	за год, закончившийся 31 декабря 2019 года	за год, закончившийся 31 декабря 2018 года	за год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	89	64	115
Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная деятельность	136	86	107
Итого	225	150	222

Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами	Дебиторская задолженность на 31 декабря 2019 года	на 31 декабря 2018 года	на 31 декабря 2017 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	1	1	–
Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная деятельность	10	8	–
Итого	11	9	–

Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами	Кредиторская задолженность на 31 декабря 2019 года	на 31 декабря 2018 года	на 31 декабря 2017 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	3	1	2
Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная деятельность	8	3	9
Итого	11	4	11

Условия сделок со связанными сторонами

Операции со связанными сторонами в отношении купли-продажи электричества, теплоэнергии и природного газа совершались по ценам, установленным Федеральной службой по тарифам, которая является государственным органом, регулирующим цены на российских рынках электро- и теплоэнергии, а также телекоммуникационных услуг.

Вознаграждение, выплачиваемое ключевому руководящему персоналу

Ключевыми руководителями Группы являются члены Правления и Совета директоров. Вознаграждение ключевых руководителей Группы, включая заработную плату и премии по результатам работы, за год, закончившийся 31 декабря 2019 года составило 134 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: 109 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: 103 млн долл. США)

30. БУДУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Инвестиционные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2019 года обязательства, принятые Группой в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, составляли 930 млн долл. США (31 декабря 2018 года: 544 млн долл. США и 31 декабря 2017 года: 801 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 2019 года будущие недисконтированные переменные арендные платежи по таким договорам со сроком действия вплоть до 2068 года составили 310 млн долл. США.

По состоянию на 31 декабря 2019 года будущие недисконтированные арендные платежи по арендуемым объектам, непереданным арендатору, в отношении которых обязательство по аренде не было признано, составляли 192 млн долл. США.

Социальные обязательства

Группа производит отчисления средств на социальные программы обязательного и добровольного характера, а также осуществляет поддержание объектов социальной сферы в регионах, где расположены ее основные производственные предприятия. Как объекты социальной сферы, принадлежащие Группе, так и местные программы социального характера рассчитаны не только на сотрудников Группы, но и на всех жителей, проживающих на данной территории.

31. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Судебные разбирательства

По состоянию на 31 декабря 2019 года Группе предъявлен ряд исков, вытекающих из гражданско-правовых обязательств. По состоянию на 31 декабря 2019 года размер соответствующих требований по неоконченным судебным разбирательствам, по которым руководство Группы оценивает степень вероятности неблагоприятного исхода как возможную, составил приблизительно 14 млн долл. США (31 декабря 2018 года: 13 млн долл. США и на 31 декабря 2017 года: 25 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 предприятия на соответствие законодательству по другим вопросам, таким как таможенный и валютный контроль. Результатом данных проверок могут быть значительные штрафы и пени. Налоговые органы вправе проводить проверку налоговых деклараций в течение трех лет после завершения налогового периода, за который подана декларация.

Руководство, основываясь на своем понимании действующего налогового законодательства, считает, что признало достаточные резервы по налоговым обязательствам. Тем не менее, сохраняется риск того, что налоговые органы могут занять иную позицию по интерпретации действующего налогового законодательства. Данная неопределенность обуславливает существование у Группы риска доначисления налогов, взыскания штрафов и наложения санкций.

С 1 января 2012 года вступило в силу законодательство о трансфертном ценообразовании, которое существенно поменяло правила по трансфертному ценообразованию, сблизив их с принципами организации экономического сотрудничества и развития (OECD), создавая дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства.

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.

На текущий момент практики применения правил по трансфертному ценообразованию налоговыми и судебными органами недостаточно. Ожидается, что операции, которые регулируются правилами о трансфертном ценообразовании, станут объектом детальной проверки, что потенциально может оказать влияние на финансовые результаты и финансовое положение Группы.

В 2017 году российские налоговые органы Российской Федерации завершили проверку экспортных операций Группы по реализации металлов за год, закончившийся 31 декабря 2013 года, в части трансфертного ценообразования, которая не привела к существенным доначислениям налога на прибыль.

Охрана окружающей среды

Деятельность Группы в значительной степени подвержена контролю и регулированию со стороны федеральных, региональных и местных органов власти в области охраны окружающей среды в странах, где расположены ее производственные предприятия. Производственная деятельность Группы приводит к выбросу загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросу загрязняющих веществ в водные объекты, к образованию и размещению отходов производства.

Руководство полагает, что Группа соблюдает все законы и нормы по охране окружающей среды, действующие на сегодняшний день в странах, где Группа ведет деятельность. Однако законы и нормативные акты в области охраны окружающей среды продолжают меняться. Группа не в состоянии предсказать сроки и масштаб таких изменений. В случае наступления изменений от Группы может потребоваться проведение модернизации технической базы для того, чтобы соответствовать более строгим нормам.

Страновой риск Российской Федерации

Российская Федерация является страной с переходной экономикой и в настоящее время не имеет достаточно развитой деловой и законодательной инфраструктуры, включая стабильную банковскую и судебную системы, которые существуют в странах с более развитой рыночной экономикой. Современная российская экономика характеризуется, в частности, такими явлениями, как неконвертируемость национальной валюты за рубежом, валютный контроль, низкий уровень ликвидности на рынках капитала и продолжающаяся инфляция. В результате, ведение деятельности в Российской Федерации связано с рисками, как правило, не встречающимися в странах с более развитой рыночной экономикой. Стабильное и успешное развитие российской экономики и бизнеса Группы во многом зависит от эффективности экономических мер, предпринимаемых Правительством Российской Федерации, а также дальнейшего развития правовой системы.

В период с 2014 года Соединенные Штаты Америки, Европейский Союз и некоторые другие государства ввели и расширили ряд экономических санкций в отношении ряда российских физических и юридических лиц. Введение санкций привело к росту экономической неопределенности, в том числе волатильности на фондовых рынках, ослаблению курса российского рубля, снижению притока как местных, так и иностранных инвестиций и определенным ограничениям финансовой и инвестиционной активности физических и юридических лиц, находящихся под действием санкций. Руководство Группы считает, что изменения, произошедшие в российской деловой среде, не оказали существенного влияния на деятельность, финансовые результаты и финансовое положение Группы по состоянию на дату выпуска данной консолидированной финансовой отчетности. Долгосрочное влияние текущих и возможных дополнительных санкций определить затруднительно.

32. УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ И ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Риск управления капиталом

Группа осуществляет управление капиталом для обеспечения продолжения деятельности Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счет оптимизации соотношения заемных и собственных средств.

В состав капитала Группы входят долговые обязательства, которые включают в себя долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, а также капитал акционеров материнской компании, включающий уставный капитал, резервы и нераспределенную прибыль.

Руководство Группы регулярно анализирует уровень долговой нагрузки, рассчитанный как соотношение чистого долга к скорректированному показателю EBITDA, чтобы убедиться, что он соответствует финансовой политике Группы, направленной на поддержание кредитного рейтинга Группы на инвестиционном уровне.

Кредитные рейтинги Группы, присвоенные рейтинговыми агентствами S&P's и Fitch, остаются на инвестиционном уровне BBB–. 12 февраля 2019 года рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг Группы с инвестиционного уровня Baa3 до инвестиционного уровня Baa2 со стабильным прогнозом.

Факторы финансовых рисков и система управления рисками

В ходе своей деятельности Группа подвержена следующим финансовым рискам: рыночному риску (включая риск изменения процентных ставок и валютный риск), кредитному риску и риску ликвидности. В Группе используется система управления рисками, связанная с контрольными процедурами, которые позволяют измерять, оценивать и контролировать подверженность Группы финансовым рискам.Группой были разработаны, документально оформлены и утверждены положения и политики, в отношении механизмов управления рыночными и кредитными рисками, риском ликвидности и использования производных финансовых инструментов.

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 краткосрочных и долгосрочных займов с плавающими процентными ставками.

	Влияние 2 п. п. роста плавающей ставки		
Операции со связанными сторонами	на 31 декабря 2019 года	на 31 декабря 2018 года	на 31 декабря 2017 года
Убыток до налогообложения	76	77	70

Группа регулярно проводит всесторонний анализ подверженности риску изменения процентных ставок, рассматривая различные ситуации. В приведенной ниже таблице показана чувствительность финансового результата к возможному росту плавающих процентных ставок на 2 процентных пункта. Анализ чувствительности проводится на основании допущения о том, что сумма кредитов и займов с плавающей процентной ставкой на отчетную дату существовала в течение всего отчетного периода.

За год, закончившийся 31 декабря 2019 года, изменение процентных ставок оказывает следующее влияние на стоимость валютно-процентного свопа: рост рублевой ставки на 1 п.п. приводит к убытку в сумме 33 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: убыток 20 млн долл. США), снижение долларовой ставки на 1 п.п.— к убытку в сумме 32 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: убыток 23 млн долл. США). Согласно оценке руководства, подверженность Группы риску изменения процентных ставок находится на приемлемом уровне, который не требует дополнительных инструментов хеджирования

Валютный риск

Валютный риск — это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков финансового инструмента, стоимость которого выражена в иностранной валюте, будет колебаться из-за изменения курса валют.

Большая часть выручки Группы и соответствующей торговой дебиторской задолженности деноминированы в долларах США, и поэтому Группа подвержена валютному риску, относящемуся, в первую очередь, к доллару США. Валютный риск, возникающий в связи с другими валютами, оценивается руководством Группы как несущественный.

Балансовая стоимость денежных активов и обязательств, деноминированных в иностранной валюте, отличной от функциональной валюты отдельных компаний Группы, по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 годов представлена следующим образом:

	На 31 декабря 2019 года			На 31 декабря 2018 года			На 31 декабря 2017 года		
	Доллар США	Евро	Прочие	Доллар США	Евро	Прочие	Доллар США	Евро	Прочие
Денежные средства и эквиваленты	1227	35	69	1234	13	74	609	28	121
Дебиторская задолженность	398	13	4	265	3	4	384	4	4
Прочие активы	59	2	10	380	73	8	141	297	15
Активы	1684	50	83	1879	89	86	1134	329	140
Торговые и прочие кредиторы	213	66	8	249	114	10	290	80	14
Кредиты и займы, обязательства по аренде	8113	33	2	7308	19	3	7684	5	–
Прочие обязательства	221	16	–	160	19	–	136	23	–
Обязательства	8547	115	10	7717	152	13	8110	108	14

Валютный риск оценивается ежемесячно с использованием анализа чувствительности и поддерживается в рамках параметров, утвержденных политикой. В анализ, приведенный ниже, включаются только денежные статьи, выраженные в долларах США, по предприятиям, функциональная валюта которых российский рубль:

	Доллары США 20% укрепление по отношению к российскому рублю		
Операции со связанными сторонами	за год, закончившийся 31 декабря 2019 года	за год, закончившийся 31 декабря 2018 года	за год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Убыток до налогообложения	1577	1344	1395

В связи с тем, что уровень валютного риска по монетарным активам и обязательствам, деноминированным в долларах США, компенсируется выручкой от реализации металлов, деноминированной в долларах США, руководство считает подверженность Группы валютному риску на приемлемом уровне, и поэтому инструменты хеджирования не применяются. Группа применяет производные финансовые инструменты, в том числе договоры валютно-процентного свопа, для снижения подверженности валютному риску путем балансирования денежных потоков по выручке, выраженных в долларах, и по финансовым обязательствам, выраженным в рублях.

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, а также необеспеченной торговой и прочей дебиторской задолженности. Группа осуществляет постоянный мониторинг и контроль за риском неплатежей.

При заключении сделок с новым контрагентом руководство оценивает кредитоспособность потенциального клиента или финансового учреждения. В случае если контрагенту присвоен кредитный рейтинг инвестиционного уровня ведущим независимым рейтинговым агентством, этот рейтинг используется для оценки кредитоспособности контрагента, в остальных случаях кредитоспособность оценивается путем анализа финансовой отчетности на последнюю отчетную дату и другой общедоступной информации.

Ниже приведены балансы 5 финансовых учреждений и 5 крупнейших покупателей. Кредитный рейтинг банков не ниже BB+.

	Остаток задолженности		
Денежные средства и их эквиваленты	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Банк А	821	417	224
Банк Б	715	402	143
Банк В	485	214	125
Банк Г	162	75	102
Банк Д	152	64	80
Итого	2335	1172	674
Торговая и прочая дебиторская задолженность			
Покупатель А	31	50	66
Покупатель Б	24	38	41
Покупатель В	22	34	23
Покупатель Г	21	20	18
Покупатель Д	21	15	16
Итого	119	157	164

Группа не является экономически зависимой от ограниченного числа покупателей, поскольку производимая Группой металлопродукция, может быть свободно реализована на мировых товарных рынках. Ниже приведены данные об оборотах по реализации продукции покупателям Группы:

	За год, закончившийся 31 декабря 2019 года			За год, закончившийся 31 декабря 2018 года			За год, закончившийся 31 декабря 2017 года		
	Количество покупателей	Выручка млн долл. США	%	Количество покупателей	Выручка млн долл. США	%	Количество покупателей	Выручка млн долл. США	%
Крупнейший покупатель	1	2 363	17	1	1 564	13	1	1 319	14
Следующие 9 крупнейших покупателей	9	4 176	31	9	3 461	30	9	2 936	32
Итого	10	6 539	48	10	5 025	43	10	4 255	46
Следующие 10 крупнейших покупателей	10	2 382	18	10	1 965	17	10	1 494	16
Итого	20	8 921	66	20	6 990	60	20	5 749	62
Остальные покупатели		4 642	34		4 680	40		3 397	38
Итого		13 563	100		11 670	100		9 146	100

Руководство полагает, что за исключением денежных средств и их эквивалентов в банках, представленных выше, у Группы нет значительной концентрации кредитного риска.

Денежные средства и их эквиваленты, займы выданные, безотзывные аккредитивы, представляющие обеспечительные депозиты, банковские депозиты, не включенные в состав денежных средств и их эквивалентов, торговая и прочая дебиторская задолженность, подверженные кредитному риску, приведены ниже:

	На 31 декабря		
	2019	2018	2017
Денежные средства и их эквиваленты	2 784	1 388	852
Займы выданные, торговая и прочая дебиторская задолженность	522	394	518
Безотзывные аккредитивы	61	203	248
Банковские депозиты	8	91	96

Риск ликвидности

Риск ликвидности заключается в том, что Группа не сможет оплатить свои обязательства при наступлении срока их погашения

Группа обладает развитой системой управления риском ликвидности для управления краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным финансированием. Группа контролирует риск ликвидности за счет поддержания достаточных резервов, банковских кредитных линий с обязательством и без обязательства предоставить кредитные ресурсы. Руководство осуществляет постоянный мониторинг прогнозируемых и фактических денежных потоков и анализирует графики погашения финансовых активов и обязательств, а также осуществляет ежегодные процедуры детального бюджетирования.

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 27), базирующихся на недисконтированных контрактных сроках погашения обязательств, включая проценты:

На 31 декабря 2019 года	Итого	В течение 1 месяца	От 1 до 3 месяцев	От 3 до 12 месяцев	В течение 2-го года	В течение 3-го года	В течение 4-го года	В течение 5-го года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой									
Основная сумма долга	5 860	–	–	985	974	1505	1000	1154	242
Проценты	1050	–	49	297	277	200	103	82	42
	6 910	–	49	1 282	1251	1705	1103	1236	284
Кредиты и займы с плавающей ставкой									
Основная сумма долга	3797	–	–	104	1204	1541	833	100	15
Проценты	346	12	23	108	118	68	16	1	–
	4143	12	23	212	1322	1609	849	101	15
Обязательства по аренде									
Основная сумма обязательств	199	2	7	30	36	34	33	30	27
Валютно-процентный своп									
К погашению	1415	–	16	36	938	12	12	402	–
К получению	(1665)	–	(35)	(75)	(1065)	(29)	(29)	(433)	–
	(250)	–	(19)	(38)	(127)	(17)	(17)	(31)	–
Итого	11002	14	60	1486	2482	3331	1968	1336	326

На 31 декабря 2018 года	Итого	В течение 1 месяца	От 1 до 3 месяцев	От 3 до 12 месяцев	В течение 2-го года	В течение 3-го года	В течение 4-го года	В течение 5-го года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой									
Основная сумма долга	4 595	1	–	4	987	871	1 507	1 003	222
Проценты	1 022	–	30	249	280	213	142	46	62
	5 617	1	30	253	1 267	1 084	1 649	1 049	284
Кредиты и займы с плавающей ставкой									
Основная сумма долга	3 883	5	–	205	957	1 202	1 302	202	10
Проценты	363	4	21	102	123	77	33	3	-
	4 246	9	21	307	1 080	1 279	1 335	205	10
Валютно-процентный своп									
К погашению	1 008	–	10	31	41	926	–	–	–
К получению	(1 067)	–	(18)	(54)	(72)	(923)	–	–	–
	(59)	–	(8)	(23)	(31)	3	–	–	–
Итого	9 804	10	43	537	2 316	2 366	2 984	1 254	294

На 31 декабря 2017 года	Итого	В течение 1 месяца	От 1 до 3 месяцев	От 3 до 12 месяцев	В течение 2-го года	В течение 3-го года	В течение 4-го года	В течение 5-го года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой									
Основная сумма долга	5 586	1	1	766	6	988	1 049	1 506	1 269
Проценты	1 189	–	36	239	258	257	188	106	105
	6 775	1	37	1 005	264	1 245	1 237	1 612	1 374
Кредиты и займы с плавающей ставкой									
К погашению	3 510	9	–	29	236	996	1 028	808	404
К получению	246	5	8	51	65	52	33	20	12
	3 756	14	8	80	301	1 048	1 061	828	416
Итого	10 531	15	45	1 085	565	2 293	2 298	2 440	1 790

Для финансирования своих текущих потребностей в денежных средствах по состоянию на 31 декабря 2019 года Группа имела в своем распоряжении доступные подтвержденные банковские средства в сумме 5 044 млн. долл. США (31 декабря 2018 года: 4 290 млн. долл. США, 31 декабря 2017 года: 3 554 млн. долл. США).

33. 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 (см. Примечание 20), прочие финансовые активы (см. Примечание 16), торговая и прочая краткосрочная дебиторская задолженность (см. Примечание 19) и кредиторская задолженность (см. Примечание 27), приблизительно равна их справедливой стоимости. Производные финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, включают договоры валютно-процентного свопа (Уровень иерархии 2).

Прочие долгосрочные обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, включают обязательство по исполнению пут опциона в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей, Уровень иерархии 3.

Некоторые финансовые инструменты, такие как обязательства по финансовой аренде, были исключены из анализа справедливой стоимости по причине несущественности балансов, и руководство полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов приблизительно равна или несущественно отличается от их справедливой стоимости.

Финансовые инструменты, не учитываемые по справедливой стоимости, включая кредиты и займы, торговую и прочую долгосрочную кредиторскую задолженность, представлены ниже.

	На 31 декабря 2019 года		На 31 декабря 2018 года		На 31 декабря 2017 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 1	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 1	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 1
Облигации с фиксированной ставкой	4 865	5 100	3 688	3 705	4 465	4 685
Итого облигации	4 865	5 100	3 688	3 705	4 465	4 685
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 2
Кредиты с плавающей ставкой	3 776	3 814	3 856	3 654	3 484	3 439
Кредиты с фиксированной ставкой	979	1 007	873	861	1 076	1 055
Итого кредиты	4 755	4 821	4 729	4 515	4 560	4 494
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость, уровень 2
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность	37	37	200	210	402	440
Итого торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность	37	37	200	210	402	440

Справедливая стоимость финансовых обязательств, представленных в таблице выше, определяется следующим образом:

- справедливая стоимость корпоративных облигаций была определена на основе рыночных котировок, существовавших на отчетные даты;
- справедливая стоимость кредитов и займов с плавающей и фиксированной ставкой (основной суммы долга и процентов) по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 годов была рассчитана на основе текущей стоимости будущих денежных потоков с использованием процентных ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководства, которая учитывает валюту задолженности, ожидаемые сроки погашения и риски, связанные с Группой, которые существовали на отчетную дату;
- справедливая стоимость торговой и прочей долгосрочной кредиторской задолженности по состоянию на 31 декабря 2019, 2018 и 2017 годов была рассчитана на основе текущей стоимости будущих денежных потоков с использованием ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководством рыночных процентных ставок.

Для оценки справедливой стоимости договоров валютно-процентного свопа 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.

34. ФИНАНСОВЫЕ ВЛОЖЕНИЯ В КРУПНЕЙШИЕ ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дочерние предприятия по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности,% на 31 декабря 2019 года	на 31 декабря 2018 года	на 31 декабря 2017 года
Группа ГМК					
АО «Норильский комбинат»	Российская Федерация	Аренда движимого и недвижимого имущества	100	100	100
АО «Таймыргаз»	Российская Федерация	Добыча газа	–	100	100
АО «Норильскгазпром»	Российская Федерация	Добыча газа	100	100	100
АО «Норильсктрансгаз»	Российская Федерация	Транспортировка газа	100	100	100
АО «Таймырэнерго»	Российская Федерация	Аренда оборудования	–	100	100
АО «НТЭК»	Российская Федерация	Электроэнергетика	100	100	100
ООО «ЗСК»	Российская Федерация	Строительство	100	100	100
ООО «Норильскникельремонт»	Российская Федерация	Ремонт	100	100	100
ООО «Норильский обеспечивающий комплекс»	Российская Федерация	Изготовление запчастей	100	100	100
Южный кластер					
ООО «Медвежий ручей»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100	100
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 USA, Inc.	США	Сбытовая деятельность	100	100	100
ООО «Институт Гипроникель»	Российская Федерация	Исследования	100	100	100
АО «ТТК»	Российская Федерация	Поставка топлива	100	100	100
АО «ЕРП»	Российская Федерация	Речное судоходство	100	100	100
ООО «Аэропорт «Норильск»	Российская Федерация	Аэропорт	100	100	100
АО «АК «НордСтар»	Российская Федерация	Авиаперевозки	100	100	100

Совместные операции по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности,% на 31 декабря 2019 года	на 31 декабря 2018 года	на 31 декабря 2017 года
Прочие добывающие					
Nkomati Nickel Mine	Южно-Африканская Республика	Горная металлургия	50	50	50

35. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

В феврале 2020 года Компания заключила соглашение об изменении условий синдицированного кредита на общую сумму 2 500 млн долл. США, договор о выдаче которого был подписан в декабре 2017 года с группой международных банков, увеличив лимит финансирования до 4 150 млн долл. США, одновременно снизив размер процентной ставки и сдвинув сроки погашения текущей задолженности в размере 2 500 млн долл. США с периода декабрь 2020 года – декабрь 2022 года до периода февраль 2023 года – февраль 2025 года. До даты подписания соглашения размер подтвержденного невыбранного лимита финансирования по соглашению составлял 1 265 млн долл. США с периодом доступности до октября 2020 года.

риложе
ние

ТРАНСПОРТНЫЕ

Заполярный транспортный филиал

Мурманский транспортный филиал

Архангельский транспортный филиал

Красноярский транспортный филиал

Быстринский транспортный филиал

АО «ЕРП» (81,99%)

АО «Красноярский речной порт» (89,3%)

АО «Лесосибирский порт» (51%)

ООО «Аэропорт «Норильск» (100%)

АО «АК «НордСтар» (100%)

АО «Норильск Авиа» (100%)

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

Заполярный филиал

ООО «Медвежий ручей» (100%)

АО «Кольская ГМК» (100%)

ООО «ГРК «Быстринское» (50,01%)

Norilsk Nickel Harjavalta (Финляндия, 100%)

Nkomati Nickel Mine (ЮАР, 50%)

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ

«Норильскэнерго» (филиал)

АО «НТЭК» (100%)

АО «Норильскгазпром» (100%)

АО «ТТК» (100%)

АО «Норильсктрансгаз» (100%)

ООО «Арктик-энерго» (100%)

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ

ООО «Институт Гипроникель» (100%)

ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫЕ

ООО «Норильскгеология» (100%)

ООО «Востокгеология» (100%)

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ

ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» (100%)

ООО «ЗСК» (100%)

ООО «Норильскникельремонт» (100%)

ООО «Печенгастрой» (100%)

ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» (100%)

СБЫТОВЫЕ

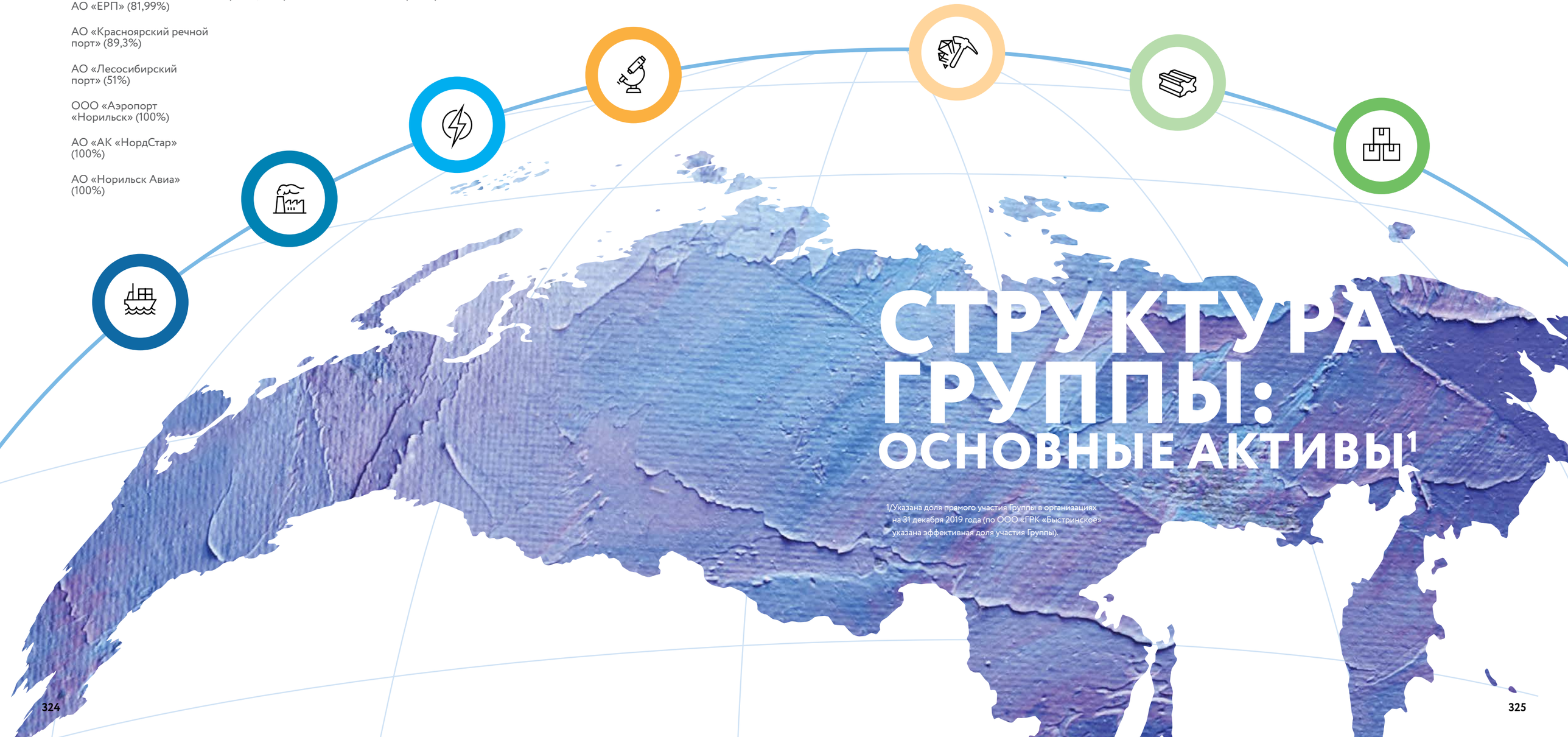
АО «НОРМЕТИМПЭКС» (100%)

Metal Trade Overseas SA (Швейцария, 100%)

Norilsk Nickel Asia Limited (Гонконг, 100%)

Norilsk Nickel USA Inc. (США, 100%)

Norilsk Nickel Metals Trading (Shanghai) Co., Ltd. (Китай, 100%)



СТРУКТУРА ГРУППЫ: ОСНОВНЫЕ АКТИВЫ[1]

1/Указана доля прямого участия Группы в организациях на 31 декабря 2019 года (по ООО «ГРК «Быстринское» указана эффективная доля участия Группы).

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 10 ЛЕТ

ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРНЫХ МЕТАЛЛОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»[1]	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19
Никель всего, т	**295 840**	**295 098**	**300 340**	**285 292**	**274 248**	**266 406**	**235 749**	**217 112**	**218 770**	**228 687**
в том числе из российского сырья Компании	235 518	234 906	223 153	219 273	223 224	220 675	196 809	210 131	216 856	225 204
в том числе из сырья третьих лиц	60 322	60 192	77 187	66 019	51 024	45 731	38 940	6 981	1 914	3 482
Медь всего, т	**388 027**	**377 944**	**363 764**	**371 063**	**368 008**	**369 426**	**360 217**	**401 081**	**473 654**	**499 119**
в том числе из российского сырья Компании	365 698	362 854	344 226	345 737	345 897	352 766	344 482	397 774	473 515	498 838
в том числе из сырья третьих лиц	22 329	15 090	19 538	25 326	22 111	16 660	15 735	3 307	139	281
Палладий всего, тыс. тр. ун.	**2 855**	**2 806**	**2 732**	**2 662**	**2 752**	**2 689**	**2 618**	**2 780**	**2 729**	**2 922**
в том числе из российского сырья Компании	2 723	2 704	2 624	2 529	2 582	2 575	2 526	2 728	2 729	2 919
в том числе из сырья третьих лиц	132	102	108	133	170	114	92	52	0	3
Платина всего, тыс. тр. ун.	**692**	**696**	**683**	**650**	**662**	**656**	**644**	**670**	**653**	**702**
в том числе из российского сырья Компании	663	672	658	604	595	610	610	650	653	700
в том числе из сырья третьих лиц	29	24	25	46	67	46	34	20	0	2
Заполярный филиал и Кольская ГМК (Россия)										
Никель, т	**235 518**	**237 227**	**233 632**	**231 798**	**228 438**	**222 016**	**182 095**	**157 396**	**158 005**	**166 265**
Заполярный филиал	124 200	124 000	124 000	122 700	122 390	96 916	50 860	0	0	0
Кольская ГМК	111 318	113 227	109 632	109 098	106 048	125 100	131 235	157 396	158 005	166 265
в том числе из российского сырья Компании	111 318	110 906	99 153	96 573	100 834	123 335	126 937	155 110	157 519	166 265
Медь, т	**365 698**	**363 460**	**352 466**	**359 102**	**354 943**	**355 707**	**350 619**	**387 640**	**436 201**	**442 682**
Заполярный филиал	309 320	303 940	295 610	296 760	297 552	292 632	280 347	306 859	353 131	355 706
Кольская ГМК	56 378	59 520	56 856	62 342	57 391	63 075	70 272	80 781	83 070	86 976
в том числе из российского сырья Компании	56 378	58 914	48 616	48 977	48 345	60 134	63 542	78 587	82 987	86 976
Палладий, тыс. тр. ун.	**2 723**	**2 704**	**2 628**	**2 580**	**2 660**	**2 606**	**2 554**	**2 738**	**2 671**	**2 868**
Заполярный филиал	2 053	2 038	1 989	2 006	2 065	1 935	1 703	956	987	1 042
Кольская ГМК	670	666	639	574	595	671	851	1 782	1 684	1 826
в том числе из российского сырья Компании	670	666	635	523	517	640	815	1 737	1 684	1 826
Платина, тыс. тр. ун.	**663**	**672**	**660**	**627**	**627**	**622**	**622**	**660**	**642**	**690**
Заполярный филиал	529	536	529	504	500	488	449	259	260	251
Кольская ГМК	134	136	131	123	127	134	173	401	381	439
в том числе из российского сырья Компании	134	136	129	100	95	122	159	385	381	439
ГРК «Быстринское» (Россия, Забайкальский край)[2]										
Медь (в концентрате), т	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**19 417**	**43 489**

1/ Суммарные объемы могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Итоговые операционные результаты Группы не включают показатели Nkomati.

ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРНЫХ МЕТАЛЛОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»[1]	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19
Золото (в концентрате), тыс. тр. ун.	0	0	0	0	0	0	0	0	89	177
Железорудный концентрат, тыс. т	0	0	0	0	0	0	0	0	346	1 311
Norilsk Nickel Harjavalta (Финляндия)										
Никель, т	49 159	48 525	45 518	44 252	42 603	43 479	53 654	59 716	60 765	62 422
в том числе из российского сырья Компании	0	0	0	0	0	424	19 012	55 021	59 337	58 939
Медь, т	11 279	5 681	1 006	6 549	10 629	13 048	9 598	13 441	18 036	12 948
в том числе из российского сырья Компании	0	0	0	0	0	0	593	12 328	17 980	12 667
Палладий, тыс. тр. ун.	48	34	21	39	74	78	64	42	58	54
в том числе из российского сырья Компании	0	0	0	0	0	0	8	35	58	51
Платина, тыс. тр. ун.	15	12	9	16	31	33	22	10	11	12
в том числе из российского сырья Компании	0	0	0	0	0	0	2	6	11	9
Nkomati (ЮАР)[2]										
Никель, т	5 525	5 815	9 624	11 920	11 359	11 350	8 486	8 006	6 597	6 485
Медь, т	3 082	2 927	4 594	5 034	4 938	5 301	4 007	4 504	3 055	3 419
Палладий, тыс. тр. ун.	23	24	32	46	48	53	40	46	33	33
Платина, тыс. тр. ун.	7	9	12	20	19	20	15	20	13	14
Norilsk Nickel Tati (Ботсвана)[3]										
Никель, т	11 163	9 346	12 215	6 416	3 207	911	0	0	0	0
Медь, т	11 050	8 803	10 292	5 412	2 436	671	0	0	0	0
Палладий, тыс. тр. ун.	84	68	83	43	18	5	0	0	0	0
Платина, тыс. тр. ун.	14	12	14	7	4	1	0	0	0	0
Lake Johnston (Австралия)										
Никель, т	0	0	8 975	2 826	0	0	0	0	0	0

1/ Группа владеет 50,01 % в Быстринском ГОКе. В операционных показателях указано содержание металлов в концентрате для продажи исходя из 100%. Быстринский ГОК полностью консолидируется в общих операционных показателях Группы компаний «Норильский никель». В 2018 году Быстринский ГОК был запущен в пусконаладочном режиме под нагрузкой и в 2019 году полностью введен в промышленную эксплуатацию.

2/ Группа владеет 50% в предприятии Nkomati. В операционных показателях указано содержание металлов в концентрате для продажи исходя из 50% доли владения. Nkomati не консолидируется в общих операционных показателях Группы. В 2019 году Группа и ее операционный партнер African Rainbow Minerals приняли решение о сокращении добычи руды в 2020 году. В дальнейшем планируется разработать план по консервации рудника.

3/ Сделка по продаже актива закрыта 2 апреля 2015 года.

ЗАПАСЫ И РЕСУРСЫ

Оцененные и выявленные ресурсы / доказанные и вероятные запасы на 31.12.2019[1]	Руда, тыс. т	Содержание металла						Металл					
		Ni, %	Cu, %	Pd, г/т	Pt, г/т	Au, г/т	6 МПГ, г/т	Ni, тыс. т	Cu, тыс. т	Pd, тыс. тр. ун.	Pt, тыс. тр. ун.	Au, тыс. тр. ун.	6 МПГ, тыс. тр. ун.
Таймырский полуостров													
Доказанные и вероятные запасы, всего	**672 815**	**0,92**	**1,72**	**4,19**	**1,11**	**0,24**	**5,55**	**6 176**	**11 598**	**90 585**	**23 967**	**5 200**	**119 987**
Доказанные запасы													
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	321 482	0,79	1,53	3,78	1,02	0,23	5,00	2 539	4 906	39 038	10 508	2 330	51 705
богатая	50 946	2,52	3,12	6,25	1,29	0,25	7,92	1 285	1 589	10 235	2 114	409	12 965
медистая	17 118	0,96	3,88	9,48	2,29	0,63	11,91	164	665	5 216	1 261	348	6 553
вкрапленная	253 418	0,43	1,05	2,90	0,88	0,19	3,95	1 090	2 652	23 587	7 133	1 573	32 187
Месторождение Норильск-1 (вкрапленная руда)	20 156	0,35	0,50	3,88	1,57	0,17	5,73	71	101	2 513	1 019	111	3 710
Вероятные запасы													
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	309 474	1,13	2,10	4,63	1,13	0,26	6,05	3 505	6 512	46 041	11 232	2 625	60 149
богатая	78 140	2,91	3,96	7,15	1,40	0,25	9,06	2 271	3 094	17 951	3 525	625	22 757
медистая	61 096	0,75	3,15	7,06	1,84	0,51	9,12	456	1 923	13 858	3 618	1 008	17 914
вкрапленная	170 238	0,46	0,88	2,60	0,75	0,18	3,56	778	1 495	14 232	4 089	992	19 478
Месторождение Норильск-1 (вкрапленная руда)	21 703	0,28	0,36	4,29	1,73	0,19	6,34	61	79	2 993	1 208	134	4 423
Оцененные и выявленные ресурсы, всего	**1 698 853**	**0,69**	**1,30**	**3,53**	**1,00**	**0,21**	**4,74**	**11 778**	**22 167**	**193 056**	**54 456**	**11 428**	**259 157**
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	1 553 511	0,73	1,39	3,52	0,96	0,21	4,68	11 349	21 618	175 939	47 775	10 715	233 986
богатая	111 927	3,24	4,26	7,98	1,60	0,29	10,12	3 624	4 772	28 722	5 746	1 054	36 401
медистая	66 249	0,97	4,03	9,23	2,36	0,66	11,85	640	2 669	19 666	5 030	1 397	25 229
вкрапленная	1 375 335	0,52	1,03	2,88	0,84	0,19	3,90	7 085	14 177	127 551	36 999	8 264	172 356
Месторождение Норильск-1 (вкрапленная руда)	145 342	0,30	0,38	3,66	1,43	0,15	5,39	429	549	17 117	6 681	713	25 171
Предполагаемые ресурсы, всего	**438 473**	**0,85**	**1,73**	**4,21**	**1,09**	**0,25**	**5,53**	**3 707**	**7 585**	**59 401**	**15 375**	**3 526**	**77 899**
Талнахский рудный узел	437 405	0,85	1,73	4,22	1,09	0,25	5,52	3 704	7 582	59 274	15 325	3 522	77 632
Месторождение Норильск-1	1 068	0,28	0,28	3,69	1,46	0,13	7,78	3	3	127	50	4	267

1/ Данные о запасах и ресурсах месторождений Таймырского и Кольского полуостровов были классифицированы согласно принципам Австрало-азиатского кодекса оценки рудных запасов и минеральных ресурсов полезных ископаемых (Кодекс JORC), разработанного Австрало-азиатским институтом горного дела и металлургии, Австралийским институтом наук о земле и Советом по полезным ископаемым Австралии с учетом терминологии, рекомендуемой Российским кодексом публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах, запасах твердых полезных ископаемых (Кодекс НАЭН).
Доказанные и вероятные запасы включены в оцененные и выявленные ресурсы.
Запасы и ресурсы представлены без месторождений Забайкальского края.
Шесть металлов платиновой группы (6 МПГ) включают в себя платину, палладий, родий, рутений, осмий и иридий. Четыре элемента включают в себя платину, палладий, родий и золото.
Суммарные цифры в строках «Всего» могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Отдельные цифры в некоторых случаях могут незначительно отличаться от ранее опубликованных значений.

Оцененные и выявленные ресурсы / доказанные и вероятные запасы на 31.12.2019[1]	Руда, тыс. т	Содержание металла						Металл					
		Ni, %	Cu, %	Pd, г/т	Pt, г/т	Au, г/т	6 МПГ, г/т	Ni, тыс. т	Cu, тыс. т	Pd, тыс. тр. ун.	Pt, тыс. тр. ун.	Au, тыс. тр. ун.	6 МПГ, тыс. тр. ун.
Кольский полуостров (вкрапленная руда)													
Доказанные и вероятные запасы, всего	**84 682**	**0,62**	**0,30**	**0,03**	**0,02**	**0,01**	**0,05**	**524**	**256**	**78**	**51**	**24**	**130**
Доказанные запасы	**43 231**	**0,58**	**0,25**	**0,03**	**0,02**	**0,01**	**0,05**	**250**	**107**	**40**	**29**	**12**	**70**
Вероятные запасы	41 451	0,66	0,36	0,03	0,02	0,01	0,05	274	149	38	22	12	60
Оцененные и выявленные ресурсы, всего	**320 943**	**0,69**	**0,33**	**0,05**	**0,03**	**0,02**	**0,08**	**2 204**	**1 070**	**480**	**307**	**174**	**846**
Предполагаемые ресурсы, всего	**143 625**	**0,63**	**0,31**	**0,04**	**0,03**	**0,01**	**0,07**	**905**	**446**	**184**	**121**	**60**	**320**
Австралия (Honeymoon Well)													
Оцененные и выявленные ресурсы (сульфидный никель)	**173 300**	**0,68**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1 180**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Предполагаемые ресурсы (сульфидный никель)	**11 900**	**0,68**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**81**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Предполагаемые ресурсы (латеритный никель)	**339 000**	**0,81**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2 746**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
ИТОГО РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ													
Итого доказанные и вероятные запасы	757 497	0,88	1,56	3,72	0,99	0,21	4,93	6 700	11 854	90 663	24 018	5 224	120 117
Итого оцененные и выявленные ресурсы	2 019 796	0,69	1,15	2,98	0,84	0,18	4,00	13 982	23 237	193 536	54 763	11 602	260 003
Итого предполагаемые ресурсы	582 098	0,79	1,38	3,18	0,83	0,19	4,18	4 612	8 031	59 585	15 496	3 586	78 219
ИТОГО РОССИЙСКИЕ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ													
Итого доказанные и вероятные запасы	757 497	0,88	1,56	3,72	0,99	0,21	4,93	6 700	11 854	90 663	24 018	5 224	120 117
Итого оцененные и выявленные ресурсы	2 193 096	0,69	1,06	2,74	0,78	0,16	3,69	15 162	23 237	193 536	54 763	11 602	260 003
Итого предполагаемые ресурсы	932 998	0,80	0,86	1,99	0,52	0,12	2,61	7 439	8 031	59 585	15 496	3 586	78 219

ЮАР (Nkomati) на 30.06.2019[2]	Руда, тыс. т	Содержание металла				Металл			
		Ni, %	Cu, %	Co, %	4 элемента, г/т	Ni, тыс. т	Cu, тыс. т	Co, тыс. т	4 элемента, тыс. тр. ун.
Доказанные и вероятные запасы	7 580	0,29	0,11	0,02	0,90	22	8	1	219
Оцененные и выявленные ресурсы	172 670	0,35	0,14	0,02	0,94	602	236	32	5 214
Предполагаемые ресурсы	46 350	0,40	0,13	0,02	0,97	188	62	8	1 438

1/ Данные о запасах и ресурсах месторождений Таймырского и Кольского полуостровов были классифицированы согласно принципам Австрало-азиатского кодекса оценки рудных запасов и минеральных ресурсов полезных ископаемых (Кодекс JORC), разработанного Австрало-азиатским институтом горного дела и металлургии, Австралийским институтом геологов и Советом по полезным ископаемым Австралии с учетом терминологии, рекомендуемой Российским кодексом публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах, запасах твердых полезных ископаемых (Кодекс НАЭН).
Доказанные и вероятные запасы включены в оцененные и выявленные ресурсы.
Запасы и ресурсы представлены без месторождений Забайкальского края.
Шесть металлов платиновой группы (6 МПГ) включают в себя платину, палладий, родий, рутений, осмий и иридий. Четыре элемента включают в себя платину, палладий, родий и золото.
Суммарные цифры в строках «Всего» могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Отдельные цифры в некоторых случаях могут незначительно отличаться от ранее опубликованных значений.
2/ Группа владеет 50% в предприятии Nkomati. Запасы и ресурсы Nkomati не консолидируются в общем итоге.

ЕДИНИЦЫ ИЗМЕРЕНИЯ И КУРСЫ ВАЛЮТ

Таблица перевода единиц измерения

Длина		Площадь		Масса	
1 км	0,6214 мили	1 м^2	10,7639 фута^2	1 кг	2,2046 фунта
1 м	3,2808 фута	1 км^2	0,3861 мили^2	1 метрическая т	1 000 кг
1 см	0,3937 дюйма	1 га	2,4710 акра	1 короткая т	907,18 кг
1 миля	1,609344 км	1 фут^2	0,09290304 м^2	1 тр. ун.	31,1035 г
1 фут	0,3048 м	1 миля^2	2,589988 км^2	1 фунт	0,4535924 кг
1 дюйм	2,54 см	1 акр	0,4046873 га	1 г	0,03215075 тр. ун.

КУРСЫ ВАЛЮТ ЗА 2015–2019 ГОДЫ

Курсы валют, использовавшиеся для пересчета затрат, номинированных в рублях

Показатель	'15	'16	'17	'18	'19
Средний курс рубля по отношению к доллару США за год, закончившийся 31 декабря	60,96	67,03	58,35	62,71	64,74

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.

Печь кипящего слоя. Печь, в которой сыпучий (порошкообразный, зернистый, гранулированный) материал взаимодействует с проходящим через него нагретым газовым потоком (воздуха, кислорода, дымовых газов), интенсивно перемещающим твердые частицы в так называемом кипящем слое.

Пирротиновый концентрат. Побочный продукт обогащения медно-никелевых руд.

Плавка. Пирометаллургический процесс, проводимый при температурах, обеспечивающих полное расплавление перерабатываемого материала.

Подэтажное обрушение. Система подземной разработки рудных месторождений, при которой блоки отрабатываются сверху вниз подэтажами; руда в подэтажах извлекается принудительным обрушением или самообрушением с заполнением выработанного пространства обрушенными породами.

Пульпа. Смесь мелкоизмельченного материала с водой или водным раствором.

Руда. Природное минеральное сырье, содержащее металлы или их соединения в количестве и виде, допускающих их промышленное использование.

Рудник. Горнопромышленное предприятие по добыче руд.

Сгущение. Процесс отделения жидкой фазы (воды) от твердой в дисперсных системах (пульпе, суспензии, коллоиде), основанный на естественном осаждении твердых частиц под действием силы тяжести в отстойниках, 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 — отвальных хвостов.

Шихта. Смесь материалов в определенной пропорции для получения требуемого химического состава конечного продукта.

Шлак. Расплавленное или твердое вещество переменного состава, покрывающее поверхность жидкого продукта при металлургических процессах (плавке шихты, отработке расплавленных промежуточных продуктов и рафинировании металлов). Образуется из пустой породы, флюсов, золы топлива, сульфидов и оксидов металлов, продуктов взаимодействия обрабатываемых материалов и футеровки плавильных агрегатов.

Шлам. Порошкообразный продукт, содержащий благородные металлы, выпадающие в осадок при электролизе меди и других металлов.

Штейн. Промежуточный продукт, представляющий собой сплав сульфидов железа и цветных металлов переменного химического состава. Основной продукт, в котором аккумулируются имеющиеся в сырье благородные и сопутствующие металлы.

Электролиз. Совокупность процессов электрохимических окислений-восстановлений, происходящих на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника.

Электроэкстракция. Электролитический способ выделения металла из раствора. Руда или концентрат подвергается выщелачиванию с помощью определенных растворителей, которые растворяют минералы, содержащие металл, или весь продукт целиком. Металл выделяется на катоде, а отработанный электролит, как правило, вновь направляют на выщелачивание. Катодный металл представляет собой конечный продукт высокой чистоты.

КОНТАКТЫ

Контакты по работе с инвесторами (юридические лица)

Жуков Владимир Сергеевич
Вице-президент по работе
с инвестиционным сообществом
Email: ir@nornik.ru

Боровиков Михаил Александрович
Руководитель по направлению работы
с инвесторами
Email: borovikovMA@nornik.ru
Тел.: +7 (495) 786-83-20
Факс: +7 (495) 797-86-13

Контакты по работе с акционерами

Райченко Марина Алексеевна
Руководитель по направлению
акционерного капитала
Email: gmk@nornik.ru
Тел.: +7 (495) 797-82-44

Департамент общественных связей

Кирпичников Андрей Юрьевич
Директор Департамента
общественных связей
Email: pr@nornik.ru

Егорова Татьяна Сергеевна
Руководитель пресс-службы
Email: egorovaTS@nornik.ru
Тел.: +7 (495) 785-58-00
Факс: +7 (495) 785-58-08

Адрес: Российская Федерация, 123100,
г. Москва, 1-й Красногвардейский пр-д, д. 15

Регистратор

АО «НРК – Р. О. С. Т.»
Лицензия ФКЦБ России № 045-13976-000001
от 3 декабря 2002 года без ограничения
срока действия
Сайт: www.rrost.ru

Центральный офис

Адрес: Российская Федерация, 107996,
г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 13
Email: info@rrost.ru
Тел.: +7 (495) 989-76-50
Факс: +7 (495) 780-73-67

Норильский филиал

Адрес: Российская Федерация, 663305,
Красноярский край, г. Норильск, ул. Богдана
Хмельницкого, д. 8, помещение 1
Тел.: +7 (3919) 46-28-17
Время работы операционного зала:
пн–пт, с 10:00 до 14:00

Красноярский филиал

Адрес: Российская Федерация, 660017,
г. Красноярск, пр-т Мира, д. 94, офис 314,
офисный центр «Воскресенский»
Тел.: +7 (391) 216-51-01, 223-20-30
Факс: +7 (391) 216-57-27
Время работы операционного зала:
пн–пт, с 09:00 до 13:00

Депозитарий АДР

Bank of New York Mellon
Отдел по работе с депозитарными расписками
Адрес: 240 Greenwich Street, 22nd Floor West,
New York, NY 10286
Тел.: +1 (212) 815-41-58
Факс: +1 (212) 571-30-50
Сайт: www.bnymellon.com

Аудитор

АО «КПМГ»
Адрес: Российская Федерация, 129110, г. Москва,
Олимпийский пр-т, д. 18/1, офис 3035
Почтовый адрес: Российская Федерация, 123112,
г. Москва, Пресненская наб., д. 10, блок С, 31-й этаж,
комплекс «Башня на набережной»
Email: moscow@kpmg.ru
Тел.: +7 (495) 937-44-77
Факс: +7 (495) 937-44-99
Сайт: www.kpmg.com/ru

ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГОРЕСУРСОВ ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»[1]

Вид энергетического ресурса	'17		'18		'19	
	в натуральном выражении	тыс. руб.	в натуральном выражении	тыс. руб.	в натуральном выражении	тыс. руб.
Тепловая энергия	4 737 249 Гкал	4 393 019	4 295 081 Гкал	4 606 657	4 218 703 Гкал	4 119 966
Электроэнергия	4 489 188 тыс. кВт · ч	4 854 566	4 174 431 тыс. кВт · ч	4 668 543	4 030 857 тыс. кВт · ч	4 660 983
Бензин	268 т	15 348	273 т	14 612	202 т	11 549
Топливо дизельное	52 684 т	2 431 146	52 859 т	2 598 687	50 768 т	2 762 282
Мазут топочный	40 360 т	566 985	44 233 т	840 447	41 626 т	876 948
Природный газ	497 141 тыс. м³	1 458 756	493 279 тыс. м³	1 482 681	434 813 тыс. м³	1 431 797
Уголь	17 359 т	4 204	16 473 т	7 545	12 227 т	6 505
Керосин и авиационное топливо	124 т	6 122	127 т	6 083	86 т	4 355

1/ Данные по потреблению энергоресурсов представлены только по ПАО «ГМК Норильский никель» и не включают показатели Кольской ГМК, Быстринского ГОКа и Norilsk Nickel Harjavalta. Иные виды энергетических ресурсов, помимо указанных в таблице, не использовались.

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 7 апреля 2020 года № ГМК/10-пр-сд.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления подготовлен в соответствии с Рекомендациями Банка России от 17 февраля 2016 года № ИН-06-52/8 по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций кодекса корпоративного управления.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем Отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2019 год.[1]

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] 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. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания. 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 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	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов. 2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 2 частично соблюдается. В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель», утвержденным решением Общего собрания акционеров Компании (протокол от 6 июня 2014 года № 1), при рассмотрении собранием акционеров вопросов об избрании членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии должны быть приглашены кандидаты в органы Общества. Кандидаты в члены Совета директоров и Ревизионную комиссию приглашаются на собрание. Большинство кандидатов присутствуют на собрании для участия в его проведении и ответов на вопросы акционеров
1.2	**Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов**			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.3	**Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества**			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделил надлежащее внимание	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
1.4	**Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций**			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. В соответствии с Уставом Компании избрание и прекращение полномочий Президента относится к компетенции Общего собрания акционеров. Критерий 2 частично соблюдается. В течение отчетного периода Совет директоров Компании на регулярной основе рассматривал отчеты членов Правления Компании по наиболее важным направлениям деятельности Компании. 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. В отчетном периоде на рассмотрение членам Совета директоров на регулярной основе членами исполнительного органа предоставлялась информация, касающаяся стратегии Компании. По итогам проведенной внешней оценки Совета директоров дана рекомендация сохранить на том же уровне внимание Совета директоров на вопросах рассмотрения стратегических и крупных инвестиционных проектов в будущем периоде. Данная работа будет продолжена в 2020 году

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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 ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. 2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 2 частично соблюдается. В 2019 году Департаментом внутреннего аудита впервые была проведена годовая оценка эффективности корпоративной системы управления рисками и системы внутреннего контроля Компании. Оценка проводилась в соответствии с методикой, утвержденной Советом директоров в 2018 году. Итогом оценки является вывод, что система управления рисками и система внутреннего контроля Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Отчет о результатах оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля рассмотрен Комитетом по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров 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 на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. Разработана и внедрена Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», одобренная Советом директоров. Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах Компании. Функционирование действующей в Обществе политики (системы) вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров. К компетенции Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям относятся разработка, надзор за внедрением и реализацией, а также регулярный пересмотр политики (системы) вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании. Критерий 2 частично соблюдается. В течение отчетного периода Совет директоров регулярно рассматривал вопросы, связанные с политикой (системой) вознаграждения высшего менеджмента, в том числе в части актуализации, усовершенствования, контроля за исполнением и оценки результативности

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.2	**Совет директоров подотчетен акционерам общества**			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 2. 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 т. д.	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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 таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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 рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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 рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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 ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 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	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляют совету директоров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.5	**Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров**			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор[4]. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Председатель Совета директоров является независимым директором. По мнению Компании, такое положение дел наиболее полно соответствует лучшей мировой практике. Независимый Председатель Совета директоров Компании наиболее эффективно обеспечивает взаимодействие между Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.6	**Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности**			

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки 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 и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В 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	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. В Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров, проводимых только в очной форме. Этот перечень в значительной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса, однако при этом учитывает особенности корпоративного управления в Компании и распределение полномочий между органами управления Компании. Формально к рассмотрению на очных заседаниях Совета директоров не отнесены следующие вопросы: · одобрение существенных сделок; · утверждение регистратора общества, условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором; · рассмотрение существенных аспектов деятельности подконтрольных Обществу юридических лиц; · вопросы, связанные с поступлением в Общество обязательного или добровольного предложения; · рассмотрение финансовой деятельности Общества за отчетный период (квартал, год); · вопросы, связанные с листингом и делистингом акций Общества; · рассмотрение результатов оценки эффективности работы Совета директоров, исполнительных органов Общества и ключевых руководящих работников; · рассмотрение политики управления рисками; · утверждение дивидендной политики Общества.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				При этом при формировании повестки дня заседания Совета директоров и определении формы проведения заседания Председателем Совета директоров принимаются во внимание важность выносимого на рассмотрение вопроса, рекомендации 168 Кодекса, предварительное рассмотрение вопроса на комитетах Совета директоров. С учетом указанных обстоятельств Председатель Совета директоров может определить форму заседания Совета директоров как очную, даже если согласно Положению о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» повестка дня заседания не содержит вопросов, требующих очного голосования. Так, на очном заседании Совета директоров был рассмотрен вопрос о ежегодной оценке эффективности деятельности Совета директоров. В отчетном периоде на очных заседаниях Советом директоров был утвержден бюджет Компании и предварительно Годовой отчет Общества, обсуждены вопросы избрания Председателя Совета директоров, образования исполнительных органов Общества, одобрены существенные сделки Общества, на регулярной основе рассматривались вопросы финансовых результатов Общества, отчеты по производству, промышленной безопасности и охране труда, отчетность по РСБУ и МСФО, принято решение о вознаграждении Президента 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. 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
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, 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	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. Уставом Компании предусмотрено, что решения Совета директоров об увеличении уставного капитала Компании путем размещения дополнительных акций принимается Советом директоров единогласно. Решения по отдельным существенным вопросам (часть из них приведена в рекомендации 170 Кодекса) принимаются не менее чем десятью голосами членов Совета директоров (что составляет не менее 3/4 голосов членов Совета директоров). К таким вопросам относятся: · вынесение на рассмотрение Общим собранием акционеров вопросов о внесении изменений и дополнений в Устав и об уменьшении уставного капитала; · утверждение и изменение дивидендной политики; · одобрение существенных сделок; · рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществ. Также не менее чем десятью голосами членов Совета директоров утверждаются внутренние документы, стратегия сбытовой деятельности Компании и другие вопросы. Кроме того, для заседания, в повестку дня которого включены вопросы об определении приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития, утверждении планов и бюджетов Компании, а также вопросы о вынесении на рассмотрение Общего собрания акционеров вопросов о реорганизации, ликвидации Компании и увеличении ее уставного капитала, Уставом Компании предусмотрен специальный кворум: в заседании должны принять участие не менее 2/3 от числа избранных членов Совета директоров, включая как минимум одного независимого директора. Риски, связанные с частичным исполнением рекомендации 170 Кодекса, нивелируются традиционно активным участием членов Совета директоров в заседаниях (как правило, 100%-ное участие), а также принятием решений Совета директоров на основе консенсуса (в большинстве случаев единогласно). Особо значимые вопросы предварительно прорабатываются в рамках работы комитетов Совета директоров

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8	**Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества**			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая 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	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. В Компании сформирован Комитет по аудиту и устойчивому развитию. В его состав входят три независимых и два неисполнительных директора (не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента). В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — 13 человек. В Совет директоров Компании входят семь независимых членов Совета директоров. В Компании действуют четыре комитета Совета директоров, каждый состоит из пяти человек. В соответствии с положениями о комитетах в состав каждого должны входить независимые члены Совета директоров. Все семь 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 (семь человек) с общим количеством членов комитетов (20 человек). По сложившейся практике заседания каждого комитета проходят не реже одного раза в месяц. Кроме этого, в 2019 году в среднем ежемесячно проводилось три заседания Совета директоров. Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов, требуют достаточного времени для проработки, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров. Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления о «наличии у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах». Все избранные члены Комитета по аудиту и устойчивому развитию обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для работы в Комитете. Кроме того, Председатель Комитета является независимым директором. Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Комитет состоит из трех независимых и двух неисполнительных директоров (не являющихся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента). В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — 13 человек. В Совет директоров Компании входят семь независимых членов Совета директоров. В Компании действуют четыре комитета 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 семь 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 (семь человек) с общим количеством членов комитетов (20 человек). По сложившейся практике заседания каждого комитета проходят не реже одного раза в месяц. Кроме этого, в 2019 году в среднем ежемесячно проводилось три заседания Совета директоров. Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов, требуют достаточного времени для проработки, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров. Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления о «наличии у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах».

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				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. Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными. Критерий 3 частично соблюдается. 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»
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета5), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 2 частично соблюдается. В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определены все задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса, за исключением п. 4 «Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы. Данное описание (отдельное для члена совета директоров и для его председателя) должно быть утверждено советом директоров и вручено для ознакомления каждому новому члену совета директоров и его председателю после их избрания». Основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) определены в Положении о Совете директоров. Состав Совета директоров Компании достаточно стабилен, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился. Для вновь избранных членов Совета директоров подготовлена программа вводного курса, направленная на ознакомление, в том числе с процедурами работы Совета директоров. Дополнительное описание Комитетом обязанностей директоров будет носить исключительно формальный характер. Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными. Компания не планирует относить данную задачу к функциям Комитета
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 состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	В Компании сформированы четыре комитета Совета директоров:[6] · Комитет по аудиту и устойчивому развитию; · Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям; · Комитет по бюджету; · Комитет по стратегии
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитеты совета директоров возглавляются 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 и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров составляет 13 человек. В него входят семь независимых членов Совета директоров. Все семь независимых членов Совета директоров вовлечены в работу комитетов. Избрание независимых директоров председателями всех комитетов повлечет чрезмерную нагрузку на независимых директоров, что 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». В связи с этим Комитет по бюджету возглавляет неисполнительный директор. В состав комитета входят три независимых и два неисполнительных директора. Все избранные члены Комитета по бюджету обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для работы в комитетах. Председатель Комитета обеспечивает его эффективную работу. Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными
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 ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9	**Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров**			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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 ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
3.1	**Корпоративный секретарь общества осуществляет 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. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1	**Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению**			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. В обществе принят внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Разработана и внедрена одобренная Советом директоров Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель». Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах Компании. Функционирование действующей в Компании политики (системы) вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров. К компетенции Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям относятся разработка, надзор за внедрением и реализацией, а также регулярный пересмотр Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям осуществлял мониторинг практики применения политики (системы) вознаграждений с целью формирования предложений по повышению эффективности

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Действующая в Компании система вознаграждений содержит порядок определения (установления) размера вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов. Используемая Компанией политика (система) вознаграждения в целом соответствует критерию прозрачности. Порядок определения размеров вознаграждения членов Совета директоров предусмотрен в Политике вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», а также устанавливается решением Общего собрания акционеров. Совокупное вознаграждение Президенту и членам Правления состоит из должностного оклада, а также премиальной (переменной) части. Переменная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определятся как финансовыми, так и нефинансовыми показателями. Механизм определения размеров переменной части вознаграждения членов Правления строится на основании ключевых показателей эффективности (КПЭ). КПЭ ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительных органов и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2	**Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров**			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Действующая в Компании политика (система) вознаграждения не предусматривает каких-либо дополнительных выплат или компенсаций в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над Компанией или иными обстоятельствами. Исключение сделано только в отношении действующего Председателя Совета директоров Компании. Общим собранием акционеров принято решение о дополнительных выплатах действующему Председателю Совета директоров Компании в случае наступления указанных обстоятельств. Это исключение обусловлено уникальными деловыми качествами и высокой востребованностью данного специалиста, являющегося одним из самых опытных и профессиональных управленцев международного уровня, обладающего значительным опытом работы в горно-металлургическом секторе

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3	**Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата**			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	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. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. Годовые КПЭ использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов. Данные итоговые (годовые) показатели были предварительно проанализированы, оценены и одобрены Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Критерий 2 частично соблюдается. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям на ежегодной основе проводит оценку системы вознаграждения исполнительных органов Компании. По итогам последней проведенной оценки были сделаны выводы, что применяемое в Компании соотношение фиксированной и переменной частей вознаграждения является эффективным. Критерий 3 частично соблюдается. Действующее законодательство предусматривает правовой механизм возврата Компании премиальных выплат, неправомерно полученных сотрудниками (в том числе членами исполнительных органов Компании). Такой механизм является достаточно эффективным и может быть использован независимо от того, содержится или не содержится он (или его упоминание) во внутренних документах Компании
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. 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). 2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	☐ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☑ Не соблюдается	Компания учитывает возможность внедрения опционной программы в качестве долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников 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 членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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 внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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 политика по противодействию коррупции. 2. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода, совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.2	**Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита**			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.1	**Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц**			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.2	**Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами**			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением. 2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах. 2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.3	**Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности**			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	1. Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1	**Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон**			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. 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. 2. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены как минимум: 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	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерии 1 и 2 частично соблюдаются. В Уставе Компании формально не обозначен перечень действий и сделок, являющихся для Компании существенными корпоративными действиями. Вместе с тем в Уставе Компании определены отдельные корпоративные действия и сделки, решение в отношении которых в силу их значимости для Компании отнесено к компетенции Совета директоров. Таким образом, эти действия и сделки Компания определяет как существенные и устанавливает в их отношении рекомендованный Кодексом порядок принятия решений. Перечень таких действий и сделок в значительной степени повторяет рекомендации 303 и 307 Кодекса, но также содержит и иные особо важные для Компании события и сделки. 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 и увеличении уставного капитала. В соответствии с Уставом Компании к компетенции Совета директоров, помимо согласия на совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, отнесены вопросы об одобрении ряда иных сделок: · с акционерами Компании, владеющими более 5% голосующих акций, и их аффилированными лицами; · на сумму свыше 200 млн долл. США; · на сумму свыше 20 млн долл. США, за исключением сделок в рамках обычной хозяйственной деятельности; · по приобретению, отчуждению или обременению любых ценных бумаг и производных финансовых инструментов на сумму свыше 5 млн долл. США; · по приобретению/продаже находящихся за пределами Российской Федерации любого бизнеса/предприятия, исключительных прав, недвижимого имущества, лицензий, концессий и иных прав на разработку и добычу полезных ископаемых на сумму свыше 5 млн долл. США. Также к компетенции Совета директоров отнесен вопрос о порядке голосования Компании на Общих собраниях акционеров / участников дочерних обществ по вопросу об одобрении вышеуказанных сделок

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] 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 ☐ Частично соблюдается ☐ Не 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 установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2	**Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий**			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий	☑ Соблюдается ☐ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества	☐ Соблюдается ☑ Частично соблюдается ☐ Не соблюдается	Критерии 1 и 2 частично соблюдаются. Компания привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством. При этом независимый оценщик может привлекаться по инициативе членов Совета директоров

Примечания:

1/ Указывается отчетный год, а если Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления содержит данные за период, прошедший с момента окончания отчетного года и до даты составления настоящего отчета, указывается дата составления настоящего отчета.

2/ Статус «соблюдается» указывается только в том случае, если общество отвечает всем критериям оценки соблюдения принципа корпоративного управления. В ином случае указывается статус «частично соблюдается» или «не соблюдается».

3/ Приводятся объяснения по каждому критерию оценки соблюдения принципа корпоративного управления, в случае если общество соответствует только части критериев или не соответствует ни одному критерию оценки соблюдения принципа. В случае если общество указало статус «соблюдается», приведение объяснений не требуется.

4/ Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясните причины избранного подхода.

5/ Если задачи Комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, необходимо указать его название.

6/ Необходимо указать перечень созданных дополнительных комитетов.

ИНФОРМАЦИЯ О СДЕЛКАХ ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

В 2019 году Компания не совершала сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» крупными сделками. Это сделки размер которых составлял 25% и более балансовой стоимости активов.

В 2019 году Компания не совершала сделок с заинтересованностью, признаваемых в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» сделками в совершении которых имелась заинтересованность, размер которых составлял 2% и более балансовой стоимости активов[1].

Перечень сделок с заинтересованностью, признаваемых в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» сделками в совершении которых имелась 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	08.05.2019	30.04.2019 протокол №ГМК/12-пр-сд от 30.04.2019 г.	Совет директоров	Дополнительное соглашение к договору займа с Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd о продлении срока действия договора до 30.10.2019	Члены Правления Дяченко С.Н., Гасумянов В.И.
2	27.05.2019	22.03.2019 г. протокол №ГМК/7-пр-сд от 22.03.2019 г.	Совет директоров	Дополнительное соглашение к договору оказания услуг с ОСОО «ОКР» об изменении размера вознаграждения. Размер вознаграждения увеличен на 4 322 033 рубля	Президент Компании Потанин В.О.
3	10.09.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Потаниным В.О.	Президент Компании Потанин В.О.
4	11.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Дубовицким С.А.	Член Правления Дубовицкий С.А.
5	11.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Волком С.Н.	Член Совета директоров Волк С.Н.
6	19.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Маннингсом Р.	Член Совета директоров Маннингс Р.
7	12.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Барбашевым С.В.	Член Совета директоров Барбашев С.В.
8	12.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Башкировым А.В.	Член Совета директоров Башкиров А.В.
9	19.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с ▪▪▪▪▪▪▪▪	Член Совета директоров ▪▪▪▪▪▪▪▪
10	08.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Бугровым А.Е.	Член Правления, член Совета директоров Бугров А.Е.
11	11.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Захаровой М.А.	Член Правления, Член Совета директоров Захарова М.А.
12	10.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Мишаковым С.С.	Член Совета директоров Мишаков С.С.

1/ С 1 января 2017 года вступили в силу изменения, внесенные в Федеральный закон Российской Федерации № 208 «Об акционерных обществах» в части регулирования крупных сделок и сделок с заинтересованностью. С указанной даты существенно сократилось число сделок Компании, относящихся к категории сделок с заинтересованностью, поскольку законом был изменен перечень лиц, признаваемых заинтересованными в совершении сделки, а также расширен перечень случаев, к которым нормы о сделках с заинтересованностью не применяются.

№	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
13	09.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Полетаевым М.В.	Член Совета директоров Полетаев М.В.
14	12.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Соломиным В.А.	Член Совета директоров Соломин В.А.
15	12.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков со Шварцем Е.А.	Член Совета директоров Шварц Е.А.
16	08.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Гасумяновым В.И.	Член Правления Гасумянов В.И.
17	08.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Савицкой Е.А. (до 27.12.19 Кондратова Е.А.)	Член Правления Савицкая Е.А. (до 27.12.19 Кондратова Е.А.)
18	08.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Пластининой Н.М.	Член Правления Пластинина Н.М.
19	19.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Батехиным С.Л.	Член Правления Батехин С.Л.
20	10.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Дяченко С.Н.	Член Правления Дяченко С.Н.
21	09.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Зельковой Л.Г.	Член Правления Зелькова Л.Г.
22	11.07.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Малышевым С.Г.	Член Правления Малышев С.Г.
23	08.08.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Пенни Г.	Председатель Совета директоров Пенни Г.
24	01.08.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков с Эдвардсом Р.	Член Совета директоров Эдвардс Р.
25	25.09.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор страхования с ОА «Альфастрахование». Размер страховой премии составляет 86 000 долл. США	Члены Совета директоров, Правления
26	01.08.2019	10.06.2019, протокол № 1 от 10.06.2019	Общее собрание акционеров	Договор страхования с ОА «Альфастрахование». Размер страховой премии составляет 574 000 долл. США	Члены Совета директоров, Правления
27	14.10.2019	05.09.2019 Протокол №ГМК/25-пр-сд от 05.09.2019 г.	Совет директоров	Дополнительное соглашение к договору оказания услуг с ОСОО «ОКР» об изменении количества и сроков мероприятий, а также пакета партнерских прав	Президент Компании Потанин В.О.