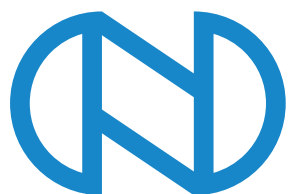


Годовой отчет 2018



НОРНИКЕЛЬ

# ПРОДВИЖЕНИЕ К УСТОЙЧИВОМУ РОСТУ



ГОДОВОЙ ОТЧЕТ  
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»  
ЗА 2018 ГОД

Отчетный период с 01.01.2018 по 31.12.2018

Отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2018 год включает в себя результаты деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» и иных компаний, входящих в Группу компаний «Норильский никель» (Группа). Под Группой для целей настоящего Годового отчета следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних предприятий. Крупнейшие дочерние предприятия Группы и их доля участия в капитале ПАО «ГМК «Норильский никель» приведены в консолидированной отчетности по МСФО за 2018 год. Информация, представленная в Отчете, подтверждена Ревизионной комиссией, утверждена Советом директоров и годовым Общим собранием акционеров Компании.

**ПРЕДВАРИТЕЛЬНО УТВЕРЖДЕН**

Советом директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»  
(протокол от 26 апреля 2019 года № ГМК/11-пр-сд)

**ДОСТОВЕРНОСТЬ ДАННЫХ ПОДТВЕРЖДЕНА**

Ревизионной комиссией ПАО «ГМК «Норильский никель»  
(заключение от 19 апреля 2019 года)

**УТВЕРЖДЕН**

годовым Общим собранием акционеров  
ПАО «ГМК «Норильский никель»  
(протокол № 1 от 10 июня 2019 года)

**В. О. ПОТАНИН**

Президент,  
Председатель Правления  
ПАО «ГМК «Норильский никель»

**С. Г. МАЛЫШЕВ**

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

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10

**О КОМПАНИИ**

Краткий обзор	4
Ключевые показатели	6
Значимые события 2018 года	8
География бизнеса	10
Бизнес-модель	12

**ОБЗОР РЫНКА  
МЕТАЛЛОВ**

Никель	40
Медь	46
Палладий	50
Платина	56

**УСТОЙЧИВОЕ  
РАЗВИТИЕ**

Кадровая политика	116
Промышленная безопасность и охрана труда	125
Экология и биоразнообразии	129
Социальная деятельность	141

**УПРАВЛЕНИЕ  
РИСКАМИ**

Риск-менеджмент	196
Ключевые риски	197

**ФИНАСОВАЯ  
ОТЧЕТНОСТЬ  
ПО МСФО**  
220

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
ОТЧЕТ**

Обращение Председателя Совета директоров	16
Обращение Президента	18
Стратегические приоритеты	20
Основные инвестиционные проекты	28

**ОБЗОР БИЗНЕСА**

Минерально-сырьевая база	64
Производственная деятельность	72
Продукция и сбыт	90
Энергетические активы	93
Транспортные активы	96
Инновационная деятельность	100
Финансовые результаты (MD&A)	102

**КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

Система корпоративного управления	156
Система контроля	184
Вознаграждение	192

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ  
С ИНВЕТОРАМИ**

Ценные бумаги	208
Дивидендная политика	212
Права акционеров	215
Информационная открытость	216

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ**  
276

**СОДЕРЖАНИЕ**



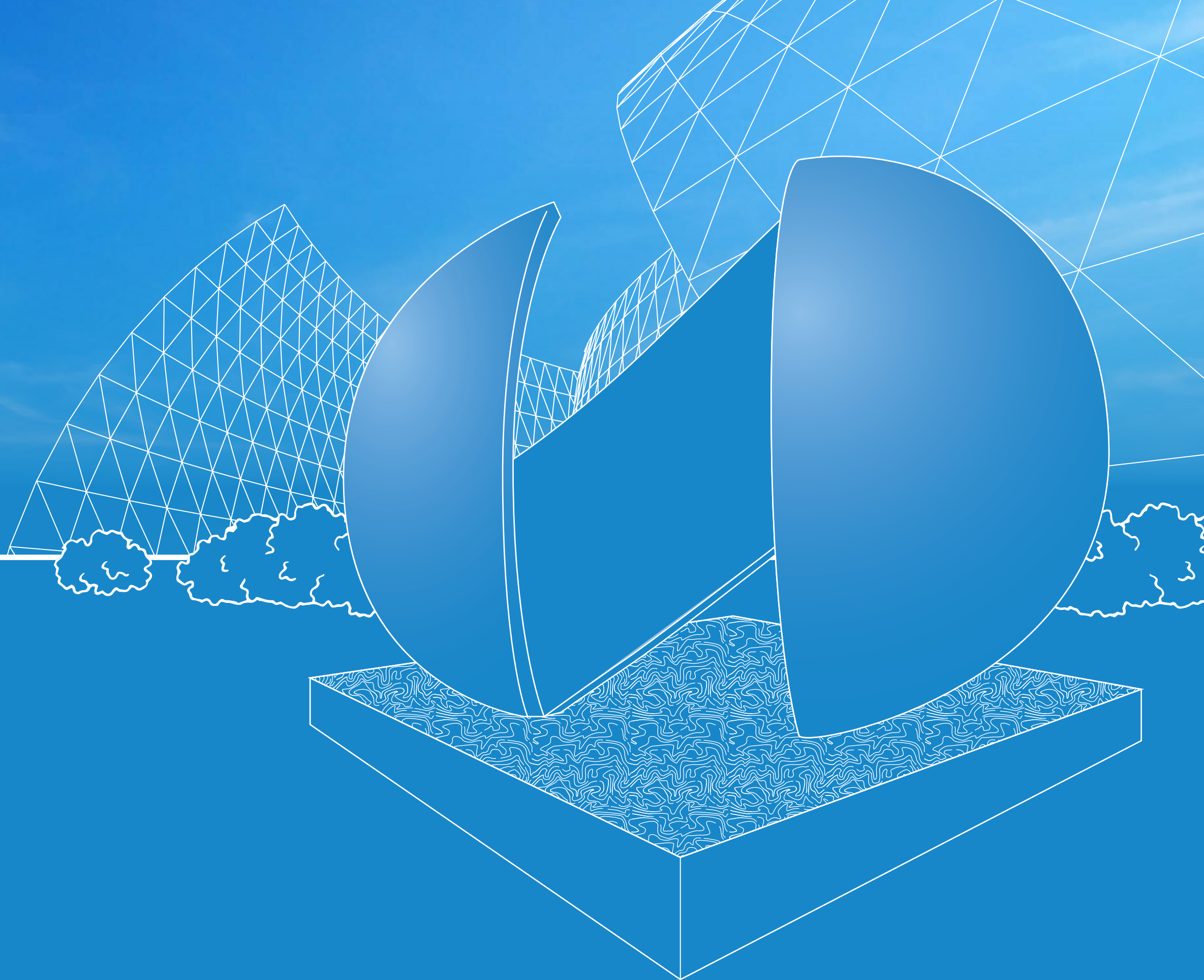
Интерактивная  
версия годового  
отчета за 2018 год  
<https://ar2018.nornickel.ru>



# 1

## О Компании

- > Краткий обзор 4
- > Ключевые показатели 6
- > Значимые события 2018 года 8
- > География бизнеса 10
- > Бизнес-модель 12



# Краткий обзор

Группа компаний «Норильский никель» (Группа) состоит из ПАО «ГМК «Норильский никель» («Норникель», Компания) и дочерних обществ. «Норникель» является основной (материнской) компанией Группы.

**Группа компаний «Норильский никель»** – ведущая компания в российской горно-металлургической отрасли, крупнейший мировой производитель палладия и рафинированного никеля, а также крупный производитель платины, меди и кобальта. Кроме того, Группа производит родий, серебро, золото, иридий, рутений, селен, теллур и серу.

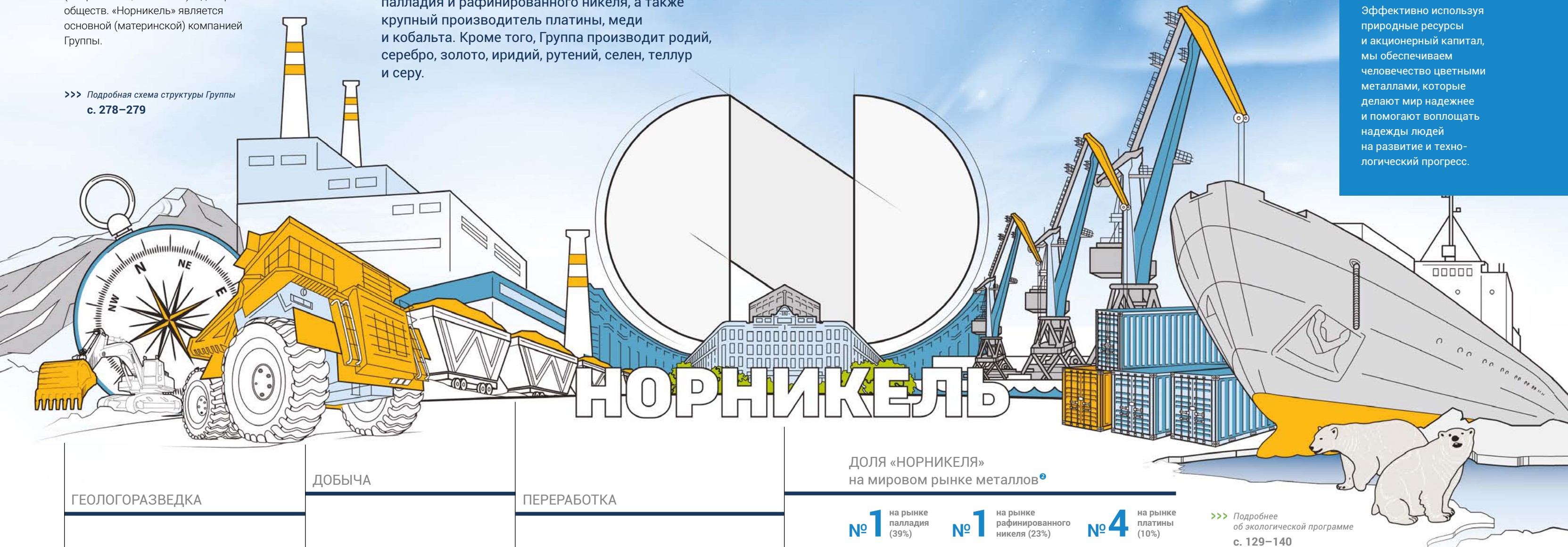
>>> Подробная схема структуры Группы с. 278–279

# 34 страны

Продукция «Норникеля» поставляется в

## МИССИЯ КОМПАНИИ

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.



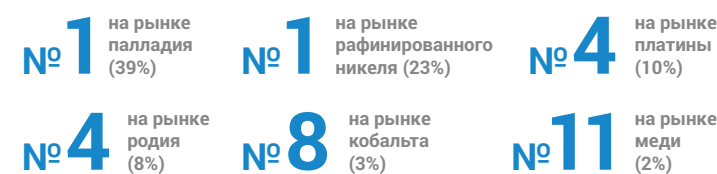
# НОРНИКЕЛЬ

ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА

ДОБЫЧА

ПЕРЕРАБОТКА

Доля «НОРНИКЕЛЯ» на мировом рынке металлов<sup>е</sup>



>>> Подробнее об экологической программе с. 129–140

### Минеральные ресурсы<sup>1</sup>

Группа владеет первоклассной ресурсной базой, уникальной по количеству ценных минералов и высокому содержанию ключевых металлов: никеля, меди и металлов платиновой группы (МПГ).

Оцененные и выявленные ресурсы	<b>2 209 млн т руды</b>
Доказанные и вероятные запасы	<b>785 млн т руды</b>
6,9 млн т никеля	15,3 млн т никеля
12,1 млн т меди	23,5 млн т меди
3,8 тыс. т МПГ (123 млн тр. ун.)	8,2 тыс. т МПГ (263 млн тр. ун.)

>>> Подробнее о запасах и ресурсах полезных ископаемых с. 282–283

<sup>1</sup> Запасы и ресурсы представлены по стандартам JORC на 31 декабря 2018 года с учетом зарубежных активов на основе 100%-ного владения, без месторождений Забайкалья.

### Производственные активы

- Россия.** Заполярный филиал, ООО «Медвежий ручей» (100%-ное владение), АО «Кольская ГМК» (Кольская ГМК, 100%-ное владение), ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК, 50,01%-ное владение) – основные горно-металлургические производства.
- Финляндия.** Никелерафинировочный завод Norilsk Nickel Harjavalta (100%-ное владение). Завод приобретен в 2007 году и полностью интегрирован в производственную цепочку Группы.
- ЮАР.** «Норникелю» принадлежит 50% акций компании Nkomati, разрабатывающей никелевое месторождение.

### Помимо производственных предприятий, Компания владеет:

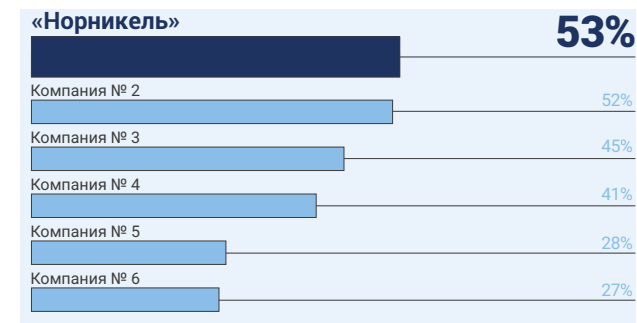
- собственной глобальной сбытовой сети
- топливно-энергетическими активами
- комплексом исследовательских и проектных подразделений
- речным транспортом, портовыми терминалами и уникальным арктическим морским флотом

«Норникель» реализует беспрецедентную **экологическую программу**, направленную на улучшение экологической ситуации в России и мире

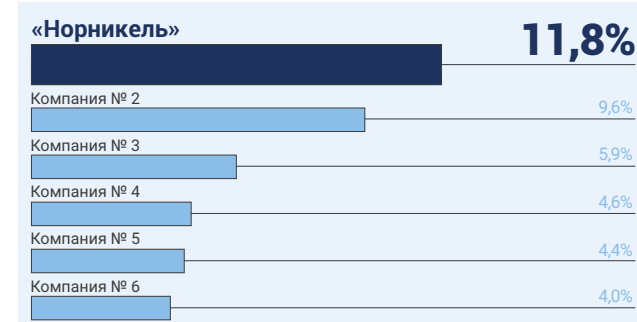
# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Благоприятные макроэкономические тренды и сильные операционные показатели определили финансовые результаты Компании в 2018 году. Цены на все металлы Компании, за исключением платины, росли, инфляционное давление на издержки было ограничено низкой инфляцией в России. «Норникель» также увеличил объем реализации меди и палладия примерно на 20%. Кроме того, были получены первые осязаемые результаты от долгосрочной программы по повышению эффективности, включая проекты по цифровизации, и около 100 млн долл. США EBITDA от недавно запущенного Быстринского ГОКа.

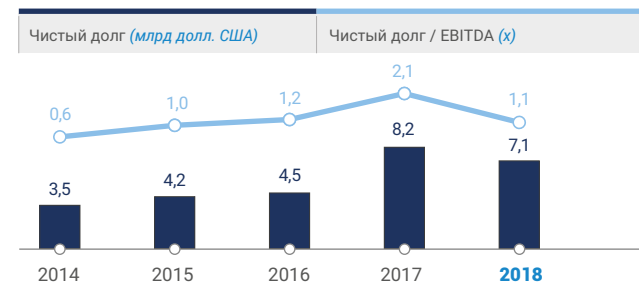
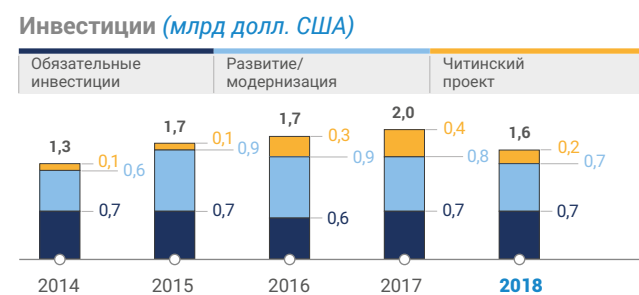
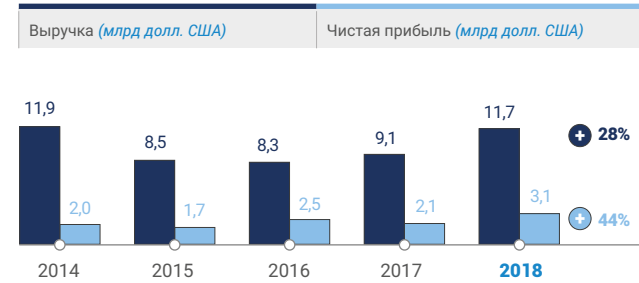
## Лидерство среди мировых компаний отрасли по рентабельности EBITDA за 2018 год<sup>1</sup>



## Ведущая дивидендная доходность за 2018 год<sup>1</sup>



### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

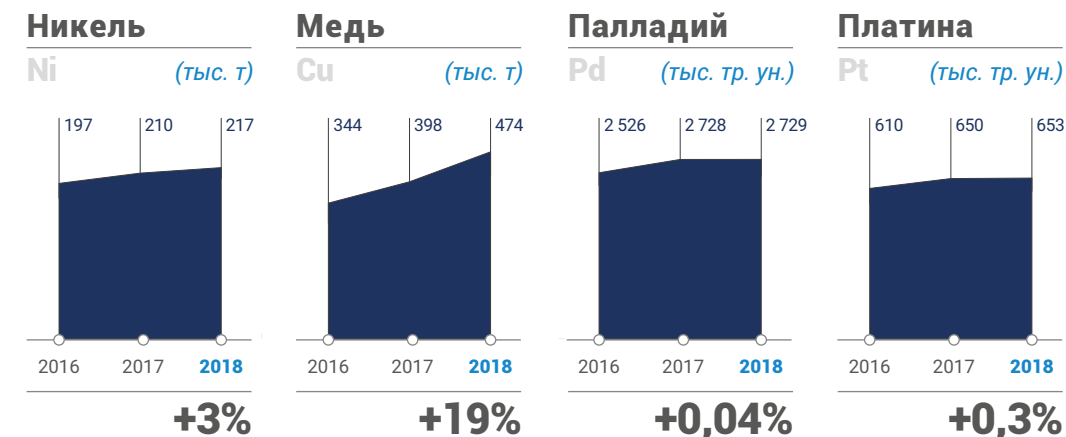


Подробнее о финансовых показателях читайте в разделах «Финансовые результаты (MD&A)» на с. 102 и «Финансовая отчетность по МСФО» на с. 222

- 1 Среди компаний конкурентов представлены Anglo American, BHP, Glencore, Rio Tinto, Vale.
- 2 Расчет дивидендной доходности за указанные периоды производился на основании рекомендованных Советом директоров дивидендов в календарном году и средней цены АДР по данным Bloomberg.

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Производство металлов из собственного российского сырья



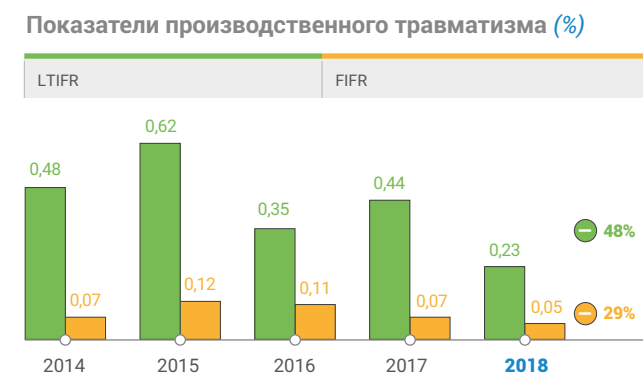
Подробнее производственные показатели представлены в разделе «История производственных показателей» на с. 280

Прогноз производства представлен в стратегической презентации за 2018 год (слайд 28) на сайте «Норникель»: [https://www.nornickel.ru/files/ru/investors/cmd/2018/20181229-Strategy\\_Update\\_2018\\_FINAL-RUS.pdf](https://www.nornickel.ru/files/ru/investors/cmd/2018/20181229-Strategy_Update_2018_FINAL-RUS.pdf)

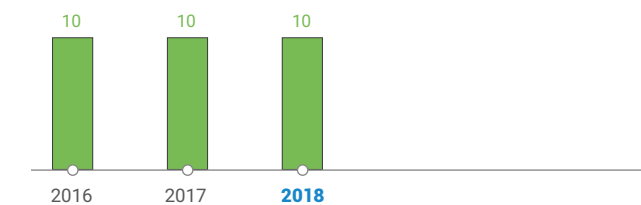


### ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

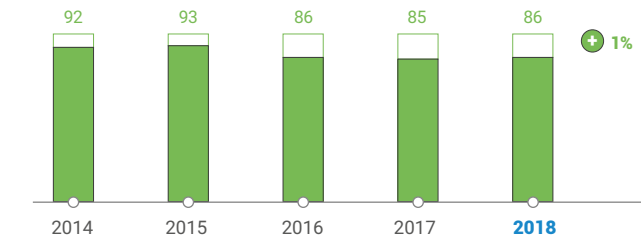
«Норникель» начал второй этап реализации амбициозной экологической программы, а также запустил проекты по модернизации инфраструктуры, ускоренному внедрению цифровых технологий и иным инициативам, поддерживаемым государством в качестве приоритетных на среднесрочную перспективу.



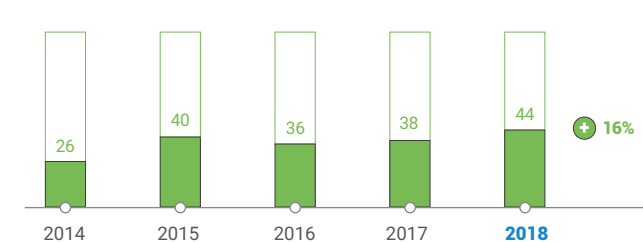
Выбросы парниковых газов (млн т)



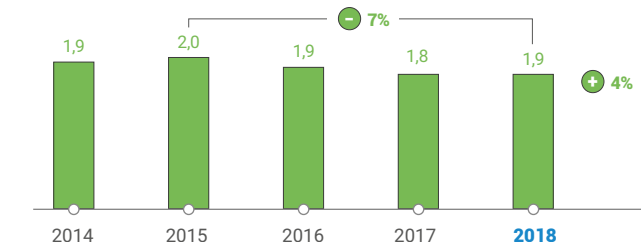
Доля повторно используемой воды (%)



Электроэнергия из возобновляемых источников (%)



Выбросы SO<sub>2</sub> (млн т)



### Международные инициативы в области устойчивого развития



Подробнее о рейтингах читайте в разделе «Бизнес-модель» на с. 12-13

# ЗНАЧИМЫЕ СОБЫТИЯ

## 2018 года



### ПОВЫШЕНИЕ КРЕДИТНОГО РЕЙТИНГА «НОРНИКЕЛЯ»

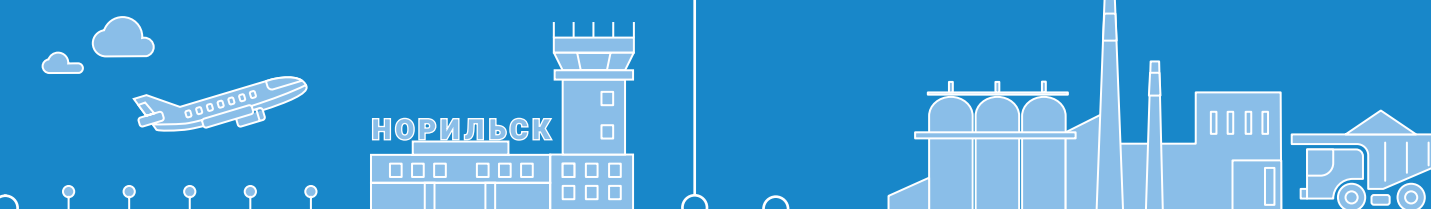
Международное рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня («Ваа3») и улучшило прогноз по рейтингу до «позитивного». На текущий момент все три международных рейтинговых агентства — Fitch, Moody's и S&P Global — присвоили Компании кредитный рейтинг инвестиционного уровня.

>>> Подробнее о событии с. 212

### BASF И «НОРНИКЕЛЬ»

BASF и «Норникель» подписали долгосрочное соглашение на поставку никелевого и кобальтового сырья, которое производится на рафинировочном заводе Компании в Харьявалте. Соглашение является частью масштабной стратегии «Норникеля» по расширению поставок аккумуляторных материалов на мировой рынок.

>>> Подробнее о событии с. 27, 92



### «НОРНИКЕЛЬ» И «РУССКАЯ ПЛАТИНА»

«Норникель» и «Русская Платина» подписали соглашение о стратегическом партнерстве. Речь в нем идет о создании совместного предприятия (СП) для разработки месторождений Норильского промышленного района. Каждая компания получит по 50% долей СП. Вкладом «Норникеля» в уставный капитал СП станет лицензия на разработку Масловского месторождения, а вкладом «Русской Платины» — лицензии на разработку южной части месторождения Норильск-1 и Черногорского месторождения.



### НАЧАЛО РЕАЛИЗАЦИИ СЕРНОГО ПРОЕКТА

На Медном заводе в Норильске приступили к реализации Серного проекта — крупнейшей экологической инициативы, нацеленной на кардинальное улучшение окружающей среды в Норильском промышленном районе (НПР).

>>> Подробнее о Серном проекте с. 37, 134



### РЕКОНСТРУКЦИЯ ВЗЛЕТНО-ПОСАДОЧНОЙ ПОЛОСЫ АЭРОПОРТА

В Норильске завершена реконструкция взлетно-посадочной полосы аэропорта, которая проводилась в течение трех летних сезонов (2016–2018) в условиях действующего аэропорта. Это уникальный в российской и международной практике проект, реализованный в установленные сроки с высочайшим качеством.

>>> Подробнее о событии с. 147, 97



### ЗАПУСК БЫСТРИНСКОГО ГОКа В РЕЖИМЕ ПУСКОНАЛАДКИ

Быстринский ГОК был запущен в режиме пусконаладки под нагрузкой с поэтапным введением в эксплуатацию и уже в апреле отгрузил первую партию медного концентрата контрагентам Компании в Китае. По итогам года предприятие произвело около 19,4 тыс. тонн меди в концентрате.

>>> Подробнее о Быстринском ГОКе с. 84, 129

# ГЕОГРАФИЯ БИЗНЕСА

Мы верим в рост спроса на нашу продукцию в будущем и считаем нужным готовить портфель проектов роста. В течение следующих нескольких лет будем прорабатывать возможности развития Южного кластера, дальнейшее расширение ТОФ, а также совместно с «Русской платиной» разработку месторождений в южной части НПр.

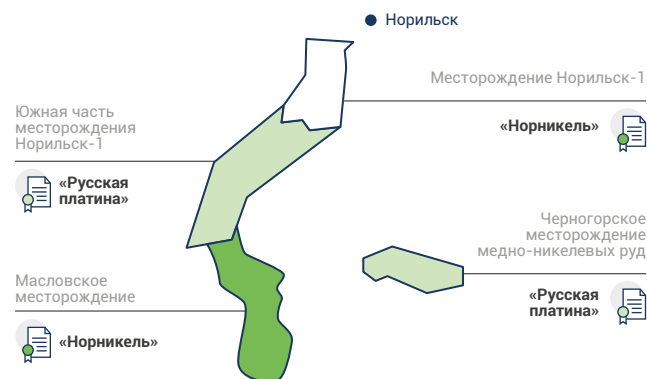
**ВЛАДИМИР ПОТАНИН**  
Президент Компании

## ИНИЦИАТИВЫ ПО РАЗВИТИЮ ТЕРРИТОРИЙ ПРИСУТСТВИЯ

### Развитие рудной базы

**Арктик Палладиум – СП с Русской Платиной**

В рамках проекта «Норникель» и «Русская Платина» подписали базовое соглашение о стратегическом партнерстве. Вклад «Норникеля» в уставный капитал СП – лицензия на разработку Масловского месторождения, вклад «Русской Платины» – лицензии на разработку южной части месторождения Норильск-1 и Черногорского месторождения. Три лицензионных участка, вносимые в СП, расположены компактно и имеют значительный синергетический потенциал с геологической и логистической точки зрения.



**Перспективная площадь: освоение вкрапленных руд северной части месторождения «Норильск-1»**

Проект «Южный кластер» дает в значительной степени выработанному месторождению вторую жизнь. Благодаря использованию имеющейся инфраструктуры вскрышные работы планируется начать уже в 2019 году, а первая добыча ожидается в 2021–2022 годах. На первом этапе реализации проекта основной рост добычи предусматривается за счет расширения карьера (открытым способом), а на втором – за счет подземной выработки. В контур «Южного кластера» входят также запасы скопившегося с 1940-х годов техногенного сырья на хвостохранилище № 1.

**Особо охраняемые территории**

Заполярный филиал Компании находится в 80–100 км от буферной зоны заповедника «Путоранский» Красноярского края, а предприятия Кольской ГМК – примерно в 15 км от заповедника «Пасвик» и в 10 км от Лапландского заповедника Мурманской области.

Быстринский ГОК располагается в 50 км от регионального заказника «Реликтовые дубы» в Забайкальском крае. Это зоны, свободные от антропогенного воздействия, где разновидности флоры и фауны развиваются в соответствии с природным балансом. «Норникель» способствует местному сообществу и органам власти в создании эффективного режима охраны и изучения этих экосистем.

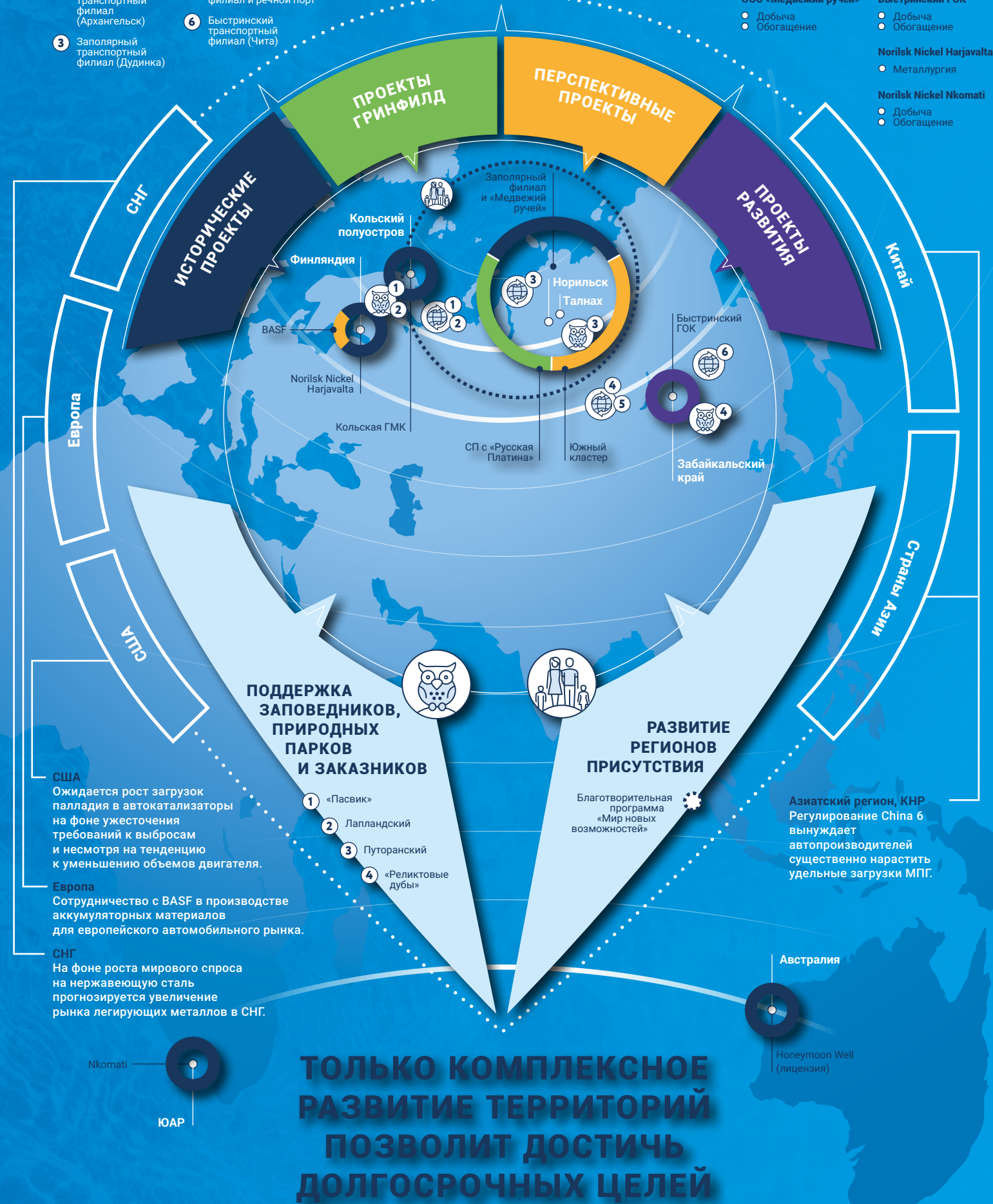
**Социальные инициативы для местного населения**

Целью благотворительной программы «Мир новых возможностей» является создание благоприятных условий и возможностей для устойчивого развития регионов присутствия. Программа реализуется в Красноярском крае (г. Норильск, Таймырский (Долгано-Ненецкий) район) и Мурманской области (г. Мончегорск, Печенгский район). Компания поддерживает общественные инициативы, обеспечивает передачу жителям новых знаний по технологиям социального проектирования. В программе действует несколько крупных инициатив: Академия социального партнерства и развития, конкурс социальных проектов, форум социальных технологий «Город – это мы!», обучающий курс «социальное предпринимательство», лаборатории научно-технического творчества FabLab, фестиваль научных открытий Arctic Wave и другие.

## ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ

- 1 Мурманский транспортный филиал (Мурманск)
- 2 Архангельский транспортный филиал (Архангельск)
- 3 Заполярный транспортный филиал (Дудинка)
- 4 Лесосибирский порт, Енисейское речное пароходство (Лесосибирск)
- 5 Красноярский транспортный филиал и речной порт
- 6 Быстринский транспортный филиал (Чита)

## Перспективные рынки сбыта



## ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Заполярный филиал**
  - Добыча
  - Обогащение
  - Металлургия
- ООО «Медвежий ручей»**
  - Добыча
  - Обогащение
- Кольская ГМК**
  - Добыча
  - Обогащение
  - Металлургия
- Быстринский ГОК**
  - Добыча
  - Обогащение
- Norilsk Nickel Harjavalta**
  - Металлургия
- Norilsk Nickel Nkomati**
  - Добыча
  - Обогащение

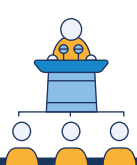
**ТОЛЬКО КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ ПОЗВОЛИТ ДОСТИЧЬ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ**

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



Являясь публичной компанией, «Норникель» уделяет особое внимание вопросам интеграции принципов устойчивого развития в систему корпоративного управления. И это вопрос не только инвестиционной привлекательности, доверия к нам акционеров и инвесторов. Учет ESG-факторов на каждом этапе создания ценности для заинтересованных сторон повышает нашу эффективность и конкурентоспособность.

**АНДРЕЙ БУГРОВ**  
Старший вице-президент



## Сбалансированный состав Совета директоров во главе с независимым Председателем

- Гарет Пенни — независимый директор, Председатель Совета директоров.
- Из 13 членов Совета директоров шесть являются независимыми.
- Во всех комитетах Совета директоров большинство директоров являются независимыми.



## Курс на устойчивое развитие

- Комитет по аудиту и устойчивому развитию возглавляет Роджер Маннингс — независимый директор, член Комитета по бюджету Совета директоров Компании, действительный член Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса, в прошлом глава компании KPMG в России и странах СНГ.
- Курирование вопросов промышленной безопасности и охраны труда, а также основных экологических проектов и социальных инициатив Компании осуществляется на высшем уровне корпоративного управления.



## Вознаграждение с учетом критериев ESG

- Выплата компенсаций высшему руководству осуществляется с учетом критериев ESG.
- Премияльная часть вознаграждения топ-менеджмента зависит от показателей по производственному травматизму, которые занимают в картах КПЭ 10–20%.



## Повышение эффективности раскрытия данных и обмена информацией

- Создание на корпоративном сайте специализированного раздела «ESG-стратегия» с обзором экологических, социальных и управленческих практик Компании.
- Ускорение раскрытия результатов по МСФО.
- Публикация Отчета об устойчивом развитии в соответствии с международными стандартами GRI.

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ



**УСТОЙЧИВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ — СИЛЬНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**



# 2

## Стратегический отчет

- > Обращение Председателя Совета директоров 16
- > Обращение Президента 18
- > Стратегические приоритеты 20
- > Основные инвестиционные проекты 28



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## Уважаемые акционеры!

2018 год был для Компании очень успешным. Благодаря росту цен на металлы и высоким производственным показателям мы добились блестящих финансовых результатов и показателей доходности для акционеров.

Выручка Компании увеличилась на 28% — до 11,7 млрд долл. США, а показатель EBITDA вырос на 56% — до 6,2 млрд долл. США, что является самым высоким значением за последние семь лет. При этом свободный денежный поток достиг почти 5 млрд долл. США, а отношение данного показателя к выручке превысило 40%, что также является выдающимся результатом. Снижение оборотного капитала более чем на 1 млрд долл. США и уменьшение чистого долга позволило нам продолжить быть одним из отраслевых лидеров по дивидендным выплатам.

Поддержание стабильно высоких финансовых показателей было бы невозможным без упорной, непрерывной работы по достижению высоких результатов в сфере промышленной и экологической безопасности и охраны труда. Как и прежде, в 2018 году эта работа носила системный характер и была направлена на выявление и устранение потенциальных причин нарушения требований безопасности на рабочих местах. За последние пять лет коэффициент травматизма с потерей рабочего времени (LTIFR) в Компании снизился более чем на 70%, и сегодня он значительно ниже средних показателей по отрасли. Также нам удалось добиться ощутимых успехов в снижении числа несчастных случаев, и мы будем работать и далее, чтобы свести такие случаи к нулю на всех активах Компании.

Мы продолжаем масштабную работу по сокращению выбросов диоксида серы на плавильных мощностях Компании с целью добиться их четырехкратного снижения в Норильском

регионе к 2023 году и двукратного снижения на севере Кольского полуострова к 2020 году. В 2018 году Компания запустила крупный проект реконструкции серных мощностей на площадках Медного завода и Надеждинского металлургического завода. Мы убеждены, что ввиду усиливающегося внимания инвесторов к проблемам экологии и возрастающей роли критериев корпоративной и социальной ответственности при выработке инвестиционных стратегий, реализация комплексной экологической программы стоимостью 2,5 млрд долл. США в последующие четыре года будет иметь важное значение для Компании в долгосрочной перспективе.

На протяжении почти шести лет с момента моего назначения Председателем Совета директоров Компания последовательно трансформировалась в соответствии с новыми принципами инвестиционного планирования и оперативного управления, успешно претворяя их в жизнь посредством конкретных мер и планов. Эти меры стали залогом нашей способности эффективно работать в условиях волатильности на внешних рынках и добиваться исключительных показателей доходности, в том числе при неблагоприятной макроэкономической конъюнктуре.

В то же время Компания успешно работает над увеличением акционерной стоимости за счет дополнительных источников роста за пределами текущего периметра деятельности и приступила к реализации стратегии наращивания производства. Благодаря доказавшей свою эффективность операционной модели и обширным запасам «Норникель» хорошо подготовлен к будущему росту спроса на основные металлы в долгосрочной перспективе.

Как вы, должно быть, знаете, в настоящее время мы оцениваем перспективы развития в рамках таких проектов, как «Южный кластер» и «Арктический палладий». На примере Быстринского ГОКа Компания доказала свою способность успешно воплощать масштабные проекты, не только проводимые на базе ее действующих активов, но и реализуемые с нуля. Мы также видим дополнительный потенциал роста за счет развития сотрудничества с перерабатывающими предприятиями в рамках цепочки создания стоимости,

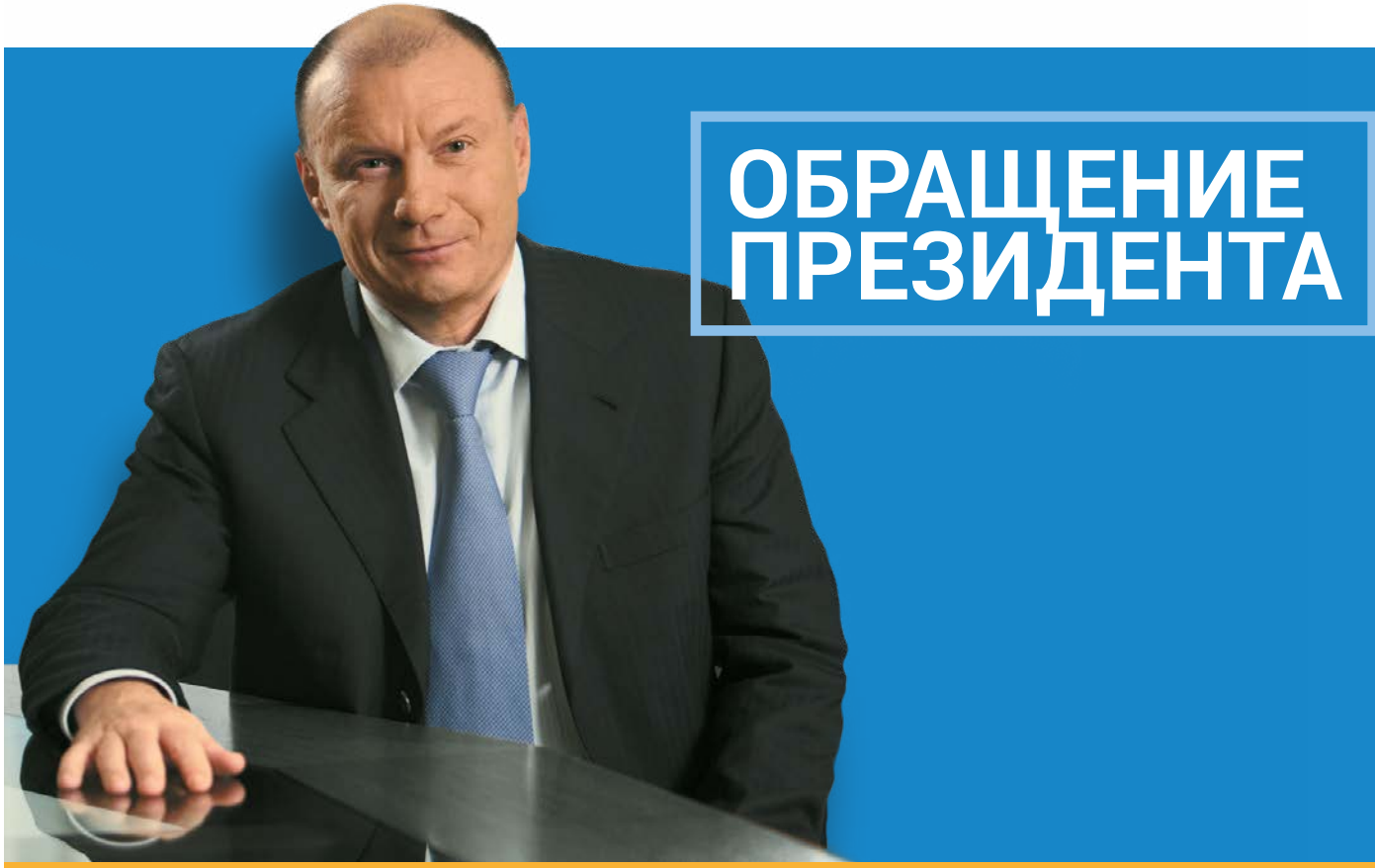
особенно в отрасли производства компонентов для аккумуляторных батарей. Синергетический эффект такого сотрудничества на операционном уровне принесет нам дополнительные выгоды. Также оно будет способствовать поддержанию высокого спроса на высококачественный никель в долгосрочной перспективе и поможет закрепить ведущую роль «Норникеля» на этом быстрорастущем рынке.

Компания продолжает совершенствовать свою деятельность за счет цифровой трансформации производства. Используя опыт, полученный при внедрении таких решений, как самоуправляемая подземная техника, системы позиционирования и инструменты трехмерного моделирования шахты, мы успешно распространяем цифровые технологии на всех активах Компании. Внедрение цифровых решений по таким направлениям работы, как диспетчеризация производства, учет баланса металлов и повышение качества планирования ремонтов, наряду с созданием высокотехнологичного центра обработки данных призвано помочь нашим специалистам работать с полной отдачей благодаря возможности принятия решений в режиме реального времени на основе анализа данных.

Макроэкономическая ситуация в мире остается нестабильной, однако я уверен, что глобальные долгосрочные тенденции говорят в пользу востребованности производимой нами продукции в будущем. Низкий уровень издержек, приверженность принципам устойчивого развития и взвешенный подход к инвестициям определяют лидирующие позиции Компании в отрасли и ее высокую привлекательность для инвесторов. В то же время наше стремление к постоянному совершенствованию сегодня более значимо, чем когда-либо, в первую очередь в операционной деятельности и, что особенно важно, в сфере корпоративной социальной ответственности.

ГАРЕТ ПИТЕР ПЕННИ  
 Председатель Совета директоров  
 ПАО «ГМК «Норильский никель»





# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

## Уважаемые акционеры!

Завершившийся 2018 год принес нам немало поводов для гордости. Мы выполняем свои обещания и благодарим вас за поддержку инициатив, которые не только делают «Норникель» инвестиционно привлекательной компанией, но и помогают нам менять мир к лучшему. Позвольте подвести итоги года и рассказать о стратегических планах, реализация которых сделает нашу работу по устойчивому развитию Компании и созданию акционерной стоимости еще более эффективной.

### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Благоприятные макроэкономические тренды и сильные операционные показатели определили финансовые успехи «Норникеля» в 2018 году. Цены на все наши металлы, за исключением платины, росли, а усилия всех без исключения сотрудников Компании позволили нам начать успешную реализацию программы по повышению операционной эффективности и снижению денежных расходов. Мы увеличили продажи меди и палладия примерно на 20%, а также получили первые 100 млн долл. США EBITDA от недавно

запущенного Быстринского ГОКа. Таким образом, в 2018 году наша выручка увеличилась на 28%, до 11,7 млрд долл. США, а EBITDA — на 56%, до 6,2 млрд долл. США, что является самым высоким уровнем с 2011 года. С рентабельностью EBITDA, равной 53%, «Норникель» стал самой прибыльной диверсифицированной горно-металлургической компанией в мире в 2018 году.

Как мы и обещали акционерам, оборотный капитал был сокращен почти на 1,3 млрд долл. США, составив на конец года менее 900 млн долл. США. Мы считаем этот уровень вполне устойчивым в среднесрочной перспективе. Капитальные вложения снизились в 2018 году до 1,6 млрд долл. США, поскольку в 2017 году были завершены такие масштабные инвестиционные проекты, как реконструкция перерабатывающих мощностей в Заполярном филиале и строительство Быстринского ГОКа. 2018 год стал рекордным в отношении чистого денежного потока, который достиг почти 5 млрд долл. США. Долговая нагрузка снизилась до уровней, соответствующих средним за бизнес-цикл, при этом коэффициент «Чистый долг / EBITDA» составил 1,1x. После того как в январе 2018 года агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля», наша Компания теперь имеет рейтинги инвестиционного уровня от всех трех ведущих мировых рейтинговых агентств.

### ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ЭКОЛОГИЯ

Обеспечение безопасных условий труда работников и минимизация рисков являются ключевыми направлениями в производственной деятельности нашей Компании. В 2018 году мы продолжили системную работу по охране труда на наших предприятиях. В результате количество несчастных случаев снизилось с 60 до 32, а коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей дней трудоспособности (LTIFR) сократился с 0,44 до 0,23, что существенно ниже среднемировых показателей по горно-металлургической отрасли. К сожалению, мы не смогли полностью избежать несчастных случаев с фатальным исходом, но их количество сократилось с 8 до 6, и мы продолжаем прикладывать все усилия для того, чтобы достигнуть нашей приоритетной цели по полному исключению смертей на производстве. Компания еще раз подтвердила свою решимость по кардинальному улучшению экологической ситуации в регионах нашего присутствия. Основная цель «Норникеля» — кардинальное снижение выбросов диоксида серы на российских площадках к 2023 году: в четыре раза — в Норильске и в два раза — в поселке Никель на границе с Норвегией. Завершение первого этапа экологической программы уже привело к снижению выбросов диоксида серы на 11% в Заполярном филиале и примерно на 30% на Кольском полуострове, при этом выбросы в границах жилой зоны города Норильска были сокращены на 30–35%. В сентябре 2018 года Компания объявила о начале второго этапа экологической программы, приступив к модернизации серного производства на Медном заводе. Другими ключевыми элементами второго этапа станет строительство мощностей по улавливанию диоксида серы и нейтрализации серной кислоты на Надеждинском металлургическом заводе, а также модернизация плавильного передела Медного завода.

### СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Постоянное улучшение качества жизни сотрудников Компании и членов их семей является еще одним краеугольным камнем корпоративной стратегии нашей Компании, и в прошедшем году мы продолжили реализацию наших программ по софинансированию приобретения жилья для сотрудников Компании в регионах с благоприятным климатом, а также программы по поддержанию и стимулированию общественных инициатив «Мир новых возможностей». Все более системный характер приобретает поддержка Компанией спортивных проектов. «Норникель» не ограничивается финансированием разовых мероприятий, а стремится использовать комплексный подход, вкладывая средства в реконструкцию спортивных сооружений, строительство школ и площадок, запуск проектов, нацеленных на вовлечение населения в массовые активности в сфере физической

культуры и спорта. Также хотелось бы особо отметить нашу спонсорскую поддержку Зимней универсиады в Красноярске в 2019 году.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И ИНВЕСТИЦИИ

Хорошие результаты 2018 года и благоприятные макроэкономические тенденции создают дополнительную финансовую прочность нашей Компании, что позволяет с уверенностью оценивать наши возможности по инвестициям в устойчивое развитие. Мы начали второй этап реализации амбициозной экологической программы, а также запустили проект по модернизации инфраструктуры. В конце прошлого года мы объявили о стратегических целях, подразумевающих рост производства цветных металлов на 15% и металлов платиновой группы на 25% к 2025+ году. Основой данного роста станут увеличение горной добычи на действующих рудниках Талнахского месторождения и развитие Южного кластера совместно с третьим этапом расширения Талнахской обогатительной фабрики. Принятие инвестиционных решений по данным проектам ожидается в 2019 году. Кроме того, будучи крупнейшим производителем высококачественного никеля в мире, мы имеем все шансы занять лидирующие позиции в качестве поставщика материалов для быстрорастущего рынка аккумуляторных батарей для электромобилей. Наши капитальные вложения в течение четырехлетнего периода с 2019 по 2022 год должны составить 10,5–11,5 млрд долл. США, из которых 1,3–1,5 млрд долл. США могут быть направлены на перспективные проекты роста, такие как Южный кластер и расширение мощностей Талнахской обогатительной фабрики. Я отдельно хочу отметить, что наша инвестиционная программа полностью вписывается в программу стратегического развития России, причем проекты по улучшению экологической ситуации и цифровизации в регионах присутствия уже получили статус национальных. Несмотря на амбициозную программу капитальных вложений, мы не забываем делиться с нашими акционерами полученной прибылью, регулярно выплачивая дивиденды. Мы верим в то, что «Норникель» продолжит быть лидером в мировой горной отрасли по совокупному акционерному доходу, и подтверждаем наш фокус на устойчивое создание акционерной стоимости путем развития наших первоклассных активов.

**ВЛАДИМИР ПОТАНИН**  
 Президент,  
 Председатель Правления  
 ПАО «ГМК «Норильский никель»



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

Я считаю, что это все еще не конец истории роста стоимости для «Норникеля», а только начало новой фазы роста. Я вполне уверен в этом, поскольку Компания твердо стоит на земле, имея устойчивую долгосрочную финансовую модель и стратегию, которая фокусируется на фундаментальных факторах создания стоимости и опирается на долгосрочную конкурентоспособность лучших в мире первоклассных активов.

**ВЛАДИМИР ПОТАНИН**  
Президент Компании

Стратегия «Норникеля» полностью соответствует национальным приоритетам России. «Норникель» лидирует в российской металлургической и горнодобывающей промышленности по экологическим инициативам и экологическим капиталовложениям, социальным и благотворительным расходам и вкладу в рост инвестиций в стране. Совокупный объем инвестиций в России в 2019–2022 годах составит порядка 11,5 млрд долл. США. При этом важно отметить, что часть инициатив Компании включена в список национальных проектов российского правительства.

- Акцент на безопасности и экологии**
  - Нулевая терпимость к смертельным случаям
  - Снижение уровня производственного травматизма на 15% ежегодно
  - Продолжение реализации комплексной программы по снижению выбросов SO<sub>2</sub>
- Акцент на операционной и финансовой эффективности**
  - Рост производства металлов на 5–8% в краткосрочной перспективе
  - Прирост производительности труда до 15% (2020 год к уровню 2017 года)
  - Программа цифровизации и автоматизации производственных процессов
  - Удержание роста денежных затрат ниже уровня инфляции
- Масштабирование на базе существующих активов**
  - Долгосрочный (2025+) рост производства металлов на 15–25%
  - Увеличение добычи на уникальной рудной базе Талнаха
  - Перспективные проекты роста – развитие Южного кластера и расширение современных обогатительных мощностей Талнаха
  - Основная фаза обновления инфраструктуры и основных производственных фондов
- Исследование новых возможностей для роста**
  - Оценка уникального перспективного проекта по разработке в партнерстве с Русской Латинией потенциально крупнейшего в мире нового МПГ-кластера «Арктик Палладий»
  - Новые продукты

## ИНВЕСТИЦИИ: 2019–2022 ГОДЫ

Базовая инвестиционная программа  
**6,5–7,5** млрд долл. США

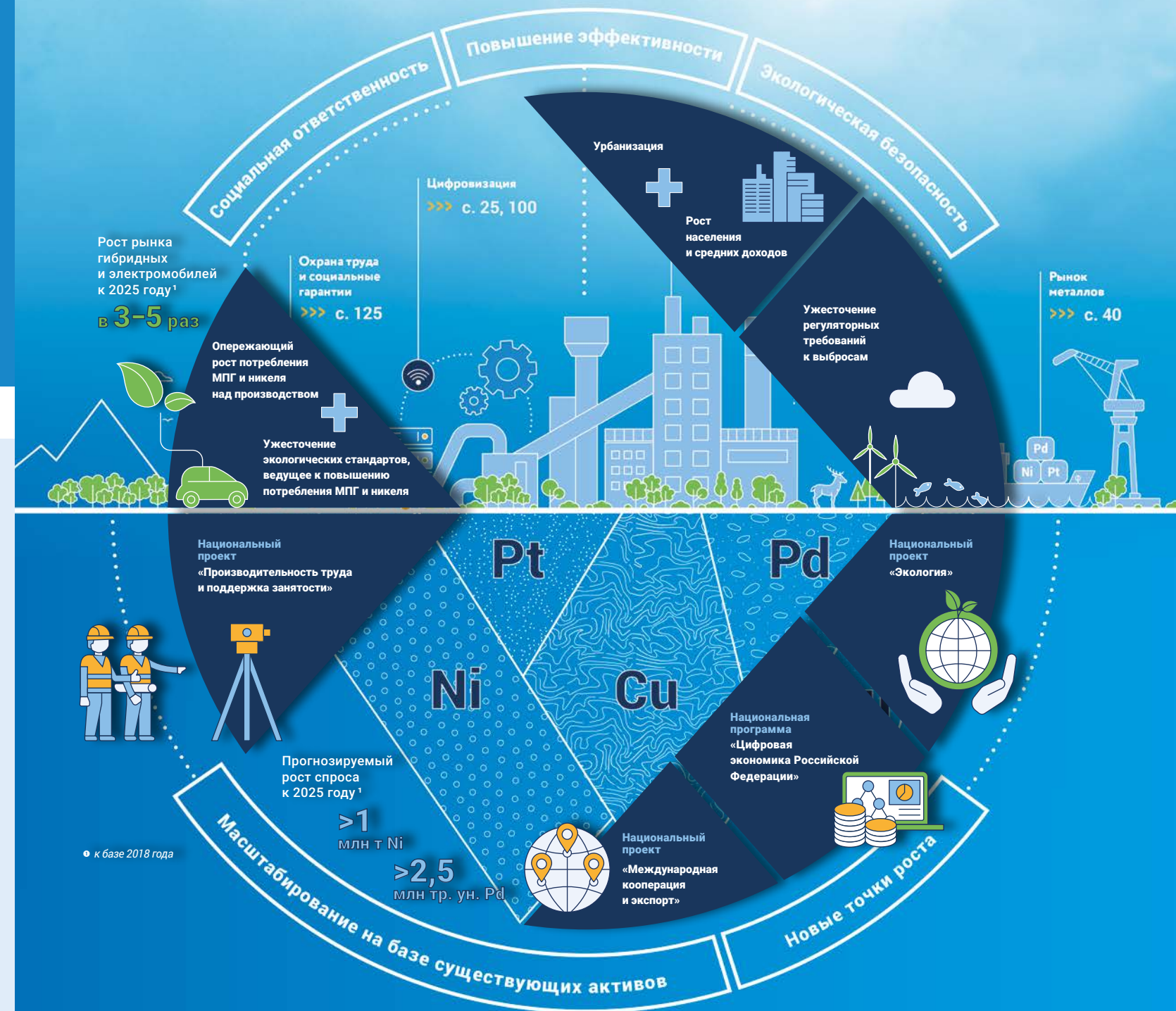
Горные проекты	23%
Поддержание инфраструктурных активов	18%
Поддержание основных фондов	16%
Реконфигурация	6%
ИТ / Автоматизация / Инициативы по повышению эффективности	3%

Перспективные проекты роста  
**1,3–1,5** млрд долл. США

Проекты роста	12%
---------------	-----

Серный проект  
**2,5** млрд долл. США

Экологическая программа	22%
-------------------------	-----



# ДОЛГОСРОЧНЫЕ ТРЕНДЫ ПОДДЕРЖИВАЮТ РОСТ

Структура инвестиционной программы

Подробнее о стратегических проектах

**АКЦЕНТ  
 НА БЕЗОПАСНОСТИ  
 И ЭКОЛОГИИ**

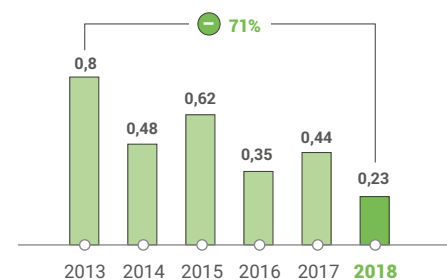


**Стратегическая цель** – развитие культуры безопасности труда и нулевая терпимость к смертельным случаям

Сокращение LTIFR в период 2013–2018 годов на **71%**

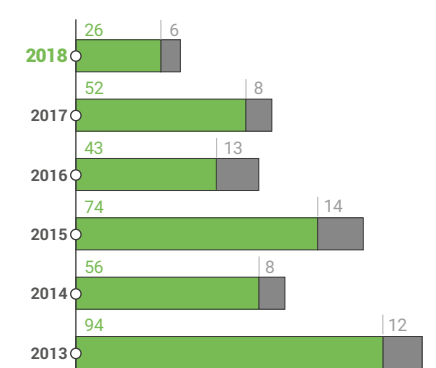
**БЕЗОПАСНОСТЬ**

Достигнуты рекордно низкие уровни LTIFR ( $1 \cdot 10^{-6}$ )



- Компания подтверждает свою приверженность развитию строгой культуры безопасности труда во всех подразделениях.
- Менеджмент считает, что ПБиОТ является ключевым стратегическим приоритетом и подтверждает свою приверженность достижению нулевой смертности на производстве.
- Улучшение показателя обусловлено внедрением стандартов снижения рисков, мероприятиями по информированию сотрудников и специализированными программами снижения рисков.

Снижение количества несчастных случаев (сотрудники)



- В 2018 году количество несчастных случаев было снижено на 47% по сравнению с 2017 годом.
- В 2018 году было проведено 45 внутренних аудитов системы безопасности и охраны труда на соответствие установленным требованиям.
  - 105 сотрудников были уволены в 2018 году за нарушение кардинальных правил безопасности (в 2017 году – 149).



**LTIFR** остается ниже среднего уровня среди глобальных ГМК

В зоне интереса «Норникеля» – национальный проект «Экология». Решение экологической проблемы является важным для Компании с точки зрения продвижения своей продукции, имиджа и корпоративной ответственности за качество жизни на территории ее присутствия. Для меня решение экологических проблем, которые являются нашим историческим наследием, имеет большой морально-психологический характер.

**ВЛАДИМИР ПОТАНИН**  
 Президент Компании



**ЭКОЛОГИЯ**

**Стратегическая цель** – создание современного экологичного производства

**Закрит Никелевый завод**  
 Достигнуто сокращение выбросов SO<sub>2</sub> в жилой зоне г. Норильска до 30–35%

**Серный проект**

**1** Реализовано

**2** На стадии реализации

**Основные задачи**

**Заполярный филиал (Таймырский полуостров)**

- Медный завод**
- Реконструкция медной производственной цепочки с закрытием передела конвертирования
  - Расширение и модернизация действующего цеха производства серы

**Надеждинский металлургический завод**

- Запуск нового комплекса непрерывного конвертирования медных штейнов
- Реализация комплексного решения по улавливанию SO<sub>2</sub> с производством серной кислоты и последующей ее нейтрализацией известняком

**Кольская ГМК (Кольский полуостров)**

Оптимизация загрузки плавильного производства Металлургического цеха в поселке Никель за счет разделения концентрата, получаемого на Кольской ГМК

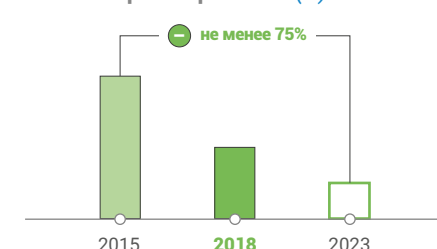
**Быстринский ГОК (Забайкальский Край)**

- Развернута система мониторинга состояния окружающей среды и радиационного фона.
- Для утилизации производственных отходов построен полигон, оснащенный системами сбора и очистки фильтрационных вод.
- В местах выбросов дымовых газов установлено современное газоочистное оборудование.

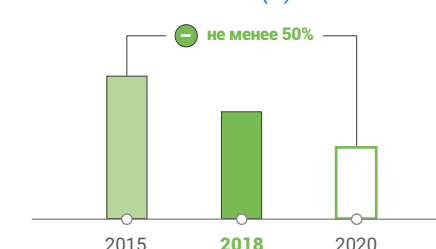


**100%** соответствие требованиям Росприроднадзора

Сокращение выбросов SO<sub>2</sub> в Заполярном филиале (%)



Сокращение выбросов SO<sub>2</sub> АО «Кольская ГМК» (%)



**АКЦЕНТ  
 НА ОПЕРАЦИОННОЙ  
 И ФИНАНСОВОЙ  
 ЭФФЕКТИВНОСТИ**



# Стратегическая цель – комплексная программа повышения эффективности

Программа включает комплекс взаимосвязанных инициатив и охватывает всю производственную цепочку.

Целевые эффекты программы в краткосрочной перспективе

**Строгий контроль затрат**  
 Удержание роста денежных затрат ниже уровня инфляции (денежные расходы без учета Быстринского ГОКа и Nkomati)

Прирост производительности труда (2020 год к уровню 2017 года)

**15%**

Рост производства металлов (2020 год к уровню 2017 года)

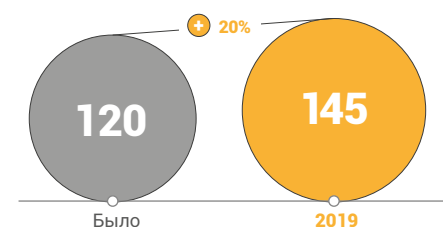
на **5–8%**

**Трансформация корпоративной культуры**

- 1 **Технологическая модернизация производства, внедрение новых производственных стандартов и процессов**
- 2 **Внедрение практик и инструментов постоянного совершенствования**
- 3 **Цифровая трансформация промышленных и управленческих коммуникаций**
- 4 **Интеграция показателей повышения эффективностей в систему мотивации персонала**
- 5 **Реконфигурация производства, применение инновационных управленческих подходов**

Внедрение современной технологии хлорного выщелачивания и электроэкстракции никеля с увеличением на 20% мощностей никелевой рафинировки ЦЭН-2 и повышением уровня извлечения

Рост мощностей рафинировки на ЦЭН-2 (тыс. т)



## Производство

### Добыча

- Инициативы по росту производительности труда и технологического оборудования
- Планирование горных работ с применением систем имитационного моделирования
- Полномасштабное развертывание систем диспетчеризации

### Обогащение

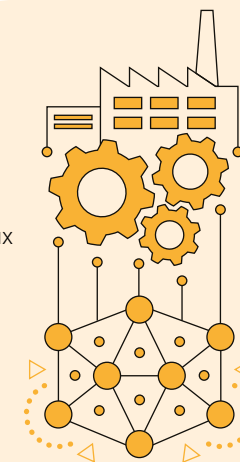
- Оптимизация затрат и повышение извлечения за счет подбора смеси реагентов и режимов работы оборудования
- Увеличение глубины переработки руды за счет дообогащения пирротинных хвостов ТОФ

### Металлургия

- Расшивка узких мест по всей производственной цепочке
- Ускоренное вовлечение дополнительного техногенного сырья на Медном заводе

## Цифровизация

- Внедрение искусственного интеллекта, систем роботизации, цифровых двойников промышленных объектов
- Создание цифрового слоя хранения всех данных Компании
- Оптимизация издержек и расшивка узких мест в цепочке добавленной стоимости



Новая ИТ-платформа открывает возможности цифровизации основной деятельности

## ИТ-платформа

### Инфраструктура

- 956 км волоконно-оптических линий связи до Норильска
- Новые ЦОДы и сеть передачи данных

### Автоматизация

- Диспетчеризация
- Баланс металлов
- Датчики/сенсоры

### Планирование и учет

- SAP ERP на всех площадках с 1 января 2019 года.
- 3D-планирование рудников

### Аналитика

- Аналитика на основе SAP для повышения качества отчетности
- Планирование и контроль ремонтов



Одним из приоритетных направлений «Норникеля» становится национальный проект «Цифровая экономика». У нас уже существует более сотни различного рода инициатив в области больших данных. Но мы хотим пойти дальше и создать цифровую платформу, которая будет интересна для отрасли в целом.

**ВЛАДИМИР ПОТАНИН**  
 Президент Компании



## Стратегическая цель — увеличить производство металла на имеющихся активах на 15–25% в течение следующих семи лет

Раскрытие потенциала Компании за счет долгосрочного роста на базе существующих активов с учетом внедрения современных технологий. Усилия и ресурсы будут направлены на развитие рудной базы Талнахского узла и Южного кластера, выход на проектные показатели Быстринского ГОКа.

Долгосрочное видение менеджмента предусматривает рост производства на базе имеющихся первоклассных активов. Основанием для такого решения служит оценка положительной динамики товарного рынка, что потребует больше ключевых металлов в долгосрочной перспективе. С другой стороны, Компания обладает устойчивой операционной моделью и обширными ресурсами (геологическими, технологическими, человеческими), которые позволяют удовлетворить растущие потребности рынка.

### Минеральные ресурсы в Норильском промышленном районе

Ценность ресурсов >700 млрд долл. США  
 Отношение ресурсов к текущему уровню добычи >80 лет

### Прогнозируемый прирост спроса к 2025 году

Ni Pd  
 >1 млн т >2,5 млн тр. ун.  
 к базе 2018 г.

### Возможности роста для существующих активов

Добыча руды (млн т)



### Рост производства металлов (2025 год + к уровню 2017 года)

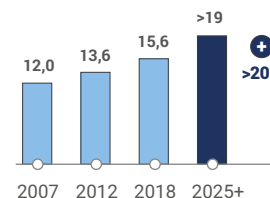
Ni Cu Pd Pt  
 +15% +25%

### 1

#### Развитие уникальной рудной базы Талнаха

Уникальная полиметаллическая рудная база с доказанными и вероятными запасами более 600 млн тонн и ресурсами более 1,5 млрд тонн руды.

#### Добыча в Талнахском кластере (млн т)



#### Суммарный объем инвестиций в развитие проектов рудников Талнаха в период 2018–2022 годов составит

~2,9 млрд долл. США

### 2

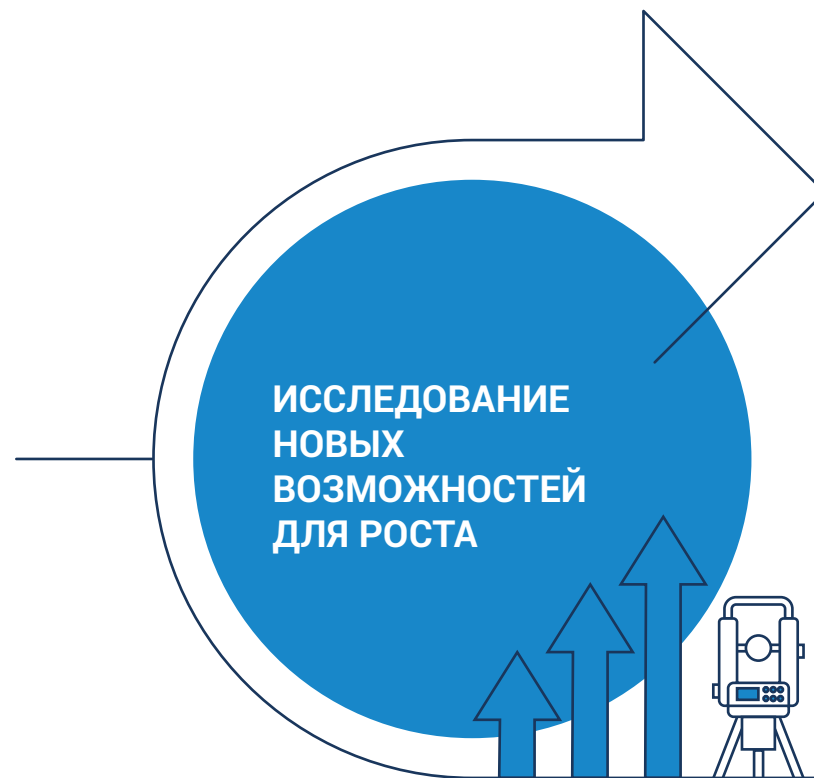
#### Модернизация и расширение Талнахской обогатительной фабрики (при условии принятия инвестиционного решения)

В рамках проекта планируется рост мощности Талнахской фабрики с 10 до 18 млн тонн в год и внедрение новой более эффективной технологии обогащения. Это позволит сконцентрировать переработку талнахских руд на одной фабрике, получить эффект масштаба и повысить извлечения металлов на обогатительном переделе. Объем инвестиций в проект составит около 40 млрд руб., проект планируется завершить в 2023 году.

### 3

#### Перспективные проекты развития Южного кластера (при условии принятия инвестиционного решения)

«Южный кластер» — это проект «Норникеля» по освоению запасов северной части месторождения Норильск-1. В результате его реализации в 2027 году суммарные добывающие мощности достигнут 9 млн тонн. По предварительной оценке инвестиции в развитие горной добычи Южного кластера составят более 70 млрд руб. за 15 лет. После выхода на целевые показатели проект обеспечит более 20 тонн дополнительных металлов платиновой группы в год, что сопоставимо по объему с мировыми топ-5 производителями этих металлов.



## Стратегическая цель — поиск и создание новых точек роста для расширения цепочки добавленной стоимости

Менеджмент «Норникеля» находится в постоянном поиске новых возможностей для роста. Важным условием является синергия с базовым бизнесом Компании, позволяющая максимально задействовать наработанные компетенции реализации крупных проектов в уникальных климатических условиях, обеспечить оптимальную загрузку мощностей действующих активов и укрепить позиции на международных рынках в рамках принятой маркетинговой стратегии.

Подписание этого соглашения с «Русской Платиной» полностью вписывается в наше стратегическое видение необходимости разделения рисков развития крупных проектов с партнерами. Кроме того, создание совместного предприятия такого масштаба даст мощный импульс социально-экономическому развитию Красноярского края и горнодобывающей отрасли России.

ВЛАДИМИР ПОТАНИН  
 Президент Компании

Прочные и стабильные отношения с одним из крупнейших высокотехнологичных переработчиков металлов платиновой группы — это приоритет для «Норникеля».

СЕРГЕЙ БАТЕХИН  
 Старший вице-президент

### 1

#### Возможности для роста в традиционных для Норникеля сегментах отрасли



«Норникель» и «Русская Платина»  
 В 2018 году «Норникель» и «Русская Платина» подписали базовое соглашение о стратегическом партнерстве, которое предполагает создание совместного предприятия для разработки в Норильском промышленном районе одной из крупнейших в мире групп месторождений МПГ.

### 2

#### Возможности сотрудничества в переработке и сбыте



«Норникель» и BASF  
 BASF построит первую в Европе площадку для производства аккумуляторных материалов для европейского автомобильного рынка рядом с никель-кобальтовым заводом Norilsk Nickel Harjavalta. Запуск предприятия запланирован на конец 2020 года и позволит полностью обеспечивать около 300 тыс. электромобилей в год материалами BASF для аккумуляторных батарей. Для Норникеля проект представляет интерес с точки зрения потенциальной синергии для повышения эффективности производства и поддержания баланса продукции из первоклассного никеля.

# ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

## ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ



### Рудник «Скалистый»

#### Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

#### Описание проекта

Увеличение годовой добычи руды до 2,4 млн тонн к 2023 году за счет вскрытия запасов богатых и медистых руд Талнахского и Октябрьского месторождений.

#### Основные характеристики проекта

Запасы руды: **57** млн т

Среднее содержание: Ni — 3,1%  
 Cu — 3,6%  
 МПГ — 9,7 г/т<sup>1</sup>

Рудник «Скалистый» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения. В 2018 году на руднике было добыто 2 млн тонн богатой руды.

2018

2019

2023

- Капитальные вложения — 13,9 млрд руб. (218 млн долл. США)
- Увеличена добыча руды до 2 млн тонн в год
- Завершена вертикальная проходка вентиляционного ствола № 10 (всего 2,1 км)
- Пройдено 206 м вертикальной проходки скипо-клетевого ствола № 1 (всего 1,9 из 2,1 км)

- Завершение строительства объектов вентиляционного ствола № 10
- Завершение проходки скипо-клетевого ствола № 1

- Выход на проектные показатели



### Рудник «Таймырский»

#### Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

#### Описание проекта

Увеличение годовой добычи руды до 4,1 млн тонн к 2021 году за счет вскрытия богатых медно-никелевых руд Октябрьского месторождения.

#### Основные характеристики проекта

Запасы руды: **139** млн т

Среднее содержание: Ni — 1,2%  
 Cu — 1,9%  
 МПГ — 4,5 г/т<sup>1</sup>

Рудник «Таймырский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Октябрьское месторождение. В 2018 году на руднике было добыто около 3,8 млн тонн богатой руды.

2018

2019

2020

2021

- Капитальные вложения — 4,6 млрд руб. (71 млн долл. США)
- Пройдено 6,1 км подземных выработок и проведена модернизация оборудования подземного комплекса

- Ввод мощностей по добыче: 130 тыс. тонн богатой руды

- Ввод мощностей по добыче: 720 тыс. тонн богатой руды

- Выход на проектные показатели

<sup>1</sup> Данные приведены по стандарту JORC.



## ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ



Рудник «Октябрьский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Октябрьское месторождение. В 2018 году на руднике было добыто 5,2 млн тонн руды.

### Рудник «Октябрьский»

#### Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

#### Описание проекта

Поддержание годовой добычи руды на уровне 5,2 млн тонн до 2025 года за счет вскрытия богатых, вкрапленных и медистых руд Октябрьского месторождения.

#### Основные характеристики проекта

Запасы руды: **219** млн т

Среднее содержание: Ni — 0,7%  
 Cu — 2,1%  
 МПГ — 5,9 г/т<sup>1</sup>



Рудник «Комсомольский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения. В 2018 году на руднике было добыто 3,8 млн тонн медистой руды.

### Рудник «Комсомольский»

#### Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

#### Описание проекта

Увеличение годовой добычи руды до 4 млн тонн к 2021 году за счет вскрытия запасов богатых, медистых и вкрапленных руд Талнахского и Октябрьского месторождений.

#### Основные характеристики проекта

Запасы руды: **185** млн т

Среднее содержание: Ni — 0,6%  
 Cu — 2,6%  
 МПГ — 4,8 г/т<sup>1</sup>

2018

- Капитальные вложения — 2,6 млрд руб. (40 млн долл. США)
- Пройдено 4 км подземных выработок
- Введен в эксплуатацию главный совмещенный водоотлив рудников «Таймырский» и «Октябрьский»

2019

- Ввод мощностей по добыче 150 тыс. тонн богатой и 700 тыс. тонн медисто-вкрапленной руды

2020–2025

- Ввод мощностей по добыче 300 тыс. тонн медистой руды

2018

- Капитальные вложения — 2,8 млрд руб. (44 млн долл. США)
- Пройдено 4 км подземных выработок

2019

- Ввод мощностей по добыче 200 тыс. тонн медистой и 226 тыс. тонн вкрапленной руды

2020

- Ввод мощностей по добыче 175 тыс. тонн богатой руды

2021

- Ввод мощностей по добыче 225 тыс. тонн богатой и 185 тыс. тонн вкрапленной руды
- Выход на проектные показатели

<sup>1</sup> Данные приведены по стандарту JORC.

## ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

### Строительство Быстринского ГОКа (Читинский проект)



ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК) — новый проект «Норникеля» по производству медного, гравитационного золотосодержащего и железорудного концентратов. 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.

#### Основные характеристики проекта

Проектная мощность фабрики:

**10** млн т в год

Запасы руды: **326** млн т

Среднее содержание: Cu — 0,7%  
 Fe<sub>3</sub>O<sub>4</sub> — 23%  
 Au — 0,9 г/т<sup>1</sup>

Новые рабочие места: **~2** тыс. человек

#### Местоположение

Читинская область, Забайкальский край, Газимуро-Заводской район

#### Описание проекта

Разработка открытым способом Быстринского месторождения, строительство горно-обогатительного комбината (ГОК) с полной инфраструктурой, включая линию электропередач, железную дорогу Борзя — Газимурский завод протяженностью 227 км и 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. Выход на проектную мощность запланирован к 2021 году.

**2018**

- Капитальные затраты — 10,7 млрд руб. (168 млн долл. США)
- Добыто 7,9 млн тонн руды, произведено меди в концентрате — 19,4 тыс. тонн, золота в концентрате — 3 тонны и магнетитового концентрата — 0,4 млн тонн. Получена EBITDA 96 млн долл. США

**2019**

- Увеличение добычи руды до 8 млн тонн за год, производства меди в концентрате — 40–46 тыс. тонн, золота в концентрате — 6,0–6,5 тонны и магнетитового концентрата — 1,3–1,4 млн тонн

**2020**

- Выход ГОКа на проектную мощность с годовыми объемами производства металлов в концентрате: Cu — 65–70 тыс. тонн; Au — 8,5–9 тонн; Fe<sub>3</sub>O<sub>4</sub> (Fe — 66%) — 1,9–2,1 млн тонн

**2018**

- Капитальные затраты — 0,8 млрд руб. (12 млн долл. США)
- Завершены обследование строительной площадки и подготовительные работы
- Завершена разработка проектной документации

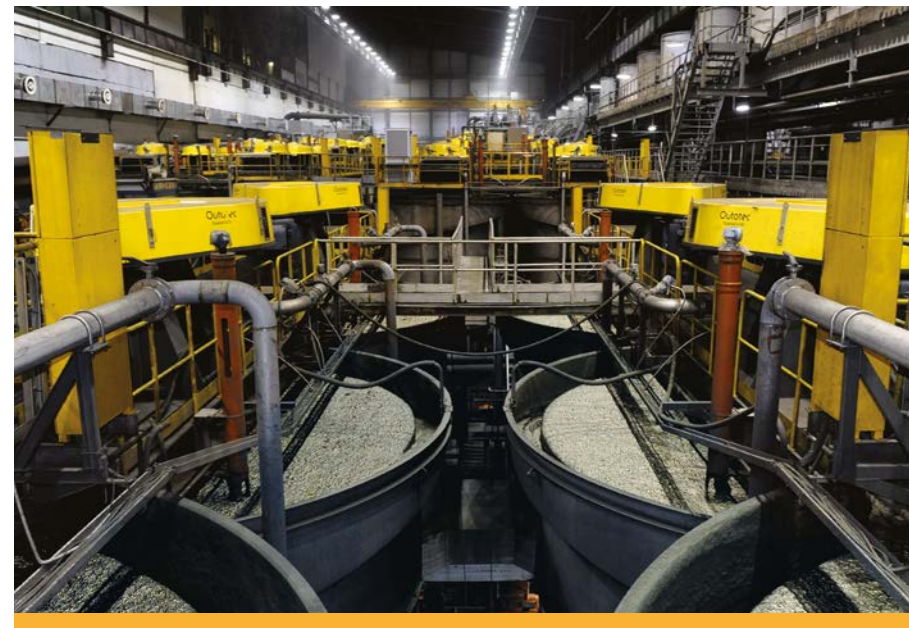
**2019**

- Получение заключения Главгосэкспертизы

**2020–2022**

- Строительно-монтажные работы, поставка оборудования, пусконаладочные работы

### Модернизация Талнахской обогатительной фабрики



Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ) входит в Заполярный филиал Компании. Фабрика перерабатывает богатые, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений с получением никель-пирротинового и медного концентратов. В 2018 году ТОФ переработала 10,4 млн тонн руды, извлечение никеля в коллективный концентрат составило 83,2% (+1,5% год к году).

#### Основные характеристики проекта ТОФ-3

Объем капитальных вложений в проект:

**40** млрд руб.  
 (0,6 млрд долл. США)

Увеличение мощности:

с **10** млн до **18** млн т в год

Строительство **второй очереди хвостохранилища**

Срок введения в эксплуатацию:

**2023** год

В рамках второго этапа (ТОФ-2) был расширен главный корпус фабрики, проведена реконструкция корпуса приготовления реагентов, построены две шаровые мельницы по 300 кубов и пять вертикальных мельниц. В результате мощность фабрики выросла до 10,2 млн тонн. Также в рамках этого проекта была построена первая очередь хвостохранилища. Проект ТОФ-2 был завершен в 2018 году. В рамках третьего этапа (ТОФ-3) планируется увеличение мощности и внедрение более эффективной технологии обогащения.

#### Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

#### Описание проекта

Модернизация фабрики включает в себя три этапа. На первом этапе (ТОФ-1) была проведена реконструкция действующей флотации и замена устаревших флоатомашин с целью поддержания мощности фабрики на уровне 7,5 млн тонн в год (проект был завершен в 2015 году).

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

## ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

### Развитие Южного кластера



В Южный кластер входит Норильская обогатительная фабрика (НОФ) с годовой мощностью по переработке руды 9,3 млн тонн, северная часть месторождения Норильск-1, разрабатываемая рудником «Заполярный» открытым (карьер «Заполярный») и закрытым способом (шахта «Заполярная»), а также хвостохранилище № 1 и «Лебяжье». НОФ перерабатывает весь объем вкрапленных руд рудника «Заполярный», а также медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений. В 2018 году на фабрике было переработано 6,8 млн тонн руды. Извлечение никеля в коллективный концентрат составило 71,9% (+0,2% год к году). На руднике «Заполярный» в 2018 году было добыто 1,7 млн тонн вкрапленной руды. В 2017 году Компания выделила активы Южного кластера в отдельное юридическое лицо – ООО «Медвежий ручей».

**Местоположение**  
 Красноярский край, Норильский промышленный район (Медвежий ручей)

**Описание проекта**  
 Проект «Южный кластер» предусматривает увеличение добычи руды до 9 млн тонн за счет расширения карьера (открытым способом) на первом этапе и подземной выработки – на втором.

### Основные характеристики проекта

Общий объем капитальных вложений в развитие горной добычи до 2022 года:

**45** млрд руб.  
 (0,7 млрд долл. США)

Запасы руды: **165** млн т

Среднее содержание:  
 Ni – 0,2%  
 Cu – 0,3%  
 МПГ – 3,9 г/т<sup>1</sup>

Выход на проектную мощность предусмотрен с **2027** года

**2018**

- Разработано технико-экономическое обоснование (ТЭО) по дальнейшему развитию проекта

**2019**

- Проведение вскрышных работ
- Завершение разработки проектной документации

**2021–2022**

- Добыча первой руды

<sup>1</sup> Данные согласно проекту разработки рудника «Медвежий ручей».

### Модернизация Цеха электролиза никеля



Цех электролиза никеля № 2 (ЦЭН-2) входит в комбинат «Североникель» Кольской ГМК и производит катодный никель. В 2018 году комбинатом «Североникель» было произведено 147 тыс. тонн катодного никеля (в совокупности двумя цехами – ЦЭН-1 и ЦЭН-2).

### Основные характеристики проекта

Увеличение мощности ЦЭН-2:

со **120** тыс. т  
 до **145** тыс. т никеля в год

Повышение извлечения никеля из файнштейна: **на 1%**

### Местоположение

Мурманская область, г. Мончегорск, комбинат «Североникель» (Кольская ГМК).

### Описание проекта

Проект ЦЭН-2 предусматривает увеличение мощности со 120 тыс.

до 145 тыс. тонн за счет модернизации технологии и повышения уровня извлечения. На ЦЭН-2 внедряется технология электроэкстракции никеля из растворов хлорного раствора никелевого порошка трубчатых печей, что позволит при выпуске готового металла достигать максимальных показателей чистоты.

**2018**

- Капитальные вложения – 10,8 млрд руб. (169 млн долл. США)
- Осуществлен поэтапный ввод переделов и мощностей в эксплуатацию, уровень готовности – 82%

**2019**

- Выход на запланированную мощность и проектные показатели

## ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

### Строительство узла отгрузки и секции по разделению концентрата на Кольской ГМК



Проект будет реализовываться за счет модернизации обогатительной фабрики на Кольской ГМК и строительства узла отгрузки для концентрата. Обогатительная фабрика расположена в г. Заполярном и перерабатывает медно-никелевый концентрат, который подвергается брикетированию. В 2018 году обогатительная фабрика переработала 7,9 млн тонн руды.

#### Основные характеристики проекта

Общий объем капитальных вложений в проект:

**4,9 млрд руб.**  
 (85 млн долл. США)

Срок завершения проекта и выпуск готового концентрата запланирован

на **2019 год**

#### Местоположение

Мурманская область, г. Заполярный (Кольская ГМК)

сухого концентрата на 200 тыс. тонн. В результате использования новой схемы бедный концентрат будет отгружаться сторонним потребителям, а богатый концентрат пойдет на дальнейшую переработку в плавильный цех в п. г. т. Никель.

#### Описание проекта

Строительство дополнительной флотационной секции на обогатительной фабрике с целью разделения концентрата на богатый и бедный, а также строительство узла отгрузки с вместимостью

**2018**

- Капитальные вложения — 1,1 млрд руб. (17 млн долл. США)
- Компанией Outotec разработан базовый инжиниринг и подписан контракт на поставку оборудования для строительства узла отгрузки
- Выполнен демонтаж сгустителей с выносом сетей и начаты строительные-монтажные работы на узле отгрузки

**2019**

- Получение заключения Главгосэкспертизы
- Окончание строительномонтажных работ по всему проекту
- Выпуск готового концентрата и проведение пусконаладочных работ на фабрике

## ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

### Серный проект в Заполярном филиале



#### Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

#### Описание проекта

Сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе не менее чем на 75% к 2023 году.

В рамках проекта предусматривается строительство установок по утилизации богатых диоксидом серы газов на Надеждинском металлургическом заводе, а также модернизация мощностей по улавливанию диоксида серы на Медном заводе с получением элементарной серы. Проект также предусматривает закрытие на Медном заводе, находящемся

Масштабный экологический проект, предусматривающий снижение выбросов диоксида серы до предельно допустимого уровня на Надеждинском металлургическом заводе и Медном заводе, входящих в Заполярный филиал Компании.

#### Основные характеристики проекта

Общий объем капитальных вложений в проект:

до **2,5 млрд долл. США**

Срок завершения проекта запланирован

до конца **2022 года**

в непосредственной близости от жилой зоны, наиболее «грязных» производственных мощностей с трудноутилизируемыми отходящими газами. Параллельно будут реализованы инфраструктурные проекты, направленные на обеспечение всеми необходимыми материалами и энергоресурсами новых производств построенных в рамках проектов.

**2018**

- Капитальные вложения — 2,3 млрд руб. (36 млн долл. США)
- Подготовка строительной площадки на Медном заводе

**2019**

- Завершение разработки рабочей документации с получением государственных экспертиз
- Начало строительномонтажных работ

**2020–2022**

- Реализация основного этапа: изготовление и поставка оборудования, строительномонтажные работы, пусконаладочные работы

# 3

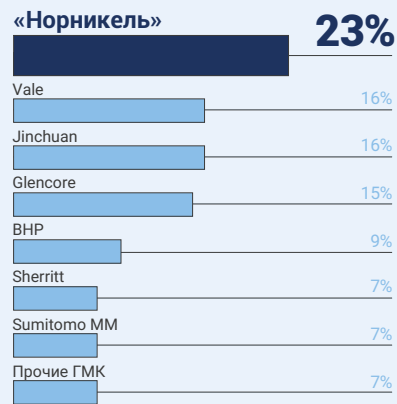
## Обзор рынка металлов

- > Никель 40
- > Медь 46
- > Палладий 50
- > Платина 56



# НИКЕЛЬ

## № 1 по производству рафинированного никеля



## № 3 по производству первичного никеля

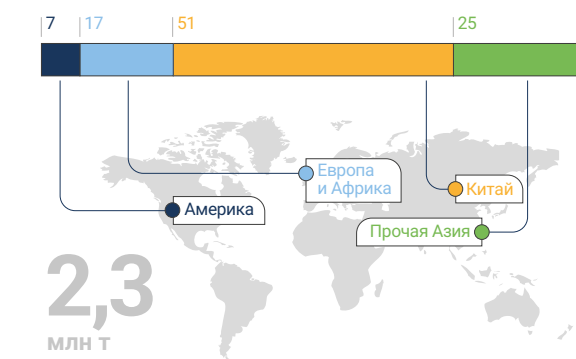


## Основные тенденции на рынке никеля

Рынок никеля в 2018 году показал рост дефицита в результате увеличения спроса (преимущественно в производстве нержавеющей стали в Индонезии и катодных материалов для литиево-ионных аккумуляторов) при более низких темпах

роста производства. Нарастивание выпуска черного ферроникеля, ферроникеля, а также сульфата никеля и прочих солей не компенсировало дефицит, возникший из-за снижения производства металлического никеля и порошка.

### Потребление первичного никеля по регионам (%)



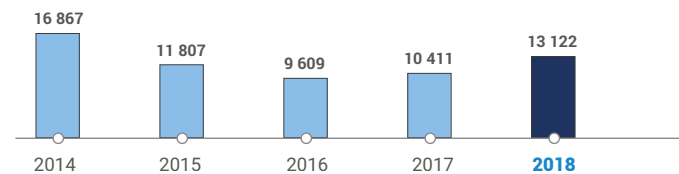
**Прогноз по рынку никеля — осторожный оптимизм: дефицит в 2019 году может сократиться до 50 тыс. тонн** ввиду значительного роста производства черного ферроникеля в Индонезии и КНР.

Источник: данные Компании

Ожидаемый взрывной рост производства электромобилей, активный отток металла со складов Лондонской биржи металлов (ЛБМ) на фоне увеличения спроса способствовали повышению цен на никель в период с конца 2017 года по июнь 2018 года. Во втором полугодии 2018 года тренд цен на никель сменился

на нисходящий на фоне эскалации торговой войны США с КНР. В октябре 2018 года к факторам давления на цену на металл также добавились и опасения игроков рынка, связанные с возможным строительством крупных проектов по выщелачиванию латеритной никелевой руды в Индонезии.

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



Источник: Лондонская биржа металлов (settlement)

Рост среднегодовой цены в 2018 году составил **26%**

### Динамика цен на никель и ключевые события отрасли в 2018 году (долл. США / т)



- 1) Повышение базовой процентной ставки ФРС США
- 2) Неверное восприятие новости о плановом делистинге катодов производства Заполярного филиала Компании с 18 апреля на бирже ЛБМ, что было ошибочно воспринято участниками рынка как новые санкции против российской продукции одновременно с санкциями по отношению к «РУСАЛУ»
- 3) США рассматривают введение импортных пошлин на товары из КНР стоимостью 50 млрд долл. США
- 4) Продолжающееся активное снижение запасов на складах ЛБМ, рост производства нержавеющей стали и ожидания взрывного роста производства электромобилей
- 5) Повышение базовой процентной ставки ФРС США
- 6) США объявили о введении импортных пошлин на товары из КНР стоимостью 50 млрд долл. США
- 7) США объявили о введении импортных пошлин на товары из КНР стоимостью 200 млрд долл. США
- 8) Повышение базовой процентной ставки ФРС США
- 9) Заявления о планах строительства крупных проектов по выщелачиванию латеритной руды в Индонезии для производства продуктов для батарейных материалов
- 10) Повышение базовой процентной ставки ФРС США

Источник: Лондонская биржа металлов, данные Компании

## Баланс рынка

В 2018 году дефицит на рынке увеличился до 130 тыс. тонн. Это было вызвано прежде всего значимым ростом потребления металла (на 7%, или 159 тыс. тонн, по сравнению с 2017 годом) в основном в производстве нержавеющей стали и аккумуляторов в Азии. В свою очередь рост производства первичного никеля составил 7%, или 148 тыс. тонн. Положительная динамика производства наблюдалась исключительно в производстве никеля из латеритных руд: производство низкосортного никеля в 2018 году выросло на 16% (~170 тыс. тонн) по сравнению

с 2017 годом, в основном за счет наращивания производства черного ферроникеля в Индонезии и КНР. При этом производство высокосортного никеля снизилось на 2% (-22 тыс. тонн), что в большой степени было вызвано сокращением производства в Канаде.

Суммарные биржевые запасы никеля на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже по итогам года снизились на 191 тыс. тонн (47%) — до 219 тыс. тонн, что составляет около 4,5 недель мирового потребления.

### Баланс производства и потребления рынка никеля (тыс. т)



Источник: данные Компании

В 2018 году дефицит на рынке увеличился

# Потребление

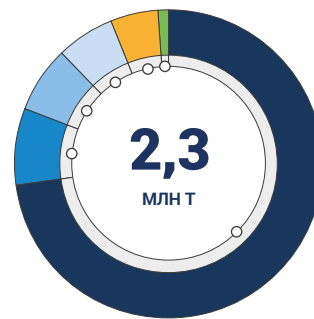
Основной областью применения никеля является производство нержавеющей стали (более 70% в 2018 году). Нержавеющая сталь выпускается в мире в виде различных марок, а структура ее выплавки определяет в конечном итоге потребление первичного никеля. Наиболее распространенным видом является **аустенитная нержавеющая сталь** (более 3/4 выпускаемой нержавеющей стали в мире), в том числе 300-й и 200-й серий. 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, пищевой, химической и транспортной промышленности, энергетике, и других отраслях. Сталь 200-й серии, характеризующаяся пониженным содержанием никеля за счет легирования марганцем, не является полноценной заменой для марок с высоким содержанием никеля. Сталь данной серии подвержена поверхностной (точечной) коррозии, не обладает жаростойкостью и устойчивостью к агрессивным средам. Однако меньшая стоимость обусловила ее широкое использование в потребительских товарах, например в бытовой технике. 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%), 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 с повышенной коррозионной стойкостью, уступая при этом 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.

В 2018 году общая выплавка нержавеющей стали выросла на 5% — до рекордных 50,3 млн тонн. Основной прирост был вызван наращиванием производства нержавеющей стали 300-й серии в Индонезии более чем до 2 млн тонн на одном из крупнейших предприятий по производству нержавеющей стали в мире, запущенном в середине 2017 года. Индонезия является новым игроком на рынке нержавеющей стали с большим потенциалом для развития. Страна обеспечена собственными запасами высокосортной латеритной руды и наращивает мощности по производству черного ферроникеля и, как результат, имеет низкую себестоимость производства аустенитной нержавеющей стали.

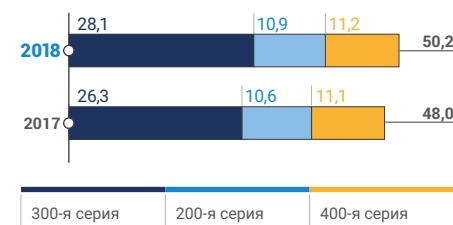
## Отраслевая структура потребления первичного никеля в 2018 году



Отрасль	%	МЛН Т
Нержавеющая сталь	73	1 681
Сплавы	8	194
Спецстали	7	153
Гальванопокрытия	6	147
Аккумуляторы	5	124
Прочие отрасли	1	14

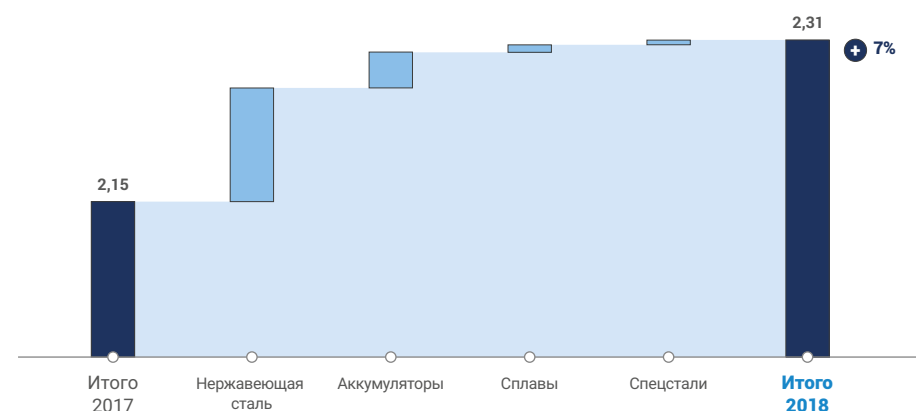
Источник: данные Компании

## Производство нержавеющей стали по сериям (млн т)



Источник: данные Компании

## Динамика потребления первичного никеля в 2018 году (млн т)



Более 50% экспорта нержавеющей стали из Индонезии в январе — октябре 2018 года приходилось на КНР, в основном в форме слябов и горячего проката. Растущий объем импорта данной продукции негативно сказался на выплавке стали 300-й серии в КНР, где, по нашим оценкам, ее производство сохранилось на уровне 2018 года.

Вторым крупнейшим импортером нержавеющей стали из Индонезии стал Тайвань где также произошло снижение собственной выплавки на 15%. Однако, учитывая исторически высокую долю использования ломов в стране, потребление первичного никеля в результате снизилось всего на 8 тыс. тонн. В прочих регионах наблюдался устойчивый рост выплавки аустенитной нержавеющей стали на 2–4%.

В результате роста мирового выпуска стали 300-й серии на 7% и 200-й серии на 4% и незначительного снижения средней доли ломов потребление первичного никеля при производстве нержавеющей стали в мире увеличилось на 7% — до 1,68 млн тонн. Несмотря на это, использование высокосортного никеля в производстве нержавеющей стали сократилось на 60 тыс. тонн, что прежде всего вызвано растущей доступностью низкосортного никеля.

При производстве нержавеющей стали используются практически все типы никельсодержащего сырья (за исключением специфических форм, таких как порошок и химические соединения никеля). В силу того, что качество используемого никеля практически не влияет на качество нержавеющей стали обычных марок, свою потребность в никеле сталелитейные предприятия в первую очередь удовлетворяют за счет наиболее дешевых видов сырья, потребляя высокосортный никель по остаточному принципу. В связи с этим последние несколько лет происходит снижение доли высокосортного никеля в структуре потребления никелевых единиц в производстве нержавеющей стали.

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

**Литиево-ионные аккумуляторы (Li-Ion).** Впервые были внедрены в эксплуатацию в 1991 году и получили повсеместное распространение в большинстве сфер использования 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 литиево-ионных 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.

Главным драйвером роста литиево-ионных аккумуляторов является электрификация автотранспорта. С 2014 по 2018 год среднегодовой рост выпуска электромобилей (подключаемых гибридов и автомобилей на аккумуляторных батареях) составил порядка 46%. Основными факторами роста электрификации транспорта является в первую очередь государственное стимулирование, а также ужесточение экологических норм и улучшение технических характеристик аккумуляторов.

# Главным драйвером роста литиево-ионных аккумуляторов является электрификация автотранспорта

**~46%**  
среднегодовой рост выпуска электромобилей (подключаемых гибридов и автомобилей на аккумуляторных батареях) с 2014 по 2018 год



Центром роста производства электромобилей является Китай. К 2020 году КНР планирует увеличить продажи NEV (электромобили и подключаемые гибриды) до 2 млн, а к 2025 году — до 7 млн электромобилей. Правительство страны внедрило ряд инициатив по стимулированию роста электрификации автотранспорта, включая субсидии на покупку электромобилей, а также введение обязательных требований для крупных автопроизводителей по производству электромобилей и подключаемых гибридов. Местные власти в крупных городах и регионах КНР дополнительно предпринимают собственные инициативы для поддержки электрификации автотранспорта.



LFP (литий, железо, фосфат), LMO (литий, оксид марганца), NCM (никель, кобальт, марганец), NCA (никель, кобальт, алюминий).

Основным применением 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 катодными материалами, что обусловлено более высокой гравиметрической и объемной энергоемкостью NCM и NCA, позволяющей увеличить запас хода.

Доля NCM и NCA от суммарного производства катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов (за исключением LCO) выросла с 32% в 2012 году до 78% в 2018 году.

Рост потребления никеля в производстве литиево-ионных аккумуляторов обусловлен не только растущей долей 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-магниевого соединения катодного материала занимал NCM 1:1:1 (массовая доля никеля — 20%), то в 2018 году большую часть составили никель-интенсивные химические соединения NCM 6:2:2 (массовая доля никеля — 36%) и NCM 5:3:2 (30%). При этом в перспективе ожидается переход на NCM 8:1:1 с содержанием никеля 48% (к общей массе катода), 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 технологии катодного материала на сторону никель-интенсивных типов создают предпосылки для значимого роста потребления первичного никеля в данном секторе в долгосрочной перспективе.

В 2018 году рост потребления первичного никеля в производстве сплавов составил 5%. Основным фактором роста стал высокий спрос со стороны авиакосмической промышленности. Жаропрочные сплавы с высоким содержанием никеля являются одним из ключевых материалов в производстве двигателей для самолетов. Портфели заказов основных производителей пассажирских самолетов оцениваются в 7–10 лет, что продолжит поддерживать спрос на никель в данном секторе.

Немаловажным стало и восстановление спроса на никелевые сплавы в нефтегазовой промышленности на фоне роста цен на нефть в первом полугодии 2018 года. Никель широко применяется для нанесения декоративных и защитных покрытий толщиной от 1 до 100 мкм (никелирование). Никелевые гальванопокрытия обладают высокой коррозионной стойкостью, достаточно высокой твердостью и декоративными свойствами и используются как для антикоррозионной защиты, так и в качестве альтернативы хромированию. На протяжении последних лет лидером в производстве никелевых гальванопокрытий является Китай. Однако с 2012 года эта отрасль стала развиваться и в других азиатских странах, куда переносится производство из КНР с целью оптимизации расходов.

Покупатели в ряде других стран, включая Бельгию, Германию, Великобританию, Францию, также получают существенные субсидии на покупку электромобиля и налоговые стимулы. А в Норвегии, где доля электромобилей уже составляет 30% от общих продаж автомобилей, покупатель освобождается от уплаты налога на регистрацию автомобиля и налога на добавленную стоимость (НДС). При этом ежегодный налог на электромобиль более чем в шесть раз ниже налога на автомобиль с двигателем внутреннего сгорания.

В свою очередь, планируемые автоконцернами инвестиции в производство электромобилей уже насчитывают до 100 млрд долл. США.

Различают несколько разновидностей литиево-ионных аккумуляторов в зависимости от используемых в катоде материалов: LCO (литий, оксид кобальта),

**100 млрд долл. США** планируемыми автоконцернами инвестиции в производство электромобилей

**5%** рост потребления первичного никеля в производстве сплавов составил в 2018 году

## Производство

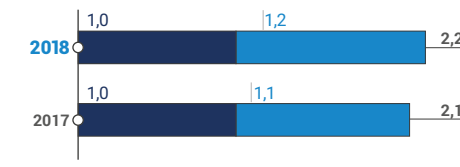
Производимый первичный никель можно разделить на две основные группы:

**Высокосортный никель** (катоды, брикеты, карбонильный никель, химические соединения никеля), производимый как из сульфидного, так и из латеритного сырья. Основными производителями в 2018 году являлись «Норникель», Jinchuan, Vale, Glencore, Sumitomo Metal Mining и BHP.

**Низкосортный никель** (ферроникель, черновой ферроникель и оксид никеля), производимый только из латеритного сырья. Основными производителями в 2018 году являлись предприятия, выпускающие черновой ферроникель в КНР и Индонезии, а также производители ферроникеля: Egamet, Anglo American, South 32, Pamco и Posco (SNNC).

В 2018 году производство первичного никеля увеличилось на 7%, или на 148 тыс. тонн, по сравнению с предыдущим годом исключительно за счет роста выпуска низкосортного никеля (ферроникель и черновой ферроникель). По сравнению с 2017 годом производство низкосортного никеля увеличилось на 16%, или на 170 тыс. тонн.

Производство первичного никеля в 2017–2018 годах (млн т)



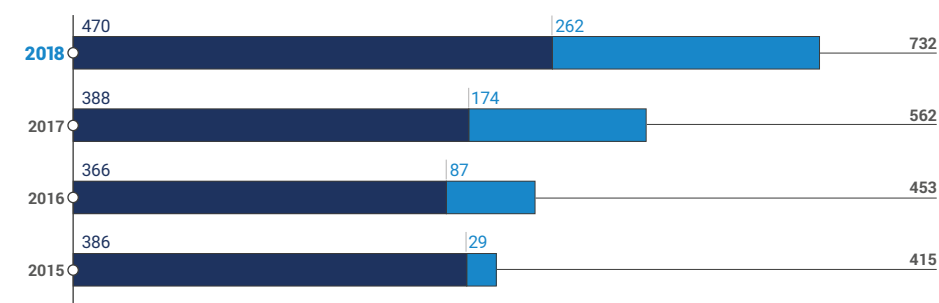
Низкосортный никель | Высокосортный никель

Источник: данные Компании

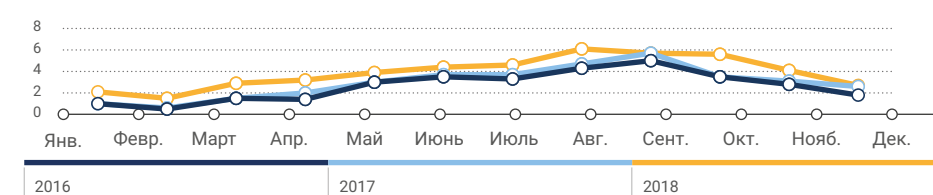
В 2018 году выпуск высокосортного никеля снизился на 2%. Основные факторы снижения производства высокосортного никеля:

- прекращение производства никелевых катодов в Канаде;
- реконфигурация производства ключевых производителей, включая переоснащение рафинировочных мощностей Компании;
- снижение производства никелевых брикетов на Мадагаскаре, из-за обрушившихся на остров ураганов, а также в Канаде, в результате сокращения поставок кубинского сырья по причине затяжных ливневых дождей.

Производство чернового ферроникеля (тыс. т)



Импорт никелевой руды и концентрата в КНР в 2016–2018 годах (млн т)



**148 тыс. т**

составил прирост производства первичного никеля в 2018 году

Также стоит отметить рост производства сульфата никеля, являющегося ключевым сырьем в производстве прекурсоров катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов. Помимо интегрированного производства сульфата никеля, использующего штейн, основными источниками сырья для производства сульфата являются полупродукты гидрометаллургии, неочищенный сульфат никеля, являющийся попутным продуктом производства меди и МПГ. Ввиду дефицита первичного сырья для производства сульфата никеля, в 2018 году наблюдался повышенный спрос на никелевые брикеты и порошки, а также на лом аккумуляторов.

Рост производства низкосортного никеля значительно превысил спад производства высокосортного никеля. Общемировой рост производства низкосортного никеля в 2018 году составил 16%, в результате наращивания производства никеля в форме чернового ферроникеля в КНР и Индонезии, а также ферроникеля во всех основных регионах, за исключением Европы, где ряд предприятий были вынуждены снизить выпуск.

Ключевым фактором наращивания производства чернового ферроникеля стало снятие запрета на экспорт необработанной никелевой руды из Индонезии в марте 2017 года, что увеличило доступность руды с высоким содержанием никеля. Общий объем импортируемой Китаем руды увеличился на 34% и составил в 2018 году 47 млн влажных тонн, что в конечном итоге привело к росту производства черного ферроникеля в Китае на 21% — до 470 тыс. тонн.



# МЕДЬ



## № 11 на рынке меди по добыче

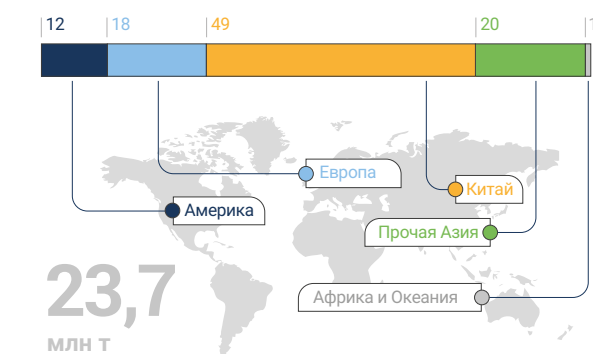


## Основные тенденции на рынке меди

2018 год: высокие цены в первом полугодии, поддержанные ожиданием забастовок на рудниках в Чили и Перу, при устойчивом спросе на медь со стороны производителей электромобилей;

резкое снижение цены во втором полугодии, поскольку забастовки не состоялись, а усиление торговой войны США и КНР вызвало опасения относительно снижения спроса на металл.

### Потребление рафинированной меди по регионам (%)



**Прогноз по рынку меди — 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.

Источник: данные Компании

Незначительное снижение цены меди, наблюдавшееся в первом квартале 2018 года вследствие сокращения импорта КНР и роста биржевых запасов металла, во втором квартале сменилось ростом, и в начале июня она достигла максимального значения за последние 4,5 года — 7 300 долл. США / т. Рост цены был связан с ожиданиями дефицита на рынке меди в 2018 году из-за возможных забастовок на рудниках в Чили и Перу, где шли переговоры с профсоюзами по новым трудовым соглашениям, на фоне снижения биржевых запасов меди.

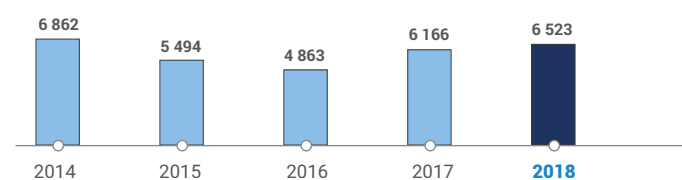
с Евросоюзом и КНР способствовали падению цены, которая к началу сентября опустилась до своего годового минимума в 5 823 долл. США / т.

В четвертом квартале 2018 года цена демонстрировала относительную стабильность в диапазоне 6 070–6 330 долл. США / т благодаря балансу спроса и предложения, однако в декабре вновь усилились опасения

участников рынка относительно влияния негативных последствий торговой войны США с КНР, а также были подписаны трудовые соглашения в Чили и Перу. Все это привело к снижению цены в конце года до 5 965 долл. США / т.

Среднегодовая котировка LME в 2018 году составила 6 523 долл. США / т; по сравнению с 6 166 долл. США / т в 2017 году рост — 6%.

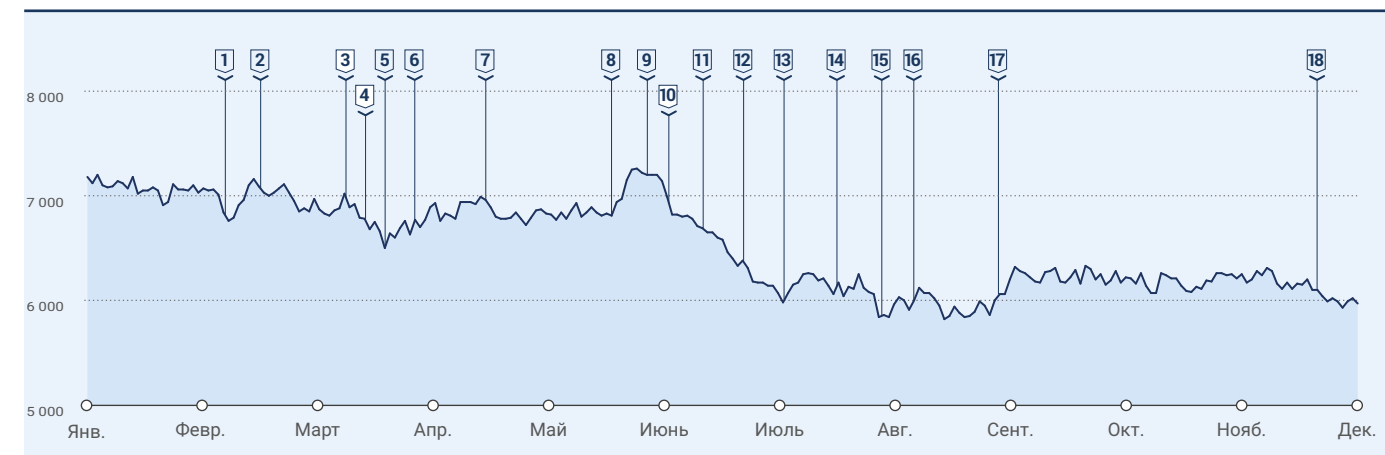
### Среднегодовые цены на медь (долл. США / т)



Источник: Лондонская биржа металлов (settlement)

Во второй половине июня опасения инвесторов относительно возможного замедления темпов мирового экономического роста из-за угрозы торговой войны США

### Динамика цены на медь и ключевые события отрасли в 2018 году (долл. США / т)



- 1) Отчет BHP Billiton о росте добычи
- 2) Рост импорта меди в КНР после ввода ограничений на лом
- 3) Успех переговоров о продаже правительству Индонезии контроля над рудником Grasberg
- 4) Подписание трудовых соглашений на ряде рудников в Чили и Перу
- 5) Существенный рост биржевых запасов
- 6) Угроза забастовок на рудниках Escondida и Chuquibambilla
- 7) Отчет о росте добычи в Чили
- 8) Рост импорта медных концентратов и катодов в КНР
- 9) Подписание трудового соглашения на Escondida
- 10) Повышение базовой процентной ставки ФРС США
- 11) Введение США импортных пошлин на товары из КНР стоимостью 50 млрд долл. США
- 12) Подписание нового разрешения на экспорт концентратов из Индонезии
- 13) Отчеты BHP и Rio Tinto о значительном росте производства
- 14) Краткосрочная забастовка рудника Chuquibambilla
- 15) Введение США импортных пошлин на товары из КНР стоимостью 200 млрд долл. США
- 16) Забастовка на руднике Andina в Чили
- 17) Отчеты аналитических групп о росте дефицита рынка
- 18) Рост опасений относительно последствий торговой войны США и КНР

Источник: Лондонская биржа металлов, данные Компании

## Баланс рынка

В 2018 году рынок рафинированной меди перешел из сбалансированного состояния, зафиксированного по результатам 2017 года, к слабому дефициту. Величина дефицита составила около 0,5% объема рынка, или 120 тыс. тонн. Общие биржевые запасы в 2018 году снизились на 35%, составив 351 тыс. тонн, или чуть более пяти дней мирового потребления (на конец 2017 года они составляли 544 тыс. тонн), при незначительном росте внебиржевых запасов.

### Баланс рынка меди (тыс. т)



**В 2018 году рынок рафинированной меди перешел к слабому дефициту**

Источник: данные Компании

# Потребление

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

В 2018 году мировое потребление рафинированной меди составило 23,7 млн тонн, увеличившись на 3%, или 0,7 млн тонн, по сравнению с 2017 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 2018 году, за счет роста потребления на 5%, выросла до 49%. Опасения экспертов по поводу торможения роста экономики страны (в том числе в результате торговой войны с США) не оправдались; Китай продолжал наращивать импорт рафинированной меди и медных концентратов для ее производства. Ввоз рафинированной меди в страну в 2018 году вырос на 13% и составил 5,3 млн тонн, компенсировав падение на треть импорта медного лома после введения на него правительством экологических ограничений.

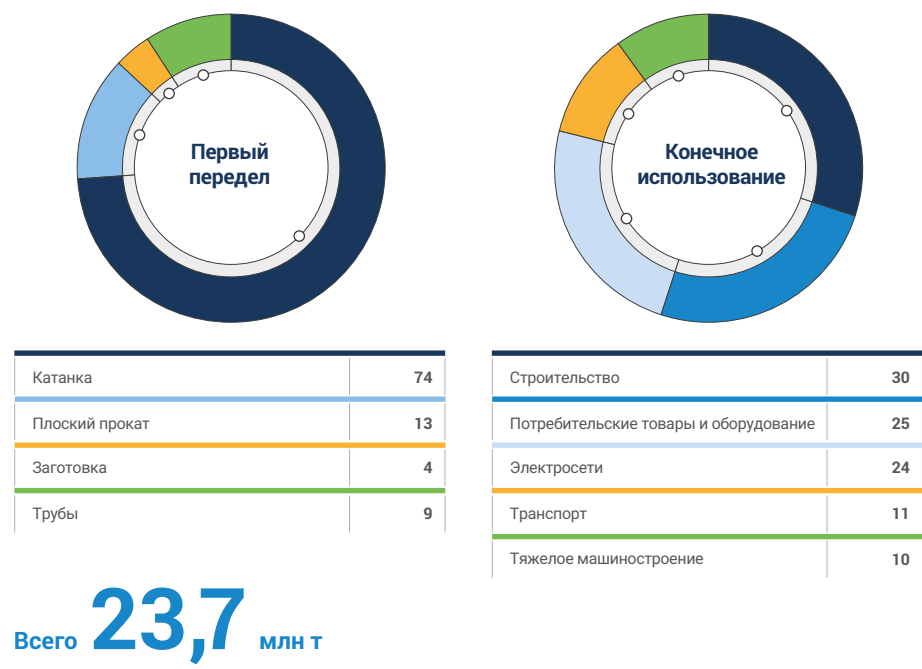
## Спрос на медь в развитых странах характеризовался умеренным ростом

Импорт медных концентратов увеличился на 14% — до 19,7 млн тонн, что позволило обеспечить растущее потребление за счет увеличения собственных производственных мощностей.

Спрос на медь в развитых странах характеризовался умеренным ростом: в Европе (основном регионе сбыта катодной

меди Компании) потребление в 2018 году выросло на 1,7%, в Северной Америке (после низких показателей 2017 года) — на 3,2%, в Азии (за исключением Китая) — осталось на прежнем уровне. Потребление катодной меди в Российской Федерации в 2018 году незначительно снизилось.

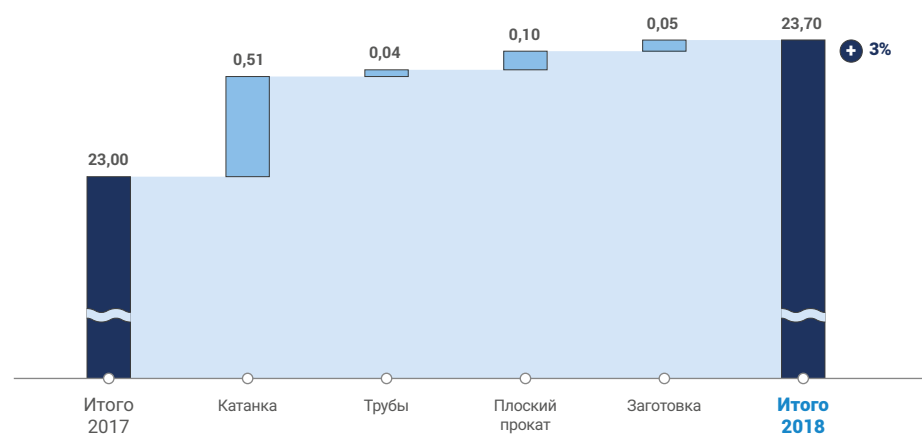
Отраслевая структура потребления рафинированной меди (%)



Всего **23,7** млн т

Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

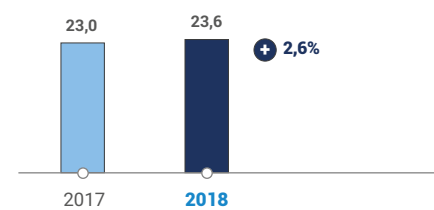
Изменение потребления рафинированной меди по отраслям (млн т)



Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

# Производство

Производство рафинированной меди (млн т)



Источники: данные Компании, Wood Mackenzie

Производство рафинированной меди в мире в 2018 году увеличилось на 2,4%, или 0,56 млн тонн, по сравнению с 2017 годом, составив 23,6 млн тонн. Наибольший рост выпуска продемонстрировал Китай, продолжающий расширять плавильные и рафинировочные мощности. Выпуск рафинированной меди в КНР в 2018 году увеличился на 5% — до 8,7 млн тонн, а доля страны в мировом производстве достигла 37%. 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 снизилось на 2,7% (выпуск упал в Индии и Филиппинах при росте в Японии). В Северной Америке производство увеличилось на 3,5% (рост показали США и Канада), в Южной — осталось на прежнем уровне. В Европе производство меди снизилось на 1,4% (за счет Германии и Польши). В России, по предварительным оценкам, выпуск рафинированной меди незначительно вырос.

Мировая добыча меди в 2018 году выросла на 2,8% — до 20,7 млн тонн. Дополнительно около 2,9 млн тонн рафинированной меди было произведено из ломов, сбор которых в первом полугодии рос, благодаря высоким ценам меди, и концентратов, ранее накопленных в запасах. Рост выпуска был связан главным образом с восстановлением производства в Чили (годом ранее существенно сократившегося из-за забастовок), а также с заметным увеличением добычи в Африке (Демократической Республике Конго и Замбии), в Индонезии (после снятия

правительственного запрета на экспорт концентратов) и с развитием собственной горнорудной промышленности в Китае.

Добыча в Чили, ведущем мировом производителе меди, в 2018 году выросла на 5% — до 5,8 млн тонн — по сравнению с предыдущим годом, когда на управляемом ВНР Billiton крупнейшем руднике Escondida полтора месяца длилась забастовка рабочих, не согласных с условиями нового трудового соглашения. При этом в стране продолжалось снижение производства государственной Codelco (1,8 млн тонн; -2% год к году), связанное с недостатком инвестиций на давно разрабатываемых месторождениях, где происходит падение средних содержания металла в рудах.

В Африке производство выросло на 12% — до 2,4 млн тонн, преимущественно на рудниках KOV и Kamoto в Демократической Республике Конго и Sentinel в Замбии.

В 2018 году Китай, где разрабатывается ряд небольших месторождений, увеличил добычу меди на 6% — до 1,6 млн тонн. В Индонезии добыча меди выросла на 10% — до 0,7 млн тонн, что связано с отменой ограничений на вывоз концентратов после того, как Freeport и Rio Tinto согласились

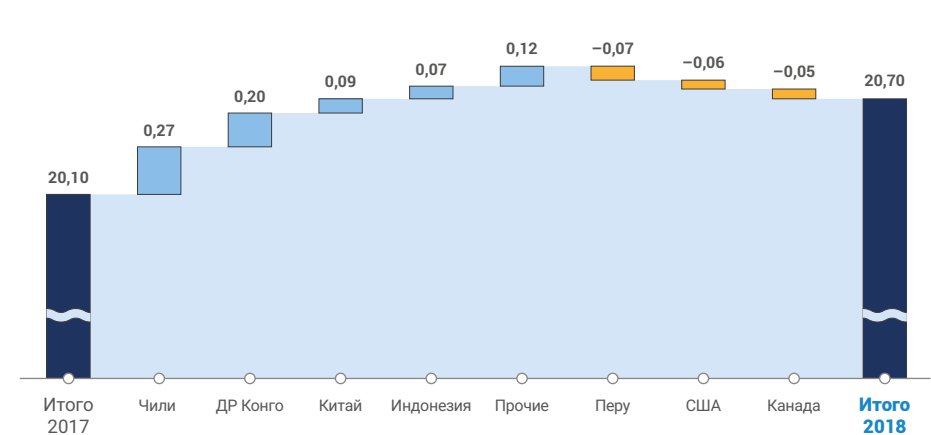
уступить правительству контрольный пакет (51%) в руднике Grasberg, и добыча там вернулась к прежним уровням. В Казахстане рост составил 7%, который обеспечил KAZ Minerals благодаря развитию нового проекта Bozshakol.

В Перу производство оказалось ниже ожидаемого (2,3 млн тонн; -3% год к году), вследствие снижения добычи по техническим причинам на новом руднике Las Bambas, выкупленном у Glencore китайской MMG несколько лет назад. Снижение добычи в Северной Америке на 4% — до 2,6 млн тонн — вызвали падающее содержание меди в рудах и технические проблемы на ряде небольших рудников в США и Канаде.

Рост добычи меди в России в 2018 году по предварительным оценкам составил около 6%.

В 2018 году фактический рост производства рафинированной меди оказался выше, чем прогнозировали аналитики в начале года, поскольку быстрее ожидаемого росли темпы добычи. При этом рост потребления также был выше ожидаемого, благодаря тому, что спрос КНР сохранил свою динамику, а в США увеличился, несмотря на развитие торговой войны между двумя странами. В итоге величина дефицита мирового рынка оказалась близка к изначальным прогнозам.

Динамика добычи меди (млн т)

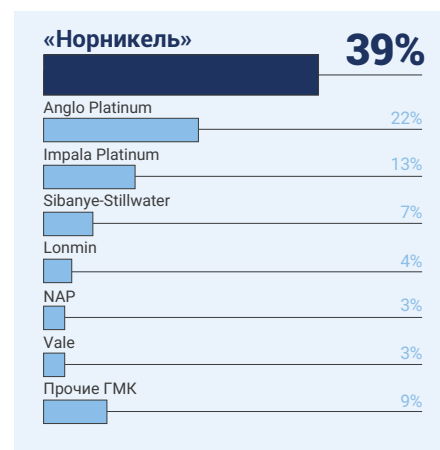


Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

# ПАЛЛАДИЙ



## № 1 по производству палладия



Источник: данные Компании

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

В январе — августе 2018 года наблюдалась умеренная отрицательная коррекция цен на палладий после роста в течение двух предыдущих лет. Снижение котировок определялось фиксацией прибыли со стороны спекулятивных участников рынка, которые сократили объем длинных спекулятивных позиций на фьючерсном рынке. Нехватка палладия на спотовом рынке в этот период смягчилась за счет продажи запасов металла производителями и сокращения в биржевых фондах прямых инвестиций в физический палладий.

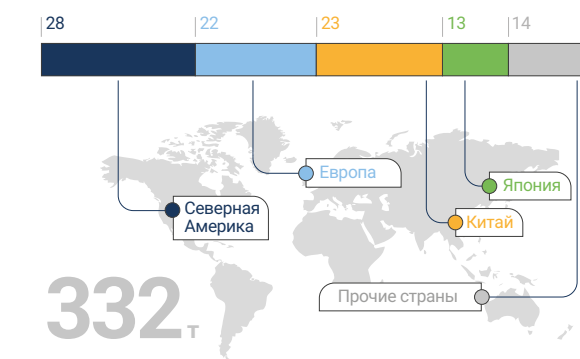
Негативное влияние на цену всей корзины драгоценных металлов в первой половине года оказывало укрепление доллара США, продиктованное политикой ФРС по повышению учетных ставок при сохранении мер количественного смягчения в Евросоюзе и Японии.

## Основные тенденции на рынке палладия

2018 год: третий год роста котировок палладия, связанный с устойчивым увеличением потребления в автомобильной промышленности на фоне ужесточения

экологических стандартов по всему миру и ограниченного производства металла. Дефицит был компенсирован за счет поставок из ранее накопленных запасов.

### Промышленное потребление палладия по регионам (%)



Источник: данные Компании

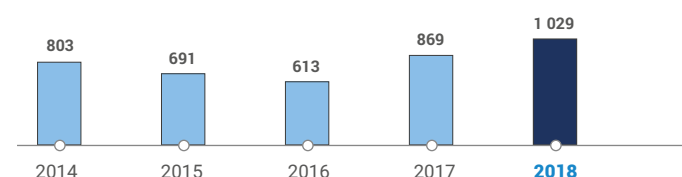
**Прогноз по рынку палладия — оптимистичный: ожидается усиление дефицита палладия на рынке в условиях опережающего роста промышленного потребления при умеренном увеличении объемов производства.**

Опасения вокруг последствий разворачивающейся торговой войны между США и КНР, которая потенциально может негативно сказаться на темпах роста промышленного производства и мировой экономики в целом, также оказали давление на котировки сырьевых товаров в середине года.

Со второй половины августа цены на палладий вернулись к росту.

Давление на цену спекулятивных участников рынка, в том числе макрофондов и алгоритмических трейдеров, столкнулось с мощной поддержкой, определяемой обостренной нехваткой металла на спотовом рынке. Произошло усиление бэквардации на форвардном рынке, скачок лизинговых ставок, что привело к смене настроений инвесторов и росту нетто-длинных спекулятивных позиций на фьючерсном рынке.

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



Перегрев американского фондового рынка, особенно среди акций индустриальных компаний, достигший своего пика в начале октября, также способствовал увеличению интереса инвесторов к сырьевым товарам.

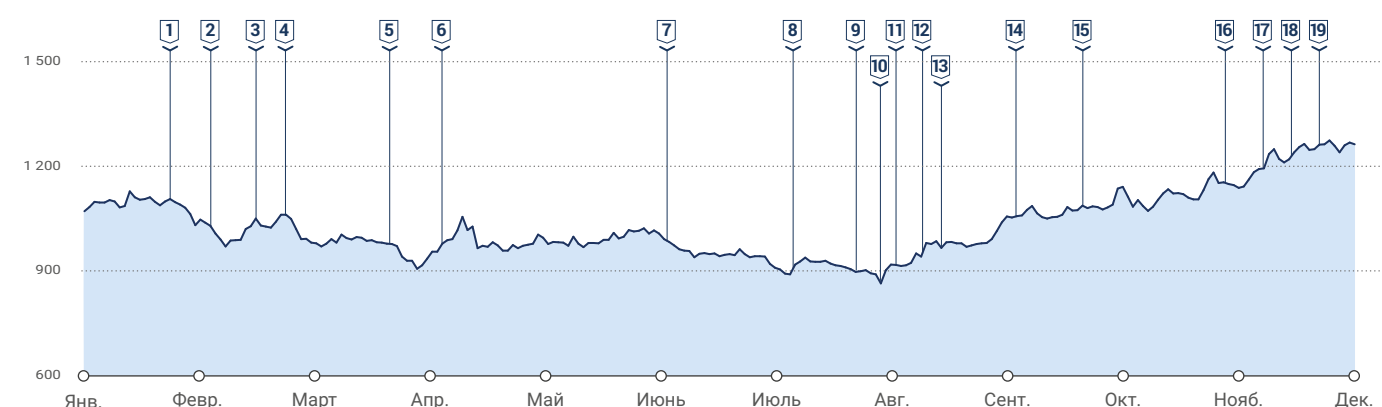
На протяжении всего года поддержку ценам оказывали долгосрочные фундаментальные факторы, такие как: устойчивый многолетний дефицит рынка, когда объем производства палладия уступает объему его потребления; рост доли бензиновых автомобилей; увеличение выпуска автомобилей с гибридной силовой установкой, а также ожидания значительного увеличения потребления палладия в катализаторах систем утилизации выхлопных газов автомобилей на фоне ужесточения экологических требований в ключевых странах-потребителях.

В то же время замедление темпов роста выпуска автомобилей, в первую очередь в КНР, стало сдерживающим фактором для цен на металлы платиновой группы. Падение производства и продаж автомобилей в КНР связано со снижением потребительской активности на фоне опасений сокращения темпов роста экономики страны вследствие развернувшегося торгового конфликта с США. Однако негативное влияние от снижения абсолютных значений выпуска автомобилей было полностью компенсировано ростом удельного использования палладия в системах утилизации выхлопных газов за счет введения 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.).

По итогам года котировки палладия выросли на 20%, а 20 декабря достигли исторического максимума в 1 273 долл. США / тр. унцию. (среднее значение между утренним и вечерним фиксингом LBMA). Среднегодовая цена палладия в 2018 году превзошла исторический максимум 2017 года на 18% и составила 1 029 долл. США / тр. унцию.

Металл сохранил свою позицию одного из лидеров роста цен среди сырьевых товаров наряду с другими металлами платиновой группы — родием, иридием и рутением. В течение отчетного периода сохранялась тенденция к росту премии палладия к платине, которая к концу года достигла 60% — максимума с 2001 года.

### Динамика цены на палладий и ключевые события отрасли в 2018 году (долл. США / тр. ун.)



- 1) Активное закрытие спекулятивных длинных позиций
- 2) Падение индекса Dow Jones на 11%
- 3) Восстановление индекса Dow Jones на 8%
- 4) Публикация слабых данных об автопродажах в США в феврале
- 5, 7, 14, 19) ФРС США повышает учетные ставки
- 6) Включение «РУСАЛа» в санкционный список США
- 8) США вводит первую волну дополнительных импортных пошлин в отношении товаров из КНР
- 9) Impala Platinum анонсировала программу реструктуризации проекта Lease Area (Rustenburg), предусматривающую сокращение производства в среднесрочной перспективе
- 10) Индекс доллара достиг локального максимума в 97 п.
- 11) Скачок лизинговых ставок
- 12) Введение в Евросоюзе нового цикла экологического тестирования автомобилей WLTP
- 13) США ввели финансовые санкции против России
- 15) Индекс Dow Jones достигает исторического максимума
- 16) Сделка по поглощению Lonmin компанией Sibanye-Stillwater получает одобрение антимонопольного ведомства ЮАР
- 17) Публикация положительных данных об автопродажах в США в ноябре
- 18) Публикация слабых данных об автопродажах в КНР в ноябре

Источник: Лондонская биржа металлов, данные Компании

# 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.

В отчетный период этот дисбаланс в значительной мере был компенсирован за счет ранее сформированных запасов производителей (включая Палладиевый фонд «Норникеля») и оттока из ETF.

<sup>1</sup> Без учета перераспределения прочих запасов.

Баланс рынка палладия<sup>1</sup> (т)



- 1 Баланс производства и потребления
- 2 Отток ETF и розничных инвестиций
- 3 Накопленные запасы производства
- 4 Баланс спроса и предложения

- 1 Баланс производства и потребления
- 2 Отток ETF и розничных инвестиций
- 3 Ликвидация запасов производства
- 4 Баланс спроса и предложения

Источник: данные Компании

# Потребление

Потребление палладия в промышленности увеличилось в 2018 году на 6 тонн (+2%) по сравнению с предыдущим годом и достигло нового исторического максимума в 332 тонны.

## Автомобильная промышленность

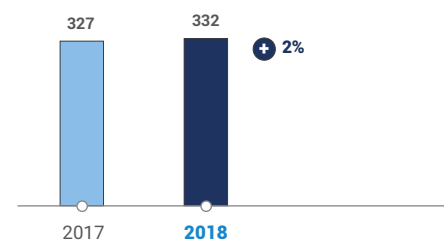
Основной объем потребления палладия приходится на системы очистки выхлопных газов автомобилей. В этой области палладий используют для изготовления каталитических нейтрализаторов выбросов, установка которых на автотранспорте является обязательной и регламентируется на законодательном уровне в подавляющем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

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, маленького размера рынка (мировое ежегодное производство составляет 24 тонны), характерны высокая волатильность цен и постоянный риск физической нехватки металла.

Потребление палладия в автомобильной промышленности в 2018 году выросло на 5 тонн, обновив исторический максимум в 266 тонн, что было в первую очередь обусловлено ужесточением регуляторных требований в отношении выбросов загрязняющих веществ. В частности, с сентября 2019 года в Евросоюзе, а с октября 2019 года в Японии будет введен в действие 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. Также идет подготовка к внедрению с сентября 2019 года тестирования в условиях реального использования (RDE). Чтобы соответствовать новым требованиям, автопроизводители усложнили систему утилизации выхлопных газов и увеличили в каждом катализаторе объем металлов платиновой группы.

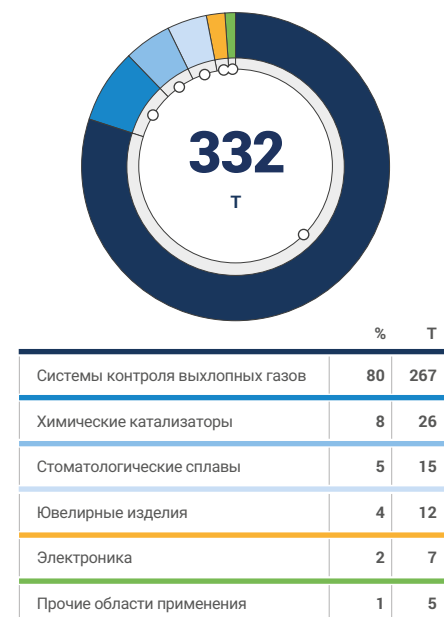
Значительное увеличение потребления палладия в автопроме КНР происходит на фоне ужесточения экологических требований в рамках введения начиная с 2019 года стандарта China 6, который

Промышленное потребление палладия (т)



Источник: данные Компании

Отраслевая структура потребления палладия в 2018 году



Источник: данные Компании

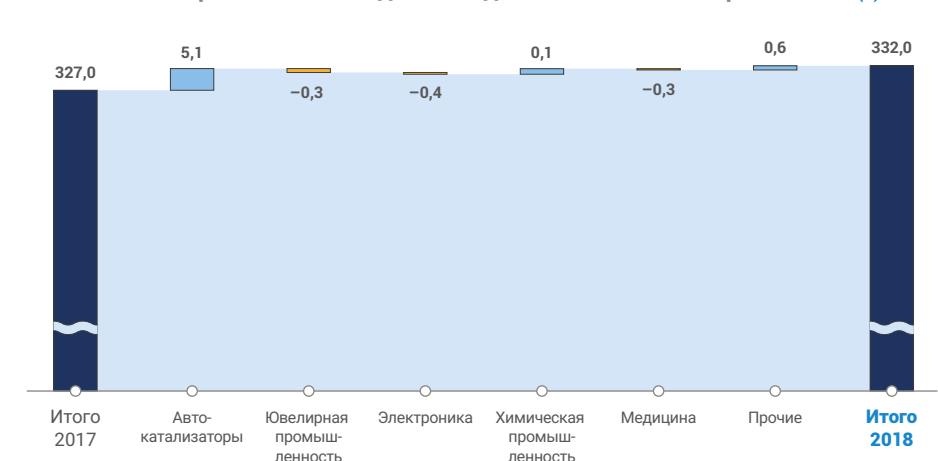
основан на лучших практиках регулирования выбросов, выработанных в США и Евросоюзе, а в некоторых аспектах включает и дополнительные требования. В США в 2018 году продолжился период внедрения стандарта Tier 3, в рамках которого уровень выбросов оксидов азота в среднем по автопарку должен быть снижен более чем в два раза.

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 44 до 36%, что является минимумом с 2001 года.

Гибридизация транспорта также является позитивным трендом с точки зрения потребления палладия. Выпуск гибридных автомобилей (mild HEV, full HEV) за отчетный период вырос на 22 и 46% соответственно, а подключаемых гибридов (PHEV) — на 46%. Наличие в гибридах бензинового двигателя определяет преимущественное использование в них катализаторов на основе палладия. При одинаковом рабочем объеме ДВС удельное использование металла в гибридном двигателе выше, чем в традиционном бензиновом, что обусловлено более частым холодным пуском двигателя.

Переключение потребителей с седанов на кроссоверы с большими размерами двигателей также косвенно способствует росту использования металлов платиновой группы в отрасли.

Изменение потребления палладия по отдельным областям применения (т)



Источник: данные Компании

Несмотря на значительные темпы роста (+61% год к году), рынок автомобилей на аккумуляторных батареях, которые не комплектуются катализаторами выхлопных газов на основе МПГ, остается нишевым (2% от мирового автопроизводства).

Негативно на потреблении палладия в отрасли сказалось снижение общего объема мирового автопроизводства (-0,5% год к году). Наибольшее снижение показал крупнейший в мире рынок КНР (-4%), где наблюдалось падение потребительской активности домохозяйств на фоне опасений снижения темпов роста экономики страны вследствие торговой войны с США. Уровень производства автомобилей в Северной Америке, Европе и Японии сохранялся на уровнях, близких к предыдущему году. Существенный рост показали авторынки России (+14%), Индии (+8%) и Бразилии (+7%). Как упоминалось выше, негативное влияние снижения общего выпуска автомобилей в мире было полностью нивелировано ростом удельного использования металла на автомобиль.

Премия палладия к платине росла на протяжении всего 2018 года и к концу года приблизилась к 60%. Несмотря на это, признаков замещения палладия платиной в катализаторах бензиновых автомобилей в настоящее время не наблюдается. Подобное замещение потребует проведения дополнительных научно-исследовательских работ, реконфигурации систем выхлопа и изменения настроек двигателя, что затруднительно в условиях ужесточения требований к выбросам. Для внедрения в производство нового катализатора необходимо его заново сертифицировать. Перечисленные работы потребуют значительных затрат времени и средств со стороны автопроизводителей. Чтобы обеспечить окупаемость этих расходов, премия палладия к платине должна иметь долгосрочный характер, при этом необходимо учитывать, что в настоящее время рынок палладия находится в ситуации бэквардации (цена на металл по форвардным контрактам уменьшается по мере удаления от текущей даты), тогда как рынок платины в контанго, и ее цена на форвардном рынке растут по мере удаления от текущего момента, поэтому на горизонте двух лет, типичном для планирования автоконцернов, разница в ценах металлов была не столь значительна в течение 2018 года.

# Гибридизация транспорта является позитивным трендом с точки зрения потребления палладия



**Электронная промышленность.**

В 2018 году объем потребления палладия в электронной промышленности продолжил умеренное снижение (-0,4 тонны). Происходившее на протяжении последних лет сокращение использования металла в многослойных керамических конденсаторах привело к тому, что палладий применяется только в наиболее сложных изделиях этого типа, для которых особенно важно обеспечение надежности и работоспособности в трудных условиях, к примеру 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, хотя снижение удельного использования металла на одно изделие было частично компенсировано абсолютным ростом их производства. Сформировавшаяся в последние месяцы отчетного периода премия палладия к золоту, в случае ее устойчивости в течение длительного периода времени, может подтолкнуть производителей перейти на приоритетное использование золота в этих изделиях. В долгосрочной перспективе широкое распространение автономных транспортных средств с большим числом датчиков может привести к росту потребления палладия в электронике.



**Химическая промышленность.**

Использование палладия в катализаторах химических процессов растет второй год подряд и в 2018 году увеличилось еще на 1 тонну, что связано с запуском новых мощностей, в первую очередь в КНР в рамках программы по выходу на самообеспеченность базовыми химикатами. В среднесрочной перспективе рост потребления палладия в химической отрасли будет обеспечиваться за счет введения новых мощностей по производству терефталевой кислоты в КНР.



**Здравоохранение.**

В здравоохранении спрос на палладий продолжил снижение (-0,4 тонны) в связи с замещением на альтернативные композитные материалы. В последние годы в Японии, на основном рынке использования металла в зубном протезировании, спрос снижается в среднем на 8% в год.



**Ювелирное производство.**

Палладий применяется в ювелирных украшениях в сплаве белого золота, а также в чистом виде, к примеру в обручальных кольцах. Использование палладия в ювелирной промышленности продолжило снижаться в 2018 году (-0,3 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.

Из-за недостаточной маркетинговой поддержки палладий зачастую воспринимают как более дешевую альтернативу платине, особенно это касается мужских обручальных колец. При таких условиях премия палладия к платине (17% в среднем по итогам 2018 года) и спрос на палладиевые кольца испытывает давление.

По данным Лондонской пробирной палаты, в 2018 году в Великобритании клеймение прошли 62 тыс. изделий из палладия (с содержанием металла более 50%), что на 26% ниже результата предыдущего года. Хотя учитывая, что из-за меньшей плотности из одной унции палладия можно сделать вдвое больше украшений, чем из платины, экономическая обоснованность эффективности покупки палладиевых колец сохраняется.

Спрос на палладий при производстве белого золота не так эластичен к цене и сохраняется на стабильном уровне. Единственная альтернатива палладию в этом сплаве — никель, однако его использование ограничено из-за возможных аллергических реакций.



**Инвестиции.**

Инвестиционный спрос на палладий в 2018 году продолжил снижение, в первую очередь из-за оттока из биржевых инвестиционных фондов (ETF), запасы которых сократились на 17 тонн — до 25 тонн — минимума с 2009 года. Такое движение, наблюдавшееся на фоне роста котировок металла, объясняется переключением инвесторов на другие формы инвестиций в палладий, позволяющие получить дополнительную доходность за счет установившейся бэквардации, к примеру через торговлю на фьючерсном рынке. Розничный инвестиционный спрос в отчетный период был слабо положительным (+0,4 тонны).

# Производство

В 2018 году первичное производство аффинированного палладия по сравнению с предыдущим годом показало снижение на 2% — до 213 тонн.

В Российской Федерации, ключевой стране-производителе палладия, зафиксировано небольшое снижение выпуска металла (-2,1 тонны), связанное с прекращением переработки сырья третьих лиц ПАО «ГМК «Норильский никель».

Во втором по объему добычи государстве, ЮАР, в 2018 году наблюдалось сокращение производства (-3,7 тонны). Основное сокращение было связано с падением выпуска аффинированного металла компанией Anglo American Platinum, которая, несмотря на значительный рост добычи палладия как на собственных проектах, так и на совместных предприятиях, а также на рост покупки сырья третьих лиц, из-за ремонтных работ на двух плавильных предприятиях не смогла переработать весь объем добытой руды. Lonmin в рамках программы реструктуризации и закрытия убыточных шахт также умеренно сократила производство.

С другой стороны, Impala Platinum, несмотря на проблемы в плавильном перделе, по итогам 2018 года нарастила производство аффинированного металла. Northam Platinum также значительно

нарастила производство за счет переработки накопленных ранее запасов руды и концентрата на новом плавильном предприятии, открывшемся в течение отчетного периода.

В Зимбабве выпуск металла был близок к прошлогодним уровням (-0,3 тонны). Небольшое снижение наблюдалось на проектах Zimplats и Mimosa, объем добычи на которых вернулся к уровням 2016 года. На проекте Unki наблюдался умеренный рост производства.

Выпуск первичного палладия в Канаде вырос на 1,1 тонны в первую очередь в результате увеличения производства компанией North American Palladium. Glencore также нарастил производство металла за счет сырья третьих лиц, тогда как добыча на собственных проектах сократилась. Истощение ресурсной базы на проекте Sudbury компании Vale определило снижение выпуска металла компанией.

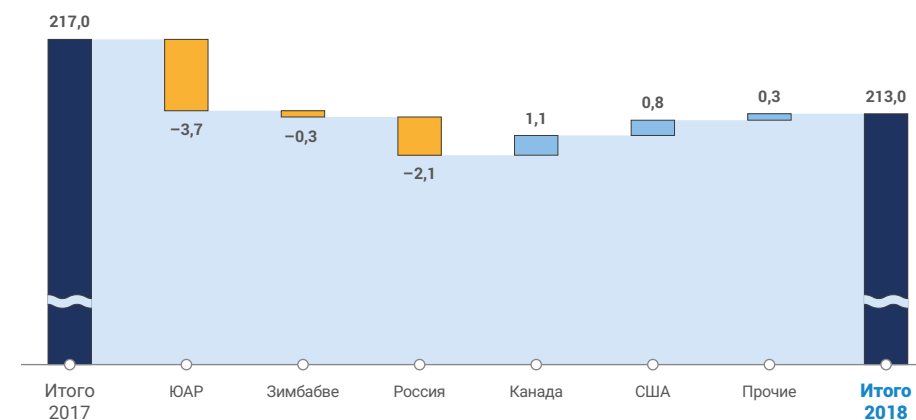
Производство в США увеличилось на 0,8 тонны. Единственный производитель палладия в стране — африкано-американская Sibanye-Stillwater нарастила производство за счет недавно запущенного проекта Blitz.

Основными источниками вторичного палладия являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов, ювелирные и электронные ломы.

В 2018 году производство из вторсырья выросло на 10 тонн — до 100 тонн, за счет увеличения сбора ломов автомобильных катализаторов, обусловленного ростом цен на палладий и высокими ценами на стальной лом. Сбор электронного и ювелирного лома остался на прежних уровнях.

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 Компании (GPF) поставил на рынок более 1 млн тр. унций палладия сверх собственного производства. Запас был сформирован путем покупки металла у третьих лиц.

Объем годового производства первичного палладия (т)

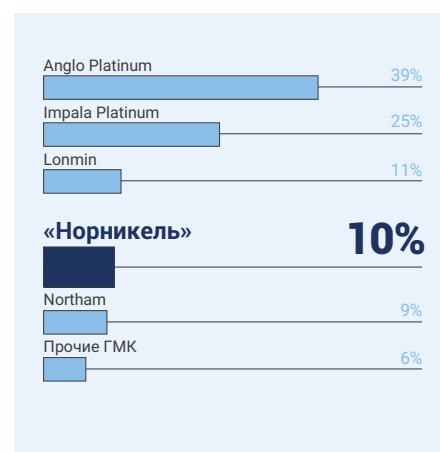


Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

Использование палладия в катализаторах химических процессов **растет** второй год подряд и в 2018 году увеличилось еще на **1 тонну**

# ПЛАТИНА

## № 4 по производству платины



Источник: данные Компании

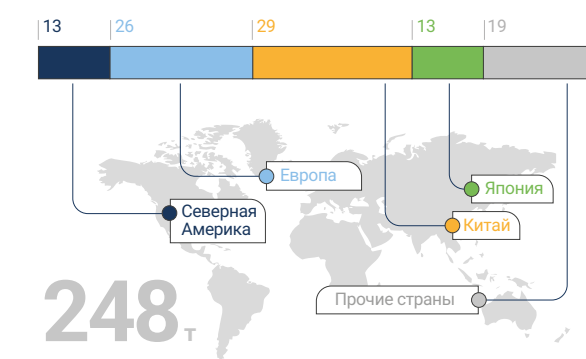
Аффинированный металл с учетом толлинга собственного сырья на мощностях третьих лиц.

## Основные тенденции на рынке платины

2018 год: формирование профицита на рынке на фоне снизившегося потребления в автомобильной и ювелирной промышленности, а также слабого инвести-

ционного спроса. Значительный рост в химической и стекольной промышленности в заметной степени компенсировал снижение потребления в других отраслях.

### Потребление платины по регионам (%)



**Прогноз по рынку платины — осторожно позитивный: в 2019 году ожидается умеренное восстановление спроса на металл за счет введения более строгих требований к выбросам автотранспорта, а также роста потребления в других отраслях промышленности и восстановления инвестиционного спроса.**

Источник: данные Компании

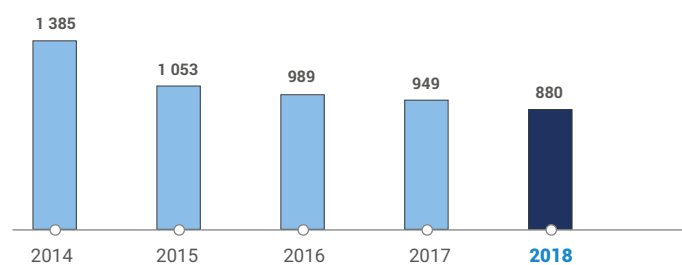
В 2018 году котировки платины находились под давлением. Основное снижение пришлось на период с января по начало сентября, когда цена упала с 1 019 до 774 долл. США / тр. унцию (среднее значение между утренним и вечерним фиксингом LBMA) — минимума с 2008 года, после чего наступил период стабилизации. К концу года цена составила 794 долл. США / тр. унцию.

В отчетный период цена на платину изменялась во взаимосвязи с ценой на золото, что говорит о значимой зависимости цен на платину от макроэкономических факторов, которые в 2017 году были в целом негативными для драгоценных металлов. В первую

очередь давление наблюдалось со стороны динамики доллара США, который укреплялся к корзине основных валют, что было продиктовано политической ФРС по повышению учетных ставок.

При этом инфляционные ожидания были низкими, что сдерживало интерес инвесторов к драгоценным металлам в качестве защитного актива.

### Среднегодовые цены на платину (долл. США / тр. ун.)



Источник: LBMA Platinum price

Устойчивый рост на фондовом рынке в феврале — начале октября (индекс S&P 500 вырос на 9%) и высокая доходность на рынке облигаций (средняя доходность десятилетних государственных облигаций правительства США в отчетный период составила 2,9% против 2,3% годом ранее) также отвлекли внимание инвесторов от рынка драгоценных металлов.

Угроза торговой войны и замедления роста экономики КНР также негативно сказалась на потреблении платины в ювелирной промышленности Китая.

Несмотря на общую динамику, в марте — июне и особенно в декабре наблюдалось отставание котировок платины от золота и нарастание ценового спреда между металлами. Если в начале года платина торговалась на 30% дешевле золота, то к концу 2018 года разрыв вырос до 40%, что определялось влиянием как фундаментальных факторов

рынка платины, так и спекулятивной составляющей.

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 и слабая чувствительность первичного производства металла к низким ценовым уровням.

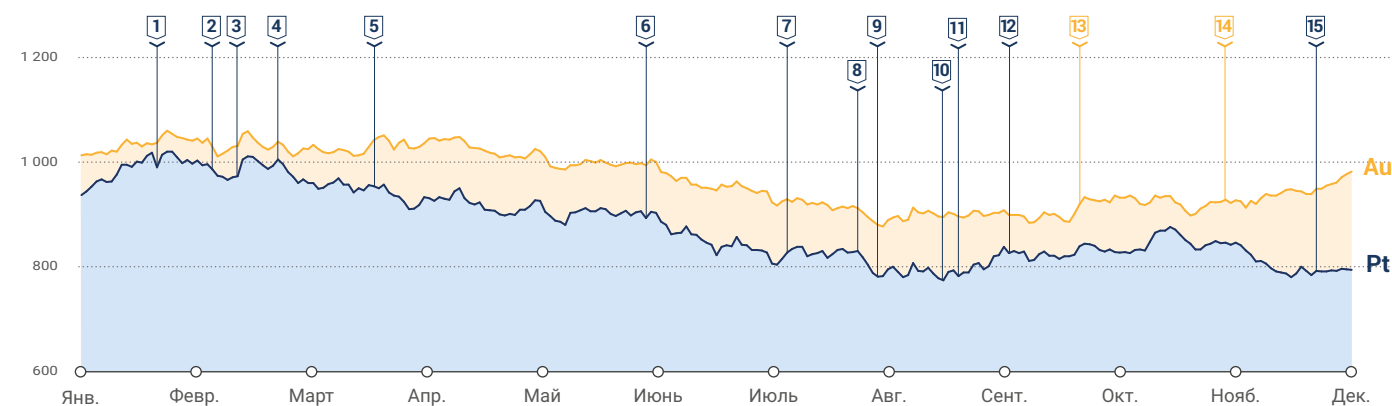
Значительное негативное влияние оказали и действия спекулянтов, увеличивших ставку на снижение цен на металл: с марта по сентябрь короткие позиции на платину на бирже NYMEX выросли в три раза — до 87 тонн, однако впоследствии отступили к уровням начала года. При этом длинные позиции были стабильны в течение всего отчетного

периода. Несмотря на рекордно низкие ценовые уровни, инвестиционный спрос был низок и наблюдавшийся отток из биржевых инвестиционных фондов оказал дополнительное давление на цену.

Преобладание негативных настроений привело к тому, что среднегодовая цена платины в 2018 году была на 7% ниже, чем годом ранее и находилась на минимальном за последние 14 лет уровне (880 долл. США / тр. унцию).

**794** долл. США / тр. ун.  
составила цена на платину на конец 2018 года

### Динамика цены на платину и ключевые события отрасли в 2018 году (долл. США / тр. ун.)



- 1 > Годовой пик в спекулятивных длинных позициях на NYMEX
- 2 > Падение индекса Dow Jones на 11%
- 3 > Восстановление индекса Dow Jones на 8%
- 4 > Публикация слабых данных об автопродажах в США в феврале
- 5, 6, 12, 15 > ФРС США повышает учетные ставки
- 7 > США вводит первую волну дополнительных импортных пошлин в отношении товаров из КНР
- 8 > Impala Platinum анонсировала программу реструктуризации проекта Lease Area (Rustenburg), предусматривающую сокращение производства в среднесрочной перспективе
- 9 > Индекс доллара достиг локального максимума в 97 п.
- 10 > Введение в ЕС нового цикла экологического тестирования автомобилей WLTP
- 11 > Годовой минимум в спекулятивных длинных позициях на NYMEX
- 13 > Индекс Dow Jones достигает исторического максимума
- 14 > Сделка по поглощению Lonmin компанией Sibanye-Stillwater получает одобрение антимонопольного ведомства ЮАР

Источник: Лондонская биржа металлов, данные Компании

# Баланс рынка

Рынок платины в 2018 году находился в профиците: производство металла было выше, чем его потребление, однако инвестиционный спрос частично абсорбировал образовавшийся избыток металла.

Баланс рынка платины (т)



- 1 Баланс производства и потребления
- 2 Приток ETF и розничных инвестиций
- 3 Баланс спроса и предложения

- 1 Баланс производства и потребления
- 2 Приток ETF и розничных инвестиций
- 3 Накопленные запасы производства
- 4 Баланс спроса и предложения

Источник: данные Компании

## 8 т

составил профицит рынка платины в 2018 году

# Потребление

Промышленное потребление платины в 2018 году выросло на 2 тонны (-1%) по сравнению с предыдущим годом — до 248 тонн.

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

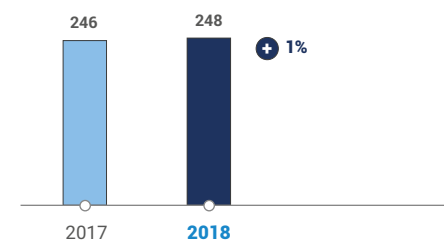
В 2018 году потребление платины в автомобильном секторе показало снижение (-5,6 тонны по отношению к 2017 году), что в первую очередь связано с сокращением доли дизельных автомобилей на ключевом для автомобилей с этим типом топлива рынке — европейском. Доля дизельных автомобилей на рынке Европы (27 стран) сократилась за год с 44 до 36%, что является минимумом с 2001 года.

Дизельные двигатели уступают место в основном бензиновым, а в сегменте более дорогих автомобилей — гибридным установкам, которые совмещают бензиновый и электрический привод. Снижение потребления в пассажирском автотранспорте было частично компенсировано ростом производства грузовых автомобилей (+2% год к году), в каталитических системах которых платина сохраняет свое ключевое значение.

Дизельные двигатели наряду с гибридами являются ключевым экономически эффективным инструментом для выполнения установленных в Евросоюзе требований о снижении к 2020 году выбросов диоксида углерода до 95 г/км. Новые модели дизельных автомобилей соответствуют современным экологическим требованиям, и в настоящее время автоконцерны предпринимают усилия по восстановлению позитивного имиджа дизельных автомобилей, что в случае успеха может привести к росту потребления платины в автомобильной отрасли.

**Ювелирная промышленность** — вторая по значимости отрасль применения платины, на нее приходится треть потребления. Использование металла в данной отрасли в 2018 году сократилось (-1,6 тонны), развивая тенденцию, продолжающуюся уже несколько лет.

Потребление платины (т)



Источник: данные Компании

Отраслевая структура потребления платины в 2018 году



Источник: данные Компании

## 1%

рост промышленного потребления платины в 2018 году

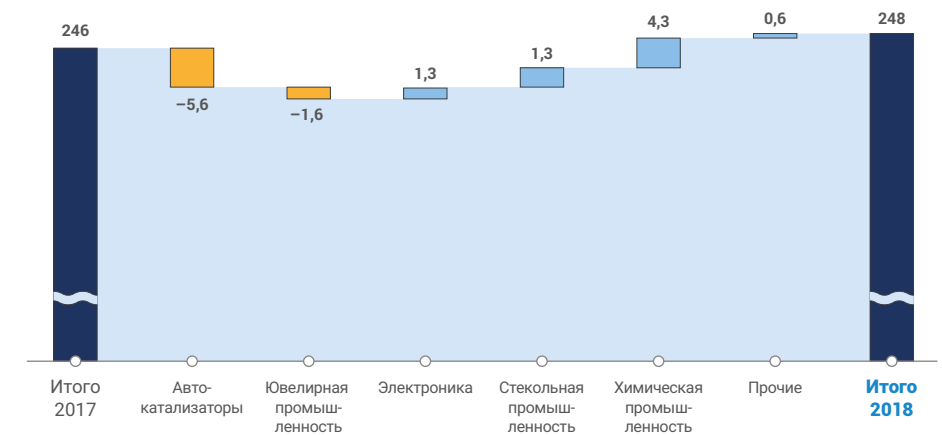
Причиной этого в первую очередь служит снижение продаж ювелирных изделий в КНР, вызванное переключением потребителей на другие формы инвестирования и падением спроса на предметы роскоши на фоне опасений относительно устойчивости темпов роста экономики страны. Ювелирные украшения из платины испытывают на этом рынке возросшую конкуренцию со стороны изделий из золота. На других крупных рынках (Индии, Японии, США и Европы) продажи платиновых украшений выросли.

**Химическая промышленность.** В 2018 году потребление первичной платины для производства промышленных катализаторов химических процессов увеличилось на 4,3 тонны в результате увеличения переработки нефти в Японии и других странах Азии, роста химической промышленности в Западной Европе и КНР, включая запуск новых предприятий по производству азотной кислоты, параксилола, силикона и других химикатов.

**Стекольная промышленность.** Платина используется для производства стекловолокна и оптического стекла. Спрос на металл в данной отрасли в 2018 году продолжил рост (+3,1 тонны), который длится на протяжении последних пяти лет. В последние годы стекловолокно нашло новое применение в строительстве, возобновляемой энергетике (в частности, из него изготавливают детали ветряных электростанций), а также в автомобилестроении, где изделиями из стекловолокна заменяют некоторые металлические части кузова. Все это подстегнуло ввод новых



Изменение потребления платины по областям применения (т)



Источник: данные Компании

мощностей по выпуску стекловолокна, в первую очередь в КНР. Платина совместно с родием также используется в стеклоплавильных аппаратах, применяемых в процессе изготовления жидкокристаллических экранов для большинства электронных изделий. Существенный рост сектора бытовой электроники привел к запуску в последние годы значительных мощностей по производству дисплеев в азиатском регионе. Ожидается, что рост премии родия к платине может стать причиной перехода производителей стеклоплавильных аппаратов на сплавы с большим содержанием платины.

**Электроника.** Потребление платины в электронной промышленности показало небольшой рост (+1,3 тонны) за счет увеличивавшегося выпуска жестких дисков в результате расширения мощностей по дистанционному хранению данных, хотя в секторе персональных компьютеров жесткие диски вытесняются твердотельными накопителями, которые обладают лучшими характеристиками для обеспечения быстродействия ПК и мобильных устройств, но слишком дороги для применения в центрах хранения и обработки данных.

# Ювелирная промышленность — вторая по значимости отрасль применения платины, на нее приходится треть потребления



**Производство топливных**

**ячеек.** В последние годы значимый характер приобрело потребление платины в протон-обменных топливных ячейках, применяемых как в автотранспорте, так и в стационарных электростанциях. В 2018 году потребление металла в этой отрасли составило порядка 1,5 тонны. Крупнейшие автоконцерны, такие как Toyota, Daimler, Hyundai, начали продажи пассажирских автомобилей на топливных ячейках, в Китае развивается производство автобусов на топливных ячейках (выпускает компания Yutong и др.).

Автомобили на топливных ячейках, как и полностью электрические авто на аккумуляторных батареях, обладают нулевым уровнем выбросов загрязняющих веществ в процессе использования. Однако в отличие от полностью электрических авто, машины на топливных ячейках отличаются значительным запасом хода (500 км и более) и быстрой заправки.

Правительство Японии анонсировало планы наращивания выпуска автомобилей на топливных ячейках к Олимпиаде в Токио в 2020 году. Власти КНР

планируют довести число автомобилей на топливных ячейках до 50 тыс. шт. к 2025 году и 1 млн шт. к 2030 году. Учитывая, что в настоящее время в каждой топливной ячейке содержится порядка 20 г платины, эта отрасль может стать одним из ключевых потребителей металла в следующие 5–10 лет. Несколько городов в КНР объявили себя городами водородной энергетики и ввели специальные меры поддержки водородного транспорта и электрогенерации на основе водородного топлива.



**Инвестиции.** Платина также широко используется в качестве инструмента для инвестиций. Форма инвестиций в физический металл может варьироваться от монет и мерных слитков до биржевых фондов инвестиций в физическую платину (ETF), которые накопили существенные запасы металла 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.

**1,5 т**  
составило потребление платины в 2018 году для производства топливных ячеек

**20 г**  
платины содержится в каждой топливной ячейке

Автомобили на топливных ячейках как и полностью электрические авто на аккумуляторных батареях, обладают **нулевым уровнем выбросов загрязняющих веществ** в процессе использования

# Производство

Мировое производство первичной аффинированной платины в 2018 году сократилось по сравнению с 2017 годом на 3 тонны, или 2%, — до 191 тонн.

В ЮАР, ключевой стране-производителе металла, за отчетный период производство сократилось незначительно (–0,6 тонны). Anglo American Platinum сократила выпуск аффинированного металла, несмотря на значительный рост добычи металла как на собственных проектах, так и на совместных предприятиях, ни на рост покупки сырья третьих лиц. Причиной стали ремонтные работы на двух плавильных предприятиях, которые помешали компании переработать весь объем добытой руды. Lonmin в рамках программы реструктуризации и закрытия убыточных шахт также умеренно сократил производство.

С другой стороны, Impala Platinum, несмотря на технические проблемы в плавильном переделе, по итогам 2018 года нарастила производство аффинированного металла, а Northam Platinum значительно нарастила производство за счет переработки на новом плавильном предприятии, открывшемся в течение отчетного периода, запасов руды и концентрата, накопленных ранее.

В Российской Федерации зафиксировано снижение выпуска металла (–1,7 тонны). Добыча на аллювиальных

месторождениях на Дальнем Востоке продолжила сокращаться в связи с истощением минерально-сырьевой базы. Негативный тренд усилило снижение выпуска ПАО «ГМК «Норильский никель» по причине прекращения переработки сырья третьих лиц.

В Зимбабве выпуск платины был близок к уровням предыдущих лет (–0,2 тонны). Небольшое снижение наблюдалось на проектах Zimplats и Mimosa, объем добычи на которых вернулся к уровням 2016 года. На проекте Unki отмечался умеренный рост производства.

Выпуск первичной платины в Канаде сократился на 0,7 тонны в первую очередь по причине падения производства на проектах компаний Glencore и Vale, что было только частично компенсировано ростом производства компании North American Palladium. Производство в США увеличилось на 0,2 тонны. Единственный производитель палладия в стране африкано-американская Sibanye-Stillwater нарастила выпуск металла за счет недавно запущенного проекта Blitz.

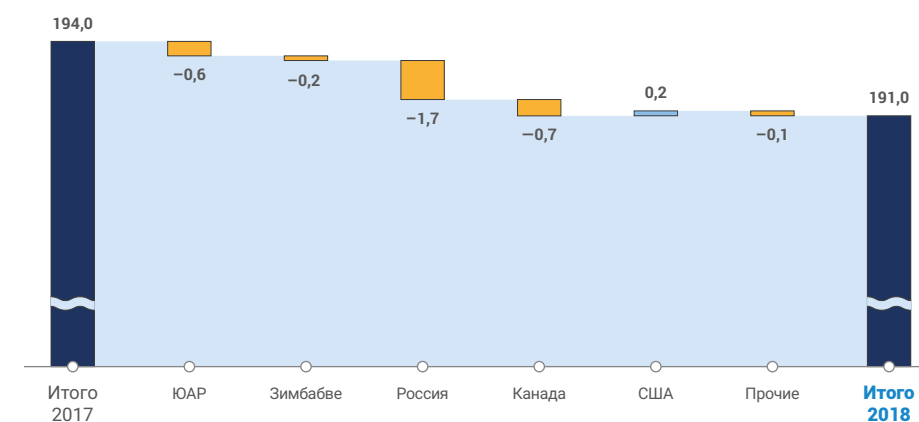
Ключевыми источниками вторичной платины являются отработанные нейтрализаторы выхлопных газов и ювелирные ломы. В 2018 году производство из вторсырья увеличилось на 4 тонны — до 69 тонн, в основном вследствие

роста сбора автомобильного лома. Сбор лома автомобильных катализаторов увеличился на фоне высоких цен на сталь и другие металлы платиновой группы, а также увеличения объемов утилизации европейских дизельных автомобилей с высоким удельным содержанием металла в катализаторах.

Рост вторичной переработки сдерживался сложностями в обращении с новыми типами дизельных катализаторов с основой из карбида кремния. Данный материал является тугоплавким и может выводить из строя непригодные для работы с ним печи. Переработчикам требуется проводить сортировку катализаторов и отдельно перерабатывать материал с повышенным содержанием кремния, что требует дополнительного времени и отнимает дополнительные ресурсы.

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

Производство первичной платины (т)



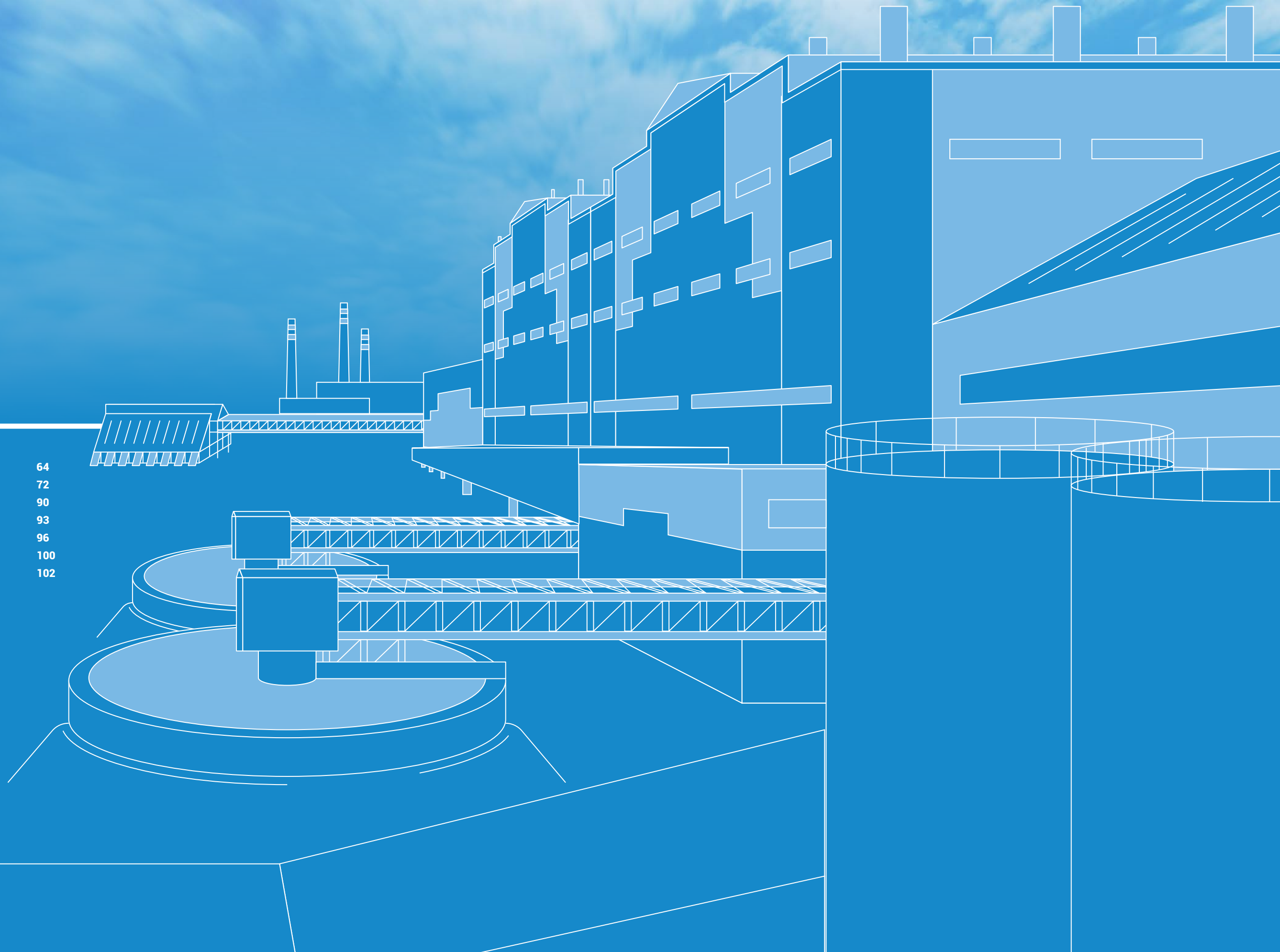
Источник: данные Компании, Wood Mackenzie



# 4

## Обзор бизнеса

> Минерально-сырьевая база	64
> Производственная деятельность	72
> Продукция и сбыт	90
> Энергетические активы	93
> Транспортные активы	96
> Инновационная деятельность	100
> Финансовые результаты (MD&A)	102



# МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВАЯ БАЗА

## ЗАПАСЫ И РЕСУРСЫ °

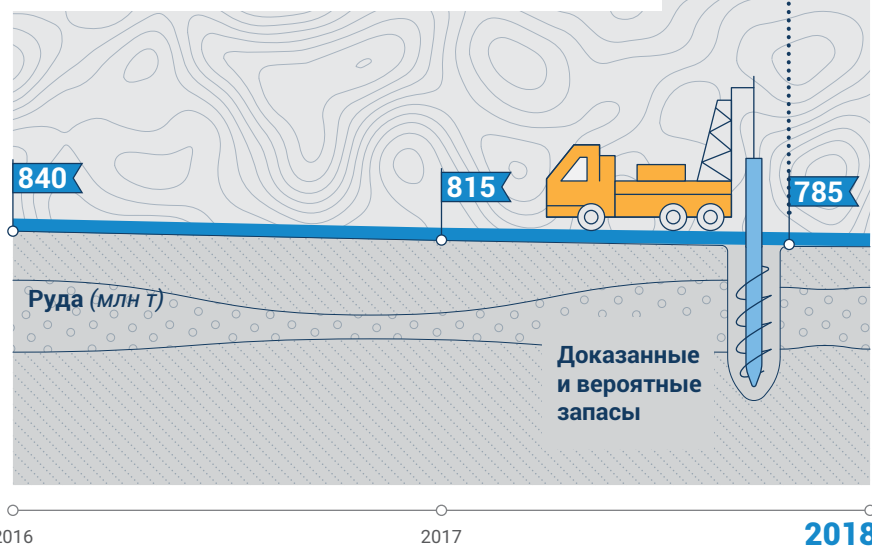


Уникальная минерально-сырьевая база «Норникеля» формируется за счет первоклассных активов в России — на Таймырском и Кольском полуостровах, в Забайкальском крае. Постоянное расширение ресурсной базы — гарантия устойчивого долгосрочного развития Компании.

**Ni** 15,3 млн т    **Cu** 23,5 млн т    **МПГ** 8,2 тыс. т (263 млн тр. ун.)

**Ni** 6,9 млн т    **Cu** 12,1 млн т    **МПГ** 3,8 тыс. т (123 млн тр. ун.)

Постоянное расширение ресурсной базы — гарантия устойчивого долгосрочного развития Компании



° Данные о запасах руды и минеральных ресурсов приводятся по результатам анализа и оперативного перевода в категории Кодекса JORC (Австрало-азиатский кодекс оценки запасов руды и металлов) 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 НАЭН (Кодекс публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах и запасах твердых полезных ископаемых), 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 на основе 100%-ного владения, без месторождений Забайкалья. Металлы платиновой группы (МПГ): платина, палладий, родий, рутений, осмий, иридий.

## География металлов, добываемых «Норникелем»



## ДЕЙСТВУЮЩИЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ

«Норникель» обладает значительным потенциалом для поддержания экономических запасов руды на высоком уровне за счет существенных минеральных ресурсов в действующих месторождениях. Для восполнения обрабатываемых запасов богатых и медистых руд на действующих рудниках в основном

используются предполагаемые ресурсы на флангах эксплуатируемых месторождений. Перспективы развития горных работ связаны с невоскрытыми пока залежами богатых руд, а также с горизонтами вкрапленных и медистых руд, которые будут последовательно и интенсивно вовлекаться в эксплуатацию.



**>80 лет**  
обеспеченность ресурсами при текущем уровне добычи

**Талнахский рудный узел**

**Местоположение и описание**

Талнахский рудный узел расположен в Норильском промышленном районе на правом берегу 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.

**Геолого-разведочные работы**

Компания регулярно проводит геолого-разведочные работы

на месторождениях Талнахского рудного узла, обеспечивая прирост запасов богатых и медистых руд как за счет проведения эксплуатационной разведки, так и за счет доразведки флангов и глубоких горизонтов.

В 2018 году в рамках реализации проекта «Доразведка флангов Октябрьского месторождения» проводились геолого-разведочные работы с поверхности, в результате которых 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 линза». Количественная оценка прироста в 2018 году не проводилась, в настоящее время работы по проекту продолжаются.

**Погашено из балансовых запасов металлов в 2018 году**

**13,2** млн т руды  
Ni — 243,1 тыс. т  
Cu — 420,0 тыс. т  
МПП — 0,1 тыс. т  
(3,9 млн тр. ун.)

**Прирост балансовых запасов в 2018 году**

**3,6** млн т руды  
Ni — 51,3 тыс. т  
Cu — 67,9 тыс. т  
МПП — 0,03 тыс. т  
(1,0 млн тр. ун.)

Среднее содержание:

Ni — 1,4%  
Cu — 1,9%  
МПП — 8,8 г/т

**Балансовые запасы Талнахского рудного узла**

**2001,4** млн т руды

Ni — 15,2 млн т  
Cu — 29,5 млн т  
МПП — 9,8 тыс. т

**Доказанные и вероятные запасы**

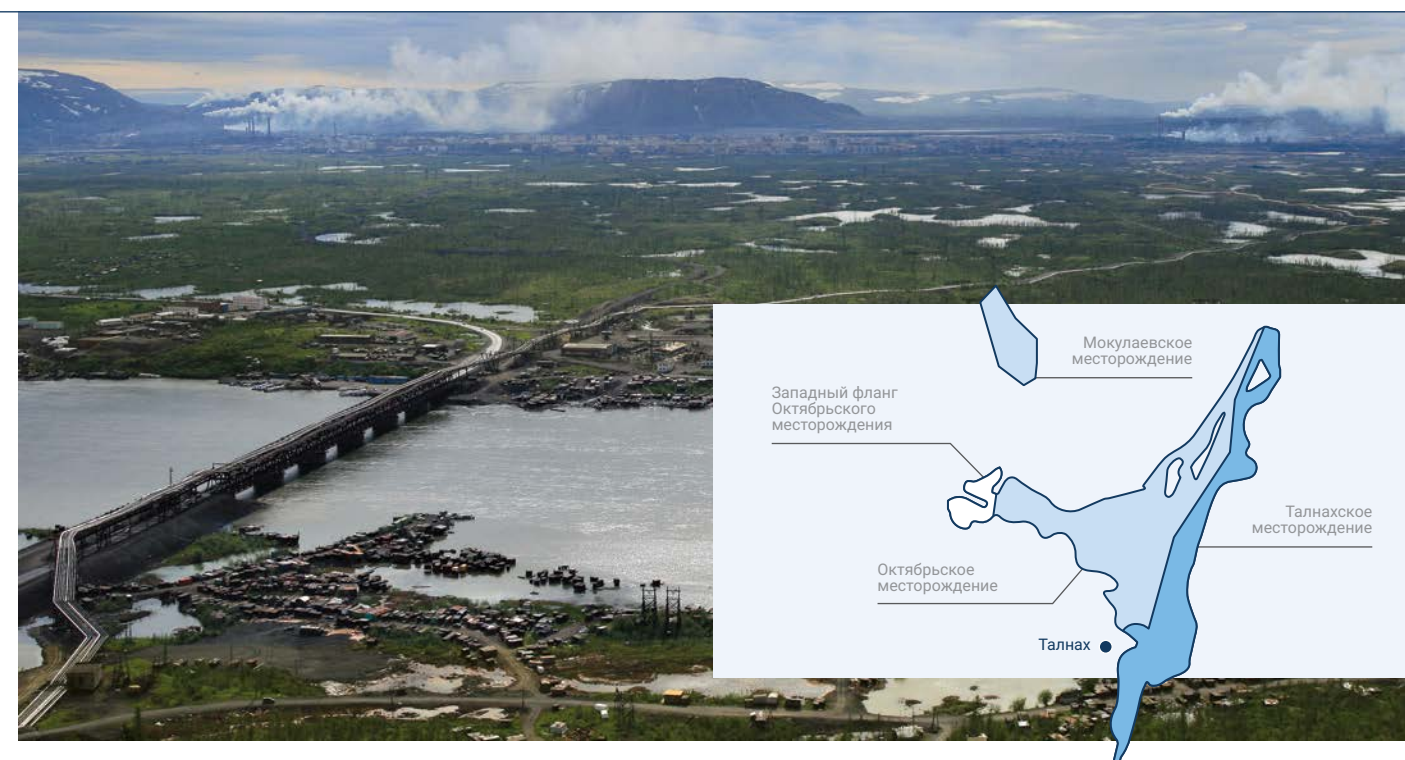
**640,2** млн т руды

Ni — 6,2 млн т  
Cu — 11,7 млн т  
МПП — 3,6 тыс. т (114,5 млн тр. ун.)

**Оцененные и выявленные минеральные ресурсы**

**1 561,6** млн т руды

Ni — 11,5 млн т  
Cu — 21,9 млн т  
МПП — 7,4 тыс. т (236,7 млн тр. ун.)



**Норильский рудный узел**

**Местоположение и описание**

Норильский рудный узел расположен в Норильском промышленном районе. К действующим месторождениям Норильского рудного узла относится северная часть месторождения Норильск-1, которое разрабатывает сульфидные вкрапленные руды. Разработка северной части месторождения Норильск-1 ведется с 1930-х годов. В результате проведенных «Норникелем» геолого-разведочных работ запасы месторождения были увеличены до 150 млн тонн руды, что дает возможность разрабатывать его подземным и открытым способом еще до 2050 года.

Для финансирования проекта Южный кластер, в том числе и с помощью привлечения инвестиций, «Норникель»

создал 100%-ную дочернюю компанию «Медвежий ручей», на которую была переоформлена лицензия на разработку месторождения, а также часть активов Заполярного филиала. В ООО «Медвежий ручей» входит карьер «Медвежий ручей» (открытая добыча руды), рудник «Заполярный» (подземная добыча), хвостохранилище № 1, хвостохранилище «Лебяжье» и Норильская обогатительная фабрика. В 2018 году геолого-разведочные работы не проводились.

**Погашено из балансовых запасов металлов в 2018 году**

**1,6** млн т руды  
Ni — 5,9 тыс. т  
Cu — 8,6 тыс. т  
МПП — 0,01 тыс. т  
(0,4 млн тр. ун.)

**Прирост балансовых запасов в 2018 году**

**0,7** млн т руды  
Ni — 2,6 тыс. т  
Cu — 4,6 тыс. т  
МПП — 0,004 тыс. т  
(0,1 млн тр. ун.)

Среднее содержание:

Ni — 0,4%  
Cu — 0,6%  
МПП — 5,5 г/т

**Балансовые запасы Норильского рудного узла**

**148,1** млн т руды

Ni — 0,4 млн т  
Cu — 0,6 млн т  
МПП — 0,8 тыс. т

**Доказанные и вероятные запасы**

**43,4** млн т руды

Ni — 0,1 млн т  
Cu — 0,2 млн т  
МПП — 0,3 тыс. т (8,5 млн тр. ун.)

**Оцененные и выявленные минеральные ресурсы**

**147,0** млн т руды

Ni — 0,4 млн т  
Cu — 0,6 млн т  
МПП — 0,8 тыс. т (25,6 млн тр. ун.)



## Месторождения Кольской ГМК

### Местоположение и описание

Все числящиеся на балансе Кольской ГМК месторождения расположены в 25-километровой полосе между п. г. т. Никель и г. Заполярный на западе Мурманской области и 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 2018 году

**7,2** млн т руды

Ni — 46,9 тыс. т  
Cu — 20,7 тыс. т

- 1 Прирост в результате перевода запасов из нераспределенного фонда (исправление технической ошибки).
- 2 Среднее содержание металлов в запасах руды, переведенных из нераспределенного фонда.

### Прирост балансовых запасов в 2018 году

**8,3** млн т руды

Ni — 44,6 тыс. т  
Cu — 20,1 тыс. т

Среднее содержание<sup>2</sup>:  
Ni — 0,5%  
Cu — 0,2%

Балансовые запасы Кольской ГМК

**471,5** млн т руды

Ni — 3,2 млн т  
Cu — 1,5 млн т

Доказанные и вероятные запасы

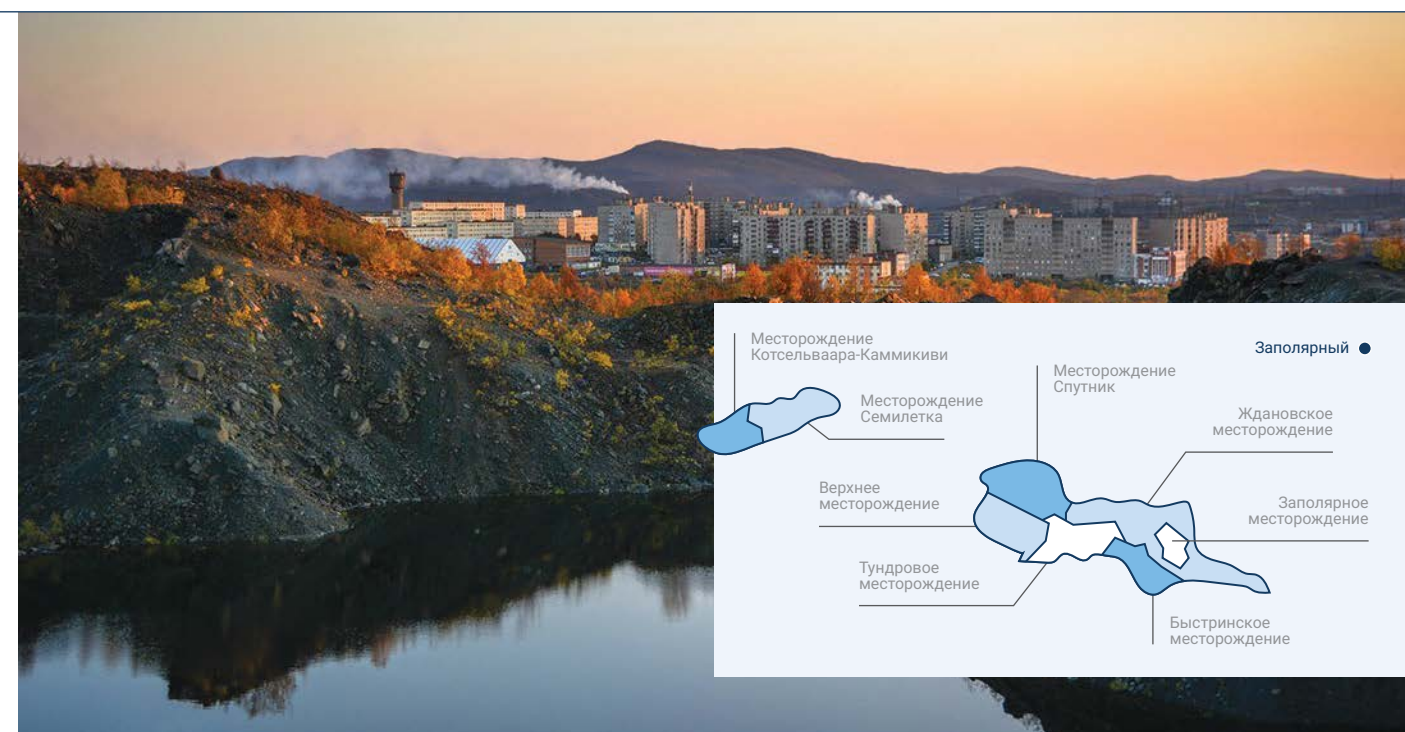
**100,9** млн т руды

Ni — 0,6 млн т  
Cu — 0,3 млн т

Оцененные и выявленные минеральные ресурсы

**327,3** млн т руды

Ni — 2,3 млн т  
Cu — 1,1 млн т



## Быстринское месторождение

### Местоположение и описание

Быстринское месторождение находится в Забайкальском крае и расположено в 16 км к востоку от поселка Газимурский Завод. ООО «ГРК «Быстринское» обрабатывает запасы золото-железо-медных руд Быстринского месторождения.

### Геолого-разведочные работы

В 2018 году геолого-разведочные работы с целью прироста запасов на месторождении не проводились. В связи с возникшей необходимостью по размещению вскрышных пород действующих карьеров в пределах горного отвода Быстринского ГОКа проведены геолого-разведочные работы на безрудность участков, планируемых под размещение отвалов.

Балансовые запасы Быстринского месторождения

**325,9** млн т руды

Cu — 2,24 млн т  
Au — 282,0 т (9,0 млн тр. ун.)  
Ag — 1 218,0 т (39,1 млн тр. ун.)  
Fe — 72 млн т

Погашено из балансовых запасов в 2018 году

**7,1** млн т руды

Cu — 33,7 тыс. т  
Au — 8,0 т (258 тыс. тр. ун.)  
Ag — 21,5 т (691 тыс. тр. ун.)  
Fe — 868,4 тыс. 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 РСМЗ) с меньшим содержанием металлов по сравнению с основной зоной минерализации.

### Доказанные и вероятные запасы

**84,45** млн т руды

Ni — 261,0 тыс. т  
Cu — 100,9 тыс. т  
Co — 16,8 тыс. т  
МПГ — 75,0 т (2,4 млн тр. ун.)

### Оцененные и выявленные ресурсы

**172,2** млн т руды

Ni — 602,7 тыс. т  
Cu — 241,1 тыс. т  
Co — 34,4 тыс. т  
МПГ — 165,3 т (5,3 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.

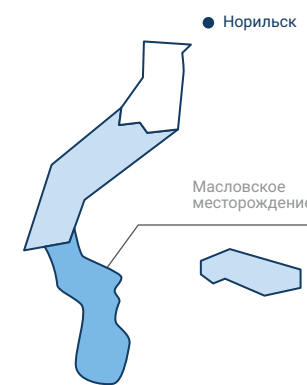
В 2015 году Компания получила лицензию на право пользования недрами для разведки и добычи сульфидных платино-медно-никелевых руд Масловского месторождения, которое по своим запасам относится к числу крупнейших в мире.

В начале 2018 года между «Норникелем» и «Русской Платиной» было подписано соглашение о намерениях по созданию совместного предприятия (СП) для дальнейшей разработки месторождений вкрапленных руд Норильского промышленного района. Указанным соглашением предусматривается, что доли в совместном предприятии будут распределены следующим образом: «Норникель» — 50%,

«Русская Платина» — 50%. При этом вкладом «Норникеля» в уставный капитал СП станет лицензия на разработку Масловского месторождения, а вкладом «Русской Платины» — лицензии на разработку южной части месторождения Норильск-1 и Черногорского месторождения. Совокупные запасы этих месторождений, числящиеся на государственном балансе, составляют около 3,7 тыс. тонн платиноидов, 1,9 млн тонн никеля и 2,7 млн тонн меди.

#### Балансовые запасы

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов Масловского месторождения получили положительное заключение Федеральной комиссии по запасам полезных ископаемых (ФБУ «ГКЗ»). Переутвержденные запасы зафиксированы протоколом от 12 октября 2018 года № 5561.



#### Запасы полезных ископаемых по категориям В + C<sub>1</sub> + C<sub>2</sub>

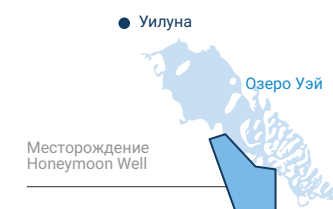
Наименование	Руда	Содержание металла в руде
Руда, всего	206,8 млн т	—
МПГ	1,5 тыс. т (48,9 млн тр. ун.)	7,4 г/т
Палладий	1,0 тыс. т (33,1 млн тр. ун.)	5,0 г/т
Платина	0,4 тыс. т (13,0 млн тр. ун.)	2,0 г/т
Никель	0,7 млн т	0,3%
Медь	1,1 млн т	0,5%
Кобальт	26,3 тыс. т	0,01%
Золото	39,4 т (1,3 млн тр. ун.)	0,2 г/т

### МЕСТОРОЖДЕНИЕ HONEYMOON WELL

Месторождение Honeymoon Well расположено в Австралии. Группа располагает лицензией на разработку проекта Honeymoon Well, который включает в себя месторождения вкрапленных сульфидных никелевых руд (Hannibals, Harrier, Corella и Harakka) и месторождение сплошных и прожилковых руд (Wedgetail).

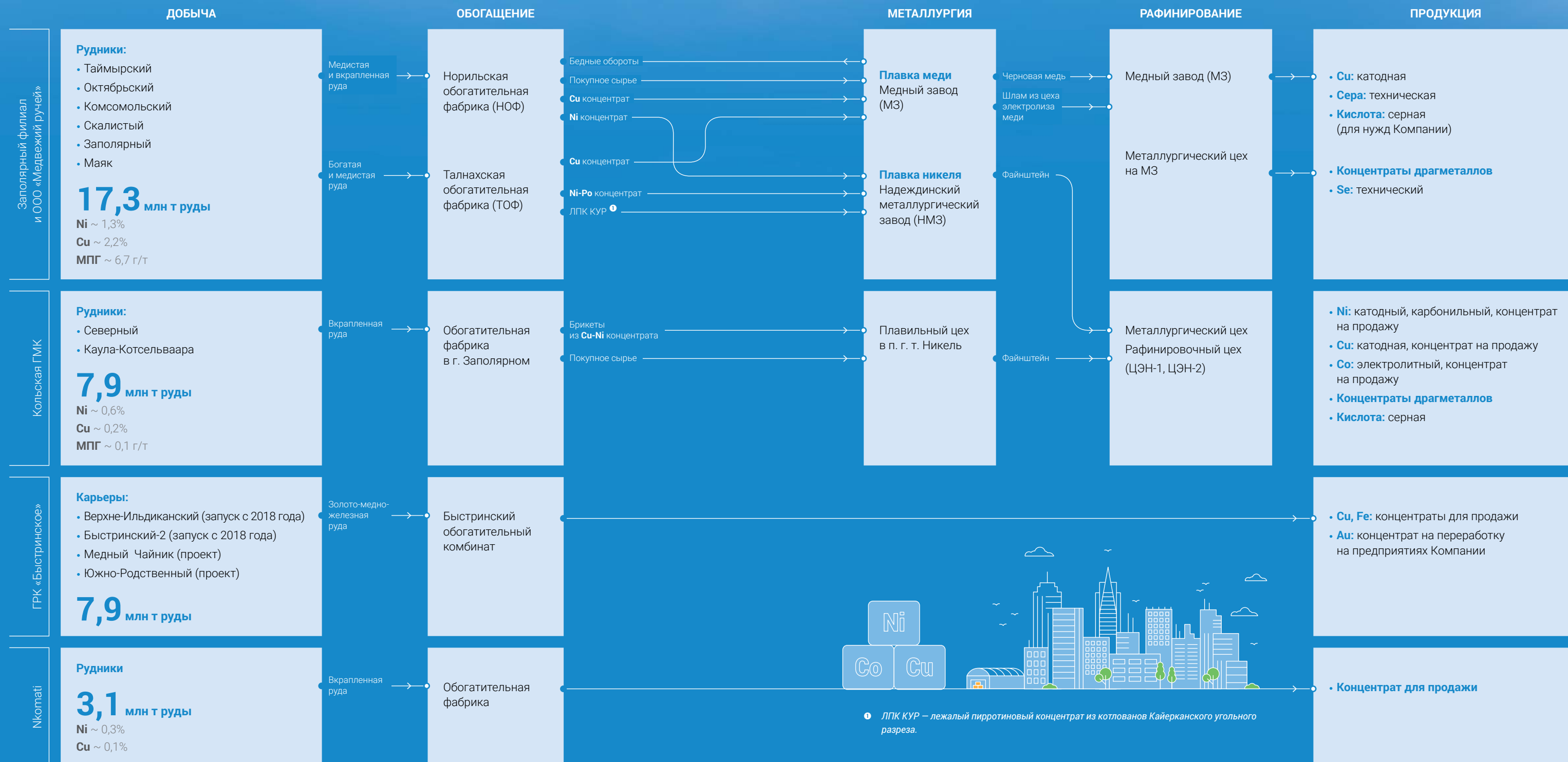
Общая минерально-сырьевая база месторождения Honeymoon Well по категориям оцененных и выявленных ресурсов составляет 173 млн тонн руды при среднем содержании никеля 0,68%.

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

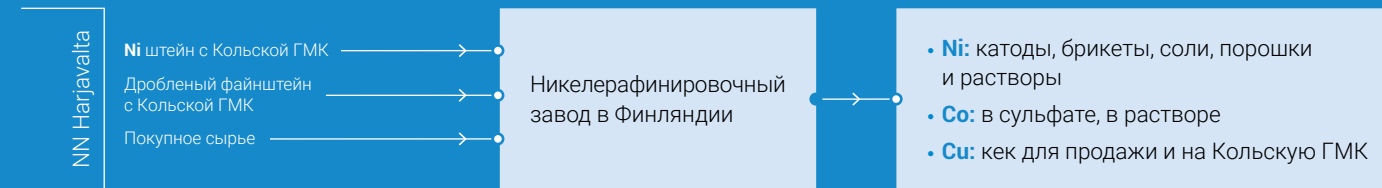


# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Схема производственных активов



❶ ЛПК КУР – лежалый пирротиновый концентрат из котлованов Кайерканского угольного разреза.





## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА



В результате успешного завершения реконфигурации производственных мощностей мы полностью выполнили производственный план на 2018 год. По итогам 2018 года объемы производства наших основных металлов, прежде всего меди, превысили прогноз благодаря увеличению переработки медесодержащего концентрата, приобретенного у Государственной корпорации «Ростех», а также росту производственной эффективности.

В результате успешного завершения реконфигурации производственных мощностей нам удалось в 2018 году практически полностью отказаться от низкорентабельной переработки сырья третьих лиц и увеличить производство никеля из собственного российского сырья на 3%, а меди – на 19%. Производство металлов платиновой группы из собственного сырья не изменилось по сравнению с предыдущим годом, но также превысило наш прогноз.

В течение отчетного периода Быстринский ГОК начал выходить на плановые технологические показатели, и уже в 2019 году предприятием запланировано произвести около 40–46 тыс. тонн меди в концентрате.

На 2019 год запланирована активная фаза модернизации мощностей на Кольской ГМК и рост производства меди за счет выхода Быстринского ГОКа на плановые показатели.

**СЕРГЕЙ ДЯЧЕНКО**  
Первый вице-президент – Операционный директор

### Объемы добычи руды (млн т)

Наименование актива	2016	2017	2018
<b>Россия, в том числе</b>	<b>24,8</b>	<b>25,0</b>	<b>25,2</b>
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	17,2	17,4	17,3
Кольская ГМК	7,6	7,6	7,9
<b>Быстринский ГОК</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7,9</b>
<b>Nkomati (ЮАР)<sup>①</sup></b>	<b>2,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,1</b>

### Среднее содержание металлов в добытой руде

Наименование актива	2016	2017	2018
<b>НИКЕЛЬ (%)</b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	1,2	1,3	1,3
Кольская ГМК	0,5	0,5	0,6
Nkomati (ЮАР)	0,4	0,3	0,3
<b>МЕДЬ (%)</b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	2,1	2,2	2,2
Кольская ГМК	0,2	0,2	0,2
Nkomati (ЮАР)	0,1	0,1	0,1
<b>МПГ (г/т)<sup>②</sup></b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	6,8	6,8	6,7
Кольская ГМК	0,1	0,1	0,1
Nkomati (ЮАР)	н. п.	н. п.	н. п.

### Извлечение металлов в обогатительном цикле (%)

Наименование актива	2016	2017	2018
<b>НИКЕЛЬ</b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	77,1	79,9	81,5
Кольская ГМК	69,0	69,8	69,5
Nkomati (ЮАР)	70,6	70,7	65,9
<b>МЕДЬ</b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	94,2	94,7	94,6
Кольская ГМК	73,6	75,4	74,1
Nkomati (ЮАР)	89,5	90,9	88,4
<b>МПГ<sup>③</sup></b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»	77,7	81,5	82,7

### Извлечение металлов в металлургическом цикле (%)

Наименование актива	2016	2017	2018
<b>НИКЕЛЬ</b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» <sup>④</sup>	93,4	93,9	94,6
Кольская ГМК <sup>⑤</sup>	96,8	96,5	96,7
Кольская ГМК <sup>⑤</sup>	98,0	98,2	98,0
NN Harjavalta <sup>⑤</sup>	98,3	98,5	97,9
<b>МЕДЬ</b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» <sup>④</sup>	94,1	94,0	94,4
Кольская ГМК <sup>⑤</sup>	96,6	96,2	96,1
NN Harjavalta <sup>⑤</sup>	97,1	97,4	97,6
<b>NN HARJAVALTA<sup>⑤</sup></b>	<b>99,7</b>	<b>99,7</b>	<b>99,7</b>
<b>МПГ</b>			
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» <sup>④</sup>	95,0	95,6	95,9
Кольская ГМК <sup>⑤</sup>	93,4	96,7	94,0
NN Harjavalta <sup>⑤</sup>	99,4	99,3	99,8

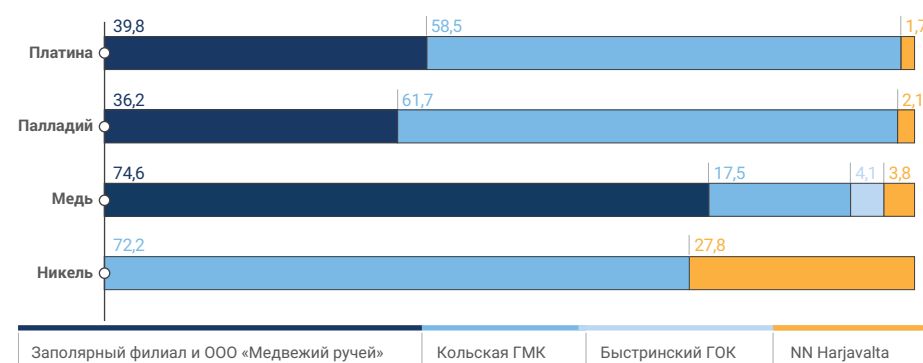
① Добыча руды, исходя из 50%-ной доли владения.  
 ② В МПГ входят пять металлов платиновой группы: палладий, платина, родий, рутений, иридий.  
 ③ От сырья до готовой продукции.  
 ④ От сырья до фэйнштейна.  
 ⑤ В рафинировочном производстве от фэйнштейна до готовой продукции.

Объемы производства товарных металлов по Группе

Наименование металла	2016	2017	2018
<b>ГРУППА, ВСЕГО</b>			
<b>Никель, тыс. т</b>	<b>235,7</b>	<b>217,1</b>	<b>218,8</b>
из собственного российского сырья	196,8	210,1	216,9
<b>Медь, тыс. т</b>	<b>360,2</b>	<b>401,1</b>	<b>473,7</b>
из собственного российского сырья	344,5	397,8	473,5
<b>Палладий, тыс. тр. ун.</b>	<b>2 618</b>	<b>2 780</b>	<b>2 729</b>
из собственного российского сырья	2 526	2 728	2 729
<b>Платина, тыс. тр. ун.</b>	<b>644</b>	<b>670</b>	<b>653</b>
из собственного российского сырья	610	650	653
<b>РОССИЯ</b>			
Никель, тыс. т	182,1	157,4	158,0
Медь, тыс. т	350,6	387,6	436,2
Палладий, тыс. тр. ун.	2 554	2 738	2 671
Платина, тыс. тр. ун.	622	660	642
<b>ФИНЛЯНДИЯ</b>			
Никель, тыс. т	53,7	59,7	60,8
Медь, тыс. т	9,6	13,4	18,0
Палладий, тыс. тр. ун.	64	42	58
Платина, тыс. тр. ун.	22	10	11
<b>ЮАР<sup>o</sup></b>			
Никель, тыс. т	8,5	8,0	6,6
Медь, тыс. т	4,1	4,5	3,1
Палладий, тыс. тр. ун.	40	46	33
Платина, тыс. тр. ун.	15	20	13

<sup>o</sup> Производство металлов в концентрате для продажи, исходя из 50%-ной доли владения. Данные по Nkomati учитываются в финансовых показателях по методу пропорциональной консолидации исходя из доли владения, по остальным показателям данные Nkomati не консолидируются в общем итоге.

Структура производства металлов по активам в 2018 году (% от общего производства Группы)



**ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ**  
(Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»)

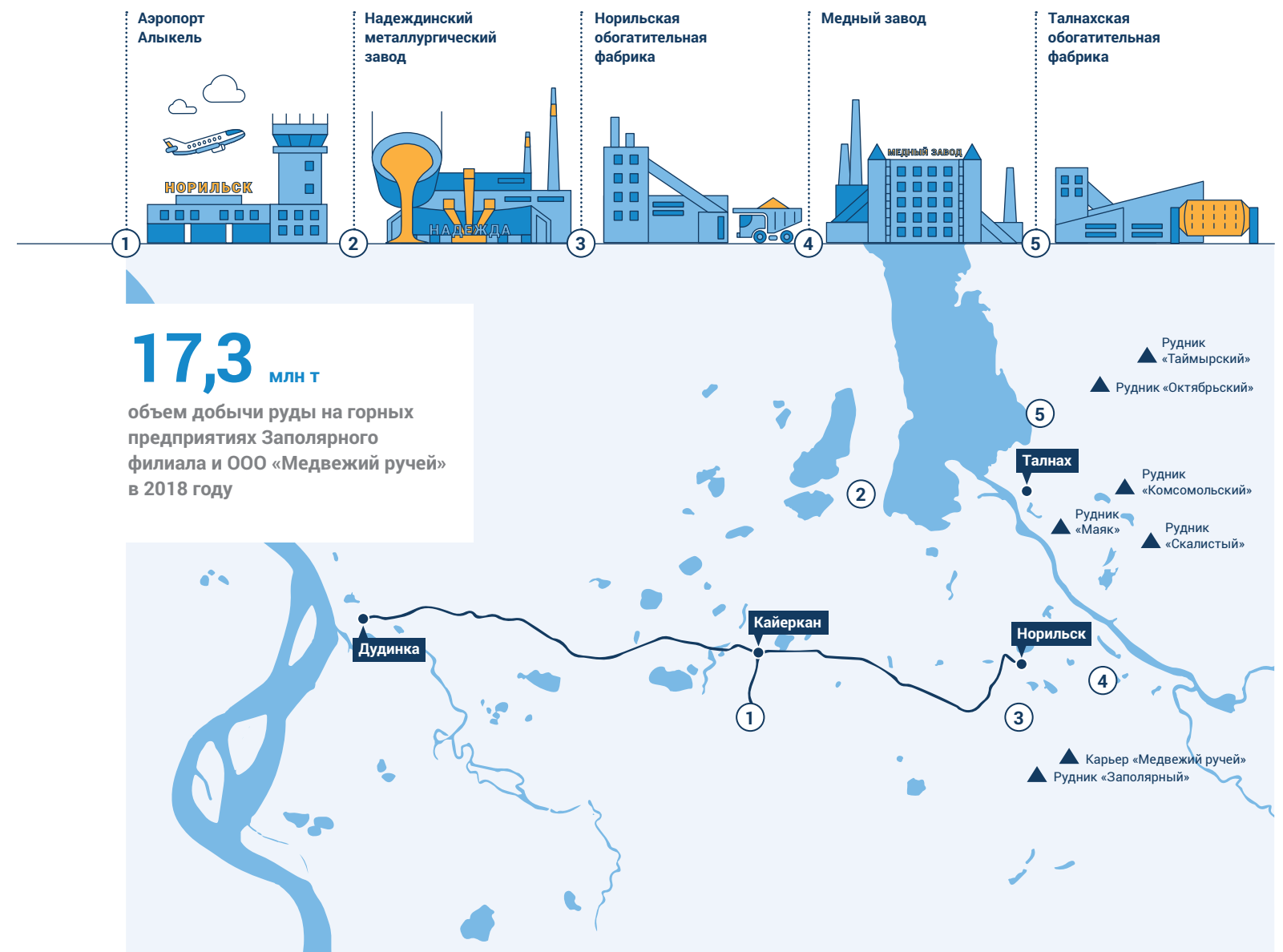
Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» — ключевые производственные активы Группы, которые включают в себя полный цикл производства металлов — от добычи руды до отгрузки готовой продукции потребителям. Здесь расположены крупнейшие месторождения Компании с ежегодной добычей руды около 17 млн тонн. В 2018 году выполнено технико-экономическое исследование по проекту, который предусматривает увеличение добычи руды на ООО «Медвежий ручей» до 9 млн тонн в год.

Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» расположены в России на Таймырском полуострове, на севере Красноярского края, за полярным кругом. Транспортное сообщение с другими регионами страны осуществляется по реке Енисей и Северному морскому пути, а также по воздуху.

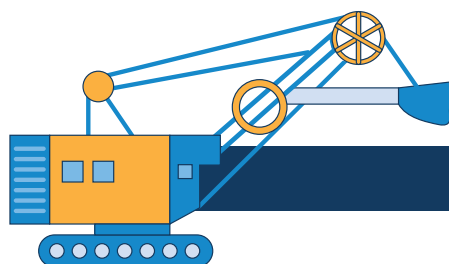
**Событие 2018 года**



Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» обеспечили выпуск 75% меди и 37% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.







**ДОБЫЧА** (Заполярный филиал и Медвежий ручей)

Компания в Заполярном филиале и ООО «Медвежий ручей» добывает медно-никелевые сульфидные руды, которые делятся на три категории: богатые — характеризуются повышенным содержанием цветных и драгоценных металлов; медистые — характеризуются 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 целях повышения эффективности системы управления горными предприятиями Заполярного филиала в середине 2018 года рудник «Скалистый» был

выделен как самостоятельная единица из рудника «Комсомольский».

Месторождение Норильск-1 относится к ООО «Медвежий ручей» и разрабатывается рудником «Заполярный» открытым и подземным способом. Подземная отработка месторождения ведется системой поэтажного (этажного) принудительного обрушения с торцевым выпуском с применением самоходного оборудования.

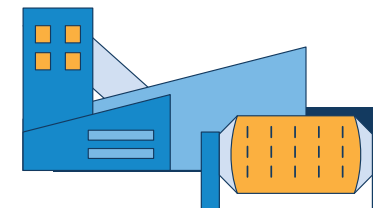
**События 2018 года**



Суммарный объем добычи руды на горных предприятиях Заполярного филиала и ООО «Медвежий ручей» незначительно снизился: на 0,3% — до 17,3 млн тонн. Объем добычи богатых руд по сравнению с 2017 годом увеличился на 2,5%, объем добычи медистых руд уменьшился на 5,2%. Увеличение добычи богатых руд произошло за счет рудников «Таймырский» и «Скалистый», где рост суммарной добычи богатых руд составил 5,6% к показателю 2017 года. Объем добычи вкрапленных руд в 2018 году увеличился на 4,4%, в основном за счет увеличения добычи на рудниках «Маяк» и «Заполярный». Изменение объемов добычи руды было предусмотрено годовым планом производства.

**Объемы добычи руды (млн т)**

Место добычи, тип руды	2016	2017	2018	Вид рудника
<b>Руда, всего</b>	<b>17,24</b>	<b>17,38</b>	<b>17,32</b>	
богатая	6,19	6,59	6,76	
медистая	7,08	7,17	6,79	
вкрапленная	3,97	3,62	3,78	
<b>ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ</b>				
<b>Октябрьское месторождение:</b>	<b>8,86</b>	<b>8,82</b>	<b>8,95</b>	
Рудник «Октябрьский»	5,32	5,23	5,17	● Подземный
богатая	1,29	1,13	0,98	
медистая	3,04	3,15	2,98	
вкрапленная	0,99	0,95	1,21	
Рудник «Таймырский»	3,54	3,59	3,79	● Подземный
богатая	3,54	3,59	3,79	
<b>Талнахское и Октябрьское месторождения:</b>	<b>6,34</b>	<b>6,92</b>	<b>6,70</b>	
Рудник «Комсомольский»	5,35	5,86	3,82	● Подземный
богатая	1,31	1,85	0	
медистая	4,04	4,01	3,82	
Рудник «Скалистый»	0	0	1,95	● Подземный
богатая	0	0	1,95	
Рудник «Маяк»	0,99	1,06	0,93	● Подземный
богатая	0,04	0,03	0,04	
вкрапленная	0,95	1,03	0,89	
<b>ООО «МЕДВЕЖИЙ РУЧЕЙ»</b>				
Месторождение Норильск-1 (рудник «Заполярный»)	2,04	1,64	1,67	● Открытый
вкрапленная	2,04	1,64	1,67	● Подземный



**ОБОГАЩЕНИЕ** (Заполярный филиал и Медвежий ручей)

**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 и сгущение.

Норильская обогатительная фабрика перерабатывает весь объем 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, гравитационное и флотационное обогащение, сгущение. Сгущенные концентраты ТОФ и НОФ по гидротранспорту передаются для дальнейшей переработки на металлургические предприятия.

**Объемы переработки сульфидных руд на обогатительных фабриках (млн т)**

Наименование фабрики	2016	2017	2018
ТОФ	8,6	10,0	10,4
НОФ	8,1	7,5	6,8

**Извлечение никеля на обогатительных фабриках (%)**

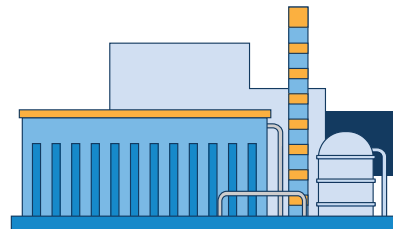
Наименование фабрики	2016	2017	2018
ТОФ	79,5	81,7	83,2
НОФ	70,9	71,7	71,9

**События 2018 года**



В целом на обогатительных фабриках было переработано 17,2 млн тонн рудного сырья всех типов (богатые, медистые и вкрапленные руды). ТОФ переработала 10,4 млн тонн руды (на 0,4 млн тонн больше, чем в 2017 году). Извлечение никеля в коллективный флотационный концентрат от переработки руд, с учетом выпуска металлосодержащего пирротинового продукта, выросло по сравнению с 2017 годом на 1,5% — до 83,2%. Рост извлечения обусловлен плановой оптимизацией технологического процесса на Талнахской обогатительной фабрике второго пускового комплекса.

Норильская обогатительная фабрика снизила объем переработки руд до 6,8 млн тонн (на 0,7 млн тонн меньше по сравнению с показателем 2017 года), что было предусмотрено планом горных работ. Извлечение никеля из руды в коллективный концентрат превысило показатель 2017 года на 0,2% и составило 71,9%. В течение года на фабрике активно вовлекались в переработку бедные обороты Медного завода.



**МЕТАЛЛУРГИЯ** (Заполярный филиал и Медвежий ручей)

**События 2018 года**



Объем производства меди превысил результаты 2017 года (на 15%), что обусловлено увеличенной переработкой медесодержащего сырья, приобретенного у Государственной корпорации «Ростех». Объем производства платины и палладия в 2018 году был выше плановых показателей и объема производства 2017 года, что связано с выработкой незавершенного производства металлургического цеха Медного завода.

**Продукция:**

- катодная медь;
- никелевый файнштейн для Кольской ГМК;
- концентрат драгоценных металлов;
- техническая сера;
- технический селен.

**Металлургические активы**

- 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).

**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.

**Объемы производства металлов**

Наименование металла	2016	2017	2018
Никель, тыс. т	50,9	0	0
Медь, тыс. т	280,3	306,9	353,1
Палладий, тыс. тр. ун.	1 703	956	987
Платина, тыс. тр. ун.	449	259	260

Медный завод перерабатывал весь объем медных концентратов обогатительных фабрик и покупного сырья 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 с получением концентратов драгоценных металлов и технического селена.

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

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

**КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ**  
(АО «Кольская ГМК»)

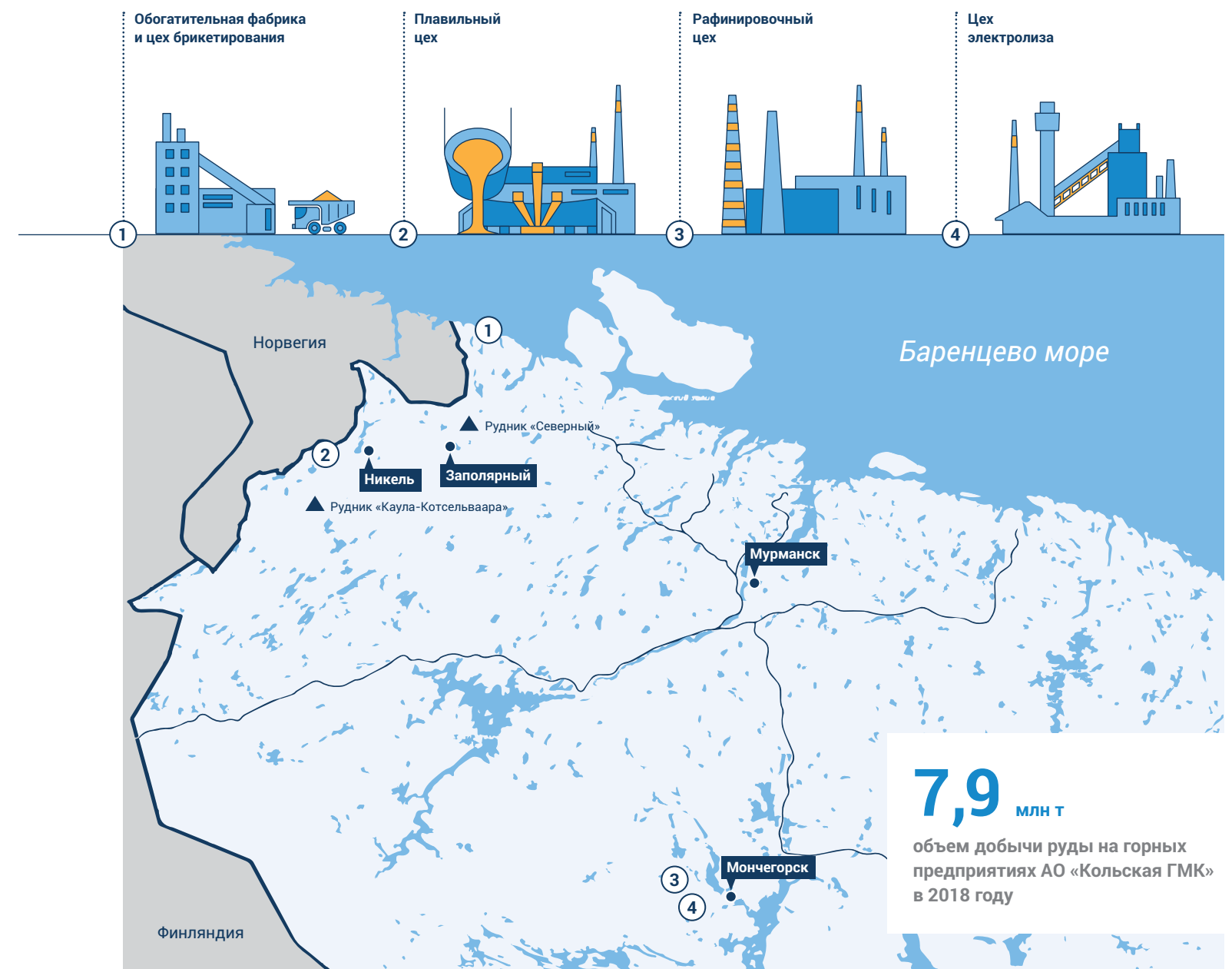
**Событие 2018 года**

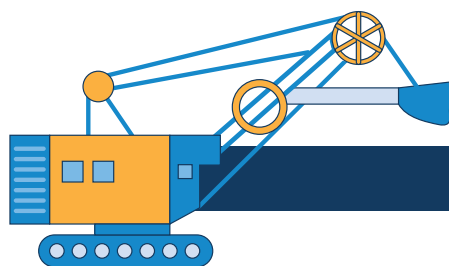


Кольская ГМК произвела 72% никеля, 18% меди и 61% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

АО «Кольская горно-металлургическая компания» (Кольская ГМК) – дочернее предприятие ПАО «ГМК «Норильский никель» со 100%-ной долей владения. Кольская ГМК – значимый производственный актив Компании.

Кольская ГМК расположена в России, в Мурманской области, на Кольском полуострове, и полностью интегрирована в транспортную инфраструктуру Северо-Западного федерального округа.





**ДОБЫЧА** (Кольская ГМК)

**События 2018 года**



Суммарный объем добычи руды на Кольской ГМК составил 7,9 млн тонн, что на 3,4% больше предыдущего года. Увеличение связано с ростом добычи руды для обеспечения проектной мощности обогатительных фабрик. Такое изменение объемов добычи руды было предусмотрено годовым планом производства.

Кольская ГМК добывает медно-никелевые сульфидные вкрапленные руды, содержащие никель, медь и другие полезные компоненты.

При добыче применяются различные системы разработки:

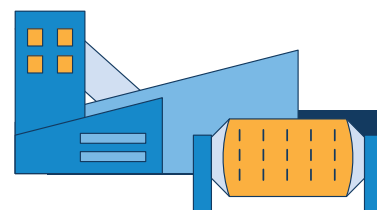
- На месторождении Ждановское используют систему разработки подэтажным обрушением со сплошным порядком выемки и торцевым выпуском руды, систему разработки подэтажным обрушением

с камерно-целиковым порядком выемки (в минимальном объеме), открытым способом (на участке открытых горных работ карьера «Южный»).

- На месторождениях Котсельваара и Семилетка используют в основном систему разработки с отбойкой руды из подэтажных штреков и систему разработки с подэтажным обрушением. Также в минимальном объеме применяется камерно-столбовая система разработки с мелкошпуровой и скважинной отбойкой.

**Объемы добычи руды (млн т)**

Добывающий актив	2016	2017	2018	Вид рудника
<b>Добыча, всего</b>	<b>7,62</b>	<b>7,64</b>	<b>7,90</b>	
<b>Ждановское месторождение:</b>	<b>6,77</b>	<b>6,81</b>	<b>7,14</b>	
Рудник «Северный»	6,31	6,55	6,56	● Подземный
Рудник «Северный»	0,46	0,26	0,58	● Открытый
<b>Заполярное месторождение:</b>	<b>0,14</b>	<b>0,14</b>	<b>0,08</b>	
Рудник «Северный»	0,14	0,14	0,08	● Подземный
<b>Месторождения Котсельваара и Семилетка:</b>	<b>0,71</b>	<b>0,70</b>	<b>0,68</b>	
Шахта «Каула-Котсельваара»	0,71	0,70	0,68	● Подземный



**ОБОГАЩЕНИЕ** (Кольская ГМК)

**Обогатительные активы**

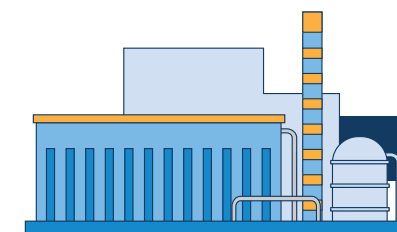
- Обогатительная фабрика (г. Заполярный)

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

**События 2018 года**



Обогатительная фабрика Кольской ГМК переработала 7,9 млн тонн руды, что на 0,3 млн тонн больше, чем в 2017 году. В 2018 году извлечение металлов в коллективный концентрат было ниже уровня 2017 года, что объясняется увеличением в шихте доли руд с усложненной морфологией вкрапления сульфидных минералов.



**МЕТАЛЛУРГИЯ** (Кольская ГМК)

**События 2018 года**



Объем производства меди превысил результаты 2017 года (на 15%), что обусловлено увеличенной переработкой медесодержащего сырья, приобретенного у ГК «Ростех». Объем производства платины и палладия был выше плановых показателей и объема производства 2017 года, что связано с выработкой незавершенного производства металлургического цеха Медного завода.

**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 проводит 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 планирует расширить производственную мощность со 120 тыс. до 145 тыс. тонн электролитного никеля в год и повысить уровень извлечения на 1%. В конце 2018 года была введена в работу

первая серия ванн электроэкстракции. В конце 2019 года планируется выйти на проектные показатели.

По итогам 2018 года Кольская ГМК произвела больше никеля и меди, чем в предыдущем году, что связано с расширением карбонильного передела и поставкой концентрата из Заполярного филиала с более высоким содержанием меди. Снижение производства металлов платиновой группы в 2018 году по сравнению с 2017 годом связано с прекращением низкорентабельной переработки сырья третьих лиц, а также с накоплением незавершенного производства высокой степени готовности на ОАО «Красцветмет», где осуществляется по толлингу аффинаж драгоценных металлов.

**Объемы производства металлов**

Наименование металла	2016	2017	2018
<b>Никель, тыс. т</b>	<b>131 235</b>	<b>157 396</b>	<b>158 005</b>
из российского сырья Компании	126 937	155 110	157 519
<b>Медь, тыс. т</b>	<b>70 272</b>	<b>80 781</b>	<b>83 070</b>
из российского сырья Компании	63 542	78 587	82 987
<b>Палладий, тыс. тр. ун.</b>	<b>851</b>	<b>1 782</b>	<b>1 684</b>
из российского сырья Компании	815	1 737	1 684
<b>Платина, тыс. тр. ун.</b>	<b>173</b>	<b>401</b>	<b>382</b>
из российского сырья Компании	159	385	382

**Продукция:**

- катодный никель;
- карбонильный никель;
- никелевый концентрат для продажи;
- катодная медь;
- электролитный кобальт;
- кобальтовый концентрат;
- концентраты драгоценных металлов;
- серная кислота;
- дробленый файнштейн для NN Harjavalta;
- медный концентрат для продажи.

## ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ КРАЙ (ООО «ГРК «Быстринское»)

ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК) — дочернее предприятие Компании с долей владения 50,01%.

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. В октябре 2017 года Компания приступила к проведению на проекте пусконаладочных работ. Выход

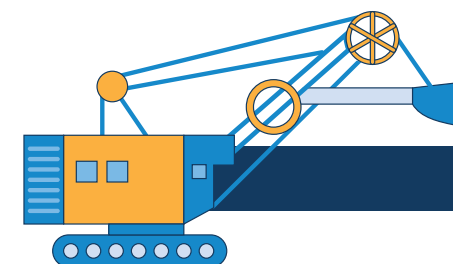
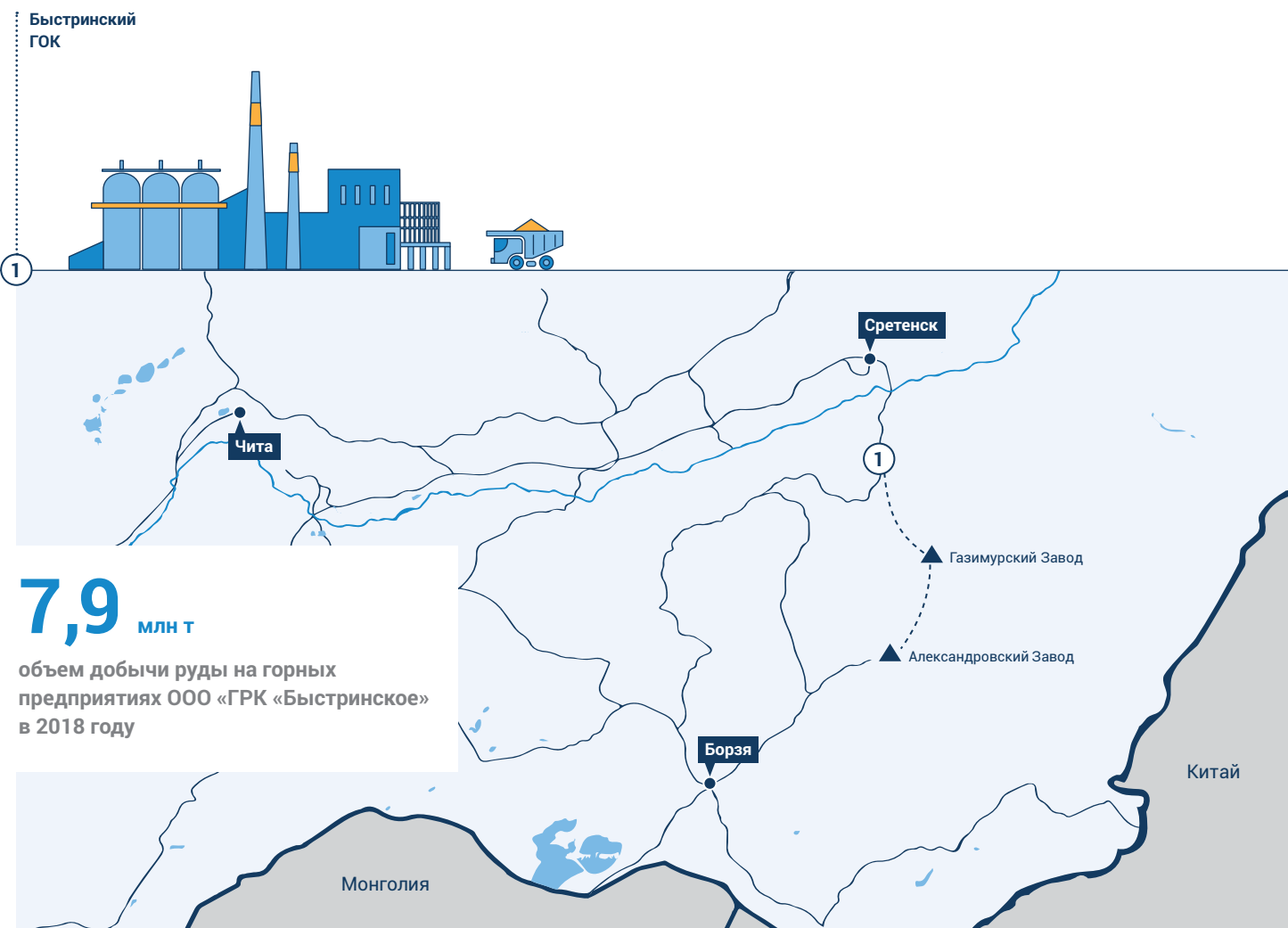
на проектную мощность предусмотрен к 2021 году. Быстринский ГОК расположен в Газимурско-Заводском районе Забайкальского края, к юго-востоку от поселка Газимурский Завод, в долине реки Ильдикан, в 350 км от Читы. Ближайшими населенными пунктами являются поселок Новоширокинский (в 14 км к северо-востоку) и районный центр — поселок Газимурский Завод (в 25 км к северо-западу).

Для освоения минерально-сырьевых ресурсов юго-востока Забайкальского края построена железная дорога Нарын — Газимурский Завод. Рабочее движение до станции Газимурский Завод начато в 2015 году.

### Событие 2018 года



Быстринский ГОК произвел 4% меди от общего объема конечной продукции Группы.

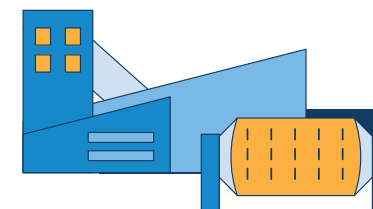


### ДОБЫЧА (ГРК Быстринское)

Быстринский ГОК разрабатывает золото-медно-железные руды Быстринского месторождения.

#### Объемы добычи руды (млн т)

Добывающий актив	2018	Вид рудника
<b>Добыча, всего</b>	<b>7,86</b>	
<b>Месторождение Быстринское:</b>	<b>7,86</b>	
Карьер «Верхне-Ильдиканский»	7,43	● Открытый
Карьер «Быстринский-2»	0,43	● Открытый



### ОБОГАЩЕНИЕ (ГРК Быстринское)

#### Обогатительные активы

- Обогатительная фабрика

Строительство Обогатительной фабрики началось в 2015 году. Она предназначена для переработки руд Быстринского месторождения с получением медного, магнетитового 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 в режиме пусконаладочных работ введены в работу обе технологические линии.

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

#### Производство:

- медный концентрат;
- золотосодержащий концентрат;
- магнетитовый концентрат.

#### Обогатительное производство

Наименование продукции	2018
<b>Переработка руды, млн т</b>	<b>3,8</b>
<b>Медный концентрат, тыс. т</b>	<b>76,5</b>
медь в концентрате, %	25,4
<b>Магнетитовый концентрат, тыс. т</b>	<b>346,2</b>
железо в концентрате, %	64,1
<b>Золотосодержащий концентрат, т</b>	<b>92,4</b>
золото в концентрате, г/т	6 218

## ФИНЛЯНДИЯ (NN Harjavalta)

Компания NN Harjavalta вошла в состав Группы в 2007 году. Завод в Харьявалте перерабатывает российское сырье «Норникеля», а также никельсодержащее сырье сторонних поставщиков.

Завод NN Harjavalta был основан в 1960 году и является единственным никелерафинировочным заводом в Финляндии, одним из крупнейших в Европе. Его мощности по производству никелевой продукции составляют 66 тыс. тонн в год.

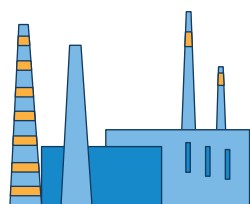
Технология серноокислотного выщелачивания позволяет достигать высоких показателей по извлечению металла — свыше 98%, что является передовой практикой в мировой горно-металлургической отрасли.

### Событие 2018 года

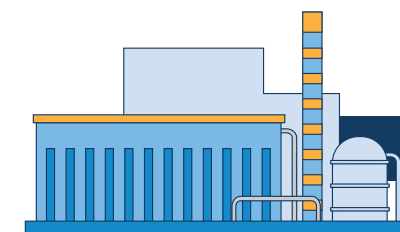
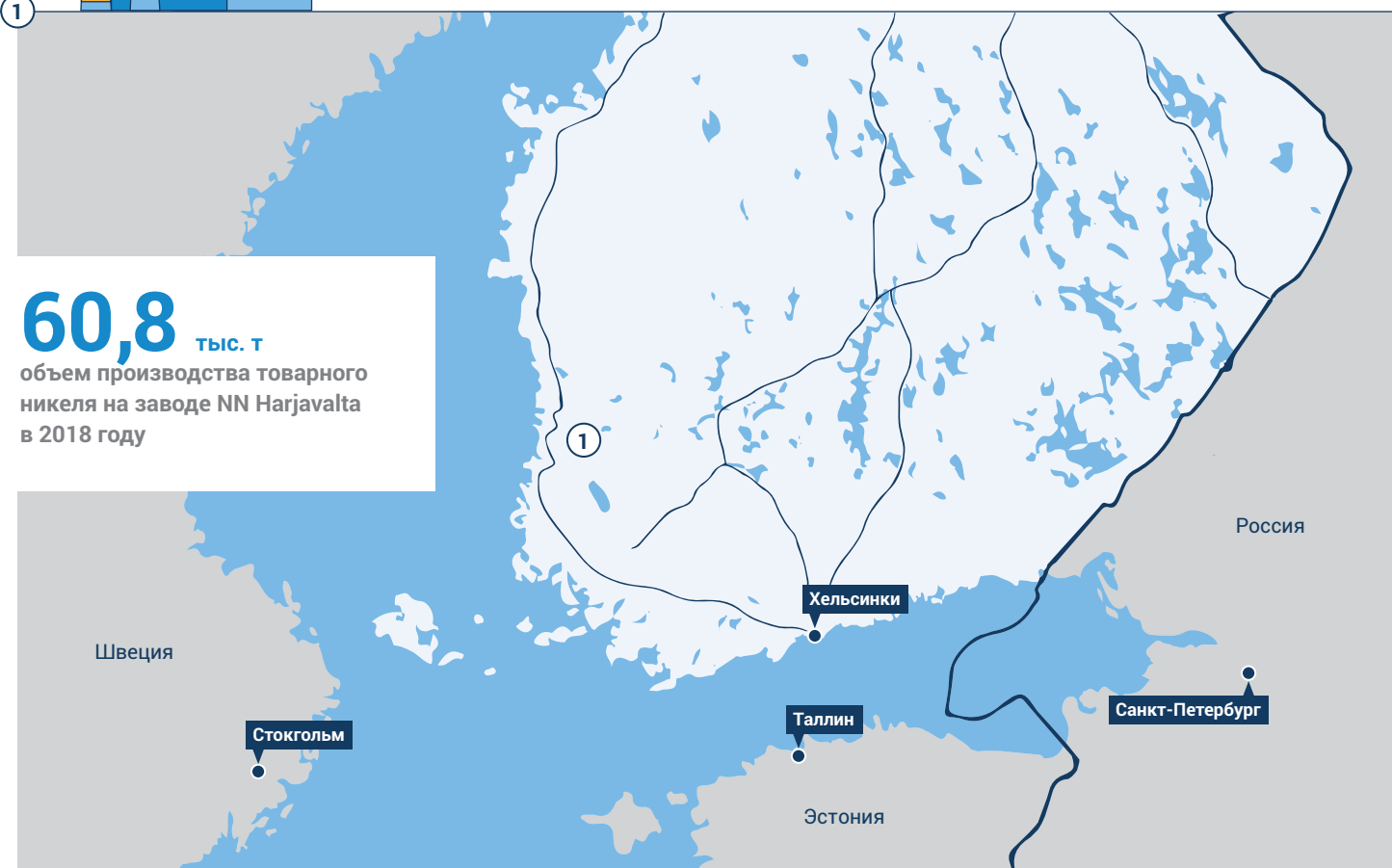


Завод NN Harjavalta обеспечил выпуск 28% никеля, 4% меди и 2% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

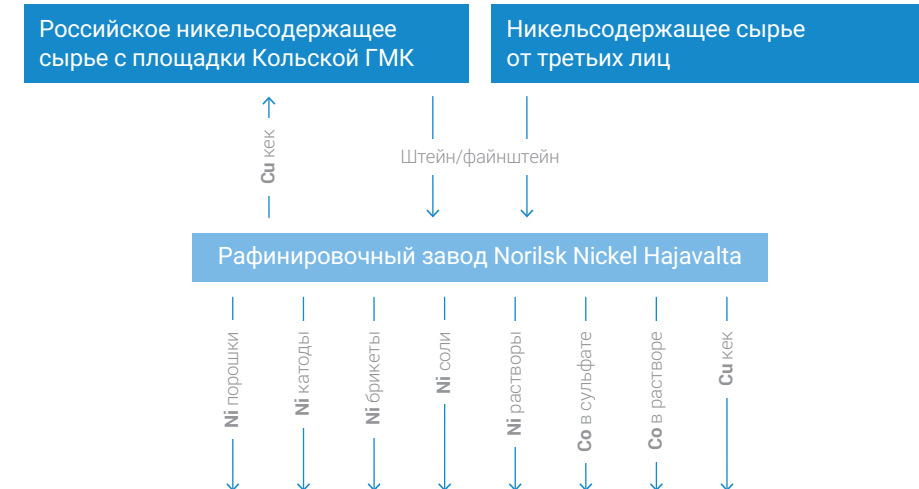
Рафинировочный завод NN Harjavalta



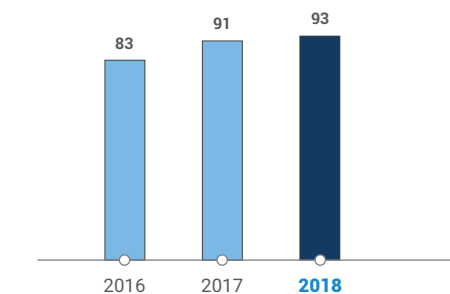
**60,8** тыс. т  
объем производства товарного никеля на заводе NN Harjavalta в 2018 году



## МЕТАЛЛУРГИЯ (NN Harjavalta)



### Загрузка рафинировочных мощностей завода (%)

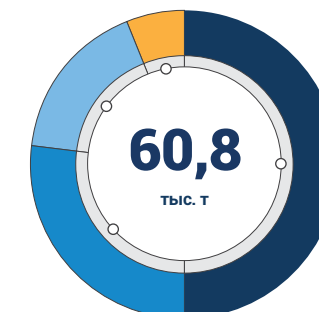


В течение 2018 года на заводе NN Harjavalta постепенно увеличивались поставки никелевого сырья с российского рафинировочного производства Компании в Мончегорске, что соответствует стратегии реконфигурации перерабатывающих мощностей. Разовые и незначительные поставки сырья от третьих лиц, а именно фанштейна от компании Boliden Harjavalta (Финляндия), осуществлялись только во втором и третьем кварталах, а никелевых солей прочих поставщиков — в течение всего 2018 года. Показатели извлечения по платине и палладию улучшались, что обусловлено снижением потерь с железистым кеком.

В 2018 году завод NN Harjavalta произвел 60,8 тыс. тонн

товарного никеля, что на 2% больше, чем в 2017 году, и является историческим рекордом для предприятия. Рост объема производства никеля связан с реконфигурацией рафинировочного производства и увеличением поставок никелевого сырья с Кольской ГМК. Меди в медном кеке произведено 18 тыс. тонн, что на 34% выше показателя 2017 года. Рост производства медного кека обусловлен увеличением переработки российского сырья в рамках реконфигурации производства и выпуском из незавершенного производства. Выпуск товарного палладия и платины в медном кеке вырос по сравнению с 2017 годом на 38 и 10% соответственно. Увеличение связано с ростом переработки российского сырья и выпуском из незавершенного производства.

### Структура производства товарного никеля заводом в 2018 году (%)



Брикеты	50
Катоды	27
Соли и растворы	17
Порошки	6

### Объемы производства металлов

Наименование металла	2016	2017	2018
<b>Товарный никель, тыс. т</b>	<b>53,7</b>	<b>59,8</b>	<b>60,8</b>
из российского сырья Компании	19,0	55,0	59,3
<b>Медь в медном кеке, тыс. т</b>	<b>9,6</b>	<b>13,4</b>	<b>18,0</b>
из российского сырья Компании	0,6	12,3	18,0
<b>Палладий в медном кеке, тыс. тр. ун.</b>	<b>64</b>	<b>42</b>	<b>58</b>
из российского сырья Компании	8	35	58
<b>Платина, тыс. тр. ун.</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
из российского сырья Компании	2	6	11

### Производство:

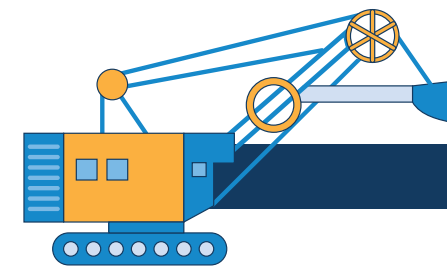
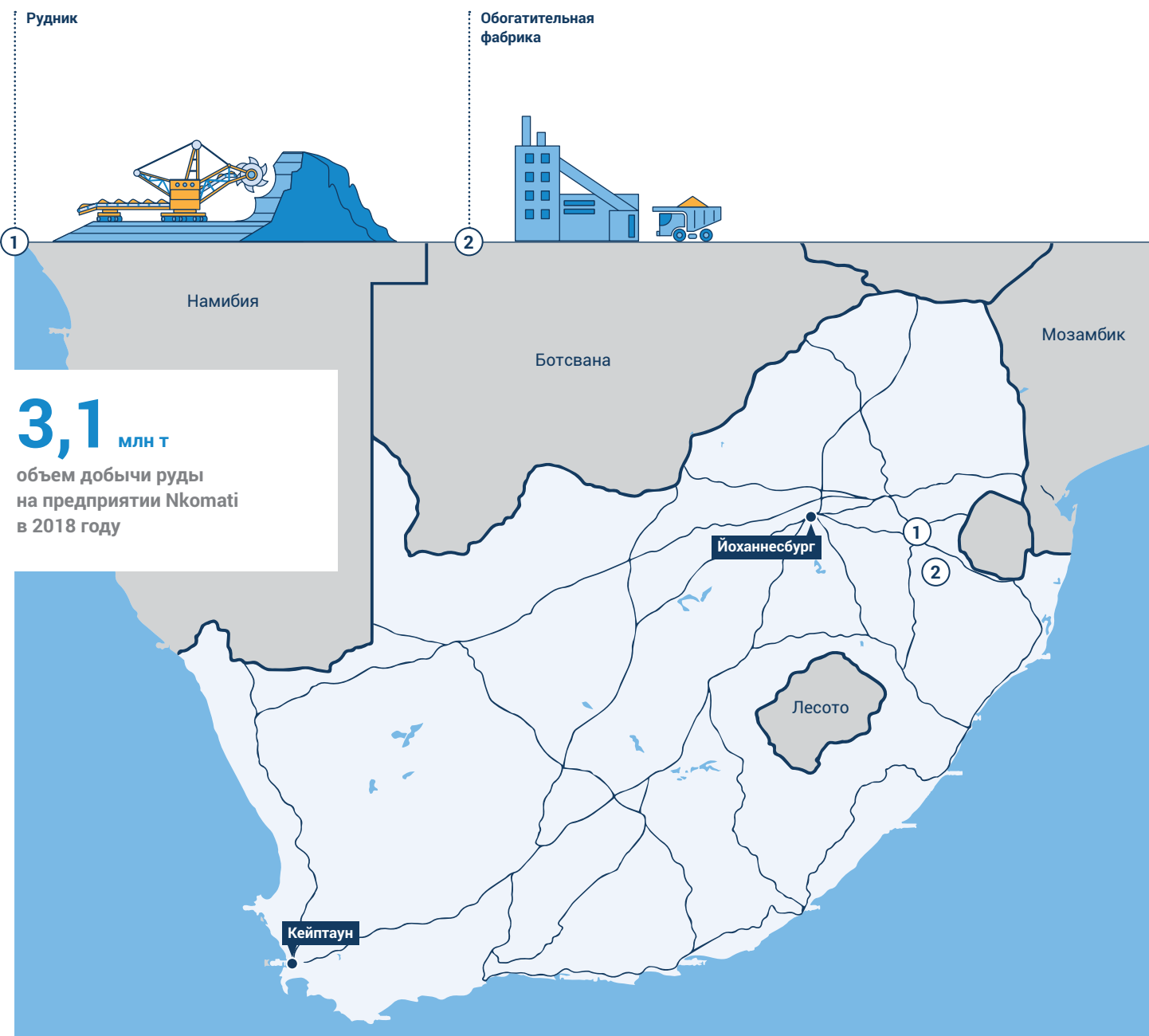
- никелевые катоды и брикеты;
- никелевые соли;
- кобальт в сульфате;
- кобальт в растворе;
- медный кек с содержанием МПГ.

## ЮАР (Nkomati)

Nkomati — предприятие Группы компаний «Норильский никель» и компании African Rainbow Minerals, в котором доля Группы составляет 50%. Данные по Nkomati учитываются в финансовых показателях Группы по методу пропорциональной консолидации, исходя из доли владения.

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

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



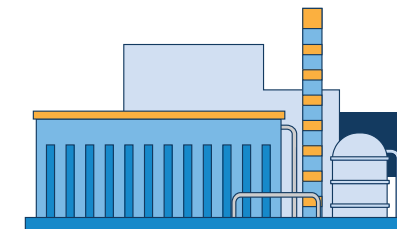
### ДОБЫЧА (Nkomati)

Месторождение Nkomati обладает существенной ресурсной базой, представленной вкрапленными медно-никелевыми сульфидными рудами. Основная зона минерализации (Main Mineral Zone, MMZ) представлена сплошным сульфидным рудным телом с относительно высоким содержанием никеля. Также месторождение содержит зону перидотит-хромитовой минерализации (Peridotite Chromite Mineralization Zone, PCMZ) с меньшим содержанием металлов по сравнению с основной зоной минерализации при относительно высоком содержании хрома.

### Событие 2018 года



Объем добытой руды на предприятии Nkomati составил 3,1 млн тонн (исходя из доли Группы компаний «Норильский никель» в 50%) со средним содержанием никеля 0,27%.



### ОБОГАЩЕНИЕ И МЕТАЛЛУРГИЯ (Nkomati)

### События 2018 года



Предприятие Nkomati (доля Группы — 50%) произвело 7 тыс. тонн никеля (на 18% меньше, чем в 2017 году), 3 тыс. тонн меди (на 32% меньше, чем в 2017 году), 33 тыс. тр. унций палладия (на 28% меньше, чем в 2017 году), а также 13 тыс. тр. унций платины (на 35% меньше, чем в 2017 году). Снижение производства в отчетном периоде было связано с вовлечением в переработку забалансовых руд с более низким содержанием металлов, а также с периодическими остановками производства, вызванными забастовками в подрядных организациях.

### Обогатительные активы

- Обогатительная фабрика по переработке руды MMZ с установленной мощностью 375 тыс. тонн руды в месяц
- Обогатительная фабрика по переработке руды PCMZ с установленной мощностью 250 тыс. тонн руды в месяц

месторождения с получением медного, магнетитового 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 в режиме пуска-остановки введены в работу обе технологические линии.

Строительство Обогатительной фабрики началось в 2015 году. Она предназначена для переработки руд Быстринского

### Объемы производства металлов<sup>1</sup>

Наименование металла	2016	2017	2018
Никель, тыс. т	8,5	8,0	6,6
Медь, тыс. т	4,0	4,5	3,1
Палладий, тыс. тр. ун.	40	46	33
Платина, тыс. тр. ун.	15	20	13

<sup>1</sup> Указаны объемы производства, исходя из 50%-ной доли владения.

# ПРОДУКЦИЯ И СБЫТ

## ПРОДУКТОВАЯ ЛИНЕЙКА

В 2018 году в очередной раз «Норникель» подтвердил свою многолетнюю репутацию надежного поставщика высококачественной продукции. Интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг отвечал критерию положительной результативности.

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

Компания рассматривает производство никель- и кобальтсодержащей

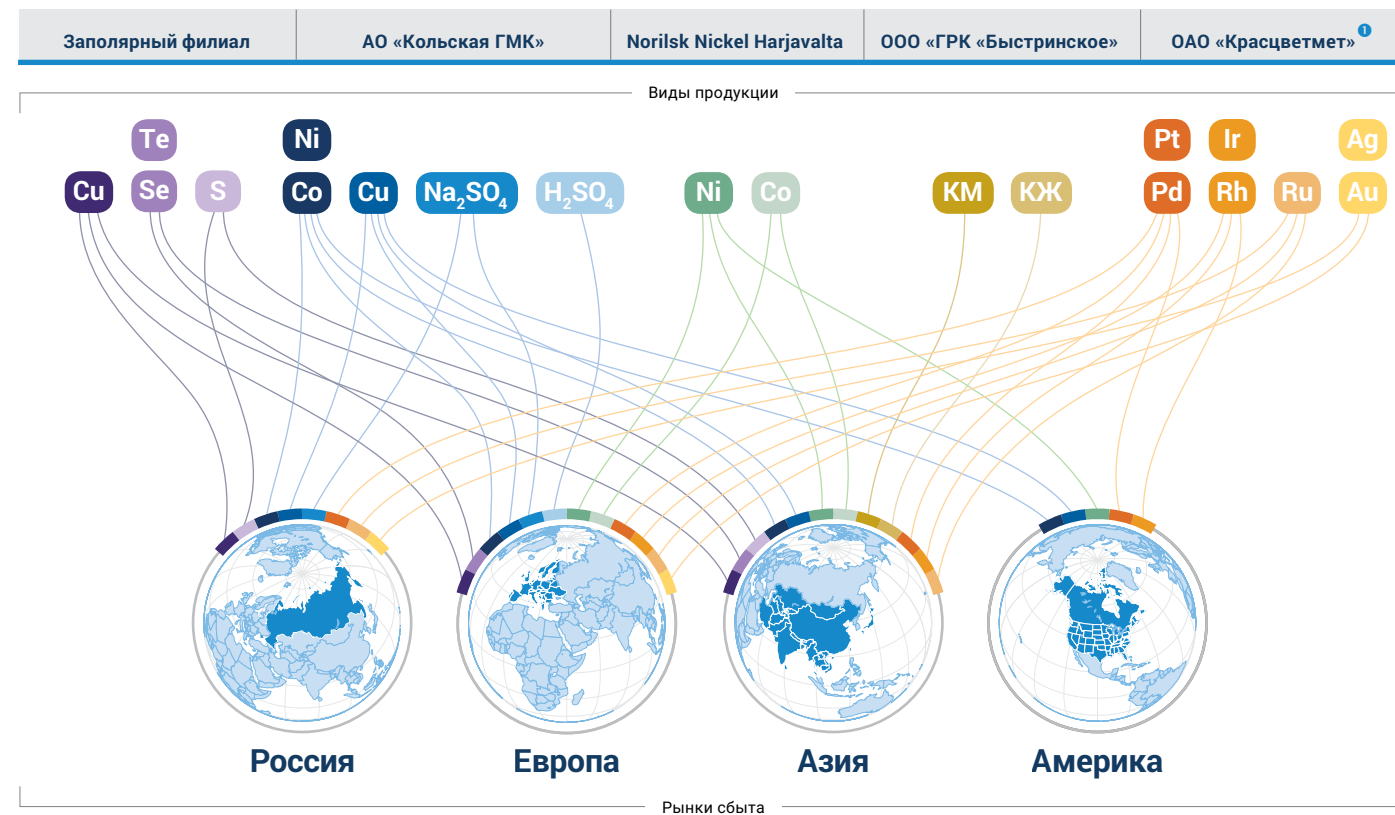
продукции с добавленной стоимостью для сектора аккумуляторов как перспективное направление для расширения продуктового ряда и наращивания объемов выпуска. «Норникель» ведет активный диалог с игроками сектора батарей для расширения диапазона предлагаемой продукции.

Предприятие NN 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

NN Harjavalta, — эталонные по качеству продукты, широко применяемые в производстве аккумуляторов. Уникальная гибкость NN Harjavalta в выпуске необходимых форм продукции позволяет реализовывать программу развития продуктового портфеля с учетом предпочтений потребителей.

В ответ на сильный рост спроса со стороны производителей аккумуляторов Компания проводит модернизацию мощностей по упаковке никелевого порошка, что позволит расширить ассортимент упаковки и разработать индивидуальные предложения с учетом требований потребителей.

## Производство готовой продукции

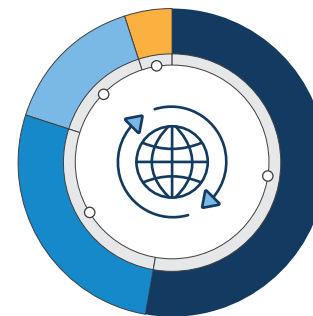


■ Медь ■ Теллур, селен ■ Сера ■ Никель, кобальт ■ Медь ■ Сульфат натрия ■ Серная кислота ■ Никель ■ Кобальт ■ Медный концентрат ■ Железорудный концентрат ■ Платина, палладий ■ Иридий, родий ■ Рутений ■ Серебро, золото

<sup>1</sup> 100% акций находится в собственности у государства. Осуществляет аффинаж драгоценных металлов из сырья Заполярного филиала и АО «Кольская ГМК» по договору переработки (толлинга).

## СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Структура поставок по регионам (%)



Европа	53
Азия	27
Северная и Южная Америка	15
Россия и СНГ	5

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.

«Норникель» сохраняет курс на диверсификацию продаж никеля по типам применения и продолжает наращивать поставки никеля в сектора, отличные от производства нержавеющей стали. С 2014 года объем таких продаж вырос на 50% и достиг 120 тыс. тонн в 2018 году.

Компания реализует программу поддержки перспективных применений никеля, в первую очередь в секторе аккумуляторных батарей. «Норникель» уникально позиционирован как поставщик широкого набора продуктов для индустрии батарейных материалов. Компания обладает собственной глобальной платформой продаж, долгосрочным опытом взаимодействия с автопроизводителями и химическими компаниями, а также ведет проактивный диалог с новыми ведущими игроками, что предоставляет Компании возможность 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.

В секторе сплавов и спецсталей 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.

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 роста спроса на металлы платиновой группы. Компания видит свою роль в качестве лидера рынка палладия, нацеленного на запуск новых горнодобывающих проектов, обеспечивающих долгосрочную сбалансированность рынка палладия. Для обеспечения устойчивости поставок в среднесрочной перспективе в 2016 году начал функционировать Палладиевый фонд, который в 2017–2018 годах осуществил поставку 1 млн тр. унций палладия промышленным покупателям (преимущественно из автомобильного сектора) сверх производства «Норникеля».

География поставок продукции Компании охватывает 34 страны.

В целях повышения ликвидности и премиальности продаж Компания регистрирует свою продукцию на основных мировых биржевых площадках. Продукция Компании зарегистрирована на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже.

В 2018 году объем продаж никеля в сектора, отличные от производства нержавеющей стали, достиг

**120** тыс. т

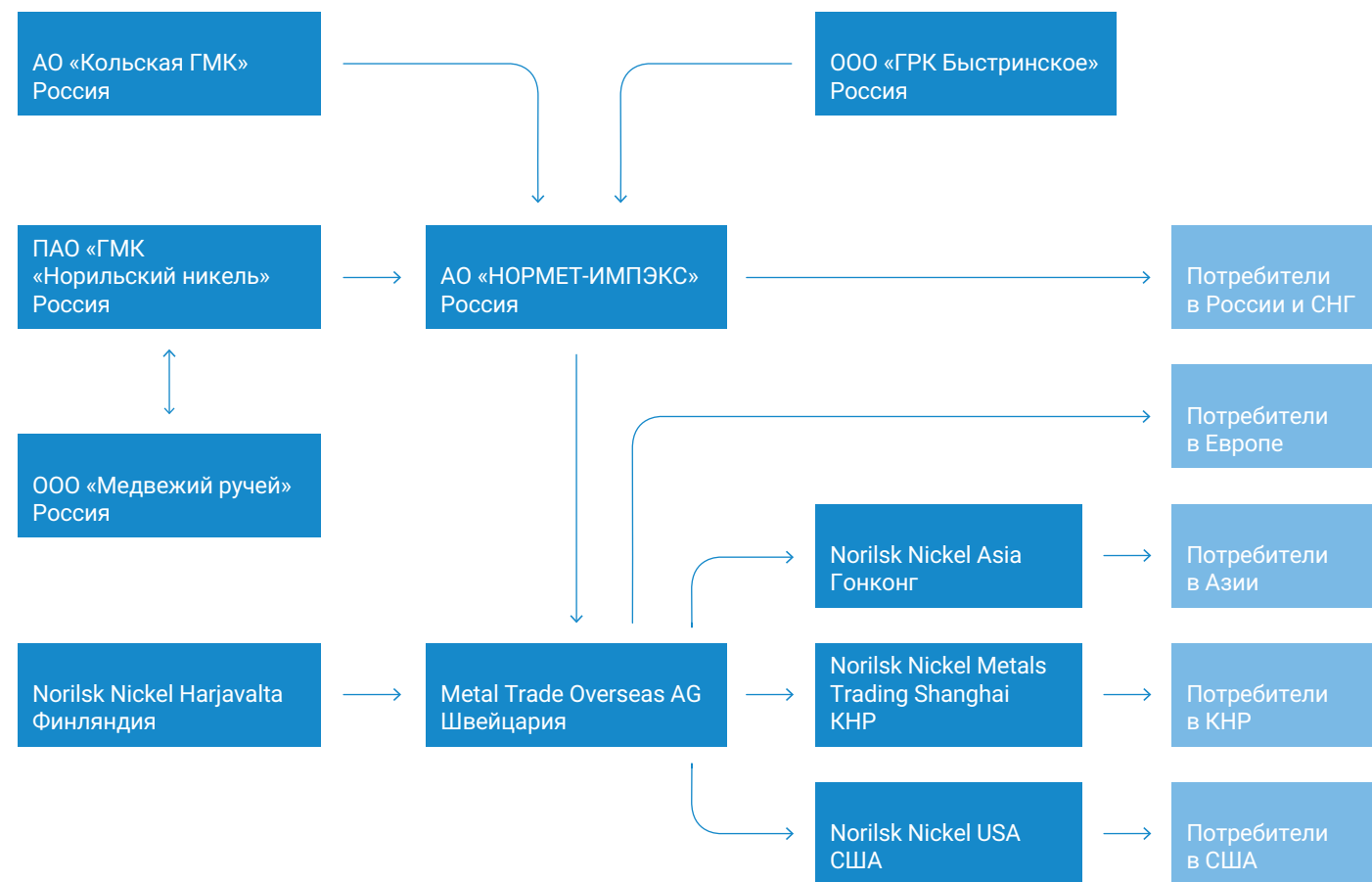
География поставок продукции Компании охватывает

**34** страны

В 2017–2018 годах Палладиевый фонд осуществил поставку

**1** млн тр. ун. палладия

Сбыт Компании



СОТРУДНИЧЕСТВО С КОНЦЕРНОМ BASF

В октябре 2018 года между BASF и «Норникелем» было подписано соглашение о создании первой интегрированной площадки для производства аккумуляторных материалов в Европе с целью удовлетворения растущего спроса на аккумуляторные материалы для электромобилей.

В рамках соглашения никелерафинировочный завод «Норникеля» в Харьявалте начнет поставлять никелевое и кобальтовое сырье для смежно расположенного предприятия BASF, на котором будут производиться катодные материалы для аккумуляторных батарей. Запуск предприятия запланирован на конец 2020 года и позволит обеспечивать материалами для аккумуляторов около 300 тыс. электромобилей в год. Катодные материалы с высоким содержанием никеля являются ключевыми составляющими для обеспечения повышенной энергетической емкости аккумулятора и увеличения времени

эксплуатации электромобиля конечными потребителями.

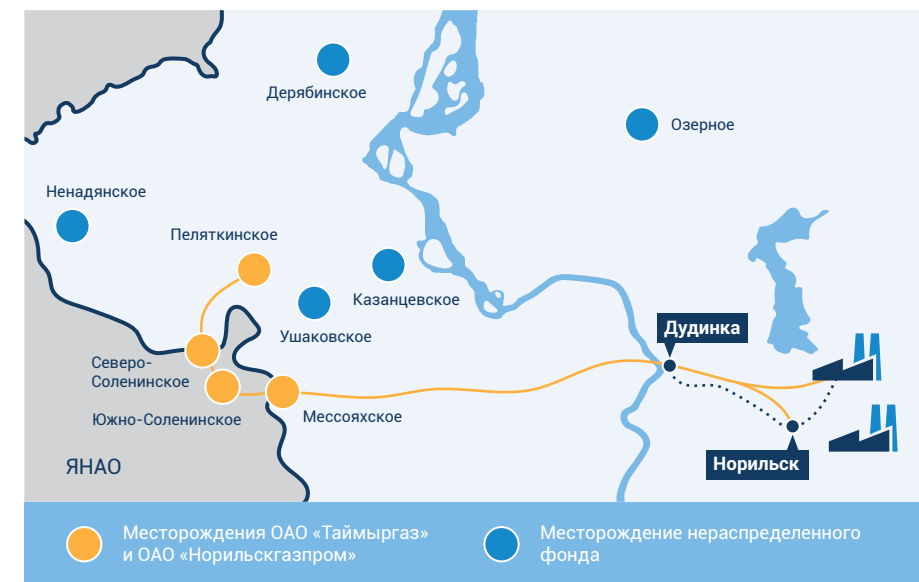
Соглашение между BASF и «Норникелем» является важной составляющей стратегии Компании по увеличению своего присутствия на международном рынке аккумуляторных материалов и установлению продолжительного сотрудничества с ведущими производителями катодных материалов. Сотрудничество с BASF позволит «Норникелю» упрочить свои позиции глобального лидера в производстве никеля и кобальта и предложить клиентам продукт лучшего качества и в более удобной для них форме.

Электромобили способны изменить никелевую промышленность на глобальном уровне, и «Норникель», как ведущий поставщик высокосортного никеля в мире, уникально позиционирован для поддержки этих изменений. Компания считает важным, что данная

инициатива окажет поддержку в развитии «зеленой» экономики как в Европе, так и по всему миру. Тем самым «Норникель» подтверждает приверженность устойчивому долгосрочному развитию своей ресурсной базы и статусу ответственного участника глобальной системы снабжения материалами.

Площадка «Норникеля» в Харьявалте является уникальной и подходит для вертикально интегрированного производства прекурсоров аккумуляторных материалов для европейского рынка. Локальное производство прекурсорных материалов – важный шаг на пути развития этой отрасли в Европе. Развитие региональной цепочки поставок аккумуляторных материалов в Европе приведет к снижению логистических рисков для производителей аккумуляторных батарей и автоконцернов.

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ



Большая часть производственных объектов «Норникеля» расположена за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году температура воздуха держится ниже нуля. Следовательно, перед Компанией стоит задача обеспечить надежный уровень снабжения энергоресурсами как промышленных предприятий Группы, так и объектов инфраструктуры и населения регионов присутствия. Компания владеет собственным топливно-энергетическим комплексом.

4 месторождения углеводородного сырья

2 896 млн м³

объем добычи природного газа

90 тыс. т

объем добычи газового конденсата<sup>1</sup>

43,6%

доля электроэнергии из возобновляемых источников

АО «Таймыргаз» (доля владения – 100%)

Сегмент добычи	Пеляткинское месторождение
	• Начало добычи – 2003 год
	• Запасы газа – 127 млрд м³
	• Запасы газового конденсата – 3 608 тыс. т
	• Добыча газа в 2018 году – 2 млрд м³
	• Добыча конденсата в 2018 году <sup>1</sup> – 88 тыс. т

АО «Норильскгазпром» (доля владения – 100%)

Сегмент добычи	Северо-Соленинское, Южно-Соленинское, Мессояхское месторождения
	• Начало добычи – 1969 год
	• Запасы газа – 115 млрд м³
	• Запасы конденсата – 1 081 тыс. т
	• Добыча газа в 2018 году – 869 млн м³
	• Добыча конденсата в 2018 году <sup>1</sup> – 2 тыс. т

Объем добычи

Наименование актива	2016	2017	2018
<b>Природный газ, млн м³</b>			
АО «Таймыргаз»	2 408	2 086	2 027
АО «Норильскгазпром»	944	928	869
<b>Газовый конденсат, тыс. т.<sup>1</sup></b>			
АО «Таймыргаз»	113	98	88
АО «Норильскгазпром»	2	2	2

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



**АО «Норильсктрансгаз» (доля владения – 100%)**

Обеспечивает транспортировку природного газа и конденсата потребителям в Норильском промышленном районе.

Сегмент транспортировки

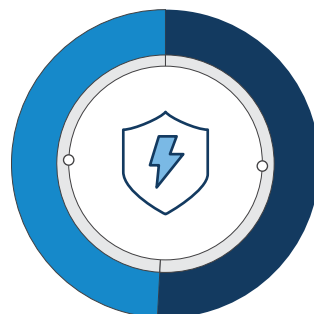
**Газопровод и конденсатопровод от Пеляткинского до Северо-Соленинского месторождения**

- Ввод в эксплуатацию – с 2003 года
- Протяженность – 170,7 км

**Газопровод и конденсатопровод от Северо-Соленинского месторождения до Норильска/Дудинки**

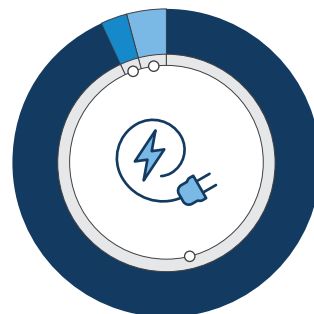
- Ввод в эксплуатацию – с 1971 года
- Протяженность – 1 418,1 км

**Структура выработки электроэнергии в Норильском промышленном районе в 2018 году (%)**



Возобновляемые источники энергии (гидрогенерация)	51
Углеводороды (природный газ)	49

**Структура реализации электроэнергии ООО «Арктик-энерго» в 2018 году (%)**



Кольская ГМК	95
Население г. Мончегорска	2
Прочие потребители	3

**АО «НТЭК» (Норильско-Таймырская энергетическая компания) (доля владения – 100%)**

Осуществляет производство, передачу и снабжение потребителей электрической и тепловой энергией на базе имущественного комплекса «Норильскэнерго» – филиала ПАО «ГМК «Норильский никель» и АО «Таймырэнерго». Выработка энергии происходит с использованием возобновляемых источников энергии (гидрогенерация) и невозобновляемых (природный газ).

АО «НТЭК» обеспечивает электроэнергией, теплом и водой Норильск, 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 компании входит пять генерирующих предприятий: три теплоэлектростанции с установленной электрической мощностью 1 090 МВт и две гидроэлектростанции с установленной совокупной мощностью 1 081 МВт. Общая электрическая мощность энергосистемы составляет 2 271 МВт.

Электроэнергию с использованием возобновляемых источников компания производит на гидроэлектростанциях: Усть-Хантайской ГЭС (установленная мощность – 481 МВт) и Курейской ГЭС (установленная мощность – 600 МВт).

В 2018 году доля энергии, полученной из возобновляемых источников, составила 43,6% по Группе

и 51,4% – по Норильскому промышленному району.

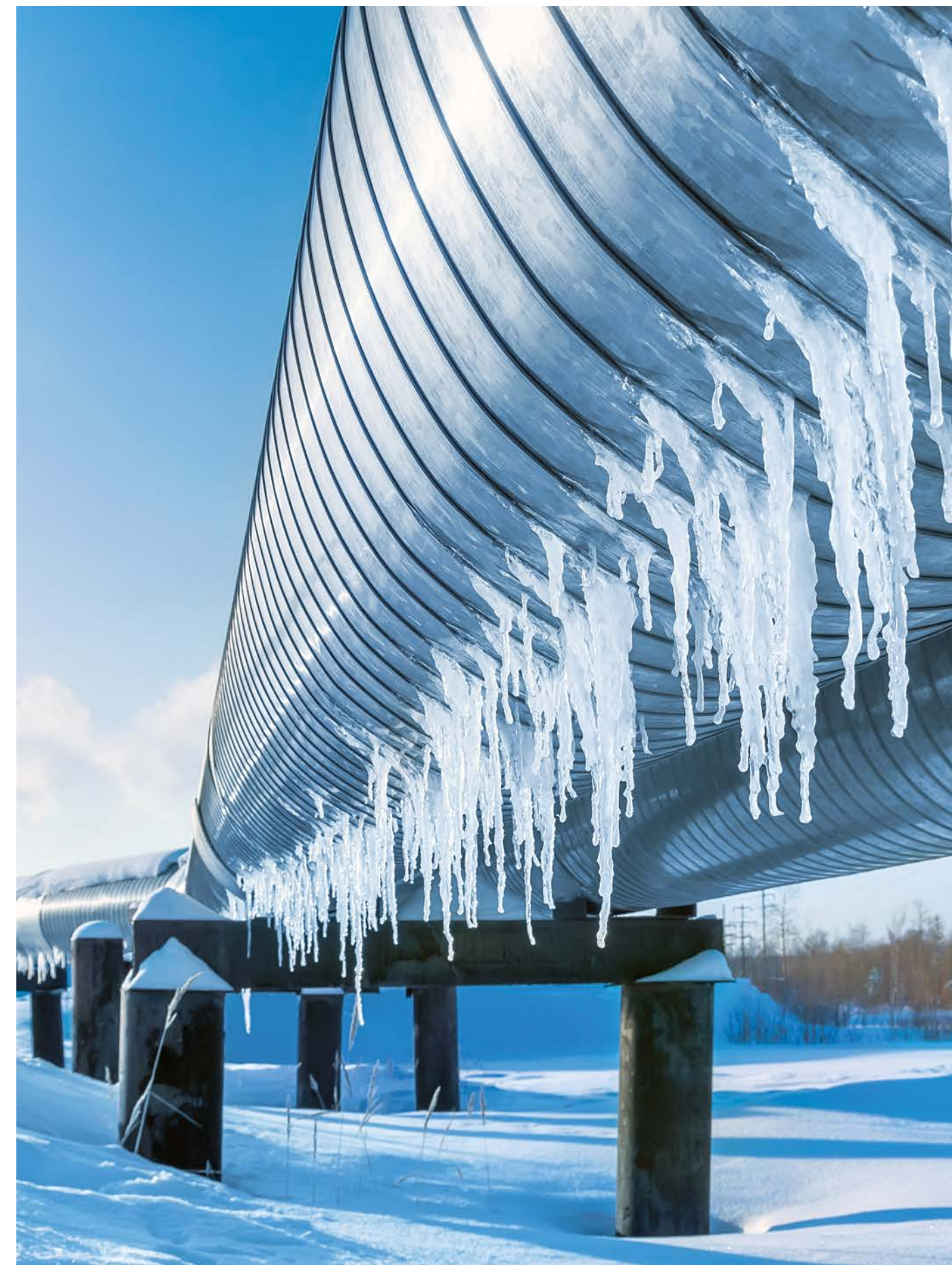
Инвестиционной программой Группы предусмотрена реализация нескольких крупных приоритетных проектов, реализуемых с целью увеличения использования возобновляемых источников энергии – потенциала гидрогенерации, экономии топливно-энергетических ресурсов, повышения надежности энерго- и газоснабжения. В 2018 году объем инвестиций в проекты составил около 97 млн долл. США (6,1 млрд руб.).

Среди наиболее существенных проектов, которые Компания реализует с целью повышения надежности эксплуатации оборудования можно выделить следующие:

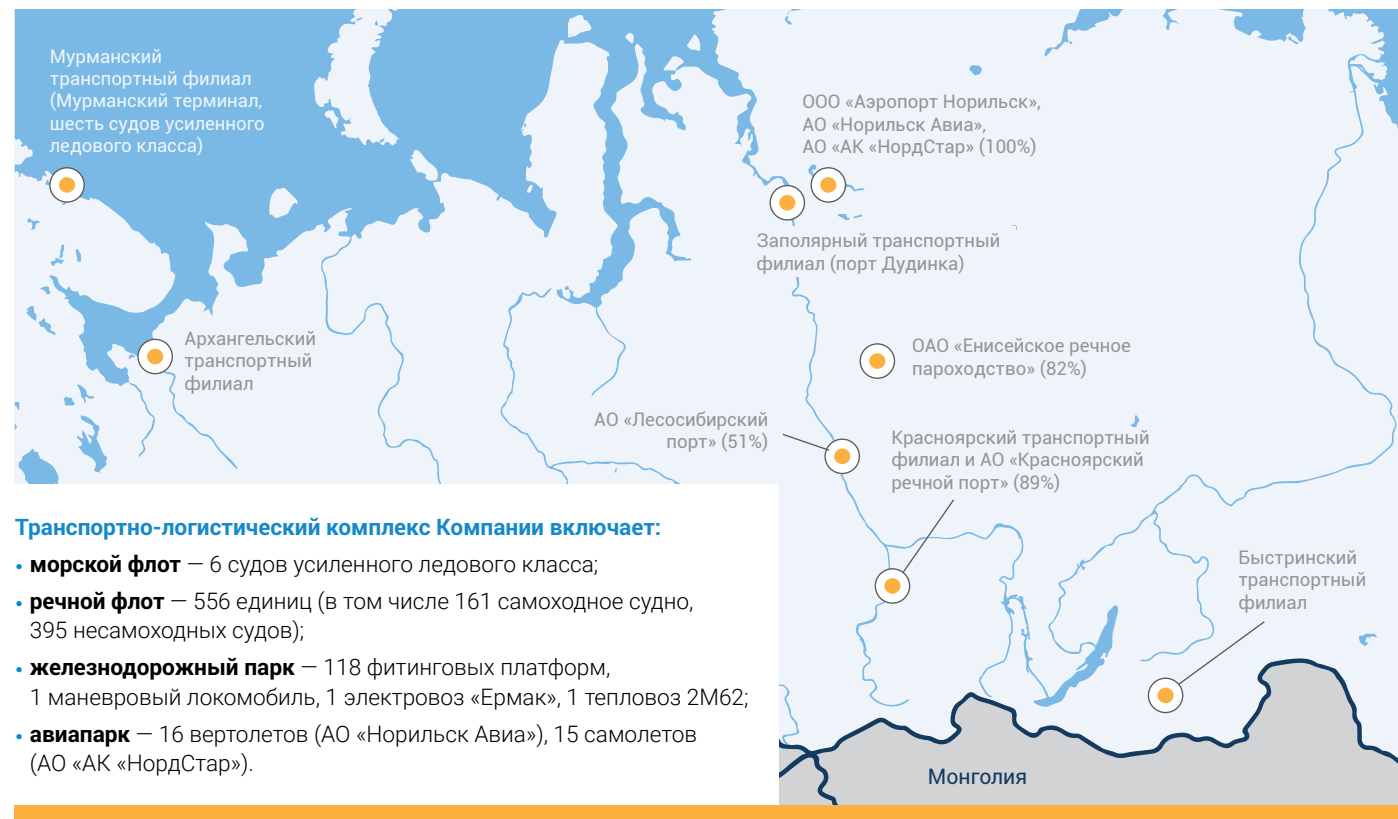
- замена гидроагрегатов Усть-Хантайской ГЭС и автоматизация системы диспетчерского управления;
- увеличение установленных генерирующих трансформаторных мощностей;
- техническое перевооружение ТЭЦ-1 на автоматизированное управление технологическим процессом;
- замена деревянных опор линий 110 кВ на металлические.

**ООО «Арктик-энерго» (доля владения – 100%)**

Является гарантирующим поставщиком электроэнергии. Компания была создана для обеспечения эффективного, бесперебойного снабжения электроэнергией производственных объектов Кольской ГМК по минимальным ценам. Объем реализации энергии за 2018 год составил 2 711 767 тыс. кВт • ч.



# ТРАНСПОРТНЫЕ АКТИВЫ



## Транспортно-логистический комплекс Компании включает:

- **морской флот** — 6 судов усиленного ледового класса;
- **речной флот** — 556 единиц (в том числе 161 самоходное судно, 395 несамоходных судов);
- **железнодорожный парк** — 118 фитинговых платформ, 1 маневровый локомотив, 1 электровоз «Ермак», 1 тепловоз 2М62;
- **авиапарк** — 16 вертолетов (АО «Норильск Авиа»), 15 самолетов (АО «АК «НордСтар»).

«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.

## 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» обеспечивает 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 2018 году было выполнено 66 рейсов из Дудинки (в 2017 году — 66), в том числе 10 прямых рейсов в порты Европы (в 2017 году — 12).

В конце 2017 года по решению Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» создан Быстринский транспортный

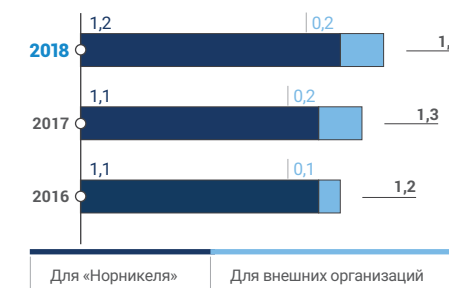
филиал для организации перевозок готовой продукции Быстринского ГОКа и необходимых товарно-материальных ценностей. С 2018 года Быстринским транспортным филиалом организованы работы по содержанию железнодорожной инфраструктуры — 227-километрового участка железной дороги необщего пользования Нарын (Борзя) — Газимурский Завод, построенного в рамках государственно-частного партнерства.

## События 2018 года

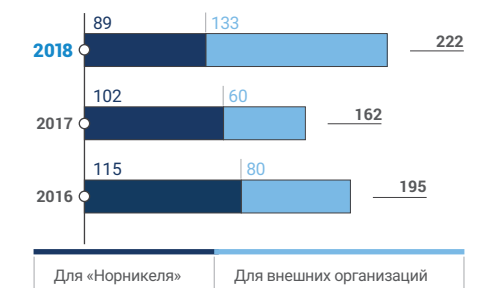


Было выполнено 66 рейсов из порта Дудинки (в 2017 году — 66), в том числе 10 прямых рейсов в порты Европы (в 2017 году — 12).

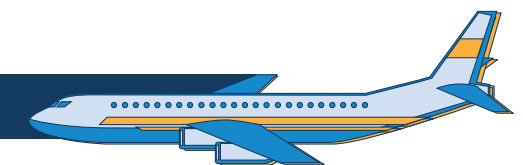
## Сухогрузные перевозки флотом Компании (млн т)



## Перевозки топлива танкером «Енисей» (тыс. т)



## Авиасообщение



АО «Норильск Авиа» обслуживает города и поселки Норильского и Таймырского Долгано-Ненецкого районов Красноярского края. «Норильск Авиа» обеспечивает вертолетные перевозки для производственной деятельности предприятий Компании, выполняет срочные санитарные полеты и спасательные операции, перевозит пассажиров на местных воздушных линиях.



АО «АК «НордСтар» — развивающийся авиационный проект, который существует с 2008 года. Парк авиакомпании состоит из 15 воздушных судов. В 2018 году, второй год подряд, компания успешно прошла международный аудит на соответствие стандартам эксплуатационной безопасности и была включена в реестр операторов IOSA (IATA Operational Safety Audit). Ежегодно АО «АК «НордСтар» подтверждает статус одного из крупнейших перевозчиков не только Сибирского федерального округа, но и России в целом с пассажирооборотом, превышающим 1 млн человек. География полетов охватывает более 30 городов России и стран СНГ. В 2018 году авиакомпания успешно перевезла более 110 тыс. жителей Норильского промышленного района в период третьего этапа реконструкции аэропорта Норильск.

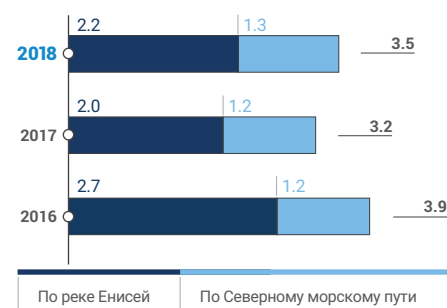


Аэропорт расположен в 36 км от г. Норильска. Он играет важную роль в обеспечении транспортной доступности региона и связывает север Красноярского края с другими регионами России. Авиасообщение не прерывалось даже в период реконструкции взлетно-посадочной полосы, завершившейся в 2018 году. Реконструкция осуществлялась в рамках государственно-частного партнерства, закрепленного соглашением между ПАО «ГМК «Норильский никель» и Федеральным агентством воздушного транспорта. Это уникальный проект в российской и международной практике, реализованный в установленные сроки и с высочайшим качеством. Новая полоса имеет габаритные размеры 2 821 × 45 м и соответствует всем сертификационным требованиям. Кроме того, были реконструированы две рулежные дорожки и часть бетонного покрытия гражданского перрона аэропорта.



Транспортные филиалы и порты

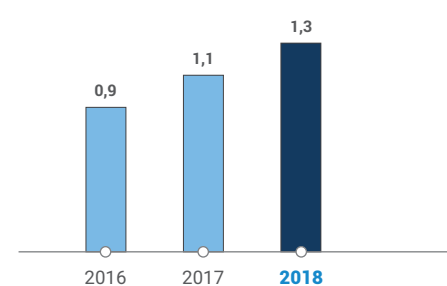
Водный грузооборот порта Дудинка (млн т)



**Заполярный транспортный филиал и порт Дудинка (ЗТФ)** — основное производственное предприятие города-порта Дудинка. Это единственный в мире порт, ежегодно затопляемый во время половодья, при этом принимающий как морские, так и речные суда.

Поскольку порт расположен на Крайнем Севере, он работает сезонно. 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 прохождения ледохода и спада воды обработка судов возобновляется как на морских, так и на речных причалах.

Водный грузооборот терминала в Мурманске (млн т)



Порт Дудинка — неотъемлемое звено технологической цепочки и ресурсного обеспечения Компании. Он осуществляет перевалку грузов на территории Норильского промышленного района и Таймырского полуострова, в том числе грузов для населения (за исключением скоропортящихся и почты). В летний период речные суда доставляют из Красноярска и Лесосибирска оборудование и необходимые для производства грузы (песок, круглый лес, клинкер и т. д.), а в Красноярск по реке отправляется сера. Весь год, в том числе зимой, из Дудинки морскими судами отправляются контейнеры для дальнейшей переработки на Кольской ГМК и металлопродукция.

Для осуществления портовых операций ЗТФ обладает собственным портовым флотом: ледоколом речного класса, буксирами, катерами, бункеровщиком, плавкраном. Для снижения негативного воздействия на окружающую среду филиал внедряет программы,

направленные на снижение расхода топливных ресурсов и предотвращение загрязнения акватории рек Дудинка и Енисей, а также финансирует воспроизводство биоресурсов (выпуск мальков).

**Мурманский транспортный филиал (МТФ)** расположен на территории порта г. Мурманска, не замерзающего круглый год. В марте 2017 года был введен в эксплуатацию причал № 2, благодаря чему проектный объем грузооборота филиала вырос до 1,5 млн тонн в год. В ходе реконструкции терминала был компенсирован ущерб, нанесенный биологическим ресурсам акватории проводимыми работами.

Основные функции МТФ — отправка готовой металлопродукции Компании из Мурманска в порты Европы, прием контейнеров из Дудинки и его отправка по железной дороге на Кольскую ГМК, отправка в Дудинку порожних контейнеров, оборудования, материалов. Помимо морских перевозок, Мурманский транспортный филиал осуществляет транспортно-экспедиционное обслуживание, перевалку и хранение грузов, 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.

**Архангельский транспортный филиал** расположен в г. Архангельске. Он 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)** координирует работу Красноярского и Лесосибирского портов и Енисейского речного пароходства. Их работа отличается ярко выраженной сезонностью, поскольку река Енисей зимой замерзает. После прохождения ледохода через порты осуществляется перевалка в Дудинку грузов Группы: щебня, клинкера, оборудования, материалов, социально значимых грузов в рамках Северного завоза. При непосредственном участии КТФ проводятся мероприятия по сокращению потребления топливных ресурсов и исключению переработки комовой серы в черте г. Красноярска.

Большую часть перевозок по реке Енисей, как грузов Компании, так и сторонних, выполняет **АО «Енисейское речное пароходство» (АО «ЕРП»)**. Оно владеет значительным (более 500 судов) речным флотом, включающим как самоходные, так и несамоходные суда. Речные перевозки осуществляются по рекам Енисей, Ангара, Нижняя и Подкаменная Тунгуски, а также по самым крупным их притокам.

**АО «Красноярский речной порт»** — один из крупнейших речных портов Енисейского бассейна. Предприятие 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»** работает в порту Лесосибирска, расположенном в 40 км ниже впадения Ангары в Енисей и ниже порогов (сложного для прохождения судов участка). Это позволяет гарантированно доставлять грузы Группы 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 хранения;
- работает круглый год (перевалка грузов в межнавигационный период с железнодорожного на автомобильный транспорт и с автомобильного транспорта на железнодорожный);
- доступ к Енисейскому тракту дает выход на федеральную трассу «Байкал» (М53);
- железнодорожная ветка на Ачинск связывает Лесосибирск с Транссибирской магистралью.

В конце 2017 года по решению Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский

никель» создан **Быстринский транспортный филиал** для организации перевозок готовой продукции Быстринского ГОКа и необходимых товарно-материальных ценностей. С 2018 года Быстринским транспортным филиалом организованы работы по содержанию железнодорожной инфраструктуры — 227-километрового участка железной дороги необщего пользования Нарын (Борзя) — Газимурский Завод, построенного в рамках государственно-частного партнерства.

Снижение общей суммы расходов по сравнению с 2017 годом связано с уменьшением расходов по строительству одного из причалов в Мурманском транспортном филиале. Основные работы на нем были проведены в 2016–2017 годах, а в марте 2017 года причал был введен в эксплуатацию.

Значительный рост прочих расходов в 2018 году связан с проведением регламентных ремонтов на четырех морских судах Мурманского транспортного филиала. В 2018 году Компания также провела регламентные ремонты судов и капитальные ремонты некоторых причалов, построила комплекс технических средств безопасности, модернизировала оборудование систем связи и внедрила контроль расхода топлива.

Инвестиции в транспортно-логистические активы

Наименование расходов	2016		2017		2018	
	млн долл. США	млрд руб.	млн долл. США	млрд руб.	млн долл. США	млрд руб.
<b>ИТОГО</b>	<b>34,3</b>	<b>2,3</b>	<b>46,2</b>	<b>2,7</b>	<b>35,1</b>	<b>2,2</b>
Капитальное строительство	17,9	1,2	22,2	1,3	6,4	0,4
Приобретение оборудования	10,4	0,7	15,4	0,9	12,8	0,8
Прочие расходы	6,0	0,4	8,6	0,5	15,9	1,0

# ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

## События 2018 года



«Норникель» вошел в топ-100 инновационных компаний мира в рейтинге Forbes, в котором Компания стала единственным представителем среди российских компаний.

«Норникель» получил награду XVI Национальной ежегодной премии «IT-ЛИДЕР – 2018» в номинации «Цветная металлургия» за внедрение системы радиосвязи и позиционирования персонала и техники на руднике «Заполярный».



## НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Научно-техническое развитие вносит существенный вклад в реализацию стратегических приоритетов «Норникеля» по снижению нагрузки на окружающую среду, повышению эффективности производственной деятельности, формированию заделов устойчивого развития Компании на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Основным исполнителем работ для «Норникеля» является входящий в Группу ООО «Институт «Гипроникель». Это один из крупнейших проектных и научно-исследовательских

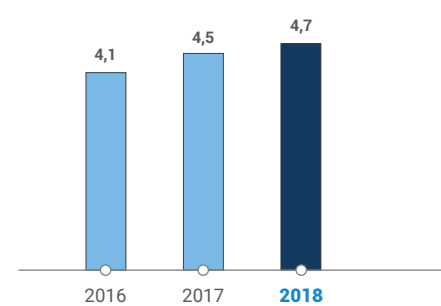
институтов России в области технологии горных работ, обогащения, металлургии и переработки минерального сырья, выполняющий широкий комплекс работ по разработке и выпуску научной продукции. В 2018 году основной объем научно-исследовательских работ был направлен на обеспечение результата научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ (НИОКР) и технико-экономических исследований (ТЭИ) актуализированного Стратегического плана развития Группы.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ

«Норникель» активно осваивает и применяет информационные и цифровые технологии для оптимизации производственных процессов. На базе Департамента информационных технологий в Компании с 2018 года действует цифровая лаборатория, в которой более чем из 130 идей в активной разработке находятся несколько десятков проектов. В 2018 году уже удалось реализовать ряд проектов, среди которых следующие: технология «цифровое зрение», позволяющая оперативно отследить замыкание катода и анода в электролизном цехе; «цифровой двойник» — технология,

которая позволяет оптимизировать доставку медного штейна от плавильных печей до конвертеров; идентификатор рудозасоряющих тел, который помогает избежать попадания ненужных элементов в дробильные комплексы обогатительных фабрик; автоматизированная система управления горными работами на Быстринском ГОКе, которая позволит контролировать работу горнотранспортного оборудования, а также собирать в онлайн-режиме всю информацию о технике, задействованной в процессе, — от расхода топлива до объемов перевезенного груза.

Объем финансирования НИОКР и ТЭИ<sup>1</sup> (млн долл. США)



<sup>1</sup> Без учета расходов на основные инвестиционные проекты.

## События 2018 года



«Норникель» и фонд «Сколково» подписали соглашение о партнерстве. В рамках этого соглашения на территории центра «Сколково» будет размещена цифровая лаборатория «Норникеля». Лаборатория будет следить за появлением новых технологий, осуществлять сбор и анализ цифровых инициатив.

На обогатительной фабрике Кольской ГМК был реализован пилотный проект по контролю готовой продукции участка брикетирования (подготовка медно-никелевого концентрата к плавке) с применением искусственного интеллекта и машинного зрения.

В 2015 году была запущена программа «Технологический прорыв» — по автоматизации и цифровизации ключевых процессов на добывающих и перерабатывающих мощностях Компании. Программа позволит к 2020 году оцифровать и автоматизировать большинство процессов на добывающих и перерабатывающих мощностях «Норникеля».

В 2018 году «Норникель» и фонд «Сколково» подписали соглашение о партнерстве. В рамках этого соглашения на территории центра «Сколково» будет размещена цифровая лаборатория «Норникеля». Лаборатория будет следить за появлением новых технологий, осуществлять сбор и анализ цифровых инициатив.

## Искусственный интеллект и машинное зрение

На обогатительной фабрике Кольской ГМК в 2018 году был реализован пилотный проект по контролю готовой продукции участка брикетирования (подготовка медно-никелевого концентрата к плавке) с применением искусственного интеллекта и машинного зрения. Подобные технологические решения на Кольской ГМК были впервые. Машинное зрение — это одна из наиболее быстро развивающихся и востребованных областей применения искусственного интеллекта. Она сосредоточена на разработке технологий, которые позволяют получать изображения объектов реального мира, обрабатывать их, анализировать, а затем использовать полученные данные для решения. Машинное зрение включает в себя видеокамеру, установленную над конвейером готовой продукции, и три нейронные сети, которые на основании полученного видеосигнала способны распознавать материал, движущийся по транспортеру, и классифицировать его по качеству. Собранные сведения сначала попадают в базу данных, где проходят обработку, а затем в виде изображений, графиков и таблиц поступают руководству обогатительной фабрики практически в режиме реального времени. Информация помогает анализировать ход производственного процесса и оперативно контролировать соблюдение технологических режимов, а также влиять на характеристики выпускаемой продукции.

## Испытания промышленного экзоскелета

Несмотря на высокий уровень автоматизации, в горно-металлургической отрасли до сих пор остаются процессы с тяжелым физическим трудом, а экзоскелет может помочь снять нагрузку и повысить безопасность выполнения операций. С этой целью Компания провела конкурс

среди сотрудников в Заполярном филиале на участие в испытаниях промышленного экзоскелета. От конкурсантов требовалось описать собственную идею использования промышленного экзоскелета на его рабочем месте. В числе предложений были такие, как внедрение экзоскелета в процессы сортировки скраповых отходов и выгрузки катодного нарощенного осадка на третьей стадии регенерации. Победители конкурса стали первыми испытателями цифровых технологий в истории Норильска и смогли провести тестовое испытание промышленного экзоскелета в Юго-Западном государственном университете в Курске в марте 2019 года.

## Автоматизация на рудниках

«Норникель» внедрил систему радиосвязи и позиционирования персонала и техники на многих рудниках. Установленный комплекс автоматизации предусматривает считывание индивидуальных меток сотрудников и самоходной техники и обеспечивает беспроводную связь с каждым рабочим по персональному телефону. Комплекс также включает автоматизированную систему «антинаезд» — оповещение водителя транспорта о нахождении рядом людей или техники. Информация о местоположении персонала и техники в руднике выводится на экран диспетчера, что помогает оперативно организовать и контролировать действия персонала при нештатных ситуациях.

# ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (MD&A)

## КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ 2018 ГОДА

2018 год

**Консолидированная выручка увеличилась на 28%** год к году — до 11,7 млрд долл. США, за счет более высоких цен на металлы, роста объемов производства меди, а также продажи палладия из ранее накопленных запасов.

**Показатель EBITDA увеличился на 56%** год к году — до 6,2 млрд долл. США, благодаря росту выручки, началу работы Быстринского ГОКа, а также снижению операционных затрат за счет реализации программы по повышению операционной эффективности.

**Рентабельность EBITDA составила 53%**, что является одним из самых высоких показателей среди глобальных диверсифицированных горно-металлургических компаний.

**Объем капитальных вложений сократился на 22%** — до 1,6 млрд долл. США, что обусловлено прежде всего завершением строительства Быстринского ГОКа и программы производственной реконфигурации, а также корректировкой сроков реализации ряда инвестиционных проектов.

**Чистый оборотный капитал сократился на 1,3 млрд долл. США** — до 0,9 млрд долл. США, за счет сокращения запасов палладия и мероприятий по оптимизации структуры капитала.

**Свободный денежный поток увеличился до 4,9 млрд долл. США.**

**Соотношение чистого долга к показателю EBITDA по состоянию на конец года снизилось до 1,1x.**

Благодаря мероприятиям по оптимизации долгового портфеля **денежные выплаты по процентам, несмотря на рост рыночных процентных ставок, сократились на 14%** — до 551 млн долл. США.

В октябре «Норникель» **выплатил промежуточные дивиденды за первое полугодие 2018 года в размере 776 руб. на одну обыкновенную акцию** (около 11,65 долл. США на акцию) на общую сумму около 1,8 млрд долл. США.

В январе международное рейтинговое агентство Moody's **повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня «Ваа3» и улучшило прогноз по рейтингу со «стабильного» на «позитивный».** Все три международных рейтинговых агентства — Moody's, S&P Global и Fitch — оценивают кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне.

## События после отчетной даты

12 февраля 2019 года рейтинговое агентство Moody's **повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до уровня «Ваа2» с прогнозом «стабильный»** вслед за повышением уровня суверенного потолка по долгу в иностранной валюте до аналогичного уровня «Ваа2» и повышением суверенного рейтинга России до инвестиционного уровня «Ваа3» с прогнозом «стабильный».

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

Показатель	2017	2018	Изменение, %
Выручка	9 146	11 670	28
EBITDA <sup>1</sup>	3 995	6 231	56
Рентабельность EBITDA	44%	53%	9 п. п.
Чистая прибыль	2 123	3 059	44
Капитальные затраты	2 002	1 553	-22
Свободный денежный поток <sup>2</sup>	-173	4 931	н. п.
Чистый оборотный капитал <sup>3</sup>	2 149	867	-60
Чистый долг <sup>4</sup>	8 201	7 051	-14
Нормализованный чистый долг для цели расчета дивидендов <sup>3</sup>	7 495	5 160	-31
Чистый долг / 12 мес. EBITDA	2,1x	1,1x	-1,0x
Чистый долг / 12 мес. EBITDA для целей расчета дивидендов	1,9x	0,8x	-1,1x
Выплаченные дивиденды на акцию, долл. США <sup>4</sup>	18,8	21,3	13

<sup>1</sup> Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.

<sup>2</sup> Показатель не МСФО, расчет приведен в публикуемом одновременно с отчетностью МСФО аналитическом документе — Data book.

<sup>3</sup> Нормализован на сумму промежуточных дивидендов и депозитов со сроком погашения свыше 90 дней.

<sup>4</sup> В течение отчетного периода.

## Ключевые показатели по сегментам<sup>1</sup> (млн долл. США, если не указано иное)

Показатель	2017	2018	Изменение, %
<b>Консолидированная выручка</b>	<b>9 146</b>	<b>11 670</b>	<b>28</b>
Группа ГМК	7 447	9 742	31
Группа КГМК	897	911	2
NN Harjavalta	840	1 026	22
ГРК Быстринское	15	8	-47
Прочие добывающие	128	108	-16
Прочие неметаллургические	1 286	1 514	18
Исключено	-1 467	-1 639	12
<b>Консолидированная EBITDA</b>	<b>3 995</b>	<b>6 231</b>	<b>56</b>
Группа ГМК	4 559	6 602	45
Группа КГМК	182	190	4
NN Harjavalta	61	71	16
ГРК Быстринское	-65	96	н. п.
Прочие добывающие	-3	-6	100
Прочие неметаллургические	18	50	3x
Исключено	-34	-13	-62
Нераспределенные	-723	-759	5
<b>Рентабельность EBITDA, %</b>	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>9 п. п.</b>
Группа ГМК	61	68	7 п. п.
Группа КГМК	20	21	1 п. п.
NN Harjavalta	7	7	0 п. п.
ГРК Быстринское	н. п.	н. п.	н. п.
Прочие добывающие	-2	-6	-4 п. п.
Прочие неметаллургические	1	3	2 п. п.

<sup>1</sup> Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.

**9 742** млн долл. США

выручка сегмента «Группа ГМК»

**911** млн долл. США

выручка сегмента «Группа КГМК»

**1 026** млн долл. США

выручка предприятия NN Harjavalta

**8** млн долл. США

выручка сегмента «ГРК Быстринское»

В 2018 году выручка сегмента «Группа ГМК» выросла на 31% и составила 9 742 млн долл. США. Основной причиной изменения стал рост цен реализации металлов и эффект от продажи палладия, накопленного в 2017 году, а также увеличение объемов производства меди.

Выручка сегмента «Группа КГМК» увеличилась на 2% до 911 млн долл. США. Рост выручки от реализации металлов был практически полностью компенсирован более низкой выручкой от толлинга сырья Заполярного филиала вследствие ослабления курса рубля.

Выручка предприятия NN Harjavalta выросла на 22% до 1 026 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом цен на металлы.

Доходы от реализации готовой продукции «ГРК Быстринское», полученной в процессе пусконаладочных работ, представлены в статье «Прочие операционные доходы и расходы, нетто».

Выручка сегмента «Прочие добывающие» снизилась на 16% и составила 108 млн долл. США, в первую очередь из-за снижения объемов производства на активе Nkomati, что было частично компенсировано ростом цен на металлы.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» составила 1 514 млн долл. США, увеличившись на 18%, в первую очередь за счет роста объемов операций Палладиевого фонда.

В 2018 году показатель EBITDA Группы ГМК увеличился на 45% и составил 6 602 млн долл. США. Основной причиной изменения стал рост выручки, что было подкреплено ослаблением курса рубля.

Показатель EBITDA сегмента «Группа КГМК» увеличился на 4% до 190 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом выручки и снижением денежных операционных расходов вследствие ослабления курса рубля.

Показатель EBITDA предприятия NN Harjavalta увеличился на 10 млн долл. США и составил 71 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом выручки.

Показатель EBITDA сегмента «ГРК Быстринское» составил 96 млн долл. США благодаря началу реализации продукции, полученной в процессе пусконаладочных работ. В 2018 году EBITDA «ГРК Быстринское» включала в себя финансовый результат от межсегментных операций по продаже концентратов.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» увеличился на 32 млн долл. США и составил 50 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Нераспределенные» снизился на 5% и составил отрицательные 759 млн долл. США. Рост коммерческих и административных расходов был частично компенсирован снижением разовых социальных расходов.

**6 602** млн долл. США

EBITDA сегмента «Группа ГМК»

**190** млн долл. США

EBITDA сегмента «Группа КГМК»

**71** млн долл. США

EBITDA NN Harjavalta

**96** млн долл. США

EBITDA сегмента «ГРК Быстринское»

Объемы продаж и выручка

Показатель	2017	2018	Изменение, %
<b>Продажи металлов</b>			
<b>ВСЯ ГРУППА</b>			
<b>Никель, тыс. т<sup>1</sup></b>	<b>216</b>	<b>217</b>	<b>0</b>
Из собственного российского сырья	206	208	1
Из стороннего сырья	9	2	-78
В полупродуктах <sup>2</sup>	1	7	7x
<b>Медь, тыс. т<sup>1,2</sup></b>	<b>386</b>	<b>455</b>	<b>18</b>
Из собственного российского сырья	365	431	18
Из стороннего сырья	3	-	-100
В полупродуктах <sup>2</sup>	18	24	33
<b>Палладий, тыс. тр. ун.<sup>1</sup></b>	<b>2 450</b>	<b>2 974</b>	<b>21</b>
Из собственного российского сырья	2 353	2 913	24
Из стороннего сырья	52	-	-100
В полупродуктах <sup>2</sup>	45	61	36
<b>Платина, тыс. тр. ун.<sup>1</sup></b>	<b>667</b>	<b>668</b>	<b>0</b>
Из собственного российского сырья	639	657	3
Из стороннего сырья	18	-	-100
В полупродуктах <sup>2</sup>	10	11	10
<b>Средняя цена реализации рафинированных металлов, произведенных Группой</b>			
Никель, долл. США / т	10 704	13 531	26
Медь, долл. США / т	6 202	6 566	6
Палладий, долл. США / тр. ун.	858	1 025	19
Платина, долл. США / тр. ун.	949	877	-8
<b>Выручка<sup>3</sup> (млн долл. США)</b>			
<b>Никель</b>	<b>2 416</b>	<b>3 013</b>	<b>25</b>
В том числе в полупродуктах	113	175	55
<b>Медь</b>	<b>2 422</b>	<b>2 977</b>	<b>23</b>
В том числе в полупродуктах	141	144	2
<b>Палладий</b>	<b>2 434</b>	<b>3 674</b>	<b>51</b>
В том числе в полупродуктах	87	98	13
<b>Платина</b>	<b>654</b>	<b>596</b>	<b>-9</b>
В том числе в полупродуктах	31	20	-35
<b>Прочие металлы</b>	<b>489</b>	<b>702</b>	<b>44</b>
В том числе в полупродуктах	52	55	6
<b>Выручка от реализации металлов</b>	<b>8 415</b>	<b>10 962</b>	<b>30</b>
<b>Выручка от прочей реализации</b>	<b>731</b>	<b>708</b>	<b>-3</b>
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА</b>	<b>9 146</b>	<b>11 670</b>	<b>28</b>

<sup>1</sup> Вся информация представлена на основании 100%-ного владения дочерними компаниями без учета металла и полупродуктов, купленных у третьих сторон и Nkomati.

<sup>2</sup> Не включает готовую продукцию производства ООО «ГРК Быстринское».

<sup>3</sup> Объемы приведены в пересчете на содержание металла в полупродукте.

<sup>4</sup> Включает металл и полупродукты, купленные у третьих лиц и Nkomati.

## ВЫРУЧКА

### Никель

**Доля никеля в структуре выручки от реализации металлов составила в 2018 году 27%** (против 29% в 2017 году). Снижение на 2 п. п. произошло в результате роста физических объемов реализации меди и палладия, что было частично компенсировано более высоким ростом цены на никель по сравнению с другими металлами.

**В 2018 году выручка от продажи никеля увеличилась по сравнению с 2017 годом на 25%** (+597 млн долл. США) — до 3 013 млн долл. США, в первую очередь за счет роста цен реализации никеля.

**Средняя цена реализации рафинированного никеля увеличилась на 26%** и составила 13 531 долл. США / т, против 10 704 долл. США / т в 2017 году.

**Физический объем реализации рафинированного никеля,** произведенного Компанией из собственного российского сырья, **в 2018 году увеличился на 1%** (+2 тыс. тонн) до 208 тыс. тонн.

Объем продаж рафинированного никеля, произведенного из стороннего сырья, снизился на 78% до 2 тыс. тонн. Снижение связано с сокращением переработки стороннего сырья на NN Harjavalta.

**Выручка от реализации никеля в полупродуктах в 2018 году увеличилась на 55%** до 175 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения объема реализации полупродуктов.

**Медь**  
**В 2018 году выручка от реализации меди составила 27%** в структуре выручки от продажи металлов, увеличившись на 23% (+555 млн долл. США) до 2 977 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения физических объемов реализации (+435 млн долл. США) и роста цены реализации меди (+120 млн долл. США).

**Средняя цена реализации рафинированной меди выросла на 6%** с 6 202 долл. США / т в 2017 году до 6 566 долл. США / т в 2018 году.

**Физический объем реализации рафинированной меди,** произведенной из собственного российского сырья (без учета меди в концентрате, произведенной на Быстринском ГОКе), **увеличился в отчетном периоде на 18%** (+66 тыс. тонн) до 431 тыс. тонн. Увеличение объемов реализации связано с ростом реализации меди, произведенной из концентрата, приобретенного у ГК «Ростех».

Реализация рафинированной меди, произведенной из стороннего сырья, полностью прекратилась, уменьшившись на 3 тыс. тонн.

**Выручка от реализации меди в полупродуктах в 2018 году незначительно увеличилась, на 2%** до 144 млн долл. США.

### Палладий

В 2018 году палладий остался основным источником выручки Компании, при этом **его доля в структуре выручки от реализации металлов увеличилась на 5 п. п.** и составила 34%.

**Выручка от продаж палладия выросла на 51%** (+1 240 млн долл. США) до 3 674 млн долл. США, благодаря росту физических объемов реализации (+526 млн долл. США) и более высоким ценам (+406 млн долл. США).

**Средняя цена реализации рафинированного палладия увеличилась в 2018 году на 19%** и составила 1 025 долл. США / тр. унцию против 858 долл. США / тр. унцию в 2017 году.

**Физический объем реализации рафинированного палладия,** произведенного Компанией из собственного российского сырья, в 2018 году **увеличился на 24%** (+560 тыс. тр. унций) до 2 913 тыс. тр. унций. Рост объемов

продаж был вызван продажей в 2018 году запаса собственного металла, накопленного в Палладиевом фонде в 2017 году.

Реализация рафинированного палладия, произведенного из стороннего сырья, полностью прекратилась в связи с отказом в 2018 году от переработки низкорентабельного сырья третьих лиц.

**Выручка от реализации палладия в полупродуктах в 2018 году увеличилась на 13%** и составила 98 млн долл. США.

Кроме того, в 2018 году был реализован палладий, приобретаемый на рынке с целью обеспечения контрактных обязательств, на сумму 593 млн долл. США, против 285 млн долл. США в 2017 году.

### Платина

**В 2018 году выручка от реализации платины снизилась на 9%** (–58 млн долл. США) до 596 млн долл. США, составив 5% в выручке от реализации металлов Группы, вследствие снижения цен реализации (–51 млн долл. США) и уменьшения физических объемов продаж (–7 млн долл. США).

**Физический объем реализации рафинированной платины,** произведенной из собственного российского сырья, в 2018 году **увеличился на 3%** (+18 тыс. тр. унций) до 657 тыс. тр. унций.

**Выручка от реализации платины в полупродуктах в 2018 году снизилась на 35%** до 20 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения реализации покупных полупродуктов.

### Прочие металлы

**Выручка от реализации прочих металлов в 2018 году увеличилась на 44%** (+213 млн долл. США) до 702 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом выручки от продаж кобальта (+91%), родия (+84%) и золота (+11%).

## ВЫРУЧКА ОТ ПРОЧЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ

В 2018 году выручка от прочей реализации составила 708 млн долл. США, что на 3% меньше, чем в 2017 году. Снижение выручки от прочей реализации за счет ослабления рубля составило 47 млн долл. США. Рост выручки в абсолютном выражении был обусловлен преимущественно ростом цен на топливо и газовый конденсат, а также увеличением объемов услуг, предоставленных транспортными дочерними предприятиями Группы третьим лицам.

### Выручка от прочей реализации (млн долл. США)

Показатель	2017	2018	Изменение, %
Авиатранспорт	256	257	0
Топливо-энергетический комплекс	175	178	2
Водный транспорт	65	56	–14
Норильское торгово-производственное объединение (НТПО)	40	38	–5
Санаторий «Заполярье»	18	17	–6
Прочие компании	177	162	–8
<b>ИТОГО</b>	<b>731</b>	<b>708</b>	<b>–3</b>

## СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ

### Себестоимость реализованных металлов

Себестоимость реализованных металлов в 2018 году увеличилась на 14% (+568 млн долл. США) и составила 4 536 млн долл. США, при этом:

- денежные операционные расходы снизились на 2% (–81 млн долл. США);
- амортизационные отчисления увеличились на 4% (+23 млн долл. США);
- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции по сравнению с 2017 годом, в первую очередь вследствие продаж ранее накопленного палладия, привел к росту себестоимости реализации на 626 млн долл. США.

### Денежные операционные расходы

Денежные операционные расходы в 2018 году снизились на 2% (–81 млн долл. США) и составили 3 774 млн долл. США.

Положительный эффект от ослабления курса рубля составил 200 млн долл. США, что было частично компенсировано инфляционным ростом денежных операционных расходов (+104 млн долл. США).

Увеличение объемов вовлечения в производство медного концентрата, приобретенного у ГК «Ростех»

(+193 млн долл. США), было частично компенсировано снижением объемов закупок металлов для перепродажи (–100 млн долл. США) и эффектом снижения численности производственного персонала (–58 млн долл. США) в рамках реализации программы повышения эффективности и оптимизации издержек на 2018–2020 годы.

### Денежные операционные расходы (млн долл. США)

Показатель	2017	2018	Изменение, %
Расходы на персонал	1 392	1 311	–6
Материалы и запчасти	732	727	–1
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	297	436	47
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	530	430	–19
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	221	212	–4
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	242	200	–17
Электричество и теплоснабжение	143	143	0
Топливо	81	87	7
Транспортные расходы	65	70	8
Прочие	152	158	4
<b>Денежные операционные расходы</b>	<b>3 855</b>	<b>3 774</b>	<b>–2</b>
Износ и амортизация	630	653	4
Уменьшение / (увеличение) запасов металлопродукции	–517	109	н. п.
<b>ИТОГО СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ</b>	<b>3 968</b>	<b>4 536</b>	<b>14</b>

**Расходы на персонал**

В 2018 году расходы на персонал снизились на 6% (–81 млн долл. США) и составили **1 311 млн долл. США**, что соответствует 35% в общей структуре денежных операционных затрат Компании.

Основные факторы изменения:

- –89 млн долл. США — снижение расходов из-за ослабления курса рубля;
- –58 млн долл. США — эффект снижения численности персонала в рамках реализации программы повышения эффективности и оптимизации издержек на 2018–2020 годы;
- +66 млн долл. США — рост расходов на персонал, связанный в первую очередь с индексацией рублевой заработной платы в соответствии с коллективным договором.

**Расходы на приобретение сырья и полупродуктов**

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов в 2018 году увеличились на 47% (+139 млн долл. США) и составили **436 млн долл. США**.

Основные факторы изменения:

- +193 млн долл. США — увеличение расходов в связи с вовлечением в производство медного концентрата, приобретенного у Государственной корпорации «Ростех»;
- –24 млн долл. США — снижение расходов вследствие уменьшения объема приобретения полуфабрикатов Nkomati;
- –23 млн долл. США — уменьшение расходов вследствие снижения объемов переработки полупродуктов на NN Harjavalta, закупаемого у третьих сторон.

**Расходы на приобретение металлов для перепродажи**

Расходы на приобретение металлов для перепродажи в 2018 году снизились на 19% (–100 млн долл. США) и составили **430 млн долл. США** вследствие уменьшения закупок в Палладиевый фонд.

**Материалы и запасные части**

Расходы на материалы и запасные части в 2018 году снизились на 1% (–5 млн долл. США) — до **727 млн долл. США**.

Основные факторы изменения:

- –48 млн долл. США — положительный эффект от ослабления курса рубля;
- +32 млн долл. США — инфляционный рост затрат на материалы и запчасти;
- +14 млн долл. США — рост вовлечения технологических материалов, частично компенсированный снижением расходов на ремонты.

**Расходы на оплату услуг сторонних организаций**

В 2018 году расходы на оплату услуг сторонних организаций снизились на 17% (–42 млн долл. США) и составили **200 млн долл. США**.

Основные факторы изменения:

- –15 млн долл. США — положительный эффект ослабления курса рубля;
- –27 млн долл. США — снижение расходов на ремонты и подъем концентратов.

**Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи**

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в 2018 году снизились на 4% (–9 млн долл. США) — до **212 млн долл. США**, в первую очередь за счет ослабления курса рубля.

**Электричество и теплоснабжение**

В 2018 году расходы на приобретение энергии не изменились и составили **143 млн долл. США**. Положительный эффект от ослабления курса рубля был частично компенсирован ростом тарифов на электроэнергию.

**Топливо**

Расходы на топливо в 2018 году увеличились на 7% (+6 млн долл. США) и составили **87 млн долл. США**.

Основные факторы изменения:

- –5 млн долл. США — положительный эффект ослабления курса рубля;
- +11 млн долл. США — увеличение расходов из-за роста цен на нефтепродукты.

**Транспортные расходы**

В 2018 году транспортные расходы увеличились на 8% (+5 млн долл. США) и составили **70 млн долл. США**.

Основные факторы изменения:

- –4 млн долл. США — положительный эффект ослабления курса рубля;
- +7 млн долл. США — рост транспортных услуг, оказанных сторонними компаниями, в том числе за счет передачи транспортных функций Кольской ГМК на аутсорсинг, а также вследствие роста объема производства металлов..

**Прочие**

Сумма прочих расходов в 2018 году увеличилась на 4% (+6 млн долл. США) и составила **158 млн долл. США**.

**Износ и амортизация**

В 2018 году расходы по статье «Износ и амортизация» увеличились на 4% (+23 млн долл. США) и составили **653 млн долл. США**.

Положительный эффект ослабления курса рубля составил –37 млн долл. США.

При этом увеличение амортизационных отчислений в абсолютном выражении составило 60 млн долл. США, в первую очередь за счет ввода в эксплуатацию объектов капитального строительства и завершения программы реконфигурации производства на российских предприятиях Группы во второй половине 2017 года.

**Уменьшение / (увеличение) запасов металлопродукции**

Сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции в 2018 году

по сравнению с 2017 годом составил **626 млн долл. США**, что привело к соответствующему росту себестоимости реализации.

Основные факторы изменения:

- +510 млн долл. США — сравнительный эффект изменения готовой продукции, главным образом обусловленный продажами палладия, накопленного в 2017 году;

- +116 млн долл. США — сравнительный эффект роста себестоимости за счет меньших темпов накопления незавершенного производства в 2018 году по сравнению с 2017 годом.

**Себестоимость прочей реализации**

В 2018 году себестоимость прочей реализации уменьшилась на 10 млн долл. США и составила 622 млн долл. США.

Снижение себестоимости прочей реализации вследствие ослабления курса рубля составило 41 млн долл. США.

Рост себестоимости прочей реализации в абсолютном выражении на 31 млн долл. США в первую очередь связан с инфляционным ростом цен, увеличением объемов предоставляемых транспортных услуг, а также с индексацией рублевой заработной платы и ростом прочих услуг.

**Коммерческие расходы (млн долл. США)**

Статья расходов	2017	2018	Изменение, %
Транспортные расходы	38	39	3
Расходы на маркетинг	14	31	2x
Расходы на персонал	13	14	8
Прочие	10	8	–20
<b>ИТОГО</b>	<b>75</b>	<b>92</b>	<b>23</b>

Коммерческие расходы увеличились на 23% (или на +17 млн долл. США) до **92 млн долл. США**.

Основным фактором роста стало увеличение расходов на маркетинг (+17 млн долл. США), включающих спонсорскую поддержку различных спортивных мероприятий.

**Общие и административные расходы (млн долл. США)**

Статья расходов	2017	2018	Изменение, %
Расходы на персонал	478	541	13
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	79	103	30
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	97	93	–4
Износ и амортизация	32	38	19
Аренда	25	23	–8
Транспортные расходы	8	9	13
Прочие	40	52	30
<b>ИТОГО</b>	<b>759</b>	<b>859</b>	<b>13</b>

В 2018 году общие и административные расходы выросли на 13% (+100 млн долл. США) — до 859 млн долл. США. Положительный эффект ослабления курса рубля составил –50 млн долл. США.

Основные факторы изменения:

- +95 млн долл. США — увеличение расходов на персонал, в первую очередь в связи с разовыми выплатами менеджменту, связанными с успешной реализацией ряда ключевых проектов, изменениями в составе Правления, а также в связи с индексацией заработной платы;

- +29 млн долл. США — увеличение налога на имущество, связанное с изменениями в налоговом законодательстве в 2018 году, а также в связи с вводом в эксплуатацию объектов основных средств в Заполярном филиале Компании и на ООО «ГРК «Быстринское».



**Прочие операционные доходы и расходы (млн долл. США)**

Статья доходов/расходов	2017	2018	Изменение, %
Расходы социального характера	303	207	-32
Изменение резерва под обесценение малооборачиваемых и неликвидных материалов	11	15	36
Изменение резерва под ожидаемые кредитные убытки	19	6	-68
Доход, полученный в процессе пусконаладочных работ, нетто	-	-106	-100
Прочие, нетто	29	-27	н. п.
<b>ИТОГО</b>	<b>362</b>	<b>95</b>	<b>-74</b>

**95** млн долл. США

прочие операционные расходы в 2018 году

В 2018 году прочие операционные расходы уменьшились на 267 млн долл. США до 95 млн долл. США.

Основные факторы снижения:

- сокращение расходов социального характера на 96 млн долл. США в первую

очередь за счет уменьшения расходов на разовые социальные проекты;

- отражение в 2018 году нетто дохода от реализации продукции, полученной в процессе пусконаладочных работ на ООО «ГРК «Быстринское» (-106 млн долл. США).

**Финансовые расходы (млн долл. США)**

Статья расходов	2017	2018	Изменение, %
Расходы по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами, за вычетом капитализированных процентов	386	384	-1
Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности	133	100	-25
Изменения справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	-	51	100
Изменения справедливой стоимости долгосрочных обязательств	-	46	100
Прочие, нетто	16	-1	н. п.
<b>ИТОГО</b>	<b>535</b>	<b>580</b>	<b>8</b>

**580** млн долл. США

финансовые расходы в 2018 году

Увеличение финансовых расходов в 2018 году на 8% — до 580 млн долл. США — связано с изменением справедливой стоимости заключенных в отчетном периоде деривативных инструментов, а именно валютно-процентных свопов, а также с изменением справедливой стоимости долгосрочных обязательств. При этом расходы по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами, за вычетом капитализированных процентов, незначительно снизились.

В 2018 году Компании удалось сохранить среднюю стоимость кредитного портфеля на уровне 2017 года, несмотря на рост базовых процентных ставок (LIBOR) в отчетном периоде, за счет работы по оптимизации кредитного портфеля, включавшей в себя:

- рефинансирование части относительно дорогих двусторонних кредитных линий за счет средств пятилетнего синдицированного кредита в размере 2,5 млрд долл. США, привлеченного в конце 2017 года по ставке LIBOR 1M +1,50% годовых;
- снижение эффективной процентной ставки по ряду действующих кредитных линий на общую сумму 755 млн долл. США;
- досрочное погашение в августе 2018 года относительно дорогого проектного финансирования ООО «ГРК «Быстринское».

**Налог на прибыль**

В 2018 году по сравнению с 2017 годом расходы по налогу на прибыль увеличились на 17% до 843 млн долл. США, преимущественно за счет увеличения налогооблагаемой прибыли, что было частично компенсировано ослаблением курса рубля в 2018 году.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2018 году составила 21,6%, что выше законодательно установленной ставки 20%. Превышение сложилось в первую очередь в результате признания расходов социального характера, не принимаемых для целей налогообложения.

**Налог на прибыль (млн долл. США)**

Показатель	2017	2018	Изменение, %
Текущий налог на прибыль	686	812	18
Расходы по отложенному налогу на прибыль	35	31	-11
<b>ИТОГО</b>	<b>721</b>	<b>843</b>	<b>17</b>

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

Страна присутствия	2017	2018	Изменение, %
Россия	672	789	17
Финляндия	8	11	38
Прочие страны	6	12	100
<b>ВСЕГО</b>	<b>686</b>	<b>812</b>	<b>18</b>

**ЕБИТДА (млн долл. США)**

Показатель	2017	2018	Изменение, %
<b>Операционная прибыль</b>	<b>3 123</b>	<b>5 416</b>	<b>73</b>
Износ и амортизация	645	765	19
Убыток от обесценения нефинансовых активов	227	50	-78
<b>ЕБИТДА</b>	<b>3 995</b>	<b>6 231</b>	<b>56</b>
<b>Рентабельность по ЕБИТДА, %</b>	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>9 п. п.</b>

ЕБИТДА в 2018 году увеличилась на 56% (+ 2 236 млн долл. США) до 6 231 млн долл. США, при этом рентабельность ЕБИТДА составила 53% (по сравнению с 44% в 2017 году).

Изменение было обусловлено увеличением выручки от продаж металлов, снижением разовых социальных расходов, а также ослаблением курса рубля.

**Чистая прибыль, скорректированная на размер неденежных списаний и курсовых разниц (млн долл. США)**

Показатель	2017	2018	Изменение, %
<b>Прибыль за год</b>	<b>2 123</b>	<b>3 059</b>	<b>44</b>
Убыток от обесценения нефинансовых активов	227	50	-78
Отрицательные / (положительные) курсовые разницы, нетто	-159	1 029	н. п.
Прибыль от выбытия дочерних компаний	-20	-	100
<b>Чистая прибыль, скорректированная на размер неденежных операций и курсовых разниц</b>	<b>2 171</b>	<b>4 138</b>	<b>91</b>

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

Показатель	2017	2018	Изменение, %
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль</b>	<b>4 103</b>	<b>6 339</b>	<b>54</b>
Изменения в оборотном капитале	-1 670	941	н. п.
Налог на прибыль уплаченный	-670	-787	17
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто</b>	<b>1 763</b>	<b>6 493</b>	<b>4x</b>
Капитальные вложения	-2 002	-1 553	-22
Прочая инвестиционная деятельность	66	-9	н. п.
<b>Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто</b>	<b>-1 936</b>	<b>-1 562</b>	<b>-19</b>
<b>Свободный денежный поток</b>	<b>-173</b>	<b>4 931</b>	<b>н. п.</b>
Проценты уплаченные	-642	-551	-14
Прочая финансовая деятельность	-1 595	-3 753	2x
<b>Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто</b>	<b>-2 237</b>	<b>-4 304</b>	<b>92</b>
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	-63	-91	44
<b>Увеличение / (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>	<b>-2 473</b>	<b>536</b>	<b>н. п.</b>

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

Показатель	2017	2018
<b>Изменение чистого оборотного капитала в балансе</b>	<b>-1 694</b>	<b>1 282</b>
Курсовые разницы	115	-277
Изменение задолженности по налогу на прибыль	-7	-5
Прочие изменения, включая резервы	-84	-59
<b>Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС</b>	<b>-1 670</b>	<b>941</b>

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

Объект инвестиций	2017	2018	Изменение, %
Заполярный филиал	860	696	-19
Рудник «Скалистый»	216	218	1
Рудник «Таймырский»	93	71	-24
Рудник «Комсомольский»	18	44	2x
Рудник «Октябрьский»	69	40	-42
Талнахская обогатительная фабрика	89	29	-67
Серный проект	37	36	-3
Прочие проекты	338	258	-24
Кольская ГМК	228	292	28
Читинский медный проект (Быстринский ГОК)	449	168	-63
Прочие производственные проекты	453	386	-15
Прочие непроизводственные проекты	12	11	-8
<b>ИТОГО</b>	<b>2 002</b>	<b>1 553</b>	<b>-22</b>

В 2018 году свободный денежный поток увеличился до 4,9 млрд долл. США, в первую очередь вследствие увеличения денежных средств, полученных от операционной деятельности, а также снижения капитальных вложений.

Денежный поток от операционной деятельности за 2018 год увеличился в четыре раза до 6,5 млрд долл. США. Основными факторами роста стали увеличение показателя EBITDA и сокращение оборотного капитала в 2018 году (против роста в 2017 году).

Благодаря мероприятиям по оптимизации долгового портфеля проценты уплаченные снизились на 14% до 551 млн долл. США.

В 2018 году капитальные затраты снизились на 22% и составили 1,6 млрд долл. США, преимущественно в связи с завершением реализации проекта по реконструкции Талнахской обогатительной фабрики, Читинского проекта и проектов добычи и обустройства Пеляткинского газоконденсатного месторождения.

**Управление задолженностью и ликвидностью (млн долл. США)**

Показатель	На 31.12.2017	На 31.12.2018	Изменение	
			млн долл. США	%
Долгосрочный	8 236	8 224	-12	0
Краткосрочный	817	215	-602	-74
<b>Общий долг</b>	<b>9 053</b>	<b>8 439</b>	<b>-614</b>	<b>-7</b>
Денежные средства и эквиваленты	852	1 388	536	63
<b>Чистый долг</b>	<b>8 201</b>	<b>7 051</b>	<b>-1 150</b>	<b>-14</b>
Чистый долг / 12 мес. EBITDA	2,1x	1,1x	-1,0x	

**События 2018 года**

29 января  
2018 года

Рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня «Ваа3» с прогнозом «позитивный» вслед за повышением уровня суверенного потолка по долгу в иностранной валюте до аналогичного уровня «Ваа3» и изменением прогноза по рейтингу России со «стабильного» на «позитивный».

4 квартал  
2018 года

В четвертом квартале 2018 года рейтинговые агентства S&P Global и Fitch подтвердили кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне «BBB-» с прогнозом «стабильный».

30 ноября  
2018 года

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило «Норникелю» наивысший рейтинг кредитоспособности по российской национальной шкале на уровне «ruAAA» с прогнозом «стабильный».

Таким образом, по состоянию на 31 декабря 2018 года все три международных рейтинговых агентства – Fitch, Moody's и S&P Global – и национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» оценивали кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне.

По состоянию на 31 декабря 2018 года общий долг Компании снизился на 7% (-614 млн долл. США) по сравнению с 31 декабря 2017 года, составив 8 439 млн долл. США. На конец 2018 года долговой портфель Компании оставался преимущественно долгосрочным. Так, по состоянию на 31 декабря 2018 года доля долгосрочного долга составляла 97% (или 8 224 млн долл. США), по сравнению с 91% (или 8 236 млн долл. США) по состоянию на 31 декабря 2017 года.

Показатель «Чистый долг / 12 мес. EBITDA» сократился с 2,1x на 31 декабря 2017 года до 1,1x на 31 декабря 2018 года. Снижение показателя связано как с сокращением уровня чистого долга за отчетный период на 14% до 7 051 млн долл. США, за счет увеличения денежных средств и эквивалентов на 63% до уровня 1 388 млн долл. США и снижения общего долга Компании, так и с ростом EBITDA на 56% (+2 236 млн долл. США). Существенный рост денежных средств и эквивалентов в том числе связан

с привлечением в течение 2018 года авансов покупателей в размере 900 млн долл. США, стоимость которых в среднем не превышает стоимость доступного для Компании банковского финансирования. В 2018 году «Норникель» продолжал наращивать и диверсифицировать запас ликвидности, увеличив подтвержденные резервные линии до 4 290 млн долл. США на 31 декабря 2018 года и зарегистрировав в четвертом квартале программу биржевых облигаций со сроком действия 30 лет, в рамках которой Компания может размещать биржевые облигации в объеме до 300 млрд руб. или эквивалент этой суммы в иностранной валюте.

В 2018 году Компания продолжила оптимизировать кредитный портфель с целью рефинансирования долговых обязательств и снижения валютных рисков, что позволило сохранить низкий уровень риска рефинансирования краткосрочного долга и низкую долю рублевого финансирования в кредитном портфеле Компании.

# 5

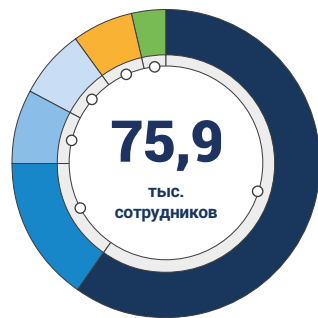
## Устойчивое развитие

- > Кадровая политика 116
- > Промышленная безопасность и охрана труда 125
- > Экология и биоразнообразие 129
- > Социальная деятельность 141



# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

## Численность сотрудников среди российских предприятий (%)



Норильский промышленный район (НПР)	67
Мурманская область	17
Москва и другие регионы России	6
Красноярский край (кроме НПР)	5
Забайкальский край	4
Зарубежные предприятия	1

«Норникель» вошел в рейтинг топ-5 лучших работодателей России, проведенный кадровым холдингом HeadHunter, заняв четвертое место (первое место в отрасли). Премия «HR-бренд» — это независимая ежегодная премия, присуждаемая кадровым холдингом HeadHunter за успешную работу над репутацией компании как работодателя.

«Норникель» стал лучшим работодателем горно-металлургической отрасли по версии международной премии Randstad Award. Данное признание Компания получила по результатам независимого опроса 9,5 тыс. респондентов — представителей трудоспособного населения из всех регионов России. В конкурсе 2018 года участвовали более 300 российских компаний, представляющих различные сферы экономики.

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 также равные возможности для реализации своего потенциала, а должностное продвижение осуществляется только на основе профессиональных способностей и знаний.

В основе деятельности «Норникеля» лежит уважение к каждому работнику 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.

## КАДРОВЫЙ СОСТАВ

Среднесписочная численность персонала предприятий Группы в 2018 году составила 75,9 тыс. человек.

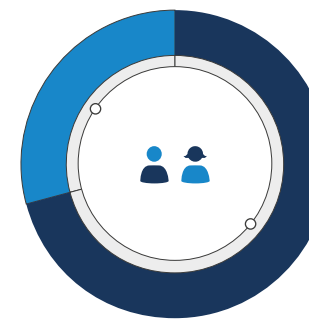
Снижение среднесписочной численности в 2018 году обусловлено реализацией программы повышения производительности труда и снижения издержек.

Компания является одним из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (17% сотрудников).

### Среднесписочная численность персонала по Группе (человек)

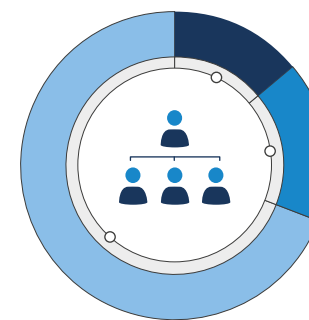
Месторасположение	2016	2017	2018
Россия	81 081	77 991	74 926
Африка	586	605	617
Европа	311	326	330
Азия	13	13	13
США	10	10	10
Австралия	5	5	5
<b>ВСЕГО</b>	<b>82 006</b>	<b>78 950</b>	<b>75 901</b>

## Гендерный состав<sup>1</sup> (%)



Мужчины	71
Женщины	29

## Структура персонала по категориям<sup>1</sup> (%)



Руководители	14
Специалисты и служащие	17
Рабочие	69

<sup>1</sup> По российским предприятиям Группы.

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА



### Партнерские программы с вузами

Для повышения интереса молодежи к горно-металлургическому производству со стороны молодежи и подготовки высококвалифицированных специалистов «Норникель» уделяет большое значение взаимодействию с российскими вузами. В 2018 году были отобраны и приглашены для участия в корпоративной программе «Профессиональный старт» 301 студент из профильных вузов России. Студенты получили не только практические навыки, стажировавшись на крупных предприятиях Группы, но и новые, требующиеся в бизнесе знания в образовательной деловой игре «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 Компании. Студентам помогли 20 наставников из числа ведущих сотрудников «Норникеля». «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 88 выпускников — участников деловой игры были трудоустроены на предприятиях Группы в 2018 году.

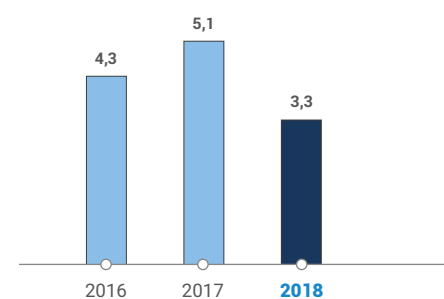
Компания уделяет большое внимание развитию престижа инженерного образования в России и повышению

интереса к инженерным специальностям среди абитуриентов и студентов вузов. При поддержке «Норникеля» в 2018 году прошли всероссийские 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.

В 2018 году стартовала лидерская программа «Первая Арктическая», уникальность которой состоит в том, что ее участниками стали не только молодые специалисты из других компаний, но также и молодые специалисты из «Норникеля». Цель программы — в привлечении высокопотенциальных выпускников профильных вузов, удержании перспективных молодых специалистов, а также лучших молодых специалистов с других предприятий России для усиления управленческого потенциала Заполярного филиала. Особенностью программы является ее фокус на инженерных специалистах. В основе «арктической» программы лежит коучинговый подход к подготовке будущих менеджеров. За ее участниками закреплены опытные наставники из числа топ-менеджеров Заполярного филиала. В ходе промокампании по сбору заявок в июле — августе было получено более 1,5 тыс. резюме. От соискателей из 18 городов России. Отличный этап оценки состоялся в октябре, и в нем приняли участие 53 финалиста, восемь из которых стали участниками программы.

# Компания активно привлекает персонал из других регионов России

Объем финансирования по программе «Содействие» (млн долл. США)



**379** человек

присоединились к программе «Содействие» в 2018 году

**35** тыс. сотрудников Компании

приняли участие в проекте «Корпоративные диалоги»



## Программа «Содействие»

Из-за географической удаленности промышленных площадок на свои производственные предприятия Компания активно привлекает 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» (программа «Содействие»). Программа направлена на привлечение не только высококвалифицированных специалистов и руководителей, но и молодых специалистов, а также квалифицированных сотрудников, профессии которых считаются дефицитными. На данный момент участниками программы являются 1 520 сотрудников «Норникеля», включая 379 человек, которые присоединились в 2018 году. В рамках программы Компания способствует созданию комфортных условий для проживания приглашенных сотрудников и компенсирует им расходы, связанные с переездом и обустройством на новом месте жительства.



## Развитие персонала

В целях развития корпоративной культуры в 2018 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, разработка и реализация решений/мероприятий по его итогам.

Исследование включает в себя анкетирование и фокус-группы и проводится среди порядка 75 тыс. сотрудников с 32 предприятий Компании. Анализ результатов, разработка и исполнение планов мероприятий происходит на всех уровнях управления, от подразделений предприятий до Группы в целом. В 2018 году была сформирована команда экспертов вовлеченности, отобраны и обучены 120 сотрудников «Норникеля».



## Корпоративные диалоги и форумы

В целях повышения уровня информированности, принятия целей и ценностей Компании, повышения уровня доверия между коллективами и руководством в 2018 году был реализован проект «Корпоративные диалоги». В рамках этого проекта состоялось 17 корпоративных диалогов и 20 коммуникативных тренингов для руководителей. В результате было подготовлено более 200 руководителей. Всего в мероприятиях приняли участие 3,5 тыс. сотрудников Компании.

Семинары по вовлеченности и корпоративной культуре прошли на восьми конференциях блоков, а также на форумах корпоративных программ «Технологический прорыв», «Лидеры «Норникеля», «Кадровый резерв». Общий охват составил более 1 тыс. человек.

Также была организована прямая линия с вице-президентами «Норникеля», в рамках которой каждый мог задать любой вопрос.



## Системное обучение в области корпоративной культуры

В программе обучения в области корпоративной культуры приняли участие восемь предприятий и подразделений Группы, общая продолжительность программы составила 125 ч.

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 1,5–2 раза.

Были разработаны и утверждены 18 бизнес-инициатив. Экономический эффект от их реализации, по оценкам участников, составил не менее 3,2 млн долл. США (200 млн руб.).

По программам обучения «Наши ценности» (для сотрудников) и «Управление по ценностям» (для руководителей) обучение прошли более 1,8 тыс. рабочих и более 500 линейных руководителей.



## Подготовка внутренних тренеров

В целях формирования центра экспертизы и тиражирования компетенций в области обучения сотрудников по ценностям был разработан обучающий модуль «Наши ценности». По итогам конкурса были отобраны и подготовлены 24 внутренних тренера, которые провели более 60 программ по данному модулю.



## Продвижение и коммуникация

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 2018 год были подготовлены 11 статей, записаны шесть интервью с вице-президентами, подготовлены четыре информационно-рекламных ролика, созданы раздаточные материалы по программам (лифлеты, листовки), разработаны сайт и бренд для «Норникель Live».



## Кадровый резерв

В 2018 году продолжилось тиражирование системы управления кадровым резервом при подборе кандидатов на позиции линейных руководителей начального и среднего уровня производственных подразделений. Ряды кадрового резерва пополнили 115 резервистов в Заполярном транспортном филиале, ООО «Норильскникельремонт», ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» и АО «НТЭК». Кураторами стали 70 линейных руководителей. В 2018 году внедрена программа обучения и развития кадрового резерва и их кураторов, сочетающая в себе очные тренинги и дистанционные курсы.

В 2018 году продолжена работа по оценке потенциала, результативности и перспектив развития руководителей среднего и высшего звена. Оценку прошли около 1,5 тыс. руководителей. В проекте участвовали руководители как производственных подразделений Компании, так и функциональных направлений деятельности. Результаты оценки и варианты дальнейшего развития обсуждались на кадровых комитетах. По итогам оценки в список руководителей с высоким потенциалом карьерного роста в 2018 году включены более 450 сотрудников Компании.

Экономический эффект от реализации 18 бизнес-инициатив составил не менее

**3,2** млн долл. США

**>1,8** тыс. рабочих,

**>500** линейных руководителей

прошли обучение по программам «Наши ценности» и «Управление по ценностям»

# 2018 год

Янв. Фев. Март **Апр.** Май Июнь Июль Авг. Сент. Окт. **Нояб.** Дек.

Завершилась программа развития «Операционная эффективность» на базе Московской школы управления «Сколково». Программа состояла из пяти модулей; 55 ее участников повышали свой уровень понимания бизнеса и бизнес-среды, расширяли горизонт планирования и общего видения будущего Компании, изучали лучшие практики управления производством и искали возможности их применения и тиражирования на предприятиях «Норникеля». Итогом программы стали разработка и реализация восьми проектов, направленных на рост операционной эффективности предприятий Компании.

Началась корпоративная программа развития «Лидеры Норникеля», в которой принимают 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.

Началась корпоративная программа профессионального развития сотрудников служб персонала «ЯНР». 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. Ключевой задачей слушателей станет подготовка каталога HR-практик и инструментов для руководителя.

## 720 руководителей

прошли оценку по модели профессиональных компетенций

Для высокопотенциальных руководителей (HiPo) в 2018 году проведена серия тренингов по развитию управленческих компетенций. В 2018 году участие в обучении приняли 270 сотрудников из Мончегорска и Норильска. Темы управленческих тренингов были определены по результатам оценки по компетенциям в соответствии с индивидуальным планом развития каждого руководителя.

Для определения приоритетных направлений развития менеджмента ежегодно в четвертом квартале проводится оценка по компетенциям методом

«360 градусов». Оценка проводится по корпоративной модели компетенций, сформированной на основе ценностей и управленческих компетенций. По результатам оценки каждый участник на основании полученной обратной связи от руководителя определяет направления развития и с помощью специально разработанной библиотеки развивающих действий выбирает инструменты и способы развития на следующий год.

В 2018 году завершился проект по оценке профессиональных компетенций линейных руководителей начального

и среднего уровня минерально-сырьевого комплекса Компании. Была разработана модель профессиональных компетенций, и 720 руководителей прошли по ней оценку с помощью специально подготовленных тестов. В результате определены профессиональные области и направления, в которых необходимо дальнейшее развитие. По итогам проведенной оценки в 2019 году планируется организовать обучение линейных руководителей начального и среднего уровня минерально-сырьевого комплекса по разработанным для этой цели программам.

## В Компании большое внимание уделяется использованию новейших технологий обучения



### Повышение профессионального мастерства

Реконфигурация производственной цепочки, модернизация производства, внедрение новых технологий, современных форм и методов работы, скорость происходящих изменений 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 2019 году продолжится работа по диагностике и управлению развитием профессиональной квалификации сотрудников на предприятиях Компании. Будут разработаны модели профессиональных компетенций по нескольким 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.

В 2018 году продолжалась работа по обучению и повышению квалификации персонала Компании. В различных программах обучения и переподготовки было потрачено более 87,5 человеко-часов. Около 43 тыс. сотрудников прошли обучение на базе корпоративных учебных центров.

В Компании большое внимание уделяется использованию современных технологий обучения для различных групп персонала. В 2018 году 6,5 тыс. сотрудников прошли обучение по промышленной безопасности и охране труда в формате онлайн-обучения. Онлайн-курсы были созданы при помощи внутренней экспертизы сотрудников. Использование современных форматов и привлечение внутренней экспертизы позволяет быстро и качественно создавать новые интерактивные курсы для решения бизнес-задач по наращиванию компетенций сотрудников.



### Оплата труда

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

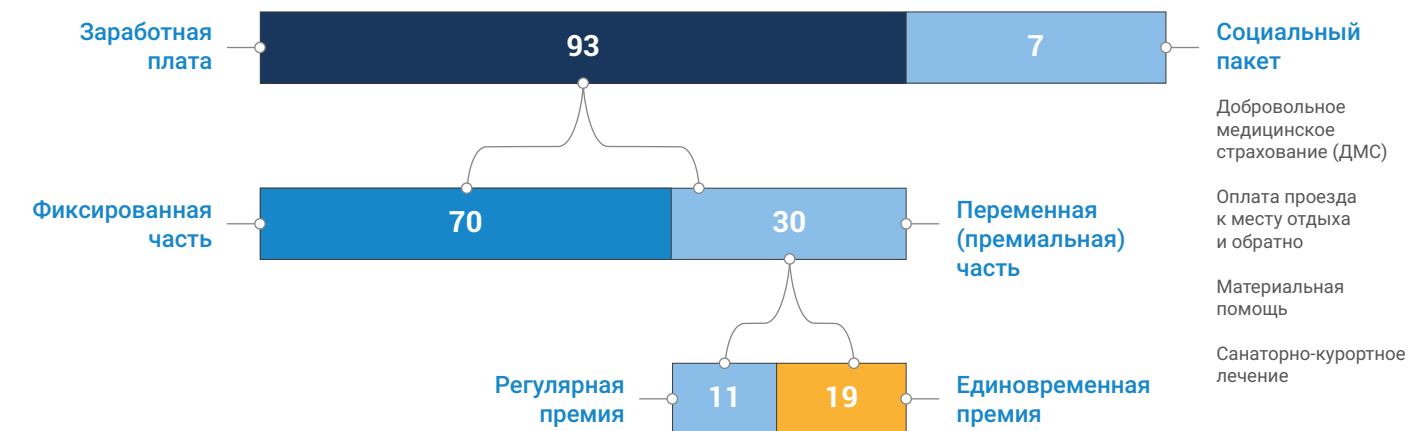
Подходы к вознаграждению:

- 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 2018 году завершилась работа по внедрению системы грейдов. Грейдирование производится на основе определения уровня оплаты труда в соответствии с оценкой должности.

Компенсационный пакет состоит из постоянной и переменной частей (70 и 30% соответственно). Переменная часть выплачивается по итогам производственно-хозяйственной деятельности Компании и результатам выполнения ключевых показателей эффективности.

Структура компенсационного пакета по российским предприятиям (%)



НАГРАДЫ ПЕРСОНАЛА

Кроме заработной платы, сотрудники получают социальный пакет, который составляет 7% 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.

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 разработки и реализации Наградной политики является в первую очередь развитие и повышение эффективности сотрудников.

Средняя заработная плата по российским предприятиям (в месяц)

Наименование валюты	2016	2017	2018
Долл. США <sup>1</sup>	1 405	1 784	1 780
Тыс. руб.	94,2	104,1	111,6

<sup>1</sup> Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю: 2016 год – 67,03; 2017 год – 58,35; 2018 год – 62,71.

Расходы Компании на социальный пакет по российским предприятиям

Показатель	2016	2017	2018
Расходы, всего (млн долл. США)	103,0	122,5	127,6
На одного сотрудника (долл. США)	1 300	1 571	1 703

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ НАГРАДНОЙ ПОЛИТИКИ

Количество наград сотрудникам (шт.)



Внутренние награды предприятий	1 996
Награды муниципальных и региональных органов власти	1 664
Награды министерств и ведомств	286
Корпоративные награды	275
Государственные награды	83

- **Объективность и прозрачность** выдвижения и награждения: наличие объективных, релевантных и прозрачных критериев для награждения каждого конкретного сотрудника, с одной стороны, и четкого понимания награжденным 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 сотрудников 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, способствующие 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,

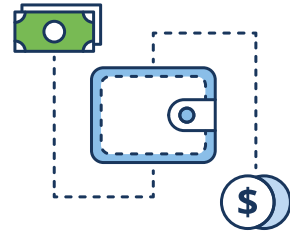
управленческих компетенциях, отмечая тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

Компания использует несколько уровней поощрения. 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.

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 сотрудников Группы.

## 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 на протяжении пяти лет. Оценка производится на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые охватывают показатели по социальной ответственности, безопасности труда, операционной эффективности, управлению капиталом. В 2018 году в оценке результативности по ключевым показателям эффективности участвовали 9,8 тыс. человек (сотрудники Главного офиса, филиалов и дочерних предприятий).



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 / филиалов / дочерних обществ, а также связывать 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 2018 года в системе работали 19 филиалов / дочерних обществ Компании. В 2019 году тиражирование этой системы затронет предприятия энергетики и транспортные филиалы Компании.

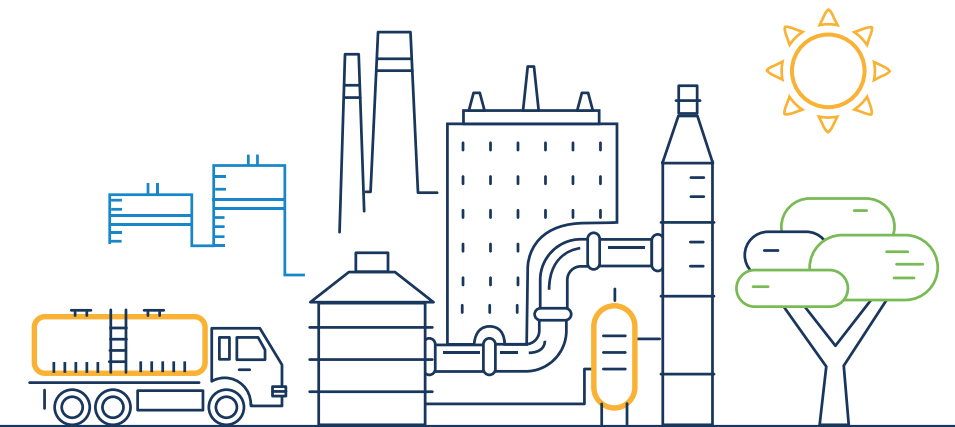
В целях повышения эффективности деятельности сотрудников Главного офиса был утвержден Регламент проведения оценки результативности сотрудников и Положение о премировании по итогам работы за год. Основной задачей Регламента проведения оценки результативности является создание механизма, связывающего результат 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

## НАШ ПОДХОД

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



**53%**

предприятий Группы

имеют сертификаты системы менеджмента безопасности и охраны труда



**Сертификаты системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья**

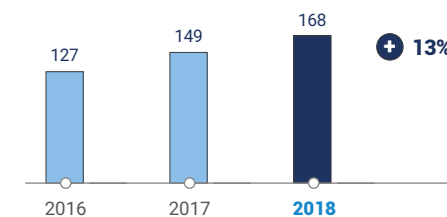
По итогам 2018 года 53% предприятий Группы (по численности) имели сертификаты системы менеджмента безопасности и охраны труда по международному и российскому стандартам. В 2019 году Компания планирует начать работу по сертификации на соответствие требованиям международного стандарта ISO 45001.

Система управления промышленной безопасностью и охраной труда, действующая в соответствии с Политикой «Норникеля» в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ), провозглашает принцип приоритетности жизни и здоровья сотрудников по отношению к результатам производственной деятельности и соответствует передовым международным стандартам. С 2013 года Компания взяла курс на снижение травматизма и повышение культуры производства.

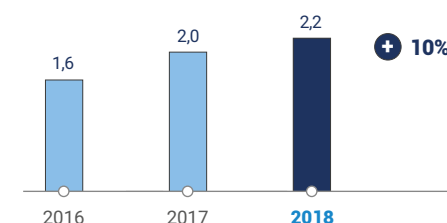
Вопросы ПБиОТ контролируются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров Компании. Комитет ежеквартально рассматривает отчеты менеджмента о результатах деятельности в этой области. Случаи со смертельным исходом Комитетом рассматриваются отдельно. На заседаниях Комитета менеджмент подробно докладывает о причинах таких случаев, о принятых мерах во избежание подобного в будущем и о дисциплинарном воздействии на виновных.

Первый вице-президент — Операционный директор несет непосредственную ответственность за разработку мероприятий и контроль выполнения требований в области промышленной безопасности. Вознаграждение Операционного директора, как и всех руководителей производственных подразделений, зависит от показателей

**Затраты на мероприятия по охране труда (млн долл. США)**



**Затраты на одного сотрудника (тыс. долл. США)**





промышленной безопасности. В картах КПЭ показатели в области ПБиОТ занимают от 12 до 28%, при этом допущение несчастного случая со смертельным исходом является блокирующим фактором: в карте КПЭ обнуляется значение показателя по промышленной безопасности, снижая, таким образом, размер вознаграждения.

Под руководством Первого вице-президента — Операционного директора в Компании работает 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 филиалов и российских компаний Группы. На заседаниях рассматриваются вопросы совершенствования системы управления ПБиОТ, среди которых:

- анализ обстоятельств и причин случаев производственного травматизма с тяжелым и летальным исходом;
- статус принятых и запланированных мер по предотвращению аналогичных несчастных случаев на предприятиях Компании;
- программы организационно-технических мероприятий по повышению уровня ПБиОТ.

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 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, сотрудники подрядных организаций перед началом работ обязательно проходят вводный и целевой инструктажи по охране труда. Также в нарядах-допусках в обязательном порядке содержатся требования по охране труда, которые должны соблюдаться при организации и выполнении работ. В 2018 году введен в действие корпоративный стандарт по управлению подрядными организациями в области ПБиОТ.



### Корпоративные стандарты и профилактика

В «Норникеле» существуют внутренние корпоративные стандарты в области ПБиОТ, которые распространяются как на персонал, так и на сотрудников подрядных организаций, задействованных на предприятиях. Сотрудники Департамента промышленной безопасности, охраны труда и экологии регулярно проводят мониторинг выполнения мероприятий, определенных планами внедрения стандартов, и соблюдения установленных требований в области ПБиОТ.

В производственных подразделениях филиалов и российских компаниях Группы проходят регулярные аудиты на соответствие установленным требованиям в области ПБиОТ. В 2018 году в соответствии с графиками было проведено 45 аудитов.

В целях сокращения производственных рисков Компания ежегодно разрабатывает и реализует комплексный план мероприятий по ПБиОТ. Так, в рамках проекта «Риск — контроль» (реализуется с 2016 года в целях внедрения стандарта СТО КИСМ 121-211-2014 по управлению рисками в области ПБиОТ) в 2018 году проводилась работа по выполнению требований стандарта и дальнейшему совершенствованию процедуры идентификации опасностей, оценке и управлению рисками в области ПБиОТ. Руководители производственных подразделений совместно со специалистами служб ПБиОТ проводят анализ изменения показателей, на основании которого оценивается качество проведения поведенческих аудитов и правильность принятия корректирующих мер, направленных на снижение опасных действий и ситуаций, допускаемых сотрудниками.

В 2018 году Компания разработала новый корпоративный стандарт по управлению подрядными организациями в области ПБиОТ. Благодаря этому стандарту устанавливаются определенные требования с начального этапа выбора подрядчика.

В 2018 году в целях предотвращения риска возникновения взрыва на самоходном горно-шахтном оборудовании рудников Заполярного филиала и ООО «Медвежий ручей» установлены автоматизированные системы аэрогазового контроля и защиты, которые отключают оборудование при наличии в воздушной среде взрывных концентраций газовой смеси.



### Обучение персонала и пропаганда промышленной безопасности

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

Обучение начинается непосредственно после приема сотрудника с вводного инструктажа по безопасности труда и последующих инструктажей на рабочем месте. В дальнейшем регулярно проводятся повторные инструктажи в соответствии с действующими программами. Для обучения сотрудников основных профессий разработаны и используются интерактивные курсы подготовки.

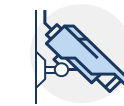


### Обеспечение сотрудников специальной одеждой, обувью и другими средствами индивидуальной защиты

В целях минимизации негативного воздействия вредных производственных факторов на сотрудников Компании разработаны стандартные требования к спецодежде, спецобуви и другим средствам индивидуальной защиты. Сотрудники получают самые современные средства индивидуальной защиты в виде специальной одежды и обуви, касок, респираторов и защитных очков. Сотрудники, стаж которых на производственных предприятиях менее трех лет, имеют отличительные знаки — красные каски с надписью «Внимание» и спецодежду с шевронами «Внимание».

Персонал, занятый на работах, связанных с загрязнением, бесплатно обеспечивается смывающими и обеззараживающими средствами.

В 2018 году на приобретение средств индивидуальной защиты в Компании было израсходовано около 41 млн долл. США (2,6 млрд руб.).



### Контроль соблюдения требований ПБиОТ

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

В Компании создана и функционирует система мониторинга ПБиОТ, которая включает в себя многоступенчатый контроль, когда проводятся целевые, оперативные и комплексные проверки состояния ПБиОТ. На первой ступени контроль осуществляется линейным руководителем или мастером с участием уполномоченных лиц по охране труда; на этом этапе в первую очередь проверяется организация рабочего места. На второй и более высоких ступенях контроль осуществляется специальными комиссиями по ПБиОТ, с участием в них представителей 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, 14,9 тыс. нарушителей требований безопасности и охраны труда.



### Охрана здоровья

Чтобы минимизировать риск возникновения профессиональных заболеваний, Компания пропагандирует среди персонала профилактику и здоровый образ жизни. Руководство стремится

донести до всех сотрудников важность охраны собственного здоровья и соблюдения требований производственной безопасности. Целью Компании также является внедрение эффективных мер по охране здоровья с учетом как производственных, так и индивидуальных факторов риска.

На 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 (периодически и по направлениям медицинских комиссий) направляются на специальное медицинское обследование в центры профпатологии.

На производственных предприятиях действуют здравпункты, на базе которых осуществляются предсменные осмотры, а также прием сотрудников при их обращении в течение работы.

Сотрудники, в зависимости от наличия на рабочих местах определенных вредных производственных факторов, бесплатно обеспечиваются средствами индивидуальной защиты органов дыхания (респираторы, противогазы), органов слуха (наушники, беруши), зрения (очки со светофильтрами, щитки), кожных покровов (перчатки, защитные и регенерирующие кремы, специальные костюмы).

В целях укрепления здоровья и предупреждения профессиональных заболеваний 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.



### Компания регулярно осуществляет:

- совершенствование методов управления производством, направленных на обеспечение безопасности работ и условий труда;
- оснащение предприятий новым оборудованием, внедрение современных систем безопасности и приборов контроля;
- совершенствование комплекса крепления горных выработок на рудниках;
- повышение квалификации специалистов по вопросам ПБиОТ, обучение персонала безопасным методам работы, укрепление производственной дисциплины;
- снижение негативного воздействия вредных производственных факторов на здоровье сотрудников;
- обеспечение сотрудников современной, качественной спецодеждой и средствами индивидуальной защиты в соответствии с корпоративными стандартами;
- медицинские профилактические мероприятия.

## Показатель несчастных случаев со смертельным исходом **СНИЖЕН**



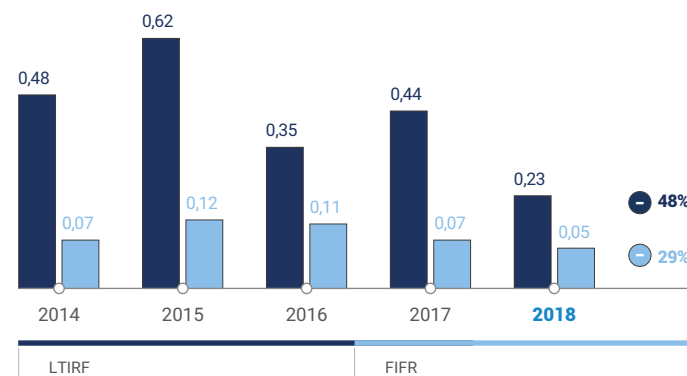
**Показатели результативности в области промышленной безопасности**

В 2018 году благодаря проведению мероприятий по соблюдению требований стандартов в области ПБиОТ «Норникель» снизил количество несчастных случаев (с 60 до 32) и коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей трудоспособности — LTIFR<sup>1</sup>

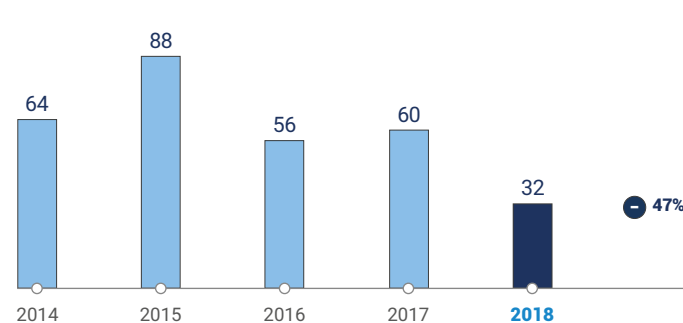
**В 2018 году «Норникель» снизил количество несчастных случаев**

на **47%** по сравнению с 2017 годом

Коэффициенты промышленного травматизма



Количество несчастных случаев (человек)



Показатели в области промышленной безопасности

Показатели	2016	2017	2018
FIFR	0,11	0,07	0,05
LTIFR	0,35	0,44	0,23
Производственные несчастные случаи, человек	56	60	32
В том числе: смертельные	13	8	6
с временной потерей трудоспособности	43	52	26
Производственные несчастные случаи в подрядных организациях, человек	18	16	19
В том числе: смертельные	8	1	2

>>> Подробная информация о деятельности Компании в области ПБиОТ представлена в Отчете об устойчивом развитии за 2018 год.

(с 0,44 до 0,23). Снижены уровень несчастных случаев со смертельным исходом (с 8 до 6) и коэффициент частоты таких случаев — FIFR<sup>2</sup> (с 0,07 до 0,05).

Расследование несчастных случаев, связанных с производством и профессиональными заболеваниями, осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, отраслевыми положениями и корпоративным стандартом «Расследование

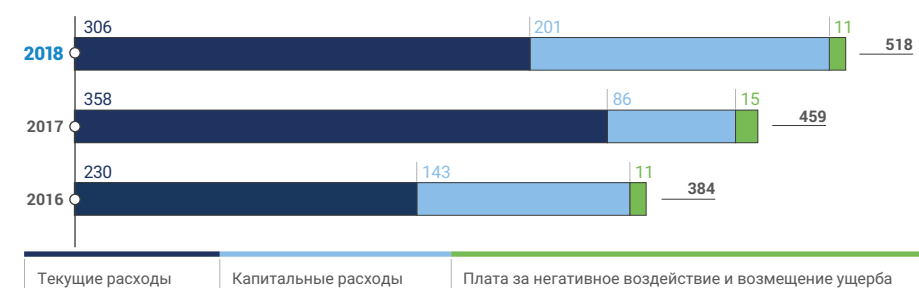
происшествий». Все обстоятельства несчастных случаев со смертельным исходом были доведены до сведения Совета директоров и тщательно расследованы для недопущения их в будущем. Руководство «Норникеля» считает обеспечение безопасности и достижение нулевого показателя смертности на производстве важными стратегическими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

<sup>1</sup> LTIFR — коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей трудоспособности (LTIFR = Количество несчастных случаев с временной потерей трудоспособности (без случаев со смертельным исходом) / Фактически отработанное время всеми работниками × 1 000 000).

<sup>2</sup> FIFR — коэффициент частоты несчастных случаев со смертельным исходом (FIFR = Количество несчастных случаев со смертельным исходом / Фактически отработанное время всеми работниками × 1 000 000).

# ЭКОЛОГИЯ И БИОРАЗНООБРАЗИЕ

Расходы на окружающую среду (млн долл. США)



## СИСТЕМА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В 2018 году система экологического менеджмента<sup>3</sup> (СЭМ) продолжала функционировать в рамках корпоративной интегрированной системы менеджмента (КИСМ) в области качества и экологии 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

В соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001:2015 с целью подтверждения соответствия СЭМ Компании требованиям стандарта аудиторами международного органа по сертификации Bureau Veritas Certification (BVC) ежегодно проводятся надзорные, а раз в три года — ресертификационные аудиты. В ноябре 2018 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, ISO 9001:2015. По результатам аудита специалисты BVC дали рекомендации по возможным направлениям деятельности и отметили общие сильные стороны СЭМ Компании.

В течение 2018 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.

Следуя принципам международного стандарта ISO 14001, открытости и прозрачности 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.

## События 2018 года

**Быстринский ГОК получил положительное заключение государственной экологической экспертизы.** Быстринский ГОК оснащен новым эффективным оборудованием, и используемые технологии позволяют свести к минимуму негативное воздействие производства на окружающую среду. Для производственных и бытовых отходов построен современный полигон с системами сбора и очистки фильтрационных вод. В местах выбросов дымовых газов предусмотрено современное газоочистное оборудование. Компания ведет постоянный мониторинг состояния окружающей среды и радиационного фона.

**Плавильный цех Кольской ГМК увеличил выпуск серной кислоты до 58 тыс. тонн, что больше, чем предусмотрено планом.** Отказавшись от устаревшей технологии обжига медно-никелевого концентрата, при которой в атмосферу ежегодно выбрасывалось до 48 тыс. тонн диоксида серы, Компания смогла свести эти выбросы к минимальным значениям. Сейчас в Кольской ГМК подготовка медно-никелевого концентрата к плавке осуществляется по технологии брикетирования, при котором сырье подвергается механическому прессованию. Содержание серы в брикетах выше, чем в окатышах. В результате переработки такого сырья в плавцехе получается более насыщенный сернистый газ, который значительно легче улавливать и утилизировать.

<sup>3</sup> 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.

## ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

Изменение климата на нашей планете — это глобальная проблема современности, которая потенциально может оказать негативное влияние на мировое общество, так как повлечет за собой нарушение биоразнообразия, снижение доступности водных и энергетических ресурсов и прочие экологические риски. Одним из основных факторов, влияющих на глобальное потепление и грядущие изменения климата на Земле, являются выбросы парниковых газов. «Норникель» признает необходимость борьбы с изменением климата и поддерживает глобальные программы по сокращению объемов выбросов парниковых газов в атмосферу. Компания осуществляет свое долгосрочное развитие, модернизируя производственные процессы с применением наилучших доступных технологий, повышая свою энергетическую эффективность, увеличивая долю использования «чистой» энергии и снижая энергоемкость при производстве товарной продукции. Кроме того, Компания в своей деятельности придерживается принципов Глобального договора ООН.

Вопросы по изменению климата Совет директоров «Норникеля» рассматривает регулярно в рамках обсуждения концепции экологического развития Компании, отчетов о ходе реализации крупных инвестиционных проектов и считает одними из приоритетных при определении направлений деятельности и стратегии развития Компании. Вопросы по изменению климата контролируются Первым вице-президентом — Операционным директором.

### Климатические риски

Компания всегда работала в сложных климатических условиях, включая вечную мерзлоту, сезонное таяние льдов и экстремально низкие температуры. В таких условиях операционная деятельность исторически выстраивалась

с учетом сильных климатических изменений, которые в Норильске к тому же носят ярко выраженный сезонный характер. В связи с этим, чтобы избежать разрушений зданий, все конструкции построены на сваях, а промышленные сооружения — на скальных породах.

Основные поставки продукции потребителям, завоз сырья и материалов для производства и строительства, а также продукции социального назначения для жителей осуществляются через порт Дудинка, находящийся в 100 км от Норильска и принимающий как морские, так и речные суда. Портом владеет Компания. Он является единственным в мире ежегодно затопляемым портом во время половодья. Расположение порта на Крайнем Севере обуславливает сезонность его работы: примерно с ноября по май акватория порта и реки Енисей замерзает. В данный период порт обслуживает только морские суда, используя портовые ледоколы для подвода судов к причалу и очистки причалов ото льда. В мае-июне порт затапливается, обработка судов прекращается. После ледохода и спада воды Компания оперативно восстанавливает причалы в рабочее состояние за счет уникальной разработанной технологии.

С учетом климатических особенностей в Компании выстроена и энергетика. Компания не использует пока солнечную энергию и энергию ветра из-за слишком сильных ветров и длинных полярных ночей в зимний период, но успешно использует «чистую» энергию гидроэнергетики. «Норникель» эксплуатирует две гидроэлектростанции, которые покрывают 44% его потребностей в электроэнергии. В Компании созданы резервы энергетических мощностей, которые могут работать на горячем топливе, что позволит их задействовать в случае засухи или снижения выработки энергии на гидроэлектростанциях.

### События 2018 года

#### Старт реализации Серного проекта

В сентябре на Медном заводе был дан старт реализации Серного проекта — крупнейшей экологической инициативы «Норникеля», направленной на кардинальное улучшение окружающей среды в регионе. В торжественной церемонии приняли участие Президент Компании Владимир Потанин и полномочный представитель президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе Сергей Меняйло.

#### Диалог с заинтересованными сторонами. Эксперты из России и Норвегии обсудили экологическую ситуацию.

Представители «Норникеля» продемонстрировали норвежским коллегам, как сокращается негативное воздействие предприятий Компании на экологию в Норильске и на Кольском полуострове, рассказали о масштабном Серном проекте, благодаря которому выбросы диоксида серы в Норильском промышленном районе будут сокращены на 75% к 2023 году.



### Основные риски, связанные с изменением климата

Наименование риска	Описание риска	Основные факторы риска	Меры для снижения риска
Риски, связанные с изменением климата	<b>Нехватка водных ресурсов:</b> дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах ГЭС и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории муниципального образования города Норильска	Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание замкнутого водооборота для снижения забора воды из сторонних источников</li> <li>Регулярное проведение гидрологических наблюдений для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах</li> <li>Взаимодействие с Росгидрометом в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек присутствия Компании</li> <li>Организация работ по углублению русла реки Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска</li> <li>Замена оборудования на гидроэлектростанциях с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения КПД гидроагрегатов (срок реализации — 2012–2021 годы)</li> </ul>
	<b>Растепление грунта:</b> потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов, деформация строительных конструкций зданий и сооружений и в итоге их разрушение	Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры (последние 15–20 лет). Увеличение глубины сезонного протаивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Строительство зданий и сооружений на грунтах или скальных породах</li> <li>Регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений, построенных по принципу применения многолетнемерзлых грунтов в строительстве</li> <li>Геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий</li> <li>Измерение температуры грунтов в основаниях зданий</li> <li>Контроль предприятий по соблюдению правил эксплуатации технических подполий</li> <li>Подготовка рекомендаций и разработка компенсирующих мероприятий по приведению зданий и сооружений в безопасное эксплуатационное состояние</li> </ul>

Выбросы CO<sub>2</sub> составили

**10** млн т

**44%**

электроэнергии

потребляется из возобновляемых источников

**1,1%**

доля угля в потребленных топливных ресурсах

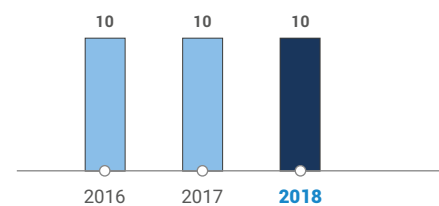
## ВЫБРОСЫ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

В Компании на основе действующей национальной методологии проведена инвентаризация выбросов парниковых газов. При расчете учитывались климатические условия расположения производственных активов и сроки модернизации и реконфигурации производственных мощностей. Общие прямые выбросы парниковых газов составляют порядка 10 млн тонн<sup>1</sup> в год, в том числе для предприятий топливно-энергетического комплекса порядка 6,4 млн тонн в год, металлургического комплекса — 3,45 млн тонн в год, транспортно-логистического комплекса — до 0,15 млн тонн в год. В следующем году с целью сопоставления результатов расчета «Норникель» планирует провести оценку выбросов парниковых газов по международной методике.

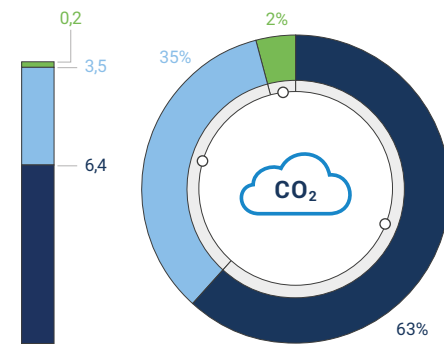
В настоящее время в Российской Федерации продолжается поэтапное формирование законодательных требований к отчетности предприятий по выбросам парниковых газов.

Компания следит за всеми изменениями нормативного правового регулирования в этой сфере в целях соответствия установленным требованиям.

### Прямые выбросы парниковых газов<sup>1</sup> (Scope 1, млн т)



### Выбросы парниковых газов по источникам (млн т)



Топливо-энергетический комплекс | Металлургия | Транспорт

<sup>1</sup> В соответствии с методическими указаниями по расчетам выбросов парниковых газов, утвержденными приказом Министерства природных ресурсов Российской Федерации от 30 июня 2015 года № 300.

## ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

Странами Евросоюза определены цели по сокращению к 2020 году выбросов парниковых газов как минимум на 20% по отношению к уровню 1990 года преимущественно за счет перехода от выработки энергии на базе ископаемых видов топлива к использованию возобновляемых источников.

Компания стремится обеспечить свои потребности в энергоресурсах в первую очередь из возобновляемых источников. «Норникель» непрерывно работает над снижением потребления таких источников энергии, как дизельное топливо, уголь и природный газ, а также над обеспечением своих предприятий надежными, экономичными низкоуглеродистыми источниками энергии в долгосрочной перспективе. Так, в результате

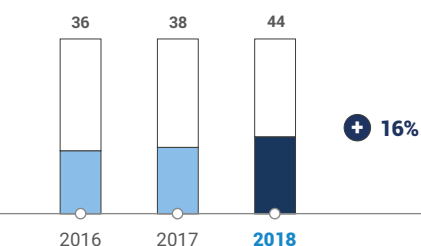
закрытия Никелевого завода, по нашим оценкам, ежегодное потребление угля сократилось на 40–70 тыс. тонн.

Приоритетным источником возобновляемой энергии для Компании является гидроэнергия, которая вырабатывается на гидроэлектростанциях: Усть-Хантайской ГЭС (установленная мощность — 481 МВт) и Курейской ГЭС (установленная мощность — 600 МВт). В 2018 году доля электроэнергии, полученной из возобновляемых источников, составила 44% по Группе компаний «Норильский никель» и 51% по площадке Норильского промышленного района, остальная электроэнергия производится с использованием природного газа. В Компании запущен проект по замене оборудования на гидроэлектростанциях с целью увеличения его надежности

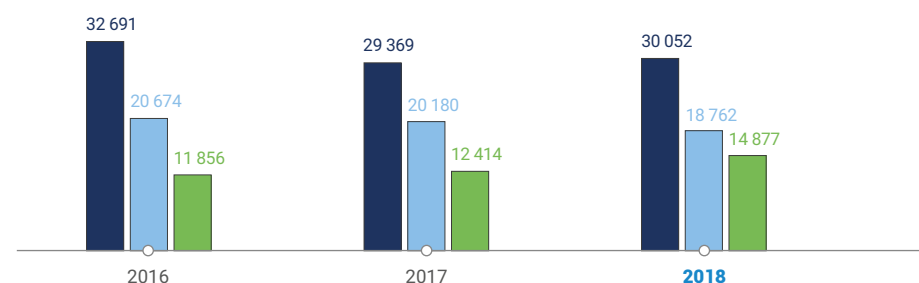
и выработки электроэнергии за счет повышения КПД гидроагрегатов (срок реализации — 2012–2021 годы), что в перспективе позволит увеличить долю энергии, получаемой из возобновляемых источников.

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. Зимой там солнечной энергии недостаточно, поскольку около 60 дней длится полярная ночь. Ветрогенераторы также неэффективны, так как ветровая энергия непостоянна: погодные условия меняются от полных штилей, длящихся неделями, до вьюг со скоростью ветра до 50 м/с.

### Доля потребляемой электроэнергии из возобновляемых источников (%)



### Потребление электроэнергии и тепла Группой (ТДж)



Потребление тепла из невозобновляемых источников | Потребление электроэнергии из невозобновляемых источников | Потребление электроэнергии и тепла из возобновляемых источников

## Потребление энергии и повышение энергоэффективности

«Норникель» бережно использует тепловую и электрическую энергию. Выработка электроэнергии происходит на 85% за счет собственных топливно-энергетических компаний, которые снабжают электроэнергией собственные предприятия и внешних потребителей.

>>> Подробнее про собственные энергетические активы с. 93

В 2018 году в Компании продолжилась работа по реализации мероприятий, разработанных во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 30 сентября 2013 года № 752 «О сокращении выбросов парниковых газов». Инвестиционной программой Группы предусмотрена реализация нескольких крупных приоритетных проектов, реализуемых с целью увеличения использования возобновляемых источников энергии (потенциала гидрогенерации) и экономии топливно-энергетических ресурсов.

Среди наиболее крупных проектов:

- замена гидроагрегатов Усть-Хантайской ГЭС и автоматизация системы диспетчерского управления;
- техническое перевооружение ТЭЦ-1 на автоматизированное управление технологическим процессом;
- замена деревянных опор линий 110 кВ на металлические;
- строительство паропроводов системы централизованного теплоснабжения.

В 2018 году также реализован ряд мероприятий по повышению энергоэффективности. Общая экономия условного топлива в 2018 году составила 87 822 т у. т. Удельный расход топлива на отпуск электроэнергии ТЭЦ в 2018 году составил 265 г / кВт · ч, что ниже планового показателя — на 29 г / кВт · ч и показателя 2017 года — на 17 г / кВт · ч. Также на дочерних предприятиях Компании в 2018 году удалось сэкономить природный газ в объеме 17,3 млн м<sup>3</sup>.

## Выработка электроэнергии происходит на 85% за счет собственных топливно-энергетических компаний

### Потребление топлива (ТДж)



В 2018 году объем инвестиций в проекты составил

~92 млн долл. США (5,8 млрд руб.)

Общая экономия условного топлива в 2018 году составила

87 822 т у. т.

### Выработка и потребление электроэнергии и топливных ресурсов по Группе<sup>2</sup> (ТДж)

Показатель	2016	2017	2018
Потребление топлива <sup>3</sup>	172 425	156 568	148 909
природный газ	151 081	134 709	129 335
дизельное топливо и мазут	15 423	15 221	13 788
бензин и авиационное топливо	3 789	5 178	4 127
каменный уголь	2 132	1 460	1 659
Электроэнергия и тепло из собственных возобновляемых источников (ГЭС)	11 856	12 414	14 877
Закупка электроэнергии и тепла за пределами Группы	8 968	10 483	10 931
Продажа электроэнергии и тепла за пределами Группы	19 882	19 503	18 926
<b>ОБЩАЯ ВЫРАБОТКА И ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ (1 + 2 + 3 – 4)</b>	<b>173 367</b>	<b>159 962</b>	<b>155 792</b>

<sup>2</sup> Более подробную разбивку по потреблению энергетических ресурсов по предприятиям Компании смотрите в Отчете об устойчивом развитии за 2018 год.  
<sup>3</sup> В том числе топливо, потребленное для выработки энергии на нужды г. Норильска.

## ОХРАНА ВОДНЫХ ОБЪЕКТОВ

Основные производственные активы Компании расположены в регионах с достаточным обеспечением водными ресурсами. Однако учитывая, что в некоторых регионах мира существует проблема с доступом к водным ресурсам, Компания бережно относится к использованию чистой воды и производит забор воды на нужды производства строго в соответствии с установленными лимитами.

Объем используемой воды



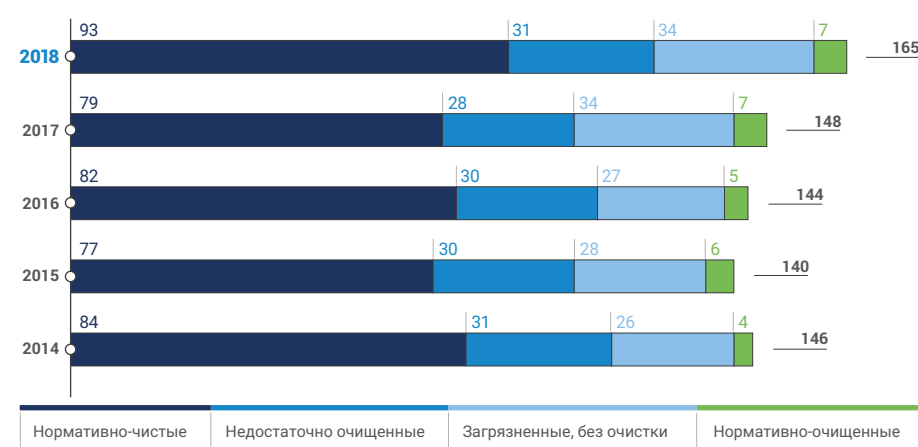
## ВЫБРОСЫ

Одна из основных экологических проблем Компании — большие 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 Серного проекта и экологических мероприятий на Кольской ГМК. С 2019 года Компания планирует проводить контроль и мониторинг экологической обстановки на Кольском полуострове и в Норильском промышленном районе с помощью беспилотных авиационных систем легкого класса.

**Серный проект** — это общее название второго этапа масштабной экологической программы, предусматривающего сокращение суммарных выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе не менее чем на 75% к 2023 году. Это позволит гарантированно обеспечить нормативное качество атмосферного воздуха

В «Норникеле» создана система замкнутого водооборота на ключевых производствах, которая позволяет снизить забор воды из сторонних источников. Кроме того, Компания не осуществляет водозабор из объектов на охраняемых природных территориях. В 2018 году объем воды, используемой в оборотном и повторном водоснабжении, составил 86% от общего объема. На всех объектах, где используется вода, реализуются

Объем сброса сточных вод (млн м³)



в Норильске при любых скорости и направлении ветра. Общая стоимость капитальных вложений в Серный проект оценивается в пределах 2,5 млрд долл. США.

В рамках указанной программы на **Надеждинском металлургическом заводе** планируется реализация проекта строительства установок по улавливанию богатых серой газов от печей взвешенной плавки и производство серной кислоты с ее последующей нейтрализацией известняком и получением отвального гипса, который будет складироваться на специальном сооружении — гипсохранилище. Другим проектом предусмотрено строительство на площадке Надеждинского металлургического завода принципиально нового агрегата непрерывного конвертирования медных штейнов, выбросы которого также пойдут на производство серной кислоты. В 2018 году разработка этих проектов была фактически завершена, и они были направлены на государственную экспертизу.

согласованные с государственными органами программы регулярных 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.

На **Медном заводе** предусмотрено строительство современных линий по производству элементарной серы взамен действующей линии, а также закрытие всего конвертерного передела, что позволит ликвидировать низовые выбросы бедных конвертерных газов от источников Медного завода, которые сильно влияют на приземные концентрации диоксида серы в периоды неблагоприятных метеорологических условий. Планируемая общая производительность мощностей по утилизации серы из газов Медного завода к 2022 году составит около 280 тыс. тонн серы в год. В сентябре 2018 года «Норникель» приступил к реализации Серного проекта на Медном заводе.

На **Кольской ГМК** продолжается реализация программы снижения выбросов диоксида серы в атмосферу от плавильного цеха на площадке «Никель» за счет модернизации оборудования (реконструкция систем

загрузки и герметизации рудно-термических печей, замена газоходов, подготовка шихты к плавке и др.) и снижения загрузки плавильного цеха путем строительства узла разделения и отгрузки концентрата на площадке «Заполярный» по проекту фирмы Outotec с реализацией части концентрата обогатительной фабрики Кольской ГМК сторонним потребителям. Ожидаемый экологический эффект — снижение к 2020 году выбросов диоксида серы в п. Никель не менее чем на 50% от уровня 2015 года и достижение нормативов предельно допустимых выбросов.

В 2018 году совокупные выбросы загрязняющих веществ по российским предприятиям Компании составили 1 927 тыс. тонн, что на 4,3% выше уровня предыдущего года. Рост выбросов произошел из-за временного увеличения выбросов диоксида серы в Заполярном филиале. Это увеличение связано с переработкой серосодержащего

медного концентрата, дополнительно купленного у «Ростеха». Несмотря на рост выбросов, они не превысили установленных нормативов для Компании. Суммарные выбросы загрязняющих веществ в Заполярном филиале за 2018 год составили 1 789 тыс. тонн, что выше уровня предшествующего года на 84 тыс. тонн (+4,9%). Рост произошел в основном из-за увеличения выбросов диоксида серы (+5,3%).

В 2018 году Компания принимала меры по регулированию выбросов загрязняющих веществ в период неблагоприятных метеоусловий и останавливала производство на металлургических заводах 140 раз. В целях информирования населения в Норильске продолжает работать бесплатная телефонная справка по номеру 420-007, позвонив на который 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 своей деятельности неукоснительно соблюдает природоохранные требования, а именно:

- выбросы в атмосферу от передвижных источников осуществляются в пределах допустимых выбросов;
- 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 Компании передаются на приемные сооружения специализированных организаций в морских портах.

Выбросы загрязняющих веществ по Группе (тыс. т)

Загрязняющие вещества	2016	2017	2018
<b>ИТОГО ГРУППА</b>	<b>1 936,4</b>	<b>1 845,6</b>	<b>1 926,6</b>
В том числе:			
диоксид серы (SO <sub>2</sub> )	1 878,0	1 785,1	1 869,6
оксид азота (NO <sub>x</sub> )	10,1	11,4	11,2
твердые вещества	14,3	13,5	14,5
прочие вещества	34,1	35,6	31,3

Заполярный филиал

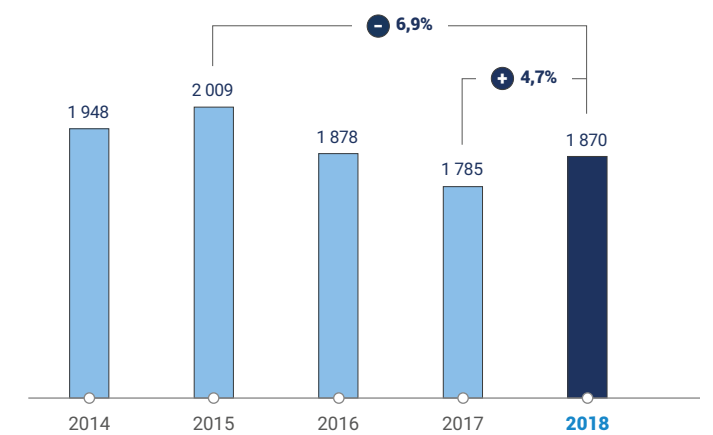
Всего	2016	2017	2018
<b>Всего</b>	<b>1 787,6</b>	<b>1 705,0</b>	<b>1 789,0</b>
В том числе:			
диоксид серы (SO <sub>2</sub> )	1 758,2	1 675,9	1 764,7
оксид азота (NO <sub>x</sub> )	1,5	1,6	0,6
твердые вещества	6,2	6,1	5,5
прочие вещества	21,7	21,5	18,2

Кольская ГМК

Всего	2016	2017	2018
<b>Всего</b>	<b>132,9</b>	<b>121,9</b>	<b>117,5</b>
В том числе:			
диоксид серы (SO <sub>2</sub> )	119,7	109,1	104,8
оксид азота (NO <sub>x</sub> )	1,1	1,2	1,8
твердые вещества	7,4	6,9	7,6
прочие вещества	4,7	4,7	3,3

Загрязняющие вещества	2016	2017	2018
<b>Прочие филиалы и дочерние общества</b>			
<b>Всего</b>	<b>16,0</b>	<b>18,7</b>	<b>20,2</b>
В том числе:			
диоксид серы (SO <sub>2</sub> )	0,1	0,1	0,2
оксид азота (NO <sub>x</sub> )	7,5	8,6	8,8
твердые вещества	0,7	0,5	1,4
прочие вещества	7,7	9,5	9,8

Выбросы диоксида серы (SO<sub>2</sub>) (тыс. т)



## ОТХОДЫ ПРОИЗВОДСТВА

Компания большую часть своих промышленных отходов использует в собственном производстве, так как около 96% отходов относятся к V классу опасности, то есть являются не опасными отходами. В основном это отходы горно-металлургического производства: скальные и вскрышные породы, хвосты обогащения, металлургические шлаки. В 2018 году на собственных предприятиях использовано около 70,4% от всех образующихся отходов, остальные отходы размещались на специально обустроенных объектах, были переданы на использование, обезвреживание специализированным организациям. Отходы при добыче рудных полезных ископаемых идут на закладку выработанного пространства рудников, на засыпку карьеров, подсыпку автодорог и укрепление дамб хвостохранилищ.

В рамках опытно-промышленной эксплуатации хвостохранилища ТОФ в условиях пусконаладочного режима «под нагрузкой» по результатам реализации проекта «Реконструкция и техническое перевооружение Талнахской обогатительной фабрики с увеличением мощности до 16 млн тонн в год по сумме руд. 1-я очередь строительства

хвостохранилища» в 2018 году произведены подготовительные работы ложа хвостохранилища к безопасной эксплуатации ГТС, предусматривающие намыв противоточного экрана и заложение начального уклона для обеспечения безопасного функционирования безнапорных сооружений хвостохранилища, что позволило утилизировать 7 311,532 тыс. тонн хвостов обогащения.

На текущий момент в Компании функционируют четыре хвостохранилища: «Лебяжье», Надеждинского металлургического завода, Талнахской обогатительной фабрики и Кольской ГМК. Также построено хвостохранилище Быстринского ГОКа, которое находится на стадии ввода в эксплуатацию. В 2018 году проводились работы по строительству промышленного отвала № 3. Компания регулярно проводит мониторинг состояния окружающей среды на территориях и в пределах их воздействия с целью наблюдения, оценки и прогноза изменений состояния экологии, а также предотвращения и уменьшения негативных изменений в окружающей среде.

### Основные направления деятельности в области обращения с отходами:

- обустройство мест размещения отходов в целях снижения техногенной нагрузки на окружающую среду;
- увеличение объема использования отходов.

### Образование отходов по классу опасности (тыс. т)

Класс опасности	2016	2017	2018
V	32 118	30 722	29 517
IV	1 114	1 190	1 191
III	30	13	15
II	5,8	2,4	1,1
I	0,1	0,1	0,1
<b>Итого</b>	<b>33 268</b>	<b>31 927</b>	<b>30 724</b>

## 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 и OHSAS 18001.

Основными выбросами Norilsk Nickel Harjavalta являются выбросы аммиака (NH<sub>3</sub>) и никеля (Ni) в атмосферу, а также

сбросы никеля, сульфатов (SO<sub>4</sub><sup>2-</sup>) и иона аммония (NH<sub>4</sub><sup>+</sup>) в воду. В 2018 году все фактические объемы выбросов и сбросов, а также объемы размещения отходов Norilsk Nickel Harjavalta соответствовали разрешениям. Снижение объема отходов в 2018 году по сравнению с прошлым годом (на 2,7 тыс. тонн) связано с переходом на переработку сырья Компании, менее загрязненного примесями по сравнению со сторонним сырьем.

### Экологические показатели Norilsk Nickel Harjavalta

Показатель	2016	2017	2018
Объем промышленных сточных вод, тыс. м <sup>3</sup>	771	899	988
<b>Загрязняющие вещества в промышленных сточных водах, т</b>			
Ni	0,4	0,5	0,6
SO <sub>4</sub> <sup>2-</sup>	22 457	25 853	30 189
NH <sub>4</sub> <sup>+</sup> (в пересчете на азот)	49,5	60,3	69,6
Общее потребление воды, млн м <sup>3</sup>	10,0	11,1	11,8
<b>Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, т</b>			
Ni	1,6	1,7	1,2
NH <sub>3</sub>	70	69	84
Образование отходов, тыс. т	7,0	5,5	2,8
Утилизация отходов, тыс. т	0,8	0,8	1,1



### Nkomati

Компания 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 Nkomati

Показатель	2016	2017	2018
Потребление воды, млн м <sup>3</sup>	0,333	0,064	0,429
Образование отходов, т	921	431	358
Утилизация отходов, т	1 611	845	725
Затраты на природоохранную деятельность, млн долл. США	0,42	0,27	0,31

## 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 всего 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 поддержку образовательных экологических программ заказника «Реликтовые дубы».



## Заповедник «Пасвик»

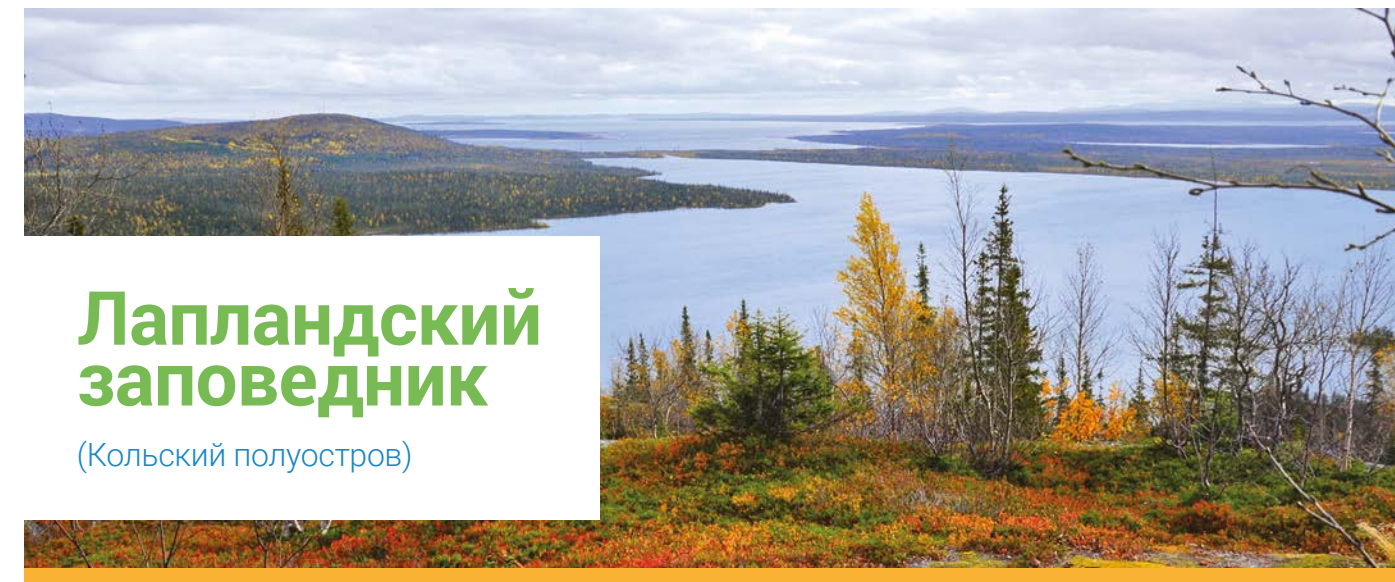
(Кольский полуостров)

В заповеднике обитают редкие виды животных, включенные в международную Красную книгу и Красную книгу России. С 2006 года **заповедник «Пасвик»** в рамках договора выполняет научно-исследовательскую работу под названием «Экологическая оценка природной среды в районе действия комбината «Печенганикель», включая г. Заполярный и п. г. т. Никель

и их окрестности, в том числе территорию государственного заповедника «Пасвик», и разработка схемы долговременного мониторинга.

«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 2018 году была оказана благотворительная помощь на приобретение передвижной лаборатории экологического мониторинга.



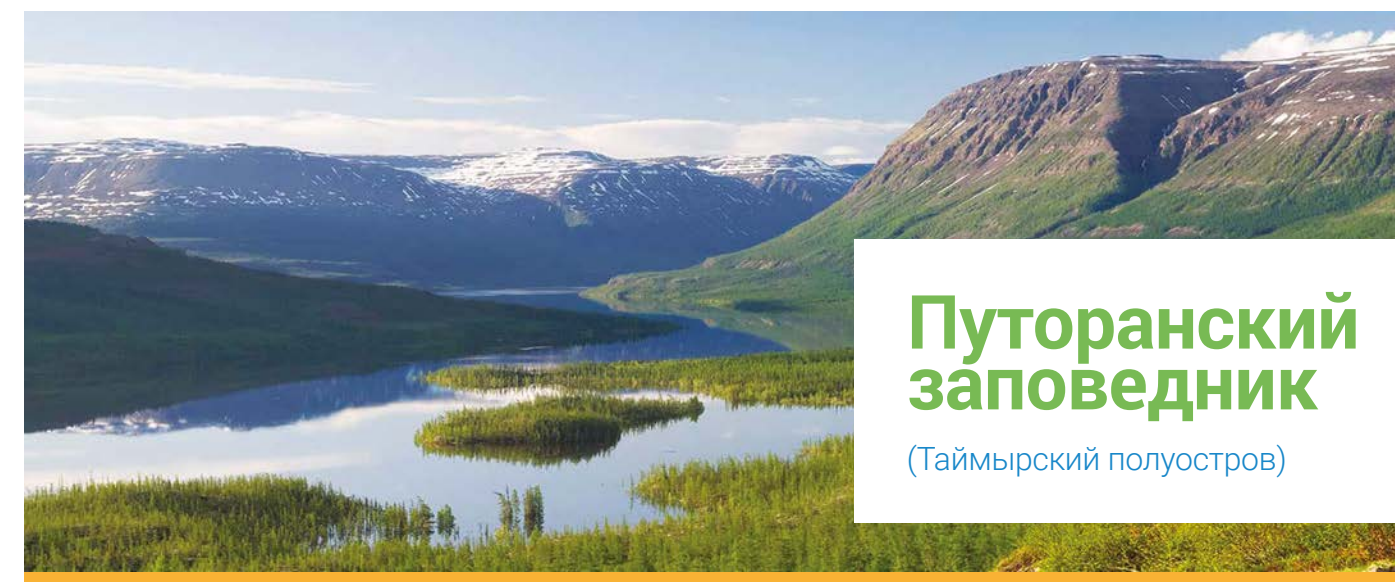
## Лапландский заповедник

(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 с Лапландским заповедником заключены договоры о восстановлении нарушенных природных комплексов** в зоне многолетнего воздействия аэротехногенных выбросов комбината «Североникель», а также ведется 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 финансовой поддержке Компании создана новая экологическая тропа, готовятся к изданию книги, посвященные основателям заповедника — О. И. Семенову-Тянь-Шанскому и Г. М. Крепсу.



## Путоранский заповедник

(Таймырский полуостров)

В 2018 году **Путоранский заповедник** продолжил работу над проектами, которые победили в конкурсе благотворительной программы «Норникеля»

«Мир новых возможностей». Проекты включают организацию ежегодных мероприятий на территории охранной зоны в формате Open Air, восстановление

территории для промышленного ведения оленеводства и проживания коренных малочисленных народов, проведение научных и природоохранных работ.

**Программы по охране природы**

«Норникель» предпринимает активные действия, направленные на защиту окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов. В этих целях Компания осуществляет программу развития на 2016–2023 годы, предусматривающую глубокую модернизацию производства и принципиальное повышение его экологической безопасности.

Еще одним направлением деятельности является экологическое просвещение и обмен опытом. Компания выступила организатором VII экологического форума «Охрана окружающей среды и устойчивое развитие северных территорий», который прошел 15–16 ноября 2018 года в Мурманске. Участники форума обсуждали вопросы развития Арктики с точки зрения экологии и проблемы социально-экологической

ответственности бизнеса, обменивались опытом реализации природоохранных мероприятий в условиях Крайнего Севера, осуществления национального проекта «Экология» на северных территориях, внедрения наилучших доступных технологий и проведения технологической модернизации. В мероприятии участвовало более 200 экспертов со всей России и из стран Арктического региона.

# СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Группа компаний «Норильский никель» — 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 свою деятельность. Поскольку основная часть предприятий «Норникеля» расположена в моногородах, Компания заинтересована в поддержании на их территории благоприятной социальной обстановки и комфортной городской среды, открывающей для сотрудников Компании и членов их семей широкие возможности для творчества и самореализации.

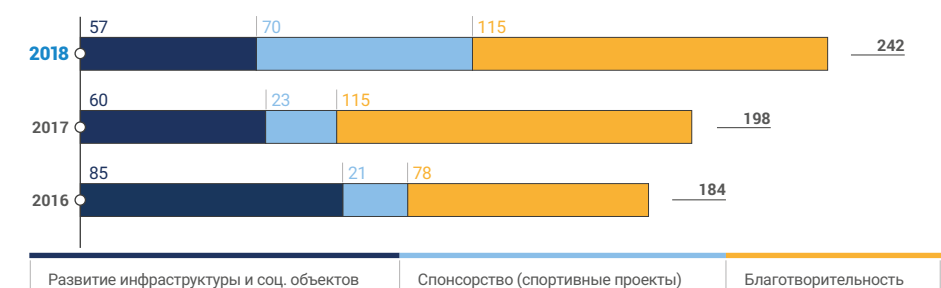
Главным принципом осуществления такого взаимодействия является партнерство, предусматривающее совместное участие всех заинтересованных

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 проекты и благотворительность<sup>1</sup> (млн долл. США)



<sup>1</sup> Без учета социальных программ для персонала.

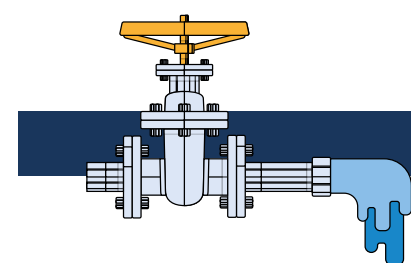
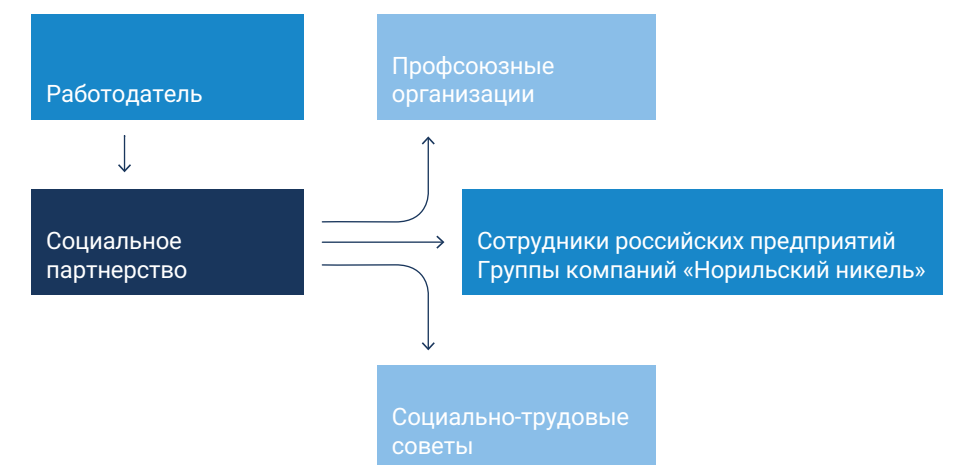
## СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

На предприятиях Группы компаний «Норильский никель» 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.

Интересы сотрудников в регулировании трудовых отношений представляют профсоюзные организации и социально-трудовые советы.

Схема системы социального партнерства

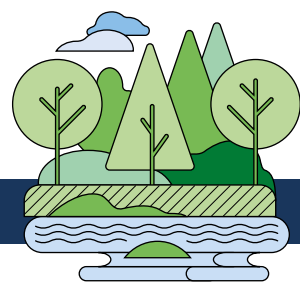


### Водные ресурсы

Заполярный филиал Компании проводит работы, направленные на инкубацию и последующий выпуск молоди ценных пород рыб в водные объекты. Так, в 2018 году с целью искусственного воспроизводства водных биологических ресурсов в Енисей было выпущено 475 тыс. мальков сибирского осетра. Мероприятие осуществлялось в рамках компенсации ущерба, нанесенного водным биологическим ресурсам

при строительстве хвостохранилища Талнахской обогатительной фабрики и при добыче песка на месторождении о. Середыш. В 2019 году планируется продолжить деятельность по инкубации и последующему выпуску молоди ценных пород рыб в водные объекты.

В 2018 году также продолжились работы по благоустройству территории в районе о. Долгое в Норильске.



### Озеленение и санитарная чистка

В 2018 году сотрудники Заполярного филиала совместно с администрацией городов присутствия участвовали в мероприятиях по улучшению санитарного состояния и озеленению городских территорий. В летний период были проведены работы по очистке территорий, прилегающих к автомобильным дорогам, по охране водных объектов и благоустройству прибрежных участков, по благоустройству туристических баз отдыха. Также силами Заполярного филиала были посажены деревья на стадионе «Заполярник».

В рамках движения эковолонтерства в 2018 году в Норильске прошел ежегодный экомарафон, в котором приняли участие порядка 190 сотрудников Компании. Волонтеры организовали около 100 мероприятий с участием 2,5 тыс. жителей города, провели 20 субботников, а также фестивали и мастер-классы, посадили 100 деревьев, собрали 25 тонн мусора, благоустроили несколько городских объектов.



## Интересы сотрудников в регулировании трудовых отношений представляют профсоюзные организации и социально-трудовые советы

### Профсоюзные организации

В профсоюзных организациях на конец 2018 года состояло 10,8% сотрудников российских предприятий Группы.

Профсоюзные организации сотрудников предприятий, расположенных в Норильске и на Таймыре, объединены в профсоюзную организацию сотрудников Компании и ее дочерних структур. Профсоюзные организации сотрудников предприятий, расположенных в Мурманской области, объединены двумя вышестоящими профсоюзными организациями: территориальной профсоюзной организацией сотрудников Кольской ГМК и ее дочерних предприятий и первичной профсоюзной организацией Кольской ГМК.

Профсоюзные организации сотрудников Компании и ее дочерних структур, таких как Кольская ГМК, Быстринский ГОК, авиакомпания «НордСтар» и ООО «Санаторий «Заполярье», являются членами Межрегиональной общественной организации — профсоюза сотрудников ПАО «ГМК «Норильский никель». 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 производственно-экономической эффективности их деятельности, достижения достойного уровня жизни сотрудников, создания безопасных условий труда, охраны здоровья и совершенствования системы социальных гарантий сотрудников.

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

### Социально-трудовые советы

На предприятиях, расположенных на территории Таймырского полуострова и Мурманской области, с 2006 года действуют социально-трудовые советы. Они представляют интересы сотрудников, которые не являются членами профсоюзных организаций. Председатели советов трудовых коллективов объединены в Социально-трудовой совет ПАО «ГМК «Норильский никель» и Социально-трудовой совет Кольской ГМК.

**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 2018 году на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района действовали 24 приемные, в которые поступило около 52 тыс. обращений. Из них 78% — от сотрудников, 21% — от бывших сотрудников, 1% — обращения граждан. Основная тематика обращений — социально-бытовые (72,5% обращений) и правовые вопросы (26%).

На предприятиях Группы также созданы комиссии по коллективному договору, 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.

### Коллективные договоры

В 2018 году в Группе заключен 21 коллективный договор, в том числе на двух предприятиях коллективные договоры были заключены впервые.

В целях дальнейшего совершенствования работы по развитию социального партнерства в сфере труда в Группе в 2018 году подготовлены методические рекомендации по разработке и заключению коллективных договоров. Коллективные договоры российских предприятий Группы соответствуют требованиям действующего законодательства и в достаточной мере отвечают ожиданиям сотрудников.

В отчетном году конфликтов в сфере социально-трудовых отношений не зафиксировано.

**11%** сотрудников

российских предприятий Группы состояли в профсоюзных организациях на конец 2018 года

**78%**

доля сотрудников, представленных в социально-трудовых советах (всего по Группе в 2018 году)

**81%**

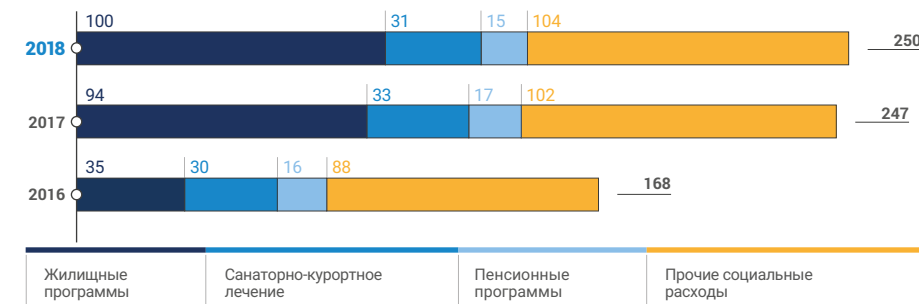
доля сотрудников, охваченных коллективным договором (в 2018 году)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Включая предприятия, где нет коллективного договора, но приняты локальные нормативные акты, на которые распространяется действие коллективного договора ПАО «ГМК «Норильский никель», с учетом зарубежных предприятий.

## Социальные программы для персонала

### ПРОГРАММЫ ОЗДОРОВЛЕНИЯ

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



Жизнь в суровом климате Крайнего Севера, а также тяжелые условия труда на горно-металлургических предприятиях требуют инвестиций со стороны Компании в программы оздоровления

сотрудников и членов их семей. Программы оздоровления и санаторно-курортного лечения — это приоритет социальной политики «Норникеля».

### СПОРТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ

Одним из важнейших направлений личного 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.

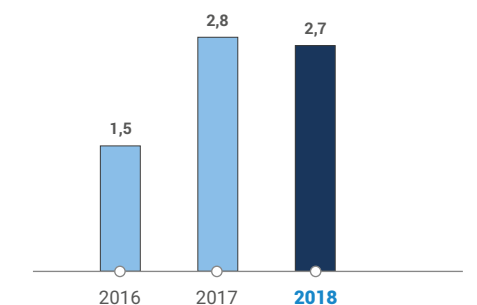
Важное место в спортивно-массовых мероприятиях Компании отведено корпоративным соревнованиям. Среди сотрудников особенно популярны хоккей, мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд, плавание, а также семейные спортивные состязания. Развитие любительского спорта — важный аспект социальной политики Компании.

В 2018 году на территории Норильска в турнирах Ночной Хоккейной Лиги, конференции «Север», для развития любительского хоккея было зарегистрировано 11 команд, в состав которых входят сотрудники Компании.

Ежегодно на территориях присутствия Компании проводятся спартакиады и различные спортивно-массовые мероприятия в которых принимают участие не только сотрудники Компании, но и члены их семей, а также жители региона.

В 2018 году в общекорпоративных спортивно-массовых мероприятиях, спартакиадах и спортивных мероприятиях, проводимых на предприятиях филиалов Компании и российских организаций, входящих в корпоративную структуру «Норникеля», приняли участие около 27 тыс. сотрудников, а также жителей городов присутствия Компании.

Расходы на спортивные мероприятия (млн долл. США)



В 2018 году в ведомственном санатории «Заполярье» в Сочи отдохнули 11 тыс. сотрудников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях — около 12,3 тыс. человек, из них 4,4 тыс. — на курортах Болгарии и 1,7 тыс. человек — в Китае, на о. Хайнань. Компания возмещает сотрудникам в среднем 85% 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 1,5 тыс. детей отдохнули в Анапе и Болгарии (Золотые Пески).

## ЖИЛИЩНЫЕ ПРОГРАММЫ

В 2018 году Компания продолжила реализацию принятой в 2017 году социальной политики по реализации жилищных программ. С целью снижения нагрузки две жилищные программы «Наш дом» и «Мой дом» объединены в одну «Наш дом / Мой дом» с существенным улучшением условий участия для сотрудников и расширением периметра распространения программ на предприятия Группы. Всего с начала реализации программы Компанией (с 2010 года) было куплено 3 826 готовых квартир.

При реализации программы «Наш дом / Мой дом» «Норникель» самостоятельно приобретает готовые к заселению квартиры в разных регионах страны и предоставляет их участникам программы на условиях софинансирования. Обычно покупаются квартиры в Московской, Тверской областях и Краснодарском крае, причем 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 до половины стоимости квартиры оплачивается за счет средств работодателя — около 47 тыс. долл. США (но не более 3 млн руб.), 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.

В Компании также действует корпоративная социальная программа льготного кредитования сотрудников «Норникеля», которая была переведена из пилотного проекта в стаус постоянной. Она создавалась в первую очередь как инструмент для закрепления

квалифицированных сотрудников в Компании. Сотрудникам Заполярного филиала и Кольской ГМК предоставляется беспроцентный займ на оплату первоначального взноса и компенсация определенной доли банковских процентов по кредиту. Всего в этой программе приняли участие более 200 сотрудников Компании.

С 2010 года в рамках программы «Наш дом / Мой дом» Компания купила

**3 826**  
готовых квартир

## ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

«Норникель» предоставляет сотрудникам возможность принять участие в программах негосударственного пенсионного обеспечения. Накопительная долевая пенсия представляет собой результат формирования пенсионных накоплений сотрудников 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	2016	2017	2018
<b>Программа «Накопительная долевая пенсия»</b>			
Объем финансирования, млн долл. США	7,8	8,6	7,7
Количество участников, тыс. человек	17,3	15,7	13,9
<b>Программа «Дополнительная корпоративная пенсия»</b>			
Объем финансирования, млн долл. США	6,7	8,5	6,7
Количество участников, человек	614	718	545

## СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

### Программа переселения

В 2018 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 действует с 2011 года

и предусматривает переселение в течение десяти лет 11 265 семей (1 126 семей ежегодно), проживающих в Норильске и Дудинке и стоящих на регистрационном учете в муниципалитетах.

Компания участвует в программе в качестве благотворителя. Общая сумма пожертвования по программе

составит 8,3 млрд руб. С начала ее реализации «Норникель» перечислил в бюджет Красноярского края 183 млн долл. США (7 млрд руб.), в том числе 13,2 млн долл. США (830 млн руб.) в 2018 году. В 2011–2018 годах приобрели квартиры и переселились на «материк» 7 107 семей: 5 847 — из Норильска и 1 260 — из Дудинки.

### Реализация программы переселения

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Итого
Вклад Компании, млн долл. США	39	28	27	26	22	14	14	13	183
Количество приобретенных квартир на 31 декабря, шт.	1 137	1 013	1 199	1 038	908	627	652	533	7 107

### Поддержка регионов присутствия

«Норникель» вносит существенный вклад в развитие территорий присутствия и реализует на добровольной основе социальные программы и проекты, направленные на формирование доступной и комфортной среды обитания, охрану природы и поддержку местного сообщества. Программы и проекты Компания осуществляет как самостоятельно, так и в партнерстве с органами местного самоуправления, региональными и федеральными органами государственного управления, с некоммерческими и общественными организациями и профессиональными объединениями.

Кроме того, Компания поддерживает площадки, позволяющие обмениваться мнениями представителям власти, бизнеса и общества, создающие условия конструктивного диалога по значимым для экономики регионов, деятельности бизнеса и жизни общества вопросам. Учитывая тот факт, что два региона деятельности Компании являются приграничными (Мурманская область и Забайкальский край), а два входят в Арктическую зону Российской Федерации (Красноярский край и Мурманская область), форумы, конференции и другие подобные мероприятия выступают важным инструментом социально-экономического развития

регионов, стимулируют привлечение инвестиций, способствуют решению вопросов охраны окружающей среды, развитию 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 связи с проведением в 2018 году в Российской Федерации Года добровольца (волонтера) в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 6 декабря 2017 года

№ 583 компания «Норникель» заключила с администрациями городов Красноярск, Норильск, Чита, Мончегорск ряд соглашений о сотрудничестве, направленных на поддержку волонтерского движения, реализацию государственной политики в области развития добровольчества и волонтерства, обеспечения расширения участия граждан в благотворительной и добровольческой деятельности. Результатом данных соглашений явились согласованные и реализованные планы мероприятий по развитию волонтерства в регионах присутствия Компании.

## «Норникель» вносит существенный вклад в развитие Территорий присутствия

## «Норникель» заключил соглашение о сотрудничестве с администрациями городов Красноярск, Норильск, Чита, Мончегорск

**Поддержка коренных малочисленных народов**

«Норникель» признает права коренных малочисленных народов Севера (КМНС) на сохранение традиционного образа жизни и природопользования и учитывает их потребности в достойных условиях жизни. В Компании принята Политика в отношении прав коренных народов, определяющая ключевые обязательства «Норникеля» в этом вопросе. В 2018 году в деятельности Компании не отмечено случаев нарушений, затрагивающих права коренных малочисленных народов. Кроме того, представители Компании участвуют в работе комиссий по делам и защите традиционного образа жизни КМНС при местных органах власти.

На протяжении нескольких лет Компания поддерживает проекты, направленные на улучшение качества жизни коренного населения Таймыра.

В 2018 году продолжена реализация масштабного проекта «Комфортный Таймыр», в рамках которого Компания финансирует строительство 2,3 тыс. м<sup>2</sup> жилья в поселке Тухард для коренных жителей.

В целях сохранения национальных традиций и культуры коренных малочисленных народов Севера Компания ежегодно участвует в организации и проведении традиционных праздников жителей тундры — Дня оленевода и Дня рыбака — с вручением ценных подарков и призов участникам соревнований. 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. Компания также регулярно оказывает помощь общественным организациям Таймыра.

В целях устойчивого социального развития Таймыра оказывается шефская помощь коренному населению Севера в части авиационных перевозок, поставок стройматериалов, дизельного топлива.

В сотрудничестве с Дудинским городским отделом образования дети оленеводов тухардской тундры обеспечиваются полноценным питанием в рамках продовольственной программы. Управление рабочего снабжения АО «Норильскгазпром» для местной больницы и начальной школы реализует продукты по стоимости ниже рыночной в соответствии с заключенным договором.



В 2018 году «Норникель» продолжил выполнять свои обязательства по реконструкции гражданского сектора аэропорта Норильск, закрепленные соглашением о намерениях между ПАО «ГМК «Норильский никель» и Федеральным агентством воздушного транспорта в соответствии с федеральной целевой программой «Развитие транспортной системы России». В 2018 году завершен третий этап реконструкции аэропорта Норильск: в строительный сезон реконструированы 1 081 м взлетно-посадочной полосы с искусственным покрытием, рулежная дорожка, часть перрона гражданского сектора аэропорта, выполнено устройство

водоотводной системы, осуществлен монтаж новой системы светосигнального и метеорологического оборудования, частично реконструированы объекты электроснабжения, проведен монтаж объектов радиотехнического обеспечения полетов. Обновленная взлетно-посадочная полоса стала соответствовать современным требованиям в области безопасности полетов. 21 сентября 2018 года Росавиация выдала аэропорту сертификат соответствия.

В 2018 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 6,2 млн долл. США (430 млн руб.), в том числе:

- по инициативе Компании в Чите открыт технопарк «Кванториум»: модернизированы кабинеты и залы Центра детско-юношеского технического творчества; технопарк оснащен инновационным оборудованием для реализации проектов в судо- и авиастроении, робототехнике и ИТ-технологиях;
- в рамках проектов «Забайкалье — территория будущего» и «Успешная школа» были реализованы социально значимые инфраструктурные проекты на территории 34 муниципальных образований;
- продолжена реконструкция площади Декабристов в Чите — состоялось открытие Багуловой аллеи звезд Забайкалья, где были увековечены имена выдающихся уроженцев региона;
- оказана финансовая помощь в создании лофт-площадки в центре Читы: это многофункциональная площадка для развития творчества;
- финансировались мероприятия в рамках приоритетного проекта «Формирование комфортной городской среды».

**РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

Учитывая высокую значимость XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в Красноярске, Компания сосредоточила основные усилия в 2018 году на реализации соглашения о сотрудничестве между администрацией города Красноярска и ПАО «ГМК «Норильский никель» по благоустройству знаковых объектов города. В рамках этого соглашения «Норникель» активно участвовал в ряде крупных проектов, осуществляемых в форме государственно-частного партнерства с целью подготовки города к приему спортсменов и гостей.

Был осуществлен запуск архитектурно-художественной подсветки Коммунального моста через Енисей. Выполнены работы по благоустройству левобережной набережной Енисея, реки Качи и прилегающих территорий.

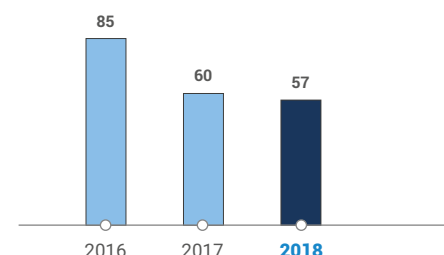
В пойме реки Базаихи создана парковая зона («Бобровый остров») на прилегающей территории к фанпарку «Бобровый

лог» — объекту XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года. В парковой зоне размещены спортивные и детские площадки, системы прогулочных и велосипедных дорожек, зоны отдыха, а также велопешеходный переход через реку Базаиху, обеспечивающий доступность передвижения в том числе для маломобильных групп населения. Подъездные пути к фанпарку «Бобровый лог» оснащены декоративными шумозащитными экранами и посаженными крупномерными деревьями.

В 2018 году совокупный вклад в благоустройство Красноярска составил около 5,6 млн долл. США (351 млн руб.).

«Норникель» принимает активное участие в строительстве и реконструкции объектов социальной инфраструктуры на территориях присутствия в целях создания доступной и комфортной среды для работы и проживания сотрудников Компании.

Расходы на развитие инфраструктуры и социальные объекты (млн долл. США)



## ПОДДЕРЖКА СПОРТА



Все более системный характер приобретает поддержка Компанией спортивных проектов. «Норникель» не ограничивается финансированием разовых мероприятий, а стремится использовать комплексный подход, вкладывая средства в реконструкцию спортивных сооружений, строительство школ и площадок, запуск проектов, нацеленных на вовлечение населения в массовые активности в сфере физической культуры и спорта.

Таким примером в 2018 году стал второй футбольный фестиваль «Кубок Норникеля — Новые надежды», который получил статус межрегионального. Организаторами турнира выступили общероссийская общественная организация «Российский футбольный союз» и ПАО «ГМК «Норильский никель». Соревнования проходили в Красноярском и Забайкальском краях, в Мурманской области и Норильске. В турнире приняли участие 96 команд и более 1,1 тыс. юных спортсменов.

«Норникель» также поддержал стартовавшую в Забайкальском крае программу «Мини-футбол — в школу». В проект были вовлечены 63 школы Читы и Газимуро-Заводского района. В рамках программы они получили тренажеры, инвентарь, спортивную форму, экипировку и методические материалы для учителей физкультуры. Одна из главных целей проекта — выявление одаренных детей для дальнейшего обучения.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ

Компания взаимодействует с федеральными органами законодательной и исполнительной власти, институтами гражданского общества, обеспечивая представительство и выражение своих интересов в 21 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 и советов Государственной комиссии по вопросам развития Арктики и 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 Компании 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 др.

Специалисты Компании участвуют в обсуждении проектов нормативных актов в формате работы Открытого правительства и общественных советов федеральных органов исполнительной

власти, а также через процедуры антикоррупционной экспертизы и оценки регулирующего воздействия. Это позволяет выстраивать конструктивный диалог с властью, снижать административные барьеры, улучшать бизнес-климат в нашей стране.

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА «МИР НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»

Программа включает в себя три больших блока:

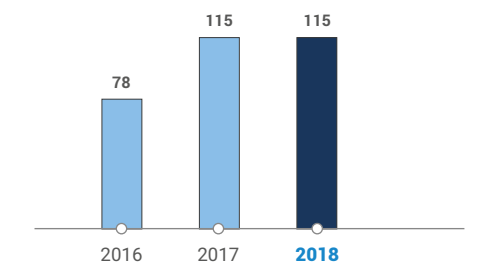
- «Партнерство»
- «Инновации»
- «Развитие»



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 2018 году с запуском в Забайкальском крае нового предприятия — Быстринского ГОКа — география реализации благотворительной программы «Мир новых возможностей» расширилась: теперь и в Газимуро-Заводском районе Забайкальского края проводятся конкурс социальных проектов, научно-технический марафон «АрктикPRO» и проект «Школа городских компетенций».

Расходы на благотворительность (млн долл. США)



### «Партнерство»



Это поддержка добровольческих инициатив активных представителей местного сообщества, передача участникам программы новых знаний и вклад в формирование экспертного сообщества в регионе.

Весной 2018 года Компания выступила инициатором проведения форума социальных технологий «Город — это мы!» в Норильске и Мончегорске. Это объединяющее мероприятие проводится для того, чтобы познакомить участников с тенденциями и лучшими практиками в сфере благотворительности и добровольчества, продемонстрировать успешные истории решения социальных проблем. Накануне форума состоялась встреча горожан с экспертами, которые делились идеями по воспитанию детей, поиску собственного пути, личностному развитию и др. Всего в форумах приняли участие 1,5 тыс. человек.

К Дню Компании в Норильске, Мончегорске и Заполярном по традиции были проведены мероприятия «ПикНик «Город — это мы!» — праздники со смыслом, организаторами которых выступают городские активисты, участники благотворительной программы «Мир новых

возможностей» (победители конкурса социальных проектов, социальные предприниматели) и программы корпоративного волонтерства «Комбинат добра». Праздники проходили в формате открытых уличных площадок с ярмаркой — демонстрацией проектов, тренингами, мастер-классами и т. д. Впервые «ПикНик» прошел в Чите на День шахтера.

Все мероприятия, организованные Компанией, способствовали повышению культуры благотворительности в регионах присутствия, развитию партнерских проектов между некоммерческими организациями, муниципальными учреждениями и бизнесом. На конкурс социальных проектов, цель которого — поддержка общественных инициатив, в 2018 году поступило 426 заявок; по итогам экспертной оценки 116 проектов получили финансирование. Грантовый фонд составил более 2 млн долл. США (125 млн руб.).

«Инновации»



Мероприятия в этом блоке направлены на создание условий для внедрения инновационных технологий, развития научно-технического потенциала и инженерной мысли. Это направление предназначено для школьников и студентов, а также для активных взрослых, интересующихся наукой и новейшими техническими достижениями.

Пятый год подряд для развития научно-технического творчества, инженерной мысли и познавательного интереса у детей и молодежи проводится научно-технический марафон «АрктикPRO», в котором приняли участие 1,6 тыс. школьников в возрасте 12–15 лет. Еще 25 стали участниками Зимней научно-технической школы в Екатеринбурге.

Четвертый год Компания выступает генеральным партнером Всероссийского фестиваля науки, который проводит Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. Впервые центральной региональной площадкой фестиваля стал Мурманск. За два дня фестиваль посетили 3,5 тыс. человек, в его подготовке приняли участие 50 организаторов площадок.

В 2018 году стартовал новый проект — конкурс юных изобретателей I Make. На конкурс поступило 103 заявки с изобретениями школьников из городов присутствия Компании, восемь лучших изобретателей приняли участие в Международной выставке юных изобретателей в Индонезии. Итогом выступления делегации «Норникеля» стали три золотые и три серебряные медали.



«Развитие»



Цель данного направления — вовлечение активных граждан, а также представителей малого и среднего бизнеса в решение социальных проблем регионов с использованием бизнес-технологий.

Компания организовала обучающий курс «Социальное предпринимательство», по итогам прохождения которого участники разрабатывают бизнес-планы и представляют их на инвестиционной сессии. Во время обучения и выполнения домашних заданий их сопровождают опытные наставники — действующие бизнесмены. По итогам обучения 24 бизнес-проекта были представлены на инвестиционной сессии, четыре из них получили беспроцентные ссуды от Компании на развитие бизнеса.

В 2018 году в поселке Никель прошел Второй слет социальных предпринимателей Севера, участие в нем приняли 150 человек — как действующие социальные предприниматели, так и потенциальные. Участники и эксперты

обсудили тренды и перспективы развития социального предпринимательства в северных регионах, меры поддержки, а также передовой российский и зарубежный опыт в этой области. Накануне мероприятия эксперты и участники из других регионов приняли участие в квесте-путешествии по социальным предприятиям Печенгского района.



СПОНСОРСТВО



Горный курорт  
«Роза Хутор»

В 2016–2019 годах «Норникель» инвестирует в развитие горного курорта «Роза Хутор» 250,5 млн долл. США в соответствии с программой поддержки массового спорта в России. Финансирование предполагает дальнейшее превращение олимпийского комплекса в туристический и круглогодичный курорт, включая развитие новых трасс и подъемников, строительство рекреационных, спортивных и оздоровительных объектов. Взамен «Норникель» получил миноритарную долю в проекте «Роза Хутор».



Олимпийский  
комитет России

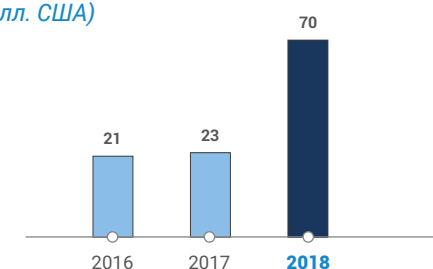
«Норникель», как партнер Олимпийского комитета России, олимпийской команды России, оказывает поддержку молодежному спорту и спорту высших достижений, включая содействие реализации олимпийских образовательных программ Российского международного олимпийского университета.

Одно из направлений взаимодействия — включение территорий присутствия «Норникеля» во Всероссийский проект «Олимпийский патруль». В рамках проекта в 2018 году известные спортсмены посетили Красноярск и Читу, где поделились с юными участниками собственным опытом выступления на Олимпийских играх, приняли участие в автограф- и фотосессиях, провели спортивное тестирование, мастер-классы.

Компанией оказана поддержка юношеской олимпийской сборной, достойно представившей нашу страну на III летних юношеских Олимпийских играх в Буэнос-Айресе.

При поддержке Компании организован XXIX Всероссийский олимпийский день — праздник спорта, который прошел в 80 городах России, основной целью которого является массовое привлечение россиян к занятиям физической культурой и спортом, формирование здорового образа жизни.

Финансирование спортивных проектов (млн долл. США)



Российский футбольный союз  
и сборная России по футболу

«Норникель» продолжил поддерживать в качестве официального партнера Российский футбольный союз и сборную России по футболу. Партнерский статус Компании является эксклюзивным в категории «Металлургия».

Российским футбольным союзом совместно с компанией «Норникель» организованы межрегиональные соревнования по футболу среди детско-юношеских команд «Кубок Норникеля — Новые надежды». В них приняли участие команды из Красноярского и Забайкальского краев, из Мурманской области. Главным призом для команды победителей стала путевка в тренировочный футбольный лагерь «Академия футзала».



Международная федерация  
студенческого спорта

Компания сохранила статус партнера Международной федерации студенческого спорта (FISU), под эгидой которой проходят универсиады, до мая 2019 года, чтобы оказать содействие развитию международного студенческого спортивного движения. «Норникель» повторно поддержал проведение в июне 2018 года международного форума FISU Volunteer Leaders Academy. Участниками форума стали лидеры волонтерского движения более чем из 120 стран — членов FISU, представители спортивных делегаций и функционеров в области студенческого спорта. Проведение форума позволило организовать в преддверии Зимней универсиады — 2019 эффективную коммуникацию волонтеров и членов национальных федераций студенческого спорта, обмен знаниями и опытом реализации крупных международных спортивных мероприятий.



Профессиональный  
баскетбольный клуб ЦСКА

«Норникель» продолжает поддерживать самый успешный и титулованный баскетбольный клуб России в качестве генерального спонсора. В 2018 году команда одержала победу в Единой лиге ВТБ и стала участником «Финала четырех» Евролиги.

В 2018 году проводимые ранее клубом мастер-классы приобрели новый формат турниров среди спортивных школ. Первые турниры по баскетболу CSKA junior проведены в Норильске и Красноярске. Команды-победители получили возможность посетить в Москве тренировочный лагерь CSKA junior CAMP и принять участие в мастер-классах с игроками клуба.



**XXIX Всемирная зимняя универсиада в Красноярске**

«Норникель» в качестве генерального партнера XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в Красноярске успешно и своевременно выполнял принятые в 2015 году обязательства в рамках подготовки к мировому спортивному событию.

Поддержка и продвижение Зимней универсиады — 2019 способствовали модернизации спортивной инфраструктуры, укреплению имиджа Красноярска и Красноярского края, популяризации здорового образа жизни, вовлечению населения в занятия спортом, улучшению уровня жизни в крае.

Совокупный вклад Компании в подготовку и проведение Зимней универсиады — 2019 составил более 2,1 млрд руб.



Одним из основных обязательств Компании была масштабная модернизация фанпарка «Бобровый лог» для проведения соревнований по горным лыжам. В 2018 году были завершены работы по возведению нового спортивно-тренировочного блока с системой видеотрансляции соревнований, расширению горнолыжных трасс и созданию дополнительной тренировочной трассы, созданию интегрированной системы безопасности фанпарка «Бобровый лог», реконструкции системы искусственного снегообразования, подготовке вертолетной площадки для санитарного авиатранспорта. В качестве генерального партнера Зимней универсиады — 2019 «Норникель» оказывал содействие наиболее широкому распространению информации о предстоящих студенческих играх.



В 2018 году продолжали осуществлять перелеты три брендированных символикой универсиады самолета авиакомпании NordStar.

В течение года брендированные самолеты совершили 2 927 рейсов; более 385 тыс. пассажиров во время полета были проинформированы о предстоящем событии, информация о нем также размещалась в бортовых журналах авиакомпании.



Компанией «Норникель» был инициирован запуск в Московском метрополитене тематического поезда, посвященного XXIX Всемирной зимней универсиаде. Оформление поезда выполнено в фирменных цветах Зимней универсиады — 2019. Его пассажиры могли познакомиться с интересными фактами из истории зимних игр, узнать об объектах универсиады в Красноярске и видах спорта, входящих в программу этих комплексных международных соревнований. Дизайн поезда также давал представление о культурном и природном многообразии, истории и традициях Сибири.



**Мини-футбольный клуб «Норильский никель»**

С 2016 года спортивная команда и административный персонал мини-футбольного клуба (МФК) «Норильский никель» располагаются 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. Переезд клуба послужил мощным толчком к развитию мини-футбола в Норильске. Ассоциацией мини-футбола России совместно с ПАО «ГМК «Норильский никель» успешно реализуется общероссийский проект «Мини-футбол в школу. Регион — Заполярье». В его рамках футболисты клуба проводят мастер-классы для учащихся общеобразовательных учреждений города, а для тренеров — специальные семинары.



**Всероссийская федерация танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла**

В 2018 году «Норникелем» оказана поддержка Всероссийской федерации танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла в развитии и популяризации этих видов спорта. Одним из направлений сотрудничества стало создание и развитие корпоративного клуба акробатического рок-н-ролла в Норильске, спортсмены которого успешно дебютировали на всероссийских соревнованиях. За существенный вклад в развитие танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла Компании присуждена ежегодная национальная премия «Экзерсис-2018» в номинации «Меценат года». Компания является партнером этой федерации.



**АНО «Росгонки» и «Сочи Автодром»**

В 2018 году «Норникель» выступил партнером АНО «Росгонки» и «Сочи Автодром» в целях поддержки развития и повышения престижа автоспорта в России. Автономная некоммерческая организация «Росгонки» является официальным организатором проведения престижных кольцевых автогонок «Формула-1» на территории Российской Федерации.

В 2018 году «Норникель» выступил партнером АНО «Росгонки» и «Сочи Автодром»

Совокупный вклад Компании в подготовку и проведение Зимней универсиады — 2019 составил

**>2,1 млрд руб.**

# 6

## Корпоративное управление

- > Система корпоративного управления
- > Система контроля
- > Вознаграждение

156  
184  
192



# СИСТЕМА 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 следующих принципах:

- равное и справедливое отношение ко всем акционерам;
- предоставление акционерам возможности реализовывать свои права и законные интересы наиболее целесообразными и своевременными для них способами;

- профессионализм и лидерство Совета директоров, привлечение независимых директоров к участию в управлении Компанией;
- осуществление Советом директоров стратегического управления Компанией и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов Компании, обеспечение надзора за функционированием системы управления рисками и внутреннего контроля;
- разумное, добросовестное и эффективное руководство текущей деятельностью Компании со стороны ее исполнительных органов, их подотчетность Совету директоров и Общему собранию акционеров;
- соблюдение законодательства Российской Федерации и национального законодательства других государств, на территории которых осуществляют свою деятельность компании Группы;
- корпоративная социальная ответственность;
- высокий уровень деловой этики;
- нетерпимость к коррупционному поведению, формирование эффективной системы противодействия коррупции;
- полнота, прозрачность, достоверность и своевременность при раскрытии «Норникелем» информации;

- эффективность системы внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита;
- активное сотрудничество с инвесторами, кредиторами и иными заинтересованными лицами в целях увеличения активов и капитализации Компании.

Эти принципы закреплены в официальных нормативных документах «Норникеля», таких как Устав, Положение о Совете директоров, Положение об информационной политике, Политика в области антикоррупционной деятельности и др. Все указанные документы размещены на корпоративном сайте.



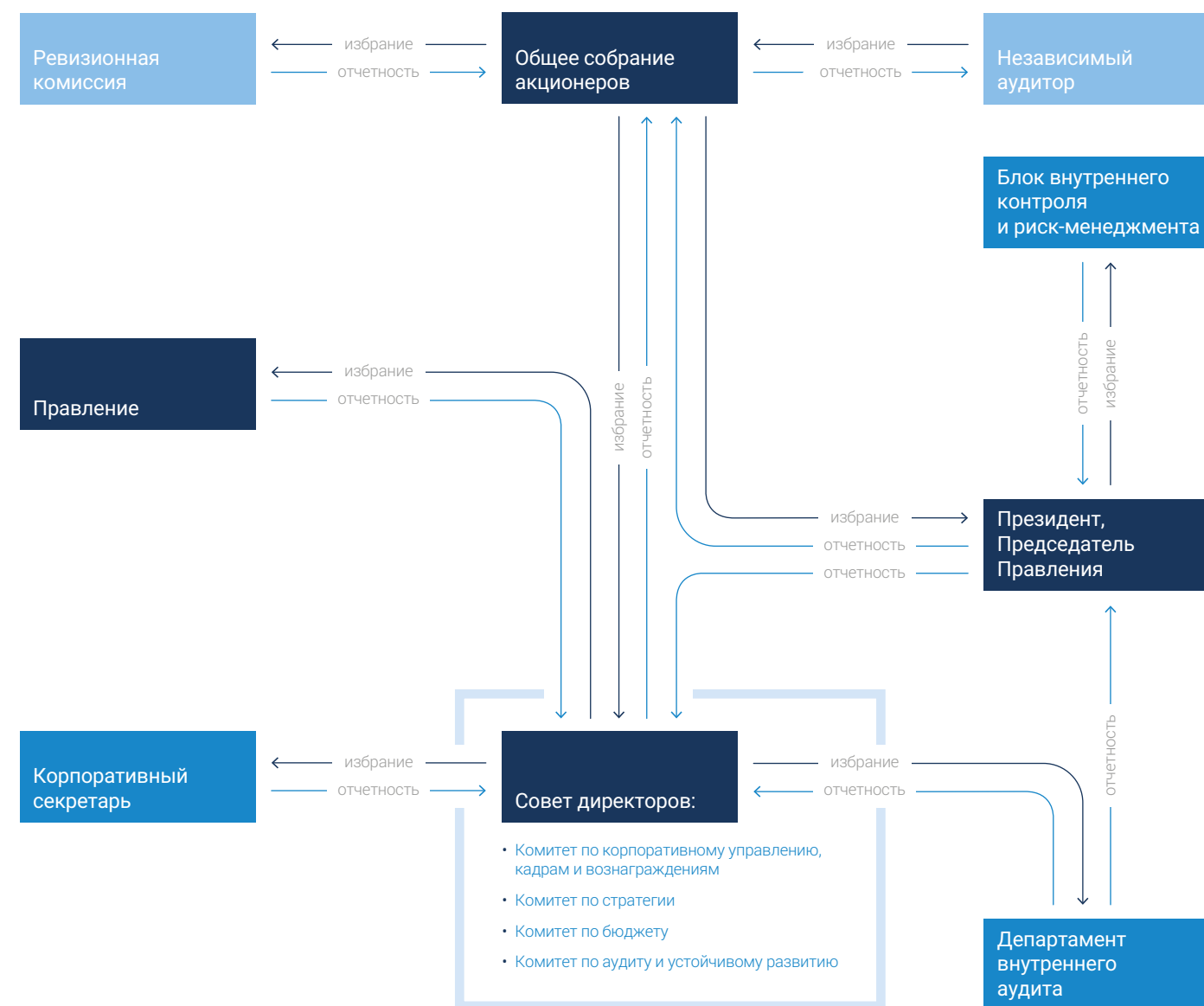
Все нормативные документы «Норникеля» размещены на сайте Компании: <https://www.nornickel.ru/investors/disclosure/corporate-documents/>

## Заявление Совета директоров

Совет директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», осознавая свою ключевую роль в системе корпоративного управления, заявляет о намерении Компании следовать самым высоким стандартам и лучшим практикам в области корпоративного управления.

Соблюдение основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Совет директоров считает действенным инструментом повышения эффективности управления Компанией, нацеленным на обеспечение ее долгосрочного и устойчивого развития.

## Схема управления





# Структура управления

## Общее собрание акционеров

Высший орган управления Компании.

Компетенции:

- изменение Устава;
- реорганизация и ликвидация Компании;
- изменение уставного капитала;
- дробление и консолидация акций;
- избрание членов Совета директоров, Президента Компании и Ревизионной комиссии, утверждение аудитора;
- утверждение годовой отчетности, внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании;
- распределение прибыли по результатам отчетного года;
- выплата дивидендов.

Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через три месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

Внеочередное Общее собрание акционеров проводится по решению Совета директоров или по требованию Ревизионной комиссии, независимого аудитора, а также акционеров, владеющих не менее чем 10% голосующих акций.

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при выборе членов Совета директоров.

## Совет директоров

Коллегиальный орган управления, осуществляющий стратегическое управление Компанией и контроль деятельности исполнительных органов.

## Количественный состав Совета директоров в соответствии с Уставом Компании — 13 человек.

Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

>>> *Биографии членов Совета директоров*  
**с. 166**

## Председатель Совета директоров

Организует работу Совета директоров, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, а также председательствует на Общем собрании акционеров.

## В течение последних пяти лет должность Председателя Совета директоров занимает независимый директор Пенни Г.

>>> *Биография Председателя Совета директоров*  
**с. 166**

## Независимые директора

Директора, обладающие достаточным профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способные выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.

Компания соответствует мировой практике и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России о вхождении в состав Совета директоров достаточного количества независимых директоров. На 31 декабря 2018 года пять директоров являлись независимыми и соответствовали критериям определения независимости членов Совета директоров, установленным ПАО Московская Биржа и один директор был признан независимым

в соответствии с решением Совета директоров Компании. **В итоге доля независимых членов Совета директоров составляет 46,2%.**

>>> *Подробнее о независимых директорах*  
**с. 166, 168–170, 172**

## Комитеты Совета директоров

Вспомогательные органы Совета директоров, основная задача которых — предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов и подготовка рекомендаций Совету директоров для принятия решений.

Советом директоров созданы четыре комитета:

- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.

>>> *Подробнее о деятельности комитетов*  
**с. 172–174**

## Президент

Единоличный исполнительный орган Компании, руководящий ее текущей деятельностью. Президент избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок и осуществляет функции Председателя Правления Компании.

Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

## С 2015 года должность Президента Компании занимает Потанин В. О.

(в 2012–2015 годах — Генеральный директор).

>>> *Биография Президента Компании*  
**с. 176**

## Правление

Коллегиальный исполнительный орган, 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. **На 31 декабря 2018 года в Правление Компании входили 13 человек.**

>>> *Подробнее о Правлении*  
**с. 176–182**

## Корпоративный секретарь

Должностное лицо Компании, которое обеспечивает эффективное взаимодействие с акционерами, координацию действий по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров. Корпоративный секретарь в своей деятельности подотчетен Совету директоров.

В соответствии с Уставом Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года.

## С 2011 года должность Корпоративного секретаря занимает Платов П. Б.

(до 2017 года — Секретарь Компании).

>>> *Биография Корпоративного секретаря*  
**с. 183**

## Ревизионная комиссия

Орган контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Функция Ревизионной комиссии — проверка финансово-хозяйственной деятельности по итогам года, а также в любое время по собственной инициативе, по решению Общего

собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих не менее чем 10% акций Компании.

Члены Ревизионной комиссии избираются на годовом Общем собрании акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Члены Ревизионной комиссии не могут одновременно быть членами Совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления Компании.

>>> *Подробнее о Ревизионной комиссии*  
**с. 185**

## Независимый аудитор

Аудиторская организация, привлекаемая для проведения независимой проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании в целях выражения мнения о ее достоверности.

Кандидатура аудитора утверждается на годовом Общем собрании акционеров.

В 2018 году годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» независимым аудитором по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ).

>>> *Подробнее о независимом аудиторе*  
**с. 190–191**

## Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента

Организует работу по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, выявлению и предупреждению случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений; осуществляет метрологический контроль, контроль

в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма и др.

>>> *Подробнее о Блоке внутреннего контроля и риск-менеджмента*  
**с. 184–191, 196–197**

## Департамент внутреннего аудита

Проводит объективные независимые аудиторские проверки, в рамках которых в том числе оценивает эффективность системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании и ее дочерних обществах.

>>> *Подробнее о Департаменте внутреннего аудита*  
**с. 184–185**

# Развитие корпоративного управления

## «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. Основными ориентирами для совершенствования системы корпоративного управления Компании — Кодекс корпоративного управления Банка России. В 2018 году проводилась работа по повышению уровня внедрения принципов и рекомендаций Кодекса в деятельность Компании, а именно:

- Совет директоров рассмотрел входящих в его состав директоров, указанных в Годовом отчете в качестве независимых, на соответствие критериям независимости;
- осуществлены мероприятия по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля;
- был приглашен внешний независимый консультант для оценки качества работы Совета директоров Компании.

В связи с изменениями требований действующего законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком актуализированы:

- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- Перечень инсайдерской информации.

В соответствии с требованиями международных профессиональных стандартов внутреннего аудита для эффективного функционирования системы внутреннего аудита Компании Советом директоров разработаны и утверждены:

- Методика оценки эффективности корпоративной системы управления рисками Компании;
- Методика оценки эффективности системы внутреннего контроля Компании.

Совершенствование корпоративного управления положительно сказалось на ESG-рейтингах «Норникеля» от международных аналитических агентств **MSCI** и **Sustainalytics**. В 2018 году Компания также вошла в топ-20 Национального индекса корпоративного управления (**TopCompetence**) за приверженность принципам лучшей практики корпоративного управления.

>>> *Подробнее о рейтингах Компании по устойчивому развитию*  
**с. 12, 128**

Следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России, Компания совместно с регистратором внедрила с помощью личного кабинета акционера сервис электронного голосования, позволяющий акционерам участвовать в собраниях дистанционно. Впервые акционеры могли воспользоваться данным сервисом на внеочередном Общем собрании в сентябре 2017 года.

В течение 2018 года Компания широко информировала акционеров о возможности электронного голосования. В результате при проведении внеочередного Общего собрания в сентябре 2018 года более 30% акционеров, принявших участие в голосовании, воспользовались данным сервисом. «Норникель» планирует и в дальнейшем развивать сервис


электронного голосования как эффективный способ вовлечения акционеров в корпоративную жизнь и обеспечения их прав на управление Компанией.

**«Норникель» намерен продолжать работу по совершенствованию корпоративного управления**, чтобы повысить эффективность своей деятельности и усилить конкурентные преимущества. Компания ориентируется в первую очередь на внедрение тех принципов, практик и процедур, которые в большей степени востребованы инвестиционным сообществом и применение которых подтверждается практикой крупных компаний.

## События 2018 года

Проводилась работа по повышению уровня внедрения принципов и рекомендаций Кодекса в деятельность Компании.

Компания «Норникель» вошла в топ-20 Национального индекса корпоративного управления (TopCompetence).

 Сентябрь 2018 года

При проведении внеочередного Общего собрания более 30% акционеров воспользовались сервисом электронного голосования.

# Совет директоров

## Основные компетенции Совета директоров:

- рассмотрение вопросов, связанных с устойчивым развитием, экологической стратегией, стратегией в области улучшения безопасности и охраны труда и изменением климата;
- утверждение дивидендной политики, предоставление рекомендаций по размеру дивидендов;
- утверждение состава Правления Компании, избрание и прекращение полномочий его членов, определение размеров вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых Президенту Компании, членам Правления, Корпоративному секретарю, руководителю подразделения внутреннего аудита;
- другие вопросы, предусмотренные Федеральным законом Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом ПАО «ГМК «Норильский никель».

## РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Согласно Уставу Компании заседания Совета директоров (очные и заочные) должны проводиться по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. На практике они проходят не менее двух раз в месяц. Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров определяется внутренним

документом Компании — Положением о Совете директоров.

Совет директоров формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру «Норникеля».

## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Основные задачи Председателя Совета директоров — создание доверительной атмосферы на заседаниях Совета и обеспечение конструктивного взаимодействия между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

В отчетном году под руководством Председателя Совет директоров принял ряд важных решений в части стратегии развития «Норникеля», перспективной производственной программы, маркетинговой и сбытовой стратегии, стратегии промышленной безопасности и охраны труда, экологических проектов и программы развития человеческого капитала, а также провел необходимые мероприятия, позволяющие Компании сохранить конкурентоспособность бизнеса. 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.

С марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимает Пенни Г. — независимый и неисполнительный директор, что соответствует лучшей мировой практике. Независимый директор — Председатель Совета директоров Компании наиболее эффективно обеспечивает взаимодействие между Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

## НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

Компания высоко оценивает вклад независимых директоров в повышение эффективности работы Совета директоров. Они содействуют формированию объективного мнения по вопросам, обсуждаемым в рамках заседаний Совета директоров, и укрепляют доверие к принимаемым решениям со стороны акционеров и инвесторов «Норникеля».

В соответствии с мировой практикой корпоративного управления и рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России в состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров. Правилами листинга ПАО Московская Биржа предусматривается, что для включения акций в котировальный список первого уровня в состав совета директоров эмитента должно входить не менее одной пятой состава совета и не менее трех независимых директоров.

Компания также считает, что для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений в него должны входить независимые директора. В соответствии с Уставом «Норникеля» независимым директором

считается член Совета директоров, отвечающий критериям независимости, установленным ПАО Московская Биржа.

В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров Компании в мае 2018 года Совет директоров на основании рекомендаций Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос об оценке соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости. Пять независимых кандидатов в члены Совета директоров отвечали всем критериям независимости, определенным в Правилах листинга ПАО Московская Биржа: отсутствие связанности с Компанией, существенным конкурентом или контрагентом, государством. Один кандидат в члены Совета директоров, Лихачев А. Н., был признан независимым, несмотря на формальную связанность с существенным контрагентом, поскольку такая связанность не влияет на его способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения.

Действующий состав Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» был избран на годовом Общем собрании

акционеров 28 июня 2018 года. В октябре 2018 года Совет директоров Компании, руководствуясь рекомендациями Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, провел оценку соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости и подтвердил их соответствие статусу независимых. **На конец 2018 года шесть из 13 членов Совета директоров Компании являлись независимыми (46,2%).**

### Страхование ответственности директоров

Начиная с 2003 года Компания осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров. Страхование направлено на возмещение возможного ущерба в результате непреднамеренных ошибок директоров Компании при осуществлении ими управленческих действий. Условия договора страхования и объем страхового покрытия соответствуют лучшей мировой практике страхования подобных рисков. Основные условия договора одобряются Общим собранием акционеров Компании.

## ОЦЕНКА КАЧЕСТВА

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 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 предусмотрено поле для комментариев, в котором член Совета директоров в свободной форме может дать пояснения к ответу. Ответ на каждый вопрос обязателен.

В целях независимой оценки деятельности Совета директоров за 2018 год на заседании Совета директоров **1 февраля 2019 года было принято решение о проведении внешней оценки.** В качестве консультанта для проведения оценки была привлечена Ассоциация независимых директоров (АНД), которая является признанным российским авторитетом в области корпоративного управления

и эффективности Совета директоров и представляет Россию в Глобальной сети директорских институтов (GNDI).

Методами оценки стали анкетирование и интервьюирование членов Совета директоров. Анализ анкет позволяет быстро получить представление о текущем состоянии ключевых процессов, которыми управляет Совет директоров (в том числе о стратегии, принципах ведения бизнеса, внутреннем контроле и управлении рисками, управлении эффективностью Компании, организации работы Совета директоров и его комитетов), и провести оценку эффективности работы членов Совета директоров, включая его Председателя, и Корпоративного секретаря. Результат оценки позволил определить сильные и слабые стороны в работе Совета директоров, а также потенциальные различия точек зрения у его членов.

На основе обработанных анкет подготовлен отчет, который призван содействовать Совету директоров в повышении эффективности его работы. Эксперты отметили существенное улучшение корпоративного управления Компании с момента предыдущих оценок, в том числе в части мониторинга крупных инвестиционных проектов,

развития человеческого капитала и программ мотивации, управления рисками, разработки и контроля исполнения бюджета.

По итогам внешней оценки определены направления для дальнейшего повышения эффективности деятельности Совета директоров:

- развитие практик мотивации и преемственности топ-менеджмента;
- сохранение роли Совета директоров в рассмотрении стратегических проектов и крупных инвестиций;
- формирование эффективных политик по устойчивому развитию и промышленной безопасности;
- повышение качества взаимодействия Совета директоров с менеджментом и ключевыми стейкхолдерами в процессе обсуждения и принятия стратегически важных решений.

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления Совет директоров продолжит проводить самооценку эффективности своей деятельности на ежегодной основе, а также внешнюю независимую оценку по меньшей мере один раз в три года.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В результате тесного взаимодействия членов Совета директоров и менеджмента Компании целевые значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности были достигнуты.

Для обеспечения акционерной стоимости и полноценной защиты прав и интересов всех акционеров в отчетном периоде Компания продолжила работу над вопросами стратегии и приоритетными направлениями деятельности, а также совершенствовала систему корпоративного управления и социальной ответственности. В 2018 году был утвержден ряд внутренних документов,

направленных на совершенствование системы корпоративного управления. Они позволяют Компании следовать лучшим мировым практикам и укреплять доверие акционеров и инвесторов.

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.

### Событие 2018 года



Было проведено 45 заседаний Совета директоров Компании, из них 13 – в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 175 вопросов.

### Количество заседаний Совета директоров

Год	Всего	В очной форме	В заочной форме	Количество рассмотренных вопросов
2016	50	7	43	1 024
2017	42	7	35	199 <sup>1</sup>
2018	45	13	32	175

<sup>1</sup> Сокращение числа рассматриваемых вопросов в 2017 году и далее связано с принятыми с 1 января 2017 года изменениями в Федеральном законе Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в части, касающейся регулирования сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

### Участие членов Совета директоров в заседаниях

Ф. И. О.	Статус	Факт участия в заседаниях / Общее количество заседаний				
		Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту и устойчивому развитию	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям
Пенни Г.	Независимый директор, Председатель Совета директоров	45/45	8/8	–	–	–
Бугров А. Е.	Исполнительный директор	45/45	–	–	–	–
Барбашев С. В.	Исполнительный директор (с декабря 2018 года)	45/45	–	2/4	–	6/12
Башкиров А. В.	Неисполнительный директор, Председатель Комитета по бюджету	45/45	8/8	3/4	16/18	6/12
Братухин С. Б.	Независимый директор, Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	45/45	8/8	4/4	18/18	12/12
Захарова М. А.	Исполнительный директор	45/45	–	–	–	–
Мишаков С. С.	Неисполнительный директор	45/45	–	2/4	8/18	12/12
Соков М. М.	Неисполнительный директор, Председатель Комитета по стратегии	45/45	8/8	2/4	–	–
Соловьев В. А.	Неисполнительный директор	45/45	–	–	–	–
Эдвардс Р.	Независимый директор	45/45	–	–	18/18	12/12

#### Члены Совета директоров с 28 июня 2018 года

Вольнец А. О.	Независимый директор	22/45	4/8	2/4	–	–
Лихачев А. Н.	Независимый директор	22/45	–	–	–	6/12
Маннингс Р.	Независимый директор	22/45	–	2/4	8/18	–

#### Члены Совета директоров до 28 июня 2018 года

Богаудинов Р. А.	Неисполнительный директор	23/45	–	–	10/18	–
Принслоо Г.	Независимый директор, Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию	23/45	4/8	2/4	9/18	6/12
Скворцов С. В.	Неисполнительный директор	23/45	–	–	–	–

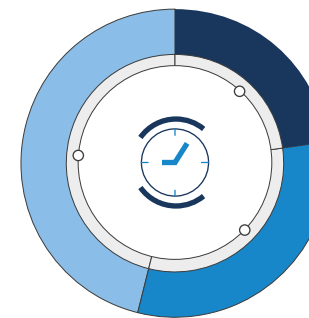
## Состав Совета директоров

На 31 декабря 2018 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых шестеро – независимые, четверо – неисполнительные,

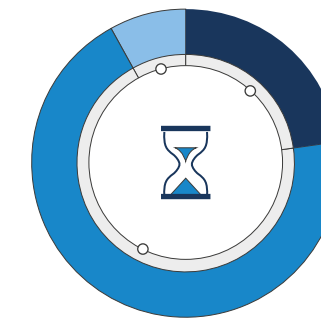
трое – исполнительные. По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 28 июня 2018 года, в состав Совета директоров вместо

Принслоо Г., Богаудинова Р. А. и Скворцова С. В. были избраны Маннингс Р., Лихачев А. Н. и Вольнец А. О.

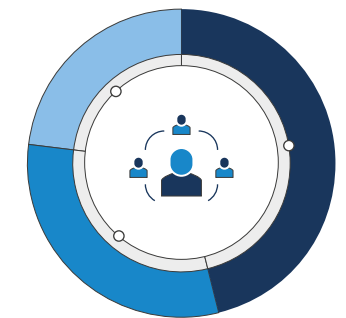
### Продолжительность работы членов в Совете директоров (%)



### Возраст членов Совета директоров (%)



### Состав (%)



Менее 3 лет	23
От 3 до 5 лет	31
Более 5 лет	46

До 40 лет	23
40–60 лет	69
Свыше 60 лет	8

Независимые директора	46
Неисполнительные директора	31
Исполнительные директора	23

### Ключевые компетенции членов Совета директоров

Ф. И. О.	Стаж работы в Совете директоров, лет	Продолжительность работы в Совете директоров	Область компетенций				
			Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения
Пенни Г.	5	2013 – н. в.	+			+	+
Бугров А. Е.	16	2002 – н. в.		+		+	+
Барбашев С. В.	7	2011 – н. в.		+			
Башкиров А. В.	5	2013 – н. в.	+		+		+
Братухин С. Б.	5	2013 – н. в.	+	+	+	+	
Захарова М. А.	8	2010 – н. в.		+		+	
Мишаков С. С.	6	2012 – н. в.		+	+	+	+
Соков М. М.	10	2008 – н. в.	+	+		+	+
Соловьев В. А.	8	2008–2011, 2013 – н. в.		+			+
Эдвардс Р.	5	2013 – н. в.		+	+	+	

#### Члены Совета директоров с 28 июня 2018 года

Вольнец А. О.	1	2018 – н. в.	+		+		
Лихачев А. Н.	1	2018 – н. в.		+	+		
Маннингс Р.	1	2018 – н. в.			+	+	

#### Члены Совета директоров до 28 июня 2018 года

Богаудинов Р. А.	3	2015–2018			+	+	
Принслоо Г.	6	2012–2018	+	+	+	+	
Скворцов С. В.	3	2014–2015, 2017–2018			+		+
<b>Итого</b>	<b>Средний срок пребывания в составе Совета директоров – 6 лет</b>		<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

### ПЕННИ Гарет Питер



Независимый директор  
Председатель с 2013 года  
Член Комитета по стратегии

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Великобритания

**Образование:**

Колледж Диокесан (Бишопс), Кейптаун;

Итонский колледж, Великобритания;

Оксфорд, степень Родеса (Великобритания); магистр в области философии, политики и экономики (Великобритания)

**Опыт работы:**

- 2007 — н. в.** Член совета директоров Julius Baer Group Ltd
- 2012–2016** Исполнительный председатель New World Resources Plc, исполнительный директор в New World Resources NV
- 2012–2016** Член совета директоров OKD
- 2016–2018** Неисполнительный председатель совета директоров Pangolin Diamonds Corp.
- 2017 — н. в.** Неисполнительный председатель совета директоров Edcon Holdings Limited
- 2017 — н. в.** Член совета директоров Amulet Diamond Corp.

### БУГРОВ Андрей Евгеньевич



Исполнительный директор  
Старший вице-президент  
Заместитель Председателя Совета директоров с 2013 года  
Член Правления с 2013 года

**Год рождения:** 1952

**Гражданство:** Российская Федерация

**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:**

- 2002 — н. в.** Член неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике»
- 2006 — н. в.** Член правления Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)
- 2013 — н. в.** Вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)
- 2013–2015** Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров, а также заместитель Генерального директора ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2013 — н. в.** Вице-президент РСПП
- 2014 — н. в.** Член Совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС» (до 2015 года — ОАО «Интер РАО ЕЭС»)
- 2014 — н. в.** Член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции
- 2015 — н. в.** Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2016** Член Комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»
- 2015 — н. в.** Старший вице-президент ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — Вице-президент)
- 2015 — н. в.** Член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»
- 2016 — н. в.** Член Экспертного совета по корпоративному управлению Банка России
- 2016 — н. в.** Председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа
- 2018 — н. в.** Председатель совета по нефинансовой отчетности РСПП
- 2018 — н. в.** Член Экспертного совета по корпоративному управлению при Минэкономразвития России
- 2018 — н. в.** Член консультативного совета РБТТ

### БАРБАШЕВ Сергей Валентинович



Исполнительный директор (с июня 2018 года)  
Первый вице-президент  
Член Совета директоров с 2011 года  
Член Правления с 2018 года

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Московская высшая школа милиции МВД СССР, специальность «юрист»

**Опыт работы:**

- 2008–2018** Генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания ИНТЕРРОС» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания ИНТЕРРОС»)
- 2008 — н. в.** Член совета Благотворительного фонда Владимира Потанина (прежнее наименование — некоммерческая благотворительная организация «Благотворительный фонд В. Потанина»)
- 2011 — н. в.** Председатель совета директоров ООО «Компания по развитию горнолыжного курорта «Роза Хутор»
- 2015–2018** Директор филиала акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd (до 2016 года — компания с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd)
- 2016 — н. в.** Член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры
- 2018 — н. в.** Член Правления, Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративной защиты ПАО «ГМК «Норильский никель»

### БАШКИРОВ Алексей Владимирович



Неисполнительный директор  
Член Совета директоров с 2013 года  
Председатель Комитета по бюджету, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию, член Комитета по стратегии

**Год рождения:** 1977

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специалист по международным экономическим отношениям

**Опыт работы:**

- 2009–2015** Исполнительный директор, директор инвестиционного департамента, заместитель генерального директора по инвестициям ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2009–2013** Член совета директоров ООО «Компания по развитию горнолыжного курорта «Роза Хутор»
- 2009–2014** Член совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент»
- 2011–2015** Член правления ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2012–2014** Член советов директоров ЗАО «СП Холдинг», ЗАО «Синема Парк»
- 2014 — н. в.** Член совета директоров ООО «НПО Петровакс Фарм», а также ООО «Заодно»
- 2015–2018** Член правления, заместитель генерального директора по инвестициям ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2016 — н. в.** Член попечительского совета некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная Хоккейная Лига»
- 2016–2018** Член совета директоров iGlass Technology Inc.
- 2016 — н. в.** Управляющий директор ООО «Винтер Капитал Адвайзорс»
- 2016 — н. в.** Генеральный директор ООО «Транслайнвест»
- 2018 — н. в.** Генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»

**БРАТУХИН**  
Сергей  
Борисович



Независимый директор

Член Совета директоров с 2013 года

Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии, член Комитета по бюджету, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию

**Год рождения:** 1971

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева, специальность «инженер»;

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность «банковское и страховое дело»;

Бизнес-школа Варвика, специальность «управление бизнесом»

**Опыт работы:**

**2007–2017** Член совета директоров ОАО «Дальлеспром»

**2007–2014** Член совета директоров ОАО «Амурское пароходство»

**2011 – н. в.** Президент ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс»

**2014–2016** Член совета директоров ОАО АКБ «Международный Финансовый Клуб»

**ВОЛЫНЕЦ**  
Артем  
Олегович



Независимый директор

Член Совета директоров с 2018 года

Член Комитета по стратегии, член Комитета по бюджету

**Год рождения:** 1967

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Университет Джорджтауна;

Европейский институт делового администрирования INSEAD;

Американский университет (г. Вашингтон);

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова

**Опыт работы:**

**2010–2013** Генеральный директор En+ Group

**2010–2013** Генеральный директор ООО «ЭН+ Менеджмент»

**2013–2013** Консультант Инвестиционной группы «Нафта Москва»;

**2014–2017** Генеральный директор ООО «ЭЙСИДЖИ ЕВРАЗИЯ» (прежнее наименование ООО «САПИНДА СИАЙЭС»)

**2017 – н. в.** Генеральный директор ACG Amur Capital Group Ltd

**2018 – н. в.** Член Совета директоров, генеральный директор Chaarat Gold Holdings Limited

**ЗАХАРОВА**  
Марианна  
Александровна



Исполнительный директор

Первый вице-президент

Член Совета директоров с 2010 года

Член Правления с 2016 года

**Год рождения:** 1976

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Российский университет дружбы народов (РУДН), магистр юриспруденции

**Опыт работы:**

**2010–2015** Член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года – ЗАО «Холдинговая компания Интеррос»)

**2010–2015** Член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»

**2015 – н. в.** Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

**ЛИХАЧЕВ**  
Андрей  
Николаевич



Независимый директор

Член Совета директоров с 2018 года

Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

**Год рождения:** 1965

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Ленинградский государственный университет им. А. А. Жданова, специальность «прикладная математика»

**Опыт работы:**

**2011–2013** Член совета директоров, генеральный директор ОАО «МОЭК»

**2012–2018** Председатель совета директоров ПАО «Иркутскэнерго»

**2013–2016** Генеральный директор ООО «Планета ЗИЛ»

**2017 – н. в.** Генеральный директор АО «Рублево-Архангельское» (группа ПАО Сбербанк)



**МИШАКОВ**  
Сталбек  
Степанович

Неисполнительный директор

Член Совета директоров с 2012 года

Член Комитета по корпоративному управлению, член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию

**Год рождения:** 1970

**Гражданство:** Российская Федерация

**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:**

- 2010–2018** Советник президента ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»
- 2013–2016** Член совета директоров United Company RUSAL Plc
- 2013–2018** Заместитель генерального директора ООО «ЭН+ Менеджмент»
- 2018 – н. в.** Директор направления ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»



**МАННИНГС**  
Роджер  
Левелин

Независимый директор

Член Совета директоров с 2018 года

Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию, член Комитета по бюджету

**Год рождения:** 1950

**Гражданство:** Великобритания

**Образование:**

Оксфордский университет, магистр (углубленный курс) по политологии, философии и экономике;

Институт присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса, действительный член

**Опыт работы:**

- 2013 – н. в.** Член Совета директоров, председатель Совета директоров Российско-Британской торговой палаты
- 2005–2014** Заместитель председателя правления Ассоциации европейского бизнеса в России
- 2008–2014** Председатель Института аудиторских комитетов в России
- 2009–2016** Доверительный управляющий John Smith Trust
- 2009–2014** Член совета директоров Московской школы политических исследований (в настоящее время — Московская школа гражданского просвещения)
- 2010–2016** Член совета директоров Wadswick Energy Limited
- 2010 – н. в.** Независимый директор, председатель комитета совета директоров по аудиту, финансам и рискам ПАО АФК «Система»
- 2011–2014** Член консультативного совета Oracle Capital Group
- 2012–2013** Член совета директоров АО «СУЭК»
- 2013 – н. в.** Член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»
- 2013 – н. в.** Доверительный управляющий Kino Klassica Ltd
- 2013 – н. в.** Член попечительского совета АНО «Международный форум лидеров»
- 2015 – н. в.** Независимый директор, председатель комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям ПАО «ЛУКОЙЛ»
- 2017 – н. в.** Член Совета национального представительства от Великобритании Ассоциации европейского бизнеса в России



**СОКОВ**  
Максим  
Михайлович

Неисполнительный директор

Член Совета директоров с 2008 года

Председатель Комитета по стратегии, член Комитета по бюджету

**Год рождения:** 1979

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Всероссийская государственная налоговая академия при Министерстве налогов и сборов Российской Федерации, специальность «юрист»;

Нью-Йоркский университет, магистр права, специальность «юрист» (США)

**Опыт работы:**

- 2008–2013** Генеральный директор ООО «ОК РУСАЛ — Управление инвестициями»
- 2012–2018** Член совета директоров United Company RUSAL Plc
- 2012–2013** Директор по управлению стратегическими инвестициями ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»
- 2013–2014** Советник по управлению стратегическими инвестициями ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.» и первый заместитель генерального директора En+ Group limited
- 2013–2018** Генеральный директор ООО «ЭН+ Менеджмент»
- 2013–2017** Член совета директоров EuroSibEnergO Plc
- 2013–2018** Член совета директоров En+ Group limited
- 2014–2018** Генеральный директор En+ Group limited
- 2017–2018** Член совета директоров ПАО «Дальневосточное морское пароходство»
- 2017–2018** Генеральный директор En+ Group Plc и член совета директоров En+ Group Plc
- 2018** Президент En+ Group Plc



**СОЛОВЬЕВ**  
Владислав  
Александрович

Неисполнительный директор

Член Совета директоров с 2013 года (также в период 2008–2011 годов)

**Год рождения:** 1973

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Высшая школа управления Государственной академии управления; Московский государственный технологический университет «Станкин»; MBA

**Опыт работы:**

- 2007–2018** Член совета директоров United Company RUSAL Plc
- 2008–2015** Член совета директоров En+ Group limited
- 2010–2014** Первый заместитель директора филиала ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»
- 2014–2018** Генеральный директор ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.» и главный исполнительный директор United Company RUSAL Plc
- 2018** Член совета директоров и генеральный директор En+ Group Plc
- 2018 – н. в.** Президент United Company RUSAL Plc и ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.»



**ЭДВАРДС Роберт**

Независимый директор

Член Совета директоров с 2013 года

Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию

**Год рождения:** 1966

**Гражданство:** Великобритания

**Образование:**

Горная школа Камборна, специальность «горная инженерия»

**Опыт работы:**

- 2013–2014** Старший советник Royal Bank of Canada (Europe) Capital Markets
- 2013 — н. в.** Глава компании Highcross Resources Ltd
- 2014–2018** Неисполнительный директор GB Minerals Ltd
- 2016–2016** Председатель совета директоров Sierra Rutile Limited (SRX)
- 2018 — н. в.** Член совета директоров Chaarat Gold Holdings Ltd
- 2018 — н. в.** Член совета директоров Scriptfert New Zealand Ltd

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В «Норникеле» по решению Совета директоров созданы комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций.

Для наиболее эффективного исполнения функций комитеты вправе 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.

### Владение акциями Компании

Соков М. М. в течение 2018 года владел обыкновенными акциями Компании в размере 0,0011% от уставного капитала.

Мишаков С. С. в течение 2018 года проводил сделки с ценными бумагами Компании:

- **21 марта** приобрел АДР Компании в количестве 44 тыс. шт. (0,0028% от уставного капитала);
- **6 ноября** продал АДР Компании в количестве 22 тыс. шт. (0,0014% от уставного капитала);
- **26 ноября** продал оставшиеся АДР Компании в количестве 22 тыс. шт. (0,0014% от уставного капитала).

По состоянию на 31 декабря 2018 года Мишаков С. С. не имел обыкновенных акций / АДР Компании.

Другие члены Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2018 года обыкновенных акций / АДР Компании не имели и в течение года сделок по их приобретению/отчуждению не производили.

### Комитет по аудиту и устойчивому развитию

К функциям Комитета по аудиту и устойчивому развитию относятся 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.

### В отчетном году было проведено 18 заседаний,

из них десять — в очной форме, семь — в заочной форме и одно — совместно с Комитетом по бюджету (5 марта 2018 года).

Действующий Комитет по аудиту и устойчивому развитию состоит из пяти директоров, трое из которых независимые, в том числе Председатель Комитета. Средний стаж работы

в финансовой области членов Комитета Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию составляет более 10 лет.

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 2018 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 утверждением аудиторов Компании. Также Комитетом были рассмотрены и приняты к сведению результаты выявления, оценки и регулирования технико-производственных рисков в производственных подразделениях и на предприятиях Группы компаний «Норильский никель», результаты проверок Департамента внутреннего аудита и результаты работ по форензик-аудиту.

#### Состав Комитета по аудиту и устойчивому развитию в 2018 году<sup>1</sup>

Маннингс Р. (Председатель, независимый директор)
Башкиров А. В.
Братухин С. Б. (независимый директор)
Мишаков С. С.
Эдвардс Р. (независимый директор)

<sup>1</sup> Состав Комитета указан по состоянию на 31 декабря 2018 года.

### Комитет по стратегии

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 2018 году Комитет по стратегии в рамках развития концепции экологического развития Компании регулярно рассматривал вопросы экологии, безопасности и охраны труда, изменения климата, включая стратегию развития инфраструктуры и энергетических мощностей.

### В отчетном году было проведено восемь заседаний,

из них семь — в очной форме и одно — в заочной. Действующий Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, трое из них — независимые директора, двое — неисполнительные.

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, включая сбытовую. Принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов (в том числе

Быстринского проекта, ТОФ-3, Южного кластера), представлен отчет о статусе реконфигурации производства, о ходе реализации программы «Технологический прорыв». Также Комитет рассматривал вопросы о статусах реализации проектов Общего центра обслуживания, Программы поддержки ИТ-инициатив бизнеса и внедрения и роли программы SAP в ключевых бизнес-процессах Компании. 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 2018 году<sup>2</sup>

Соков М. М. (Председатель)
Башкиров А. В.
Братухин С. Б. (независимый директор)
Вольнец А. О. (независимый директор)
Пенни Г. (независимый директор)

<sup>2</sup> Состав Комитета указан по состоянию на 31 декабря 2018 года.



**Комитет по бюджету**

Комитет по бюджету обеспечивает предварительную проработку вопросов и подготовку рекомендаций:

- по политике в области финансов;
- бюджетированию и бизнес-планированию;
- контролю за исполнением бюджетов и бизнес-планов.

**В отчетном году было проведено четыре заседания**, из них два — в заочной форме, одно — в очной и одно — совместно с Комитетом по удиту и устойчивому развитию (5 марта 2018 года).

Комитет по бюджету состоит из пяти членов Совета директоров, трое

из них — независимые директора, двое — неисполнительные.

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 2019 год.

Состав Комитета по бюджету в 2018 году <sup>1</sup>
Башкиров А. В. (Председатель)
Братухин С. Б. (независимый директор)
Волынец А. О. (независимый директор)
Маннингс Р. (независимый директор)
Соков М. М.

<sup>1</sup> Состав Комитета указан по состоянию на 31 декабря 2018 года.

**Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям**

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.

Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового и внеочередного общих собраний акционеров, а также по вопросам, 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 утверждении внутренних документов Компании, а также об оценке деятельности членов Совета директоров за 2018 год. Рассмотрена информация относительно реализации программ «Наш дом» и «Мой дом», корпоративной социальной программы льготного кредитования, благотворительной политики Компании, принят к сведению статус реализации программы развития человеческого капитала.

Состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в 2018 году <sup>1</sup>
Братухин С. Б. (Председатель, независимый директор)
Башкиров А. В.
Мишаков С. С.
Лихачев А. Н. (независимый директор)
Эдвардс Р. (независимый директор)

<sup>1</sup> Состав Комитета указан по состоянию на 31 декабря 2018 года.

**В отчетном году было проведено 12 заседаний**, из них десять — в заочной форме и два — в очной.

Действующий Комитет состоит из пяти директоров, трое из них — независимые (в том числе Председатель Комитета), двое — неисполнительные.

# Президент и Правление

Исполнительные органы Компании — Президент и Правление — руководят текущей деятельностью «Норникеля». Президент выполняет функции Председателя Правления.

Исполнительные органы играют ключевую роль в управлении Компанией, обеспечивая:

- исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- реализацию основных планов и программ «Норникеля»;

- поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Компания осуществляет страхование ответственности членов Правления. Страхование направлено на возмещение возможного ущерба в результате непреднамеренных ошибок членов Правления при осуществлении ими управленческих действий. Условия договора страхования и объем страхового покрытия соответствуют

лучшей мировой практике страхования подобных рисков.

Президент и члены Правления избираются на неопределенный срок. Совет директоров вправе в любой момент прекратить полномочия и расторгнуть договор с любым из членов Правления. С 1 июля 2016 года вопрос об избрании и прекращении полномочий Президента относится к компетенции Общего собрания акционеров.

## СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ

### События 2018 года



С начала 2018 года Правление Компании продолжило работу в составе, утвержденном Советом директоров 27 апреля 2016 года.

На протяжении отчетного года Советом директоров принимались решения об изменении состава Правления, а начиная с 24 декабря 2018 года был определен состав Правления в количестве 13 членов.

В 2018 году было проведено 32 заседания Правления Компании в заочной форме.

### Изменение состава Правления в течение 2018 года

Дата решения	Действие	Ф. И. О.
12.02.2018	Вышел из состава Правления в связи с расторжением трудового договора	Рюмин А. А.
8.06.2018	Вышла из состава Правления в связи с расторжением трудового договора	Безденежных Е. С.
21.09.2018	Вышел из состава Правления в связи с расторжением трудового договора	Азнаурян О. Э.
24.12.2018	Вошел в состав Правления	Барбашев С. В.
24.12.2018	Вошел в состав Правления	Грубман А. Д.
24.12.2018	Вошел в состав Правления	Дубовицкий С. А.

Ф. И. О.	Факт участия в заседаниях / Общее кличество заседаний
Потанин В. О.	32/32
Захарова М. А.	32/32
Барбашев С. В. <sup>1</sup>	0/32
Дяченко С. Н.	32/32
Захарова М. А.	32/32
Батехин С. Л.	32/32
Бугров А. Е.	32/32
Зелькова Л. Г.	32/32
Мальшев С. Г.	31/32
Грубман А. Д. <sup>1</sup>	0/32
Гасумянов В. И.	32/32
Кондратова Е. А.	32/32
Пластинина Н. М.	31/32
Дубовицкий С. А. <sup>1</sup>	0/32
Рюмин А. А. <sup>1</sup>	3/32
Азнаурян О. Э. <sup>1</sup>	22/32
Безденежных Е. С. <sup>1</sup>	15/32

<sup>1</sup> Вошли в состав Правления в соответствии с решением Совета директоров 24 декабря 2018 года. В период с 24 по 31 декабря 2018 года заседания Правления не проводились.

<sup>1</sup> Вышли из состава Правления в соответствии с решением Совета директоров.

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

### ПОТАНИН Владимир Олегович



Президент Компании с 2015 года  
(2012–2015 – Генеральный директор)

Председатель Правления с 2012 года

**Год рождения:** 1961

**Гражданство:** Российская Федерация

#### Образование:

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), специальность «экономист-международник»

#### Опыт работы:

- 1995 – н. в.** Член президиума Международного общественного фонда единства православных народов
- 2000 – н. в.** Член бюро правления и член правления РСПП
- 2001 – н. в.** Член совета попечителей Фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк)
- 2003 – н. в.** Председатель попечительского совета Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный Эрмитаж»
- 2004 – н. в.** Председатель, член президиума некоммерческого партнерства «Национальный Совет по корпоративному управлению»
- 2005 – н. в.** Член попечительского совета, а также член совета некоммерческой благотворительной организации «Фонд поддержки олимпийцев России»
- 2006 – н. в.** Заместитель председателя попечительского совета Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России), член попечительского совета Высшей школы менеджмента (СПбГУ), член правления, а также член бюро правления РСПП
- 2007 – н. в.** Член попечительского совета СПбГУ, заместитель председателя попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России)
- 2007–2014** Член наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Оргкомитет «Сочи – 2014»
- 2008 – н. в.** Член совета некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
- 2009–2016** Председатель наблюдательного совета АНО ДПО «РМОУ»

- 2009 – н. в.** Заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»
- 2010 – н. в.** Член попечительского совета Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»
- 2011 – н. в.** Член попечительского совета некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», а также Фонда поддержки строительства храмов города Москвы
- 2012–2015** Генеральный директор – Председатель Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2013–2014** Член совета директоров ОАО «Интер РАО ЕЭС»
- 2013–2015** Президент ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2014 – н. в.** Председатель попечительского совета АНО «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»
- 2015 – н. в.** Президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2016 – н. в.** Член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры, а также председатель попечительского совета Фонда развития любительского хоккея «Ночная Хоккейная Лига»
- 2017 – н. в.** Председатель наблюдательного совета АНО «Агентство развития Норильска»
- 2018 – н. в.** Член попечительского совета Фонда по сохранению и развитию Соловецкого архипелага
- 2018 – н. в.** Член попечительского совета некоммерческой ассоциации юридических лиц «Российско-американский совет делового сотрудничества»

### БАРБАШЕВ Сергей Валентинович



Член Правления с 2018 года

Член Совета директоров с 2011 года

Первый вице-президент

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Российская Федерация

#### Образование:

Московская высшая школа милиции МВД СССР, специальность «юрист»

#### Опыт работы:

- 2008–2018** Генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года – ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)
- 2008 – н. в.** Член совета некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
- 2011 – н. в.** Председатель совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»
- 2015–2018** Директор филиала акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd (до 2016 года – компания с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd)
- 2016 – н. в.** Член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры
- 2018 – н. в.** Член Правления, Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративной защиты ПАО «ГМК «Норильский никель»

### ДЯЧЕНКО Сергей Николаевич



Член Правления с 2013 года

Первый вице-президент

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Российская Федерация

#### Образование:

Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова, специальность «горный инженер»;

Университет Претории (ЮАР), магистр

#### Опыт работы:

- 2010–2013** Генеральный операционный директор Группы компаний «Казахмыс»
- 2013–2014** Заместитель Генерального директора – руководитель Операционного блока ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2014–2015** Первый заместитель Генерального директора – Операционный директор ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015 – н. в.** Первый вице-президент – Операционный директор ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2016 – н. в.** Член Высшего горного совета «Некоммерческое партнерство «Горнопромышленники России»
- 2017–2018** Член совета директоров Norilsk Nickel Harjavalta Oy
- 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

**ЗАХАРОВА  
Марианна  
Александровна**



Член Правления с 2016 года

Член Совета директоров с 2010 года

Первый вице-президент

**Год рождения:** 1976

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Российский университет дружбы народов (РУДН), магистр юриспруденции

**Опыт работы:**

**2010–2015** Член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года – ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)

**2010–2015** Член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»

**2015 – н. в.** Первый вице-президент, руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

**БАТЕХИН  
Сергей  
Леонидович**



Член Правления с 2013 года

Старший вице-президент

**Год рождения:** 1965

**Гражданство:** Российская Федерация

**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:**

**2009–2015** Член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»

**2010–2013** Вице-президент ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

**2012–2015** Председатель совета директоров ООО «Управляющая компания «Интерпорт»

**2013–2015** Член Правления, заместитель Генерального директора, руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ОАО «ГМК «Норильский никель», а также член совета директоров Metal Trade Overseas Sa и Norilsk Nickel Marketing (Shanghai) Co., Ltd

**2013–2014** Член совета директоров, председатель совета директоров АО «ЕРП», а также член совета директоров Norilsk Nickel (Asia) Ltd

**2015–2018** Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года – Вице-президент)

**2018 – н. в.** Старший вице-президент, руководитель Блока сбыта, ресурсного обеспечения и инновационного развития ПАО «ГМК «Норильский никель», а также член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»

**БУГРОВ  
Андрей  
Евгеньевич**



Член Правления с 2013 года

Заместитель Председателя Совета директоров с 2013 года

Старший вице-президент

**Год рождения:** 1952

**Гражданство:** Российская Федерация

**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:**

**2002 – н. в.** Член неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике»

**2006 – н. в.** Член правления РСПП

**2013 – н. в.** Вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года – ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)

**2013–2015** Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров, а также заместитель Генерального директора ОАО «ГМК «Норильский никель»

**2013 – н. в.** Вице-президент РСПП

**2014 – н. в.** Член совета директоров ПАО «Интер ПАО ЕЭС» (до 2015 года – ОАО «Интер ПАО ЕЭС»)

**2014 – н. в.** Член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции

**2015 – н. в.** Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»

**2015–2016** Член комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро»

**2015 – н. в.** Старший вице-президент ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года – Вице-президент)

**2015 – н. в.** Член некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению»

**2016 – н. в.** Член экспертного совета по корпоративному управлению Банка России

**2016 – н. в.** Председатель комитета эмитентов акций ПАО Московская Биржа

**2018 – н. в.** Председатель совета по нефинансовой отчетности РСПП

**2018 – н. в.** Член экспертного совета по корпоративному управлению при Минэкономразвития России

**2018 – н. в.** Член консультативного совета РБТТ

**ЗЕЛЬКОВА  
Лариса  
Геннадьевна**



Член Правления с 2013 года

Старший вице-президент

**Год рождения:** 1969

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет журналистики

**Опыт работы:**

**1999–2014** Генеральный директор некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»

**2007 – н. в.** Член президиума Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России)

**2009 – н. в.** Член попечительского совета негосударственной образовательной АНО «Павловская гимназия»

**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»

**2011–2016** Член наблюдательного совета АНО «Российский международный олимпийский университет»

**2012–2018** Член Совета при Президенте Российской Федерации по культуре и искусству

**2013–2014** Член совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент»

**2013–2015** Член Правления, заместитель Генерального директора по социальной политике и связям с общественностью ОАО «ГМК «Норильский никель»

**2014–2018** Президент некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»

**2014 – н. в.** Председатель совета фонда некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»

**2015 – н. в.** Член совета попечителей The Hermitage Foundation UK, а также член попечительского совета Федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»

**2015 – н. в.** Старший вице-президент, руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года – Вице-президент)

**2016 – н. в.** Член попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры

**2017 – н. в.** Член Наблюдательного совета, член правления АНО «Агентство развития Норильска»

**МАЛЫШЕВ**  
Сергей  
Геннадьевич



Член Правления с 2013 года  
Старший вице-президент

**Год рождения:** 1969

**Гражданство:** Российская Федерация

**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:**

- 2009–2013** Заместитель генерального директора по экономике и финансам, первый заместитель генерального директора ОАО «Энергостройинвест-Холдинг»
- 2013–2015** Заместитель Генерального директора, руководитель Блока экономики и финансов ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2016** Вице-президент, руководитель Блока экономики и финансов ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года – Вице-президент)
- 2016 – н. в.** Старший вице-президент – Финансовый директор ПАО «ГМК «Норильский никель»

**ГРУБМАН**  
Александр  
Дмитриевич



Член Правления с 2018 года  
Старший вице-президент

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Московский технологический институт пищевой промышленности, специальность «инженер-механик»

**Опыт работы:**

- 2010–2014** Генеральный директор дивизиона «Северсталь Российская Сталь», заместитель генерального директора ОАО «Северсталь»
- 2014** Первый заместитель генерального директора ОАО «Челябинский трубопрокатный завод»
- 2015–2017** Генеральный директор ОАО «Челябинский трубопрокатный завод» (с 8 июля 2016 года – ПАО «Челябинский трубопрокатный завод») и по совместительству генеральный директор ОАО «Первоуральский новотрубный завод»
- 2018 – н. в.** Старший вице-президент, руководитель Блока стратегии и развития бизнеса ПАО «ГМК «Норильский никель»

**ГАСУМЯНОВ**  
Владислав  
Иванович



Член Правления с 2014 года  
Статс-секретарь – вице-президент<sup>1</sup>

**Год рождения:** 1959

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Киевский институт инженеров гражданской авиации;  
Северо-западная академия государственной службы

**Опыт работы:**

- 2012–2015** Директор дирекции корпоративной безопасности, руководитель Блока безопасности ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2014–2015** Член Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2014–2016** Член совета директоров АО «ЕРП»
- 2015** Вице-президент, директор дирекции корпоративной безопасности, руководитель Блока безопасности ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2018** Вице-президент, руководитель Блока корпоративной защиты ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2017 – н. в.** Член совета директоров АО «Футбольный клуб «Динамо-Москва»
- 2017 – н. в.** Заведующий кафедрой корпоративной безопасности Международного института энергетической политики и дипломатии Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО (У) МИД России)
- 2017 – н. в.** Член совета директоров Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd и Norilsk Nickel Mauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati
- 2018 – н. в.** Статс-секретарь – вице-президент по взаимодействию с органами власти и управления ПАО «ГМК «Норильский никель»

<sup>1</sup> С марта 2019 года Старший вице-президент.

**КОНДРАТОВА**  
Елена  
Алексеевна



Член Правления с 2014 года  
Вице-президент

**Год рождения:** 1972

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Московский педагогический государственный университет, специальность «психология»

**Опыт работы:**

- 2013–2015** Руководитель Аппарата ОАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)
- 2014 – н. в.** Член Правления ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2015 года – ОАО «ГМК «Норильский никель»)
- 2015** Руководитель Аппарата ПАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015 – н. в.** Вице-президент – руководитель Аппарата ПАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)

**ПЛАСТИНИНА**  
**Нина**  
**Мануиловна**



Член Правления с 2013 года  
Вице-президент

**Год рождения:** 1961

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Московский институт химического машиностроения (МИХМ), специальность «инженер-механик»;

аспирантура в Московском техническом институте им. Н. Э. Баумана, специальность «экономика и организация производства»

**Опыт работы:**

- 2008–2013** Директор финансового департамента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
- 2013–2015** Директор Департамента внутреннего контроля ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2015–2016** Вице-президент, руководитель Блока внутреннего аудита ОАО «ГМК «Норильский никель»
- 2016 – н. в.** Вице-президент, руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента ОАО «ГМК «Норильский никель»

**ДУБОВИЦКИЙ**  
**Сергей**  
**Александрович**



Член Правления с 2018 года  
Вице-президент

**Год рождения:** 1978

**Гражданство:** Российская Федерация

**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:**

- 2005–2013** Работал в стратегической функции в нефтегазовом секторе, а также в международной консалтинговой компании McKinsey & Company
- 2013–2016** Директор Департамента стратегического планирования ОАО «ГМК «Норильский никель» (до 2015 года – ОАО «ГМК «Норильский никель»)
- 2016 – н. в.** Вице-президент по стратегическому планированию ОАО «ГМК «Норильский никель»

**Владение акциями Компании**

Члены Правления по состоянию на 31 декабря 2018 года обыкновенных акций / АДР Компании не имели и в течение 2018 года сделок по их приобретению/отчуждению не производили.

**КОРПОРАТИВНЫЙ**  
**СЕКРЕТАРЬ**

Основная задача Корпоративного секретаря – обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ОАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих соблюдение прав и законных интересов акционеров и контроль их исполнения.

В соответствии с Уставом Компании Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года. Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

В соответствии с Положением о Секретаре ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденным Советом директоров 20 апреля 2015 года, 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.** В 2018 году решением Совета директоров полномочия Платова П. Е. на указанной должности продлены.

**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.

**ПЛАТОВ**  
**Павел**  
**Евгеньевич**



2017 – н. в. – Корпоративный секретарь (2011–2017 – Секретарь Компании)

**Год рождения:** 1975

**Гражданство:** Российская Федерация

**Образование:**

Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н. А. Добролюбова;

Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

**Опыт работы:**

- 2017 – н. в.** Корпоративный секретарь ОАО «ГМК «Норильский никель» (2011–2017 – Секретарь Компании)

# СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

## СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

### В Компании функционирует система внутреннего контроля (СВК),

которая направлена на достижение целей Компании и повышение доверия инвесторов к ее деятельности и органам управления. 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.

Отчеты с результатами оценки эффективности СВК рассматриваются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров Компании.

Также оценка эффективности элементов СВК осуществляется на ежегодной основе в рамках проведения аудита финансовой отчетности.

Все процессы, принципы, механизмы, средства, процедуры внутреннего контроля организованы в систему элементов:

- контрольная среда;
- оценка рисков бизнес-процессов;
- контрольные процедуры;
- информация и коммуникации;
- мониторинг СВК.

Субъекты СВК систематизированы в многоуровневую структуру, включающую органы управления, структурные подразделения, сотрудников Компании и дочерних обществ, а также выделенные органы контроля:

- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- Департамент внутреннего аудита;
- Ревизионную комиссию;
- Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента (в Блок входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю и Служба риск-менеджмента).

В зависимости от уровня риска Компания проводит мониторинг эффективности системы внутреннего контроля:

- текущего контроля, осуществляемого в бизнес-процессах в рамках регулярной финансово-хозяйственной деятельности;
- ежегодной самооценки системы внутреннего контроля;
- внутреннего аудита.

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.

### Департамент внутреннего контроля

Деятельность Департамента внутреннего контроля направлена на создание эффективной системы внутреннего 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:

- 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.

### Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита создан в целях оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

Департамент внутреннего аудита проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых оценивает эффективность системы внутреннего контроля и системы управления рисками. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения руководству по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и устойчивому развитию и находится в административном подчинении Президенту Компании. План работы Департамента внутреннего аудита и отчеты об итогах аудита регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров Компании.

В 2018 году Департаментом были проведены аудиты по следующим направлениям:

- управление рисками в области промышленной безопасности и охраны труда;
- управление малоходовыми и неликвидными запасами;
- аудит предприятий энергетического сектора;
- ИТ-аудит;
- эффективность контрольных процедур при подготовке финансовой отчетности;
- деятельность предприятий непромышленной сферы.

По итогам аудитов менеджментом разработаны планы мероприятий,

в которых предусмотрен комплекс работ по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков.

Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. Аналитическая информация по итогам мониторинга регулярно рассматривается на заседании Комитета по аудиту и устойчивому развитию.

### Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Ревизии финансово-хозяйственной деятельности Компании проводятся по итогам деятельности за год, а также в любое время по инициативе Комиссии, решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Компании. По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Ревизионная комиссия составляет заключение. В отчетном году проверка

хозяйственной деятельности проводилась в апреле – мае 2018 года.

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, члены Ревизионной комиссии не занимают должности в органах управления Компании.

В отчетном году Ревизионная комиссия работала в составе пяти человек в соответствии с решением годового Общего собрания акционеров Компании, проведенного 28 июня 2018 года.

Размер вознаграждения членов Ревизионной комиссии был утвержден годовым Общим собранием акционеров. Членам Ревизионной комиссии Компании, являющимся ее сотрудниками, в течение года производится оплата труда по занимаемым должностям в соответствии с трудовыми договорами.

### Размер вознаграждения членов Ревизионной комиссии в 2018 году

Виды вознаграждения	Размер вознаграждения	
	тыс. руб.	тыс. долл. США
За участие в работе органа контроля	7 200	115
Заработная плата	5 087	81
Премии	0	0
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсация расходов	0	0
Иные	0	0
<b>Итого</b>	<b>12 287</b>	<b>196</b>

### Состав Ревизионной комиссии

Ф. И. О.	Основное место работы и должность
<b>Арустамов А. Г.</b>	Директор департамента контроля цен и коммерческой деятельности ООО «Эн+ Менеджмент»
<b>Масалова А. В.</b>	Финансовый директор ЗАО «Москва – Макдоналдс»
<b>Сванидзе Г. Э.</b>	Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
<b>Шильков В. Н.</b>	Директор по инвестициям ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс», заместитель руководителя проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»
<b>Яневич Е. А.</b>	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»

## ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ И ПРАВОНАРУШЕНИЯМ

Начиная с 2015 года все сотрудники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в ее развитие, доводятся до сведения всех сотрудников Компании при приеме на работу.

Компания обеспечивает соблюдение требований антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых осуществляет свою деятельность, применимых норм международного права, а также положений внутренних документов, что способствует укреплению репутации Компании и повышает доверие к ней со стороны акционеров, инвесторов, бизнес-партнеров и других заинтересованных сторон. В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработаны и утверждены 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.

В рамках присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса Компания реализует комплекс специальных антикоррупционных мероприятий, основанных на хартии и закрепленных в Политике Компании в области антикоррупционной деятельности. В ноябре 2016 года Компания присоединилась к Глобальному договору Организации Объединенных Наций, главная миссия которого — 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.

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 ее развитие, доводятся до сведения всех сотрудников Компании при приеме на работу.

На внутреннем портале Компании организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции», где 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.

Блоком корпоративной защиты «Норникеля» на постоянной основе ведется работа по выявлению, анализу и оценке 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.

**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.

Для приема обращений организована бесплатная круглосуточная линия, работающая по телефону:

8 (800) 700-19-41,  
8 (800) 700-19-45

и по электронной почте:  
skd@nornik.ru.

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.

Кроме того, 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.

В Компании осуществляются мероприятия, направленные на выявление сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Весь комплекс мероприятий, проводимых по выявлению и предотвращению конфликта интересов, позволяет минимизировать вероятность возникновения негативных последствий для Компании.

**Инсайдерская информация**  
Компания реализует мероприятия по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации. Так, в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации 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 Евросоюза «О злоупотреблениях на рынке» от 16 апреля 2014 года, Компания: ведет список инсайдеров; осуществляет мониторинг внутренних документов, событий в целях осуществления контроля исполнения мероприятий, предусмотренных российским и иностранным законодательством, в том числе раскрытия инсайдерской информации; 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. 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.).

Для приема обращений организована бесплатная круглосуточная линия, работающая по телефонам: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45 и по электронной почте: skd@nornik.ru.

Информацию о поступлении и обработке обращений Компания ежегодно публикует в отчете о корпоративной социальной ответственности.

### Система комплексной безопасности Компании

В 2018 году для обеспечения корпоративной защиты постоянно проводился анализ корпоративных рисков и угроз. Сформированная по программно-целевому принципу, комплексная система корпоративной защиты позволила своевременно реагировать на ключевые риски в экономической, объектовой, информационной, транспортной сферах и эффективно пресекать попытки хищений, незаконного оборота драгоценных и цветных металлов, проводить мероприятия по профилактике внутренней коррупции.

Учитывая, что Компания производит и реализует продукцию, которая содержит драгоценные металлы, специалистами

### Событие 2016 года

Ноябрь  
2016 года

Компания присоединилась к Глобальному договору Организации Объединенных Наций, главная миссия которого — 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 декабря 2016 года члены Совета директоров ежегодно предоставляют сведения о родственниках и членах семьи по соответствующей форме.

В 2018 году для обеспечения корпоративной защиты постоянно проводился анализ корпоративных рисков и угроз.

В целях повышения эффективности борьбы с трансграничным незаконным оборотом и контрабандой драгоценных металлов Компания участвует в разработке проекта объединенного банка данных продукции российских и южноафриканских горно-металлургических компаний.

Блока корпоративной защиты «Норникеля» была разработана комплексная методика по идентификации похищенной и изъятой из незаконного оборота продукции, которая содержала драгоценные металлы. Методика признана на международном уровне и получила дальнейшее развитие в виде автоматизированной информационно-поисковой экспертной системы, основанной на оригинальном банке данных стратегически важных сырьевых материалов.

В целях повышения эффективности борьбы с трансграничным незаконным оборотом и контрабандой драгоценных металлов Компания участвует в разработке проекта объединенного банка данных продукции российских и южноафриканских горно-металлургических компаний.

«Норникель» выполняет требования противодействия терроризму и повышению защищенности промышленных, энергетических, транспортных и социальных объектов Компании. В 2018 году «Норникель» провел 126 плановых тренировок и четыре раза организовывал тактико-специальные учения совместно с подразделениями ФСБ России, МВД России, МЧС России и Росгвардии России, которые были направлены в первую очередь на повышение уровня антитеррористической защищенности объектов промышленного и социального назначения.

В Компании действует **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 информационной безопасности.

Операционная деятельность «Норникеля» выполняется в рамках следующих функциональных направлений ИБ:

- классификация информационных активов и оценка рисков ИБ;
- управление требованиями ИБ на стадиях жизненного цикла информационных систем;

- обеспечение соответствия требованиям законодательства и регуляторов в области ИБ;
- управление архитектурой ИБ;
- защита активов техническими средствами ИБ;
- повышение осведомленности в области ИБ;
- управление инцидентами в области ИБ;
- обеспечение информационной безопасности автоматизированной системы управления технологическими процессами (ИБ АСУТП);
- оценка ИБ и отчетность по ИБ.

**На особом контроле находится сохранность и конфиденциальность персональных данных сотрудников и контрагентов Компании.** Внедряемые решения позволяют выявлять и адекватно реагировать на новые угрозы и риски.

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.

Так, разработанная «Норникелем» международная Хартия информационной безопасности критических объектов промышленности прошла успешную апробацию среди российских компаний в рамках созданного под эгидой «Норникеля» АНО «Клуб безопасности информации в промышленности» (БИП-Клуб) и была поддержана в ходе научного форума «Партнерство государства, бизнеса и гражданского общества» («Электронный Давос») в Германии. Представленная на конференции ОБСЕ по кибербезопасности в Риме, хартия получила поддержку и была направлена в секретариат ОБСЕ для дальнейшего изучения в общем спикере предложений противодействия киберугрозам и актам незаконного вмешательства в информационные инфраструктуры.

## КОНТРОЛЬ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК И ЗАКУПОК

Компания придерживается принципа сотрудничества с партнерами, которые уделяют первостепенное внимание вопросам охраны окружающей среды, обеспечения безопасных условий труда.

«Норникель» уделяет большое внимание развитию отношений с надежными российскими поставщиками и подрядчиками.

Управление цепочкой поставок «Норникеля» направлено на обеспечение бесперебойной работы всей Группы и надежности ее поставок потребителям. Компания придерживается принципа сотрудничества с партнерами, которые уделяют первостепенное внимание вопросам охраны окружающей среды, обеспечения безопасных условий труда. 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 российскими поставщиками и подрядчиками. В 2018 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.

**«Норникель» стремится к увеличению доли российских производителей,** для этого разработан механизм централизованных опытно-промышленных испытаний, который помогает замещать импортное оборудование российским. Иностранные поставщики привлекаются преимущественно для поставки уникального оборудования или систем, не имеющих отечественных аналогов.

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. В Компании разрабатывается хартия поставщиков

«Норникеля», которую будет предложено подписать поставщикам и подрядчикам. Хартия основана на ценностях, которыми Компания руководствуется в своей деятельности (**надежность, развитие, эффективность, ответственность, профессионализм, сотрудничество**), а также на принципах в области прав человека, противодействия коррупции, соблюдения законодательства, охраны труда, защиты окружающей среды, энергоэффективности.

Совместно с коллегами из других подразделений «Норникеля» специалисты в области закупочной деятельности участвуют в поиске альтернативных технологий (альтернативные топливо и источники энергии). Внедрение таких технологий приведет к уменьшению негативных последствий влияния на экологию, к снижению затрат Компании. Уже сейчас при проведении закупочной процедуры одним из критериев выбора поставщика может быть его готовность участвовать в программах Компании по переходу на альтернативные виды топлива.

Одним из приоритетных направлений развития взаимодействия с поставщиками является формирование действенных механизмов обратной связи. В Компании применяется автоматизированная система управления взаимоотношениями с поставщиками (SAP SRM), благодаря которой поставщики на постоянной основе имеют доступ к информации о проводимых закупочных процедурах Компании. В системе зарегистрировались и прошли аккредитацию более 1,4 тыс. потенциальных поставщиков.

**Закупочная деятельность** Основными целями закупочной деятельности является создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей Компании в продукции с необходимыми показателями качества и надежности, по приемлемой цене, а также эффективного использования денежных средств, направляемых на закупки такой продукции.

В 2018 году «Норникель» провел

**126**

плановых тренировок,

**4** раза

организовывал тактико-специальные учения совместно с подразделениями ФСБ России, МВД России, МЧС России и Росгвардии России

Структура поставщиков и подрядчиков Компании (шт.)



**>1,4** тыс. потенциальных поставщиков

зарегистрировались в автоматизированной системе управления взаимоотношениями с поставщиками (SAP SRM)



Закупочная деятельность осуществляется как централизованно «Норникелем», так и самостоятельно структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы.

**Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям ISO 9001 и ISO 14001.** В 2018 году в подразделениях «Норникеля» были актуализированы положения о закупках в связи с изменениями Федерального закона Российской Федерации № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Документы предусматривают специфику участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках, а также содержат требования о минимальном годовом объеме закупок у малого и среднего бизнеса.

Основные усилия тендерного комитета Компании направлены на повышение эффективности мероприятий по выявлению надежных поставщиков качественной продукции, гарантирующих поставки по справедливой рыночной цене.

**Предотвращение коррупции и других злоупотреблений**  
**Компания проводит проверку деловой репутации, благонадежности и платежеспособности потенциальных контрагентов** для снижения возможных рисков при взаимодействии. В целях предотвращения злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» соблюдаются 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.

Закупочная деятельность осуществляется как централизованно «Норникелем», так и самостоятельно структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы. В зависимости от плановой стоимости предмета закупки она может быть проведена в форме тендера, простой закупки и 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.

В 2018 году тендерный комитет и тендерные комиссии Главного офиса, в зону ответственности которых включены наиболее дорогостоящие закупки материально-технических ресурсов, проектов полного цикла и ИТ-продуктов, провели закупки на общую сумму более 330 млн долл. США (20,9 млрд руб.).

В 2018 году тендерный комитет и тендерные комиссии Главного офиса провели закупки на общую сумму

**>330** млн долл. США  
(20,9 млрд руб.)

## НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТ

В Компании существует утвержденный порядок по отбору аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» по РСБУ и МСФО. Сначала создается конкурсная комиссия, которая формирует списки аудиторских организаций, имеющих лучшие показатели деятельности на российском рынке аудиторских услуг. Аудитор, условия аудита которого признаются лучшими в соответствии с Порядком

по отбору аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» по РСБУ и МСФО, рекомендуется Комитету по аудиту и устойчивому развитию. Далее Комитет оценивает кандидата в аудиторы и дает рекомендацию Совету директоров по выбору независимого аудитора. В соответствии с действующим законодательством и п. 7.1.9 Устава ПАО «ГМК «Норильский никель» кандидатура аудитора

утверждается на годовом Общем собрании акционеров.

В июне 2018 года Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров утвердило аудитором Компании для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2018 год АО «КПМГ».

## Событие 2018 года

Июнь  
2018 года

Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров утвердило аудитором Компании для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2018 год АО «КПМГ».

Размер вознаграждения аудитора является фиксированным и определяется в технико-коммерческом предложении, в котором описывается порядок проведения аудита на всех существенных объектах аудита, приводится расчет трудозатрат на выполнение аудита и командировочных расходов с учетом квалификации привлекаемых специалистов и их почасовой ставки. В 2018 году размер вознаграждения аудитора по ПАО «ГМК «Норильский никель» составил 3,5 млн долл. США<sup>1</sup>, включая накладные расходы, связанные с оказанием аудиторских услуг.

АО «КПМГ» также оказывает «Норникелю» неаудиторские услуги (налоговые и консультационные). Для предотвращения конфликта интересов в АО «КПМГ» действует определенная политика в отношении видов услуг, которые они оказывают аудируемым компаниям. Эта политика обеспечивает выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам

<sup>1</sup> Размер вознаграждения аудитора указан с учетом действовавшей в 2018 году ставки НДС в размере 18%.

для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также иными применимыми требованиями. В 2018 году доля вознаграждения за неаудиторские услуги, оказанные Компании, составила 55% от общей суммы вознаграждения.

### В 2018 году

Размер вознаграждения аудитора по ПАО «ГМК «Норильский никель» составил

**3,5** млн долл. США

Доля вознаграждения за неаудиторские услуги, оказанные Компании, составила

**55%**  
от общей суммы вознаграждения

### Вознаграждение аудитора за 2018 год

Виды услуг	Размер вознаграждения	
	млн руб.	млн долл. США
Аудит консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за 2018 год	67,7	1,1
Аудит финансовой отчетности в соответствии с РСБУ за 2018 год	10,7	0,2
Обзорная проверка промежуточной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за 6 месяцев 2018 года	17,3	0,3
Неаудиторские услуги	117,8	1,9
<b>Итого</b>	<b>213,5</b>	<b>3,5</b>

# ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Функционирование действующей в Компании 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 (далее — Политика).

Общая сумма вознаграждений (в том числе заработная плата, премии, комиссионные, льготы и компенсации расходов), которые были выплачены членам органов управления Компании за 2018 год, составила 5,7 млрд руб. (91,0 млн долл. США)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Сумма вознаграждения отличается от данных консолидированной отчетности по МСФО за 2018 год, так как не включает неденежное вознаграждение (страховые взносы, перечисления на ДМС и обязательства по годовому вознаграждению на 31 декабря 2018 года). Общая сумма начисленного вознаграждения членам органов управления за 2018 год в соответствии с отчетностью по МСФО составила 109 млн долл. США (6,8 млрд руб.).

## Вознаграждение членов Совета директоров

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с Политикой вознаграждения членов Совета директоров, утвержденной Общим собранием акционеров в июне 2014 года.



Ознакомиться с Политикой вознаграждения членов Совета директоров можно на сайте: [https://www.nornickel.ru/files/ru/corporate\\_documents/policies/Politika-voznagrashdeniya-SD-s-utverzheniem.pdf](https://www.nornickel.ru/files/ru/corporate_documents/policies/Politika-voznagrashdeniya-SD-s-utverzheniem.pdf)

В основу Политики положено правило об установлении для неисполнительных членов Совета директоров одинакового вознаграждения. Исполнительные члены Совета директоров, во избежание конфликта интересов, не получают какое-либо дополнительное вознаграждение за участие в работе Совета директоров.

Согласно Политике ежегодное вознаграждение неисполнительных членов Совета директоров включает:

- **базовое вознаграждение** (за членство в Совете директоров) — 120 тыс. долл. США;
- **дополнительное вознаграждение** (за участие в работе одного из комитетов) — 50 тыс. долл. США;
- **дополнительное вознаграждение** (за руководство одним из комитетов) — 150 тыс. долл. США.

Кроме того, компенсируются расходы, связанные с исполнением обязанностей члена Совета директоров.

Следующие компоненты могут использоваться только в структуре вознаграждения исполнительных членов Совета директоров:

- вознаграждение, привязанное к операционным результатам Компании;
- опционы;
- дополнительные привилегии, включая любые формы страхования, кроме страхования ответственности членов Совета директоров;
- выходное пособие и любые выплаты, связанные со сменой собственника Компании;
- пенсионные схемы и планы.

### Вознаграждение членов Совета директоров в 2018 году

Виды вознаграждения	Размер вознаграждения	
	млн руб.	млн долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа управления	248,4	4,0
Заработная плата	0	0
Премии	0	0
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсация расходов	0,7	0,01
Иные вознаграждения	0	0
<b>Итого</b>	<b>249,2</b>	<b>4,0</b>

Ежегодное базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США. Оно выплачивается ежеквартально равными долями в рублях по курсу Центрального банка Российской Федерации. По отдельному решению Общего собрания акционеров

Компании для Председателя Совета директоров могут быть утверждены дополнительные условия вознаграждения и дополнительные привилегии.

В качестве дополнительной привилегии все члены Совета директоров могут

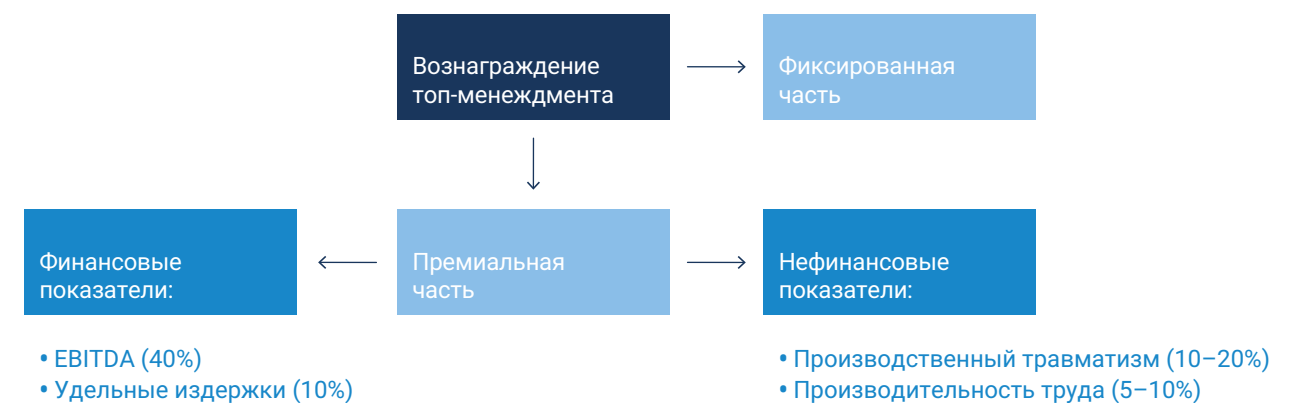
воспользоваться страхованием ответственности и возмещением убытков, понесенных в связи с избранием их членами Совета директоров.

## Система показателей эффективности и вознаграждение менеджмента

Система 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. Премияльная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми (ЕБИТДА, удельные издержки), так и нефинансовыми (производственный травматизм и производительность труда) показателями.

Размеры переменной части вознаграждения членов Правления определяются на основании КПЭ, которые ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.



### Вознаграждение членов Правления в 2018 году

Виды вознаграждения	Размер вознаграждения	
	млн руб.	млн долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа управления	2,3	0,04
Заработная плата	3 117,5	49,7
Премии	2 338,3	37,3
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсация расходов	0	0
Иные вознаграждения	0	0
<b>Итого</b>	<b>5 458,1</b>	<b>87,0</b>

# 7

## Управление рисками

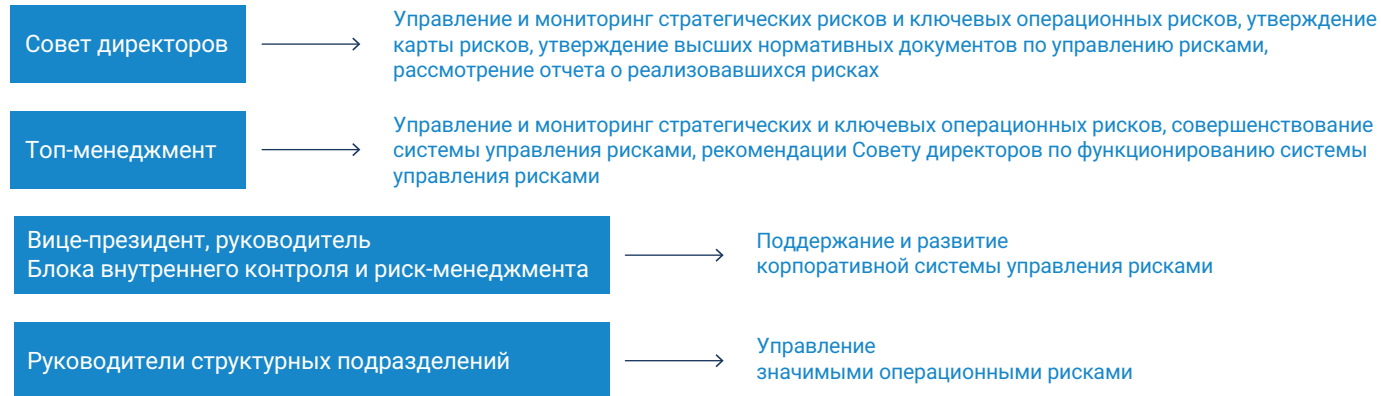
- > Риск-менеджмент
- > Ключевые риски

196

197



# РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ



## Компания на постоянной основе осуществляет управление рисками,

оказывающими влияние на стратегические и операционные цели ее деятельности. Данная работа включает в себя идентификацию рисков, имеющих как внешние, так и внутренние источники возникновения, оценку рисков по уровню их влияния на ключевые финансовые и нефинансовые показатели, разработку и реализацию мероприятий с целью реагирования на риски и их минимизации.

В Компании разработаны и приняты все необходимые документы в области управления рисками, включая:

- Политику Компании в области управления рисками;
- Положение Компании о корпоративной системе управления рисками;
- Регламент управления рисками Компании;
- Регламент управления рисками инвестиционного проекта;
- регламенты управления рисками по отдельным процессам (управление налоговыми рисками, рисками ПБИОТ, рыночными рисками и др.);
- Методические указания по разработке планов непрерывности деятельности.

Система управления рисками охватывает все сферы деятельности и уровни управления Компании:

- управление стратегическими рисками осуществляется на уровне Совета

- директоров и топ-менеджмента Компании;
- управление ключевыми операционными рисками — на уровне топ-менеджеров Компании;
- управление другими значимыми операционными рисками — на уровне руководителей структурных и внутриструктурных подразделений.

Основными целями управления рисками, согласно политике Компании, являются:

- повышение вероятности достижения поставленных целей;
- повышение эффективности распределения ресурсов;
- повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Управление рисками базируется на принципах и требованиях российского и международного законодательства, профессиональных стандартах, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России, ИСО 31000 (Менеджмент риска) и COSO ERM (Управление рисками организаций: интегрированная модель).

В отношении катастрофических производственных рисков Компания разрабатывает и утверждает планы непрерывности деятельности, определяющие в случае возникновения аварийной ситуации:

- порядок взаимодействия подразделений;

- план поддержания или восстановления производственной деятельности;
- план восстановления или реконструкции поврежденного актива.

Ответственность за поддержание и развитие корпоративной системы управления рисками возложена на Вице-президента, руководителя Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента, и Службу риск-менеджмента Компании.

## Основными направлениями развития системы управления рисками Компании в 2019 году являются:

- совершенствование компонентов системы риск-менеджмента в процессах стратегического и операционного планирования;
- применение методов имитационного моделирования для оценки рисков инвестиционных проектов;
- развитие методологии анализа и управления различными категориями/типами технико-производственных рисков;
- разработка дистанционных программ обучения по рискам для сотрудников Компании;
- расширение периметра управления непрерывностью деятельности на риски непромышленного характера: информационные технологии, безопасность, кадровое обеспечение и др.

## Страхование

Страхование в «Норникеле» является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и управлению финансами и служит защите имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в 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. Договор корпоративной программы заключен с крупнейшими страховщиками России 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, страхования водного транспорта. Застрахована ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц.

В целях достижения наилучших для Компании условий страхования и управления страхуемыми рисками учитывается лучшая практика горно-металлургической отрасли.

# КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

## Стратегические риски

### Ценовой риск (падение рыночных цен на производимые металлы)

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на металлы (никель, медь, платина, палладий и др.), в зависимости от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Падение спроса на металлы, производимые Компанией</li> <li>• Ликвидация запасов металлов участниками рынка</li> <li>• Спекулятивное снижение цен</li> <li>• Дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p>В случае реализации ценового риска Компания будет рассматривать вопрос о целесообразности сокращения капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании)</p>

**Рыночный риск (снижение привлекательности продукции Компании на рынке)**

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к необходимости продажи металлов с дисконтом от рыночной цены и снижению доходов Компании.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение требований к качеству продукции со стороны рынка</li> <li>Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих более дешевые формы никеля</li> <li>Изменение автопроизводителями основного типа используемого катализатора (замещение палладия платиной в катализаторах автомобилей с бензиновым двигателем)</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществляет взаимодействие с участниками рынка по мониторингу изменений требований рынка к качеству продукции;</li> <li>обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции;</li> <li>обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда;</li> <li>рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями аккумуляторов для электромобилей;</li> <li>обеспечивает стратегическое сотрудничество с автоконцернами на основе гарантий долгосрочных поставок палладия</li> </ul>

**Ужесточение экологических требований**

Ужесточение требований законодательства в области экологии может привести к различным последствиям для Компании:

- необходимости переоформления разрешительных документов;
- необходимости модернизации и установки дополнительного очистного оборудования;
- ограничениям хозяйственной деятельности на срок до 90 дней.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Внимание российского и международного сообщества к вопросам экологии и устойчивого развития</li> <li>Активное законодотворчество в области экологии. Так, с 1 января 2019 года изменилась система экологических разрешительных документов: введены требования по комплексному экологическому разрешению и новая система нормирования с использованием технологических нормативов</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>реализует план природоохранных мероприятий по снижению выбросов, сбросов и обращению с отходами в установленные сроки;</li> <li>обеспечивает участие представителей Компании в рабочих группах профильных комитетов и региональных министерств и ведомств;</li> <li>участвует в совместных проектах с заповедниками, расположенными на территории присутствия Компании</li> </ul>

**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	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение платежного баланса России, повышение биржевых цен на нефть и снижение объемов импорта</li> <li>Изменение страновых макроэкономических показателей</li> <li>Изменение рейтингов</li> <li>Снижение волатильности на финансовых рынках России, а также на рынках других развивающихся стран</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием заимствований в долларах США для обеспечения «естественного» хеджирования;</li> <li>применяет регламентирующие документы, ограничивающие фиксацию в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте;</li> <li>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</li> </ul>

**Инвестиционный риск**

Отклонение сроков и бюджетов, а также технологических показателей от плановых по крупным инвестиционным проектам Компании.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Неопределенность, связанная с залегаем рудных тел</li> <li>Изменения в прогнозах по составу и свойствам руд по мере проведения доразведки</li> <li>Устаревание технологий и оборудования, закладываемых в проектную документацию</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>актуализирует горный календарь (перспективный план добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы;</li> <li>проводит внешний аудит геологической информации;</li> <li>совершенствует процесс управления рисками инвестиционных проектов;</li> <li>развивает горно-геологические информационные системы в Компании;</li> <li>проводит внутренний аудит крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance);</li> <li>совершенствует систему мотивации в проектной деятельности;</li> <li>обеспечивает синхронизацию процессов краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования;</li> <li>внедряет интегрированную систему управления горным производством</li> </ul>

# Операционные риски

## Производственный травматизм

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области ПБиОТ может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни сотрудников, временной приостановки работ, имущественного ущерба.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неудовлетворительная организация производства работ</li> <li>• Нарушение технологического процесса</li> <li>• Воздействие опасных факторов</li> </ul>	<p>В соответствии с утвержденной Советом директоров Компании Политикой в области охраны труда и промышленной безопасности Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ;</li> <li>• улучшает условия труда сотрудников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда, повышения уровня промышленной безопасности производственных объектов;</li> <li>• обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты;</li> <li>• проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов;</li> <li>• проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов;</li> <li>• совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов в области ПБиОТ;</li> <li>• развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»;</li> <li>• проводит анализ компетенций линейных руководителей производственных предприятий Компании, разработку обучающих программ и организацию последующего обучения в области ПБиОТ;</li> <li>• проводит обучение руководителей по программе определения коренных причин несчастных случаев с применением лучших международных практик («Дерево причин и опасностей», «5-why» и т. д.);</li> <li>• обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей;</li> <li>• внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями</li> </ul>

## 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	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нарастание внешних угроз</li> <li>• Недобросовестная конкуренция</li> <li>• Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов</li> <li>• Противоправные действия сотрудников Компании и третьих лиц</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствие требованиям законодательства Российской Федерации и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры;</li> <li>• реализацию требований Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области информационной безопасности;</li> <li>• классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности;</li> <li>• повышение осведомленности в области информационной безопасности сотрудников Компании;</li> <li>• защиту активов техническими средствами информационной безопасности и управление доступом к информационным активам;</li> <li>• информационную безопасность автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП);</li> <li>• мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатации технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам</li> <li>• защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами;</li> <li>• разработку нормативной базы информационной безопасности;</li> <li>• организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании</li> </ul>

**Технико-производственный риск**

Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые в случае их реализации могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы, привести к поломке оборудования, необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка</li> <li>Внеплановые остановки основного оборудования</li> <li>Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников</li> <li>Обрушение конструкций зданий и сооружений</li> <li>Выход из строя объектов инфраструктуры</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании;</li> <li>развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»;</li> <li>своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства;</li> <li>внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля;</li> <li>совершенствование системы технического обслуживания и ремонта;</li> <li>обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;</li> <li>проведение на системной основе работ по выявлению и оценке технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков;</li> <li>развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них;</li> <li>разработку и тестирования планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимально возможного ущерба и направленных на скорейшее восстановление производственной деятельности Компании;</li> <li>ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственно-логистической цепочке и оценки соответствующих рисков.</li> </ul> <p>Основные технико-производственные риски в 2018 году были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве</p>

**Комплаенс-риск**

Наступление юридической ответственности и (или) правовых санкций, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв или приостановление лицензии или потеря репутации, наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Изменения в законодательстве и правоприменительной практике</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>реализует мероприятия, направленные на соблюдение Компанией требований действующего законодательства;</li> </ul>

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Противоречивость норм, содержащихся в подзаконных нормативных актах</li> <li>Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов</li> <li>Возможное нарушение требований законодательства структурными подразделениями Компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;</li> <li>осуществляет досудебную и судебную защиту интересов Компании;</li> <li>включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании;</li> <li>реализует мероприятия по противодействию коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;</li> <li>реализует меры по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;</li> <li>осуществляет своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства;</li> <li>организует обучение сотрудников Компании по курсу «Работа с инсайдерской информацией».</li> </ul> <p>В 2018 году в Компании разработаны и утверждены следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Положение о системе антимонопольного комплаенса в ПАО «ГМК «Норильский никель» и аналогичные документы;</li> <li>Новая редакция регламента взаимодействия правовых служб ПАО «ГМК «Норильский никель» и российских организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», разработанная в целях повышения эффективности процессов выявления и оценки правовых рисков;</li> <li>Порядок уведомления лиц, осуществляющих управленческие функции в ПАО «ГМК «Норильский никель», и раскрытия информации о сделках таких лиц, а также лиц, тесно связанных с ними;</li> <li>актуализированный Перечень инсайдерской информации Компании с учетом изменения требований законодательства Российской Федерации</li> </ul>

**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	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Изолированность энергосистемы Норильского промышленного района от Единой энергетической системы России</li> <li>Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка</li> <li>Протяженность сетей электроснабжения, теплоснабжения и газотранспортировки</li> <li>Износ основного производственного оборудования и сетей инфраструктуры</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществляет эксплуатацию и ремонт генерирующих и добывающих активов в соответствии с технической документацией, техническими отраслевыми правилами и нормами, установленными законодательством;</li> <li>организует своевременное строительство и ввод в эксплуатацию объектов трансформации, замену опор линий электропередачи;</li> <li>проводит своевременную реконструкцию (замену) оборудования энергоблоков ТЭЦ и ГЭС;</li> <li>осуществляет своевременное техническое перевооружение и ремонт магистральных газо- и конденсатопроводов и сетей газораспределения</li> </ul>

**Социальный риск**

Рост напряженности в трудовых коллективах из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала</li> <li>Неприятие отдельными сотрудниками Компании и третьими лицами ценностей Компании</li> <li>Ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников</li> <li>Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы</li> <li>Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками. В 2018 году подписан новый коллективный договор ПАО «ГМК «Норильский никель» на 2018–2021 годы;</li> <li>активно взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;</li> <li>выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства;</li> <li>реализует благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив;</li> <li>реализует проект «Обновление Норильска», направленный на внедрение инновационных технологий устойчивого социально-экономического развития в регионе присутствия Компании;</li> <li>регулярно проводит социальный мониторинг предприятий;</li> <li>организует опросы населения, проживающего на территории города Норильска касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон;</li> <li>реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержание сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании;</li> <li>проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель»</li> </ul>

**Изменения законодательства и правоприменительной практики**

Неблагоприятные последствия несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Нестабильность правовой системы (в том числе отсутствие кодифицированных/единых нормативных правовых актов в различных областях)</li> <li>Частота внесения изменений в законодательные акты</li> <li>Сложная внешнеполитическая обстановка</li> <li>Дефицит бюджетной системы (необходимость увеличения поступлений за счет налоговых и иных отчислений)</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях деятельности Компании;</li> <li>проводит правовую экспертизу проектов нормативных правовых актов и изменений к ним;</li> <li>участвует в обсуждениях проектов нормативных правовых актов, как публичных, так и в составе экспертных групп;</li> <li>обеспечивает участие сотрудников Компании в профильном и тематическом обучении, корпоративных семинарах и конференциях;</li> <li>взаимодействует с государственными органами власти в целях учета интересов Компании при разработке и принятии нормативно-правовых актов</li> </ul>

# Риски, связанные с изменением климата

**Нехватка водных ресурсов**

Дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах ГЭС и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории города Норильска.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>создает замкнутый водооборот для снижения забора воды из сторонних источников;</li> <li>регулярно проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах;</li> <li>взаимодействует с Росгидрометом в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании;</li> <li>организует работы по углублению русла реки Норильской и снижению энергопотребления производственными объектами Компании в случае реализации риска;</li> <li>осуществляет замену оборудования на ГЭС с целью увеличения выработки электроэнергии за счет повышения КПД гидроагрегатов (срок реализации – 2012–2021 годы)</li> </ul>

**Растепление грунтов**

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов, деформация строительных конструкций зданий и сооружений и в итоге их разрушение.

Основные факторы риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> <li>Климатические изменения, повышение среднегодовой температуры (последние 15–20 лет)</li> <li>Увеличение глубины сезонного протаивания</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>проводит регулярный мониторинг состояния оснований фундаментов зданий и сооружений, построенных по принципу применения многолетнемерзлых грунтов в строительстве;</li> <li>осуществляет геодезический контроль за изменением пространственного положения зданий;</li> <li>проводит измерение температуры грунтов в основаниях зданий;</li> <li>контролирует соблюдение предприятиями правил эксплуатации технических подполий;</li> <li>организует подготовку рекомендаций и разработку компенсирующих мероприятий по приведению зданий и сооружений в безопасное эксплуатационное состояние</li> </ul>



# 8

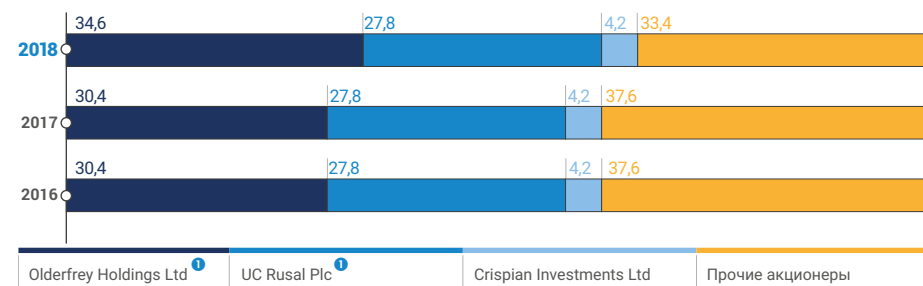
## Взаимодействие с инвесторами

- > Ценные бумаги 208
- > Дивидендная политика 212
- > Права акционеров 215
- > Информационная открытость 216



# ЦЕННЫЕ БУМАГИ

Структура акционерного капитала на конец календарного года (%)



Уставный капитал Компании на 31 декабря 2018 года состоял из 158 245 476 обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Выпуск привилегированных акций Уставом Компании не предусмотрен.

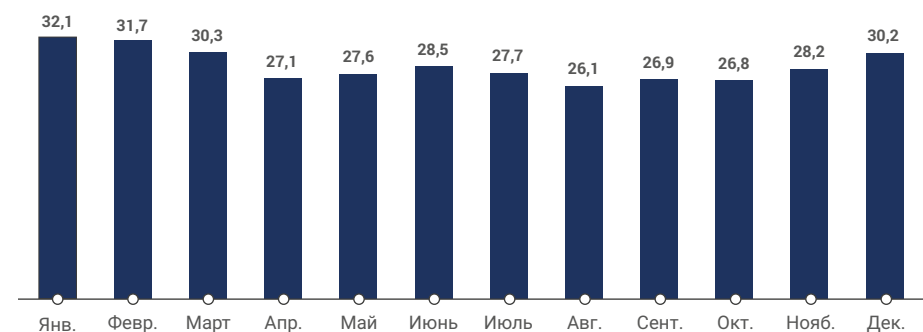
В реестре акционеров на 31 декабря 2018 года было зарегистрировано 38 834 лица, в том числе физических лиц — 38 806, юридических лиц — 28, из них номинальных держателей — 3.

В 2018 году в структуре акционерного капитала произошли небольшие изменения. Доля крупнейшего акционера Olderfrey Holdings Ltd увеличилась на 4,2% и на конец 2018 года составила 34,6%. Доли

остальных крупнейших акционеров — UC Rusal Plc (27,8%) и Crispian Investments Ltd (4,2%) остались без изменений. Доля акций и американских депозитарных расписок (АДР), находящихся в свободном обращении, составила 33,4%. Эти акции и АДР принадлежат институциональным и частным инвесторам из Европы, Азии, США, России и прочих стран.

Обыкновенные акции Компании в основном торгуются на Московской бирже, АДР — в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской фондовой биржи. На 31 декабря 2018 года капитализация Компании составила 29,7 млрд долл. США, оставшись на уровне 2017 года.

Динамика среднемесячной капитализации Компании в 2018 году (млрд долл. США)



Источник: Bloomberg

Имеют право косвенно (через подконтрольных лиц) распоряжаться своей долей.

В реестре акционеров на 31 декабря 2018 года было зарегистрировано

**38 834** лица

В том числе:  
физических лиц — 38 806  
юридических лиц — 28  
(из них номинальных держателей — 3)

На 31 декабря 2018 года капитализация Компании составила

**29,7** млрд долл. США

## Акции

Обыкновенные акции Компании торгуются на российском фондовом рынке с 2001 года. Акции включены в Индекс МосБиржи голубых фишек (тикер — GMKN). Это один из самых ликвидных инструментов на российском фондовом рынке.

Держателем реестра владельцев акций Компании на 31 декабря 2018 года являлась АО «Независимая регистраторская компания» (регистратор). В связи с завершением 4 февраля 2019 года процесса реорганизации АО «Независимая регистраторская компания»

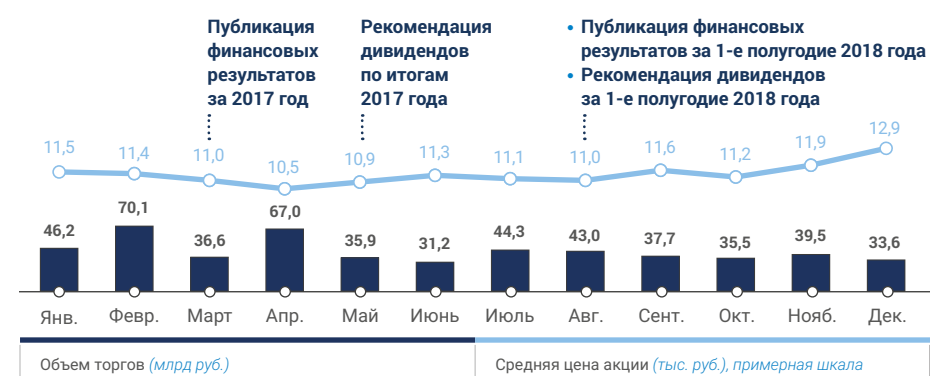
в форме присоединения к АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» (АО «НРК - Р.О.С.Т.»), с 5 февраля 2019 года АО «НРК - Р.О.С.Т.» как правопреемник АО «Независимая регистраторская компания» продолжает ведение реестра владельца ценных бумаг Компании и оказание всех услуг, связанных с регистраторской деятельностью. Регистратором разработан личный кабинет акционера, позволяющий акционерам Компании принимать участие в Общем собрании акционеров путем электронного голосования. Кроме этого, акционеры,

зарегистрированные в реестре акционеров Компании, могут получить в личном кабинете следующую информацию:

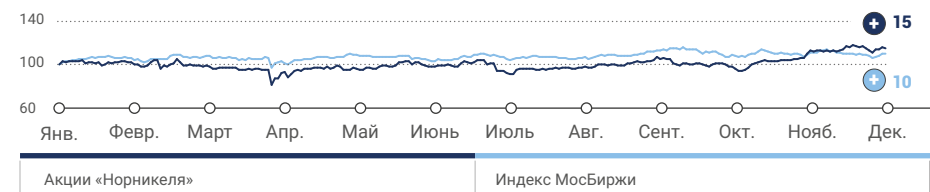
- количество и стоимость принадлежащих им акций;
- данные о начисленных и выплаченных дивидендах;
- дату предстоящего Общего собрания акционеров и сведения о материалах к нему.

Информация о регистраторе приведена в разделе «Контакты» с. 288

Средняя цена и объем торгов акций на Московской бирже в 2018 году



Динамика котировок Компании и Индекса МосБиржи в 2018 году (%)



Цена и объем торгов акциями на Московской бирже

Период	Стоимость акций, руб.			Объем, млн шт.	Капитализация на конец периода, млрд руб.
	Минимум	Максимум	На конец периода		
2014	5 150	10 805	8 080	75	1 279
2015	8 590	12 106	9 150	58	1 448
2016	8 050	11 070	10 122	48	1 602
2017	7 791	11 610	10 850	49	1 717
<b>2018</b>	<b>9 170</b>	<b>13 349</b>	<b>13 039</b>	<b>46</b>	<b>2 063</b>
Первый квартал	10 695	11 874	10 760	13	1 703
Второй квартал	9 170	11 644	11 399	13	1 804
Третий квартал	10 255	12 073	11 388	11	1 802
Четвертый квартал	10 650	13 349	13 039	9	2 063

Источник: расчет Компании на основе котировок на Московской бирже

Распределение акций и АДР на 31 декабря 2018 года (%)



Порядок подключения к сервису «Личный кабинет акционера» размещен на сайте регистратора.

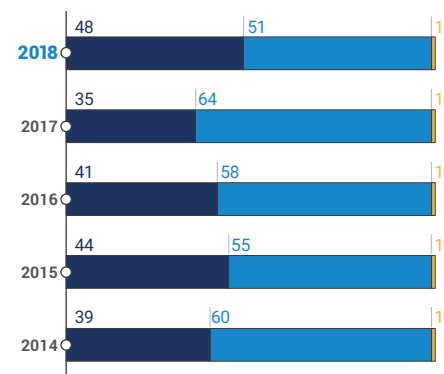
Для получения доступа в личный кабинет достаточно обратиться в один из филиалов «НРК - Р.О.С.Т.». Акционеры — физические лица, имеющие подтвержденную учетную запись на портале Госуслуг, могут воспользоваться дистанционным способом подключения к личному кабинету.

# АДР

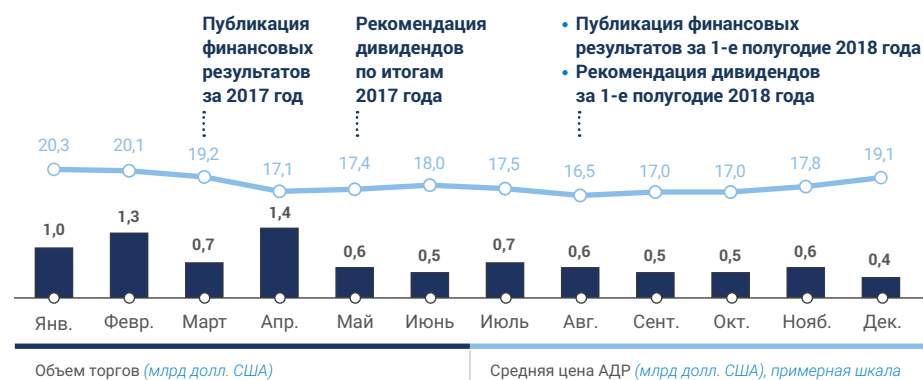
АДР были выпущены на акции Компании в 2001 году. На текущий момент конвертация акций в АДР происходит в соотношении 1:10. Депозитарные услуги по программе АДР оказывает The Bank of New York Mellon, кастодиальные услуги – Банк ВТБ (ПАО). АДР торгуются в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской биржи (тикер – MNOD), на внебиржевом рынке США (тикер – NILSY) и других биржах.

Общее количество АДР на 31 декабря 2018 года составило 396 925 820 шт., или 25,1% от уставного капитала Компании. Количество АДР, обращающихся на фондовых биржах, не является постоянным, так как владельцы АДР могут конвертировать их в акции и наоборот.

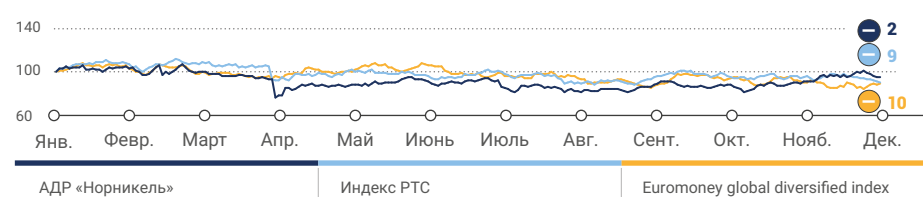
### Объем торгов акциями и АДР на фондовых биржах (%)



### Средняя цена и объем торгов АДР на Лондонской бирже в 2018 году



### Динамика цены АДР Компании и международных индексов (%)

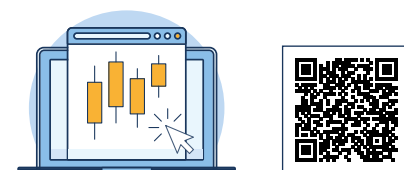


Источник: Bloomberg

### Цена и объем торгов АДР на внебиржевом рынке Лондонской биржи

Период	Стоимость АДР, долл. США			Объем, млн шт.	Капитализация на конец периода, млн долл. США
	Минимум	Максимум	На конец периода		
2014	14,2	21,5	14,2	1 163	22 503
2015	12,4	21,6	12,7	722	20 042
2016	10,4	18,2	16,8	647	26 569
2017	13,0	20,2	18,7	738	29 655
<b>2018</b>	<b>14,9</b>	<b>21,2</b>	<b>18,8</b>	<b>491</b>	<b>29 687</b>
Первый квартал	18,5	21,2	18,5	153	29 339
Второй квартал	14,9	18,8	18,0	150	28 405
Третий квартал	15,9	18,7	17,3	102	27 376
Четвертый квартал	16,1	19,9	18,8	86	29 687

Источник: Bloomberg



Подробная информация о торгах акциями и АДР: <https://www.nornickel.ru/investors/tools/stockchart/>

# Облигации

На конец 2018 года в обращении находилось четыре выпуска еврооблигаций общим объемом 3,5 млрд долл. США со сроками погашения в 2020, 2022 и 2023 годах и один выпуск рублевых биржевых облигаций объемом 15 млрд руб. со сроком погашения в 2026 году. В апреле 2018 года был успешно погашен выпуск еврооблигаций на сумму 750 млн долл. США.

В конце ноября 2018 года Компания зарегистрировала на Московской бирже программу биржевых облигаций со сроком действия 30 лет, в рамках которой Компания может размещать биржевые облигации в объеме 300 млрд руб. или эквивалент этой суммы в иностранной валюте.

### Еврооблигации

Тип инструмента	Еврооблигации				
	2018 (LPN) (погашен)	2020 (LPN)	2022 (LPN)	2022 (LPN)	2023 (LPN)
<b>Эмитент</b>	MMC Finance D.A.C.	MMC Finance D.A.C.	MMC Finance D.A.C.	MMC Finance D.A.C.	MMC Finance D.A.C.
<b>Объем выпуска, млн долл. США</b>	750	1 000	500	1 000	1 000
<b>Ставка купона, %</b>	4,375	5,550	3,849	6,625	4,100
<b>Дата размещения</b>	30.04.2013	28.10.2013	08.06.2017	14.10.2015	11.04.2017
<b>Дата погашения</b>	30.04.2018	28.10.2020	08.04.2022	14.10.2022	11.04.2023
<b>Даты выплаты купона</b>	30 октября 30 апреля	28 октября 28 апреля	8 октября 8 апреля	14 октября 14 апреля	11 октября 11 апреля
<b>Рейтинг эмиссии</b>	BBB- Ваа3 BBB-	BBB- Ваа3 <sup>1</sup> BBB-	BBB- - BBB-	BBB- Ваа3 <sup>1</sup> BBB-	BBB- - BBB-

<sup>1</sup> Рейтинг был повышен с 12 февраля 2019 года до «Ваа2».

### Рублевые облигации

<b>Инструмент</b>	Биржевые облигации, БО-05
<b>Эмитент</b>	ПАО «ГМК «Норильский никель»
<b>ISIN</b>	RU000A0JW5C7
<b>Дата размещения</b>	19.02.2016
<b>Дата погашения</b>	06.02.2026
<b>Объем выпуска</b>	15 млрд руб.
<b>Ставка купона</b>	11,6%
<b>Периодичность выплат</b>	Каждые 182 дня (начиная с даты размещения)

## Кредитные рейтинги

29 января 2018 года рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня «Ваа3», а также улучшило прогноз по рейтингу со «стабильного» на «позитивный» вслед за повышением уровня суверенного потолка по долгу в иностранной валюте до аналогичного уровня «Ваа3» и изменением прогноза по рейтингу России со «стабильного» на «позитивный».

30 ноября 2018 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило «Норникелю» наивысший рейтинг

кредитоспособности по российской национальной шкале на уровне «ruAAA» со «стабильным» прогнозом.

12 февраля 2019 года рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до уровня «Ваа2» с прогнозом «стабильный» вслед за повышением уровня суверенного потолка по долгу в иностранной валюте до аналогичного уровня «Ваа2» и повышением суверенного кредитного рейтинга России до инвестиционного уровня «Ваа3» со «стабильным» прогнозом.

На конец 2018 года Компании присвоены кредитные рейтинги инвестиционного уровня трех ведущих международных рейтинговых агентств и российского рейтингового агентства «Эксперт РА»:

Fitch	<b>BBB-</b> прогноз «стабильный»
Standard & Poor's	<b>BBB-</b> прогноз «стабильный»
Moody's	<b>Baa3</b> прогноз «позитивный»
Эксперт РА	<b>ruAAA</b> прогноз «стабильный»

## 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 Компанией прав акционеров.

В Компании действует утвержденное Советом директоров Положение о дивидендной политике, которое направлено на обеспечение прозрачности механизма определения размера дивидендов и порядка их выплат.

При определении размера дивидендов принимаются в расчет циклический характер развития рынков металлов, производимых Группой, а также

необходимость сохранения высокого уровня кредитоспособности Компании. Таким образом, размер дивидендов может меняться 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. Эта дата, согласно законодательству Российской Федерации, должна быть установлена 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, а другим зарегистрированным в реестре акционеров лицам — 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов.

## Отчет о выплате дивидендов

Выплата дивидендов лицам, права которых на акции учитываются в реестре акционеров, осуществляется по поручению Компании регистратором — АО «Независимая регистраторская компания» (с 5 февраля 2019 года — АО «НРК - P.O.C.T.»).

Лица, права которых на акции учитываются номинальным держателем, получают дивиденды через номинального держателя, клиентами которого они являются.

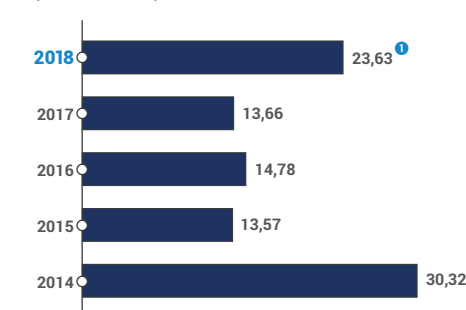
В соответствии с п. 9 ст. 42 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» лицо, не получившее объявленных дивидендов в связи с тем, что у Компании или регистратора отсутствуют точные

и необходимые адресные данные или банковские реквизиты, либо в связи с иной просрочкой кредитора, вправе обратиться с требованием о выплате таких дивидендов (невостребованные дивиденды) в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате.

**26 апреля 2019 года Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить дивиденды по результатам 2018 года в размере**

**792,52 руб. на акцию**  
**(12,25 долл. США)**

**Объявленные дивиденды на акцию (долл. США)**



С учетом рекомендованного Советом директоров Общему собранию акционеров суммарного дивиденда по результатам 2018 года, объявленные дивиденды рассчитаны по курсу Центрального банка Российской Федерации (Банка России) на дату проведения заседания Совета директоров.

### Дивидендная история

Период	Объявленные дивиденды		Размер дивиденда на одну акцию / АДР <sup>2</sup>	
	млн руб.	млн долл. США	руб.	долл. США
<b>Итого за 2018 год</b>	<b>248 214</b>	<b>3 739</b>	<b>1 569</b>	<b>23,63</b>
По результатам 2018 года <sup>3</sup>	125 413	1 939	793	12,25
За 6 месяцев 2018 года	122 802	1 800	776	11,37
<b>Итого за 2017 год</b>	<b>131 689</b>	<b>2 162</b>	<b>832</b>	<b>13,66</b>
По результатам 2017 года	96 210	1 562	608	9,87
За 6 месяцев 2017 года	35 479	600	224	3,79
<b>Итого за 2016 год</b>	<b>140 894</b>	<b>2 339</b>	<b>890</b>	<b>14,78</b>
По результатам 2016 года	70 593	1 239	446	7,83
За 9 месяцев 2016 года	70 301	1 100	444	6,95
<b>Итого за 2015 год</b>	<b>135 642</b>	<b>2 148</b>	<b>857</b>	<b>13,57</b>
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
<b>Итого за 2014 год</b>	<b>226</b>	<b>4 798</b>	<b>1 432</b>	<b>30,32</b>
По результатам 2014 года	106 031	2 018	670	12,75
За 9 месяцев 2014 года	120 637	2 780	762	17,57

<sup>2</sup> Дивидендная история за более ранние периоды приведена на корпоративном сайте.

<sup>3</sup> При расчете использовался курс Банка России на дату проведения заседания Совета директоров.

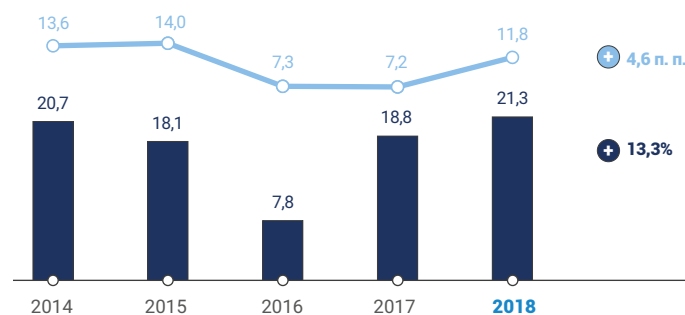
<sup>4</sup> 26 апреля 2019 года Совет директоров рекомендовал утвердить Общему собранию акционеров дивиденды по результатам 2018 года.

На протяжении последних пяти лет «Норникель» развивает первоклассные активы, тем самым неизменно обеспечивая высокую дивидендную доходность. Эта устойчивая тенденция сохранится и в будущем.

### Выплаченные дивиденды<sup>1</sup>

Год	Сумма дивидендов	
	млн руб.	млн долл. США
2018	218 873	3 369
2017	176 246	2 971
2016	86 712	1 232
2015	154 227	2 859
2014	159 914	3 281

### Дивидендная доходность



Выплаченные дивиденды на акцию в отчетном периоде (долл. США) | Дивидендная доходность<sup>2</sup> (%)

- <sup>1</sup> Указаны выплаченные дивиденды в течение периодов, без учета выплат по квазиказначейским акциям.
- <sup>2</sup> Расчет дивидендной доходности за указанные периоды производился на основании рекомендованных Советом директоров дивидендов дохода (п. 1 ст. 312 Налогового кодекса Российской Федерации) в календарном году и средней цены АДР по данным Bloomberg.

## Налогообложение

Налогообложение доходов, получаемых по ценным бумагам, осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации о налогах и сборах<sup>3</sup>.

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 п. 2 и 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.

### 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
<b>Физические лица</b>			
Резиденты	13 <sup>4</sup>	13	13
Нерезиденты	30 <sup>5</sup>	30	15
<b>Юридические лица</b>			
Российские организации	20 <sup>4</sup>	20	13 <sup>6</sup>
Организации-нерезиденты	20 <sup>7</sup>	20	15

- <sup>3</sup> Гл. 23 «Налог на доходы физических лиц» и гл. 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ).
- <sup>4</sup> Или 0% в случае реализации акций (долей) российских организаций, приобретенных налогоплательщиками начиная с 1 января 2011 года, при условии владения такими акциями (долями) на дату реализации более пяти лет и соблюдении (для акций) одного из условий, установленных п. 2 ст. 284.2 НК РФ. В отношении акций (долей), реализованных начиная с 27 ноября 2018 года, условие об их приобретении с 1 января 2011 года не применяется.
- <sup>5</sup> В случае реализации акций или иных ценных бумаг Компании в России.
- <sup>6</sup> 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.
- <sup>7</sup> При условии, что такие доходы относятся к доходам иностранной организации от источников в России в соответствии с п. 1 ст. 309 НК РФ.

Гл. 23 «Налог на доходы физических лиц» и гл. 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса Российской Федерации.

В отношении физических лиц и иностранных организаций, не являющихся налоговыми резидентами Российской Федерации, могут быть применены пониженные ставки налогообложения или освобождение 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

### Формула расчета налога с дивидендов<sup>8</sup>

$$СН = К \times СН \times (D_1 - D_2)$$

где:

**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%);

**D<sub>1</sub>** — сумма дивидендов к распределению по всем получателям;

**D<sub>2</sub>** — сумма дивидендов<sup>9</sup>, полученных Компанией, если ранее данные суммы не принимались в расчет облагаемого дохода

- <sup>8</sup> Формула неприменима в случае выплаты дивидендов в пользу иностранной организации и (или) физического лица, которое не является налоговым резидентом Российской Федерации.
- <sup>9</sup> За исключением дивидендов, к которым применяется нулевая ставка налогообложения, согласно подп. 1 п. 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.

# ПРАВА АКЦИОНЕРОВ

Всем акционерам Компании, включая миноритарных и институциональных, предоставляются равные права и равное отношение к ним со стороны Компании, в частности:

- 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»;
- право на получение дивидендов в случае принятия Общим собранием акционеров решения о выплате объявленных дивидендов;
- право на получение части имущества в случае ликвидации Компании;
- право на получение информации о деятельности Компании.

В Компании утверждено Положение об Общем собрании акционеров, которое подробно регламентирует порядок созыва, подготовки и проведения собрания.



Положение об Общем собрании акционеров опубликовано на сайте Компании в разделе «Инвесторам и акционерам»: [https://www.nornickel.ru/files/ru/corporate\\_documents/corporate\\_governance/Polozhenie-ob-OSA-GMK\\_2014.pdf](https://www.nornickel.ru/files/ru/corporate_documents/corporate_governance/Polozhenie-ob-OSA-GMK_2014.pdf)

Годовое Общее собрание акционеров проводится один раз в год, не ранее чем через три месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. Все другие общие собрания акционеров, кроме годового, считаются внеочередными и проводятся по решению Совета директоров на основании его собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии, аудитора Компании, а также 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 дней до даты проведения собрания. В случае проведения Общего собрания акционеров в форме заочного голосования сообщения о проведении собрания публикуются в вышеуказанных печатных изданиях не позднее чем за 30 дней до даты окончания приема бюллетеней для голосования.

Владельцы акций Компании, 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 Компании — 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 (порядок приведен в абзаце выше), 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 (инструкции) о голосовании, направляют сообщения о волеизъявлении регистратору. Получение регистратором сообщений о волеизъявлении приравнивается к голосованию бюллетенями.

В случае если решением Совета директоров при подготовке к проведению собрания была предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня для голосования, владельцы акций Компании (физические и юридические лица, зарегистрированные в реестре акционеров Компании, а также клиенты номинальных держателей) могут реализовать свое право голоса путем электронного голосования с помощью услуги «Личный кабинет акционера». Для получения доступа в личный кабинет достаточно обратиться в один из филиалов регистратора.

>>> *Информация о регистраторе приведена в разделе «Контакты» с. 288*

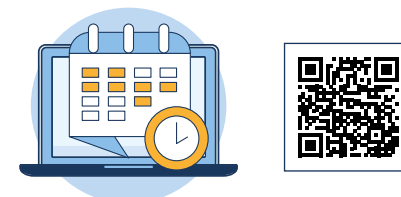
Акционеры — физические лица, имеющие подтвержденную учетную запись на портале Госуслуг, могут воспользоваться дистанционным способом подключения к личному кабинету.

Держатели АДР не получают бюллетени непосредственно от Компании. В соответствии с депозитарным соглашением Компания направляет уведомление об Общем собрании акционеров депозитарию. Депозитарий, в свою очередь, обязуется в кратчайший срок при условии отсутствия запретов со стороны российского законодательства 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.

Общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Компании.



Порядок подключения к сервису «Личный кабинет акционера» размещен на сайте регистратора: [http://rost.ru/ru/shareholder/online-services/new\\_lka/](http://rost.ru/ru/shareholder/online-services/new_lka/)



Информация о событиях опубликована на сайте Компании в разделе «Календарь инвестора»: <https://www.nornickel.ru/investors/events/>



Информация по ESG размещена на сайте Компании в разделе «ESG стратегия»: <https://www.nornickel.ru/investors/esg/>

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна акция – один голос», если иное не предусмотрено федеральным законом. Выборы членов Совета директоров Компании осуществляются кумулятивным голосованием, при котором число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Совет директоров.

Порядок реализации акционерами иных прав определяется федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также иными законодательными актами Российской Федерации.

## ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ

В Компании действует утвержденное Советом директоров Положение об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель». Документ направлен в первую очередь на обеспечение заинтересованных сторон достоверной и полной информацией о деятельности Компании, а также на получение обратной связи.

Основными принципами раскрытия информации о Компании являются регулярность и оперативность ее предоставления, доступность для заинтересованных лиц и обеспечение равных

прав и возможностей в ее получении, достоверность и полнота содержания, соблюдение разумного баланса между открытостью Компании и соблюдением коммерческих интересов. Компания размещает информацию в СМИ и на корпоративном сайте (<https://www.nornickel.ru/>).

При раскрытии информации «Норникель» соблюдает требования российского законодательства и правила Московской биржи, а также применимые нормы иностранного законодательства / международного права.

>350 встреч

проведено с институциональными инвесторами в 2018 году

20 встреч

с инвесторами, главными темами которых стали вопросы экологии, социальной ответственности и корпоративного управления

«Норникель» стремится повышать уровень информационной прозрачности за счет публикации дополнительной информации сверх требований законодательства. При раскрытии информации для акционеров и инвесторов Компания использует следующие инструменты: пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, сообщения о существенных фактах, а также ленты новостей и RNS. Особое внимание уделяется одновременному предоставлению существенной информации как российскому, так и зарубежным рынкам.

На ежеквартальной основе Компания раскрывает производственные показатели, ежеквартальные отчеты эмитента, бухгалтерскую отчетность, подготовленную по РСБУ, списки аффилированных лиц. Финансовая отчетность, подготовленная по МСФО, раскрывается за каждые полгода. По итогам публикации отчетности, подготовленной по МСФО, регулярно проводятся веб-касты

и телефонные конференции топ-менеджмента Компании с аналитиками и инвесторами в целях предоставления необходимой информации и комментариев рынку. Кроме того, для обеспечения высокого уровня информационной открытости Компания широко использует все инструменты коммуникации: выступления топ-менеджмента на конференциях, презентации, проведение Дня инвестора, поездки с инвесторами на производственные активы Компании.

2018 год отмечен активной работой с инвестиционным сообществом и акционерами: организовано более 350 встреч с институциональными инвесторами, проведен День инвестора в Лондоне с последующими роуд-шоу в Европе и США.

В последнее время особую актуальность приобретают вопросы, связанные с устойчивым развитием, и все больше инвесторов и управляющих активами делают свой выбор в пользу

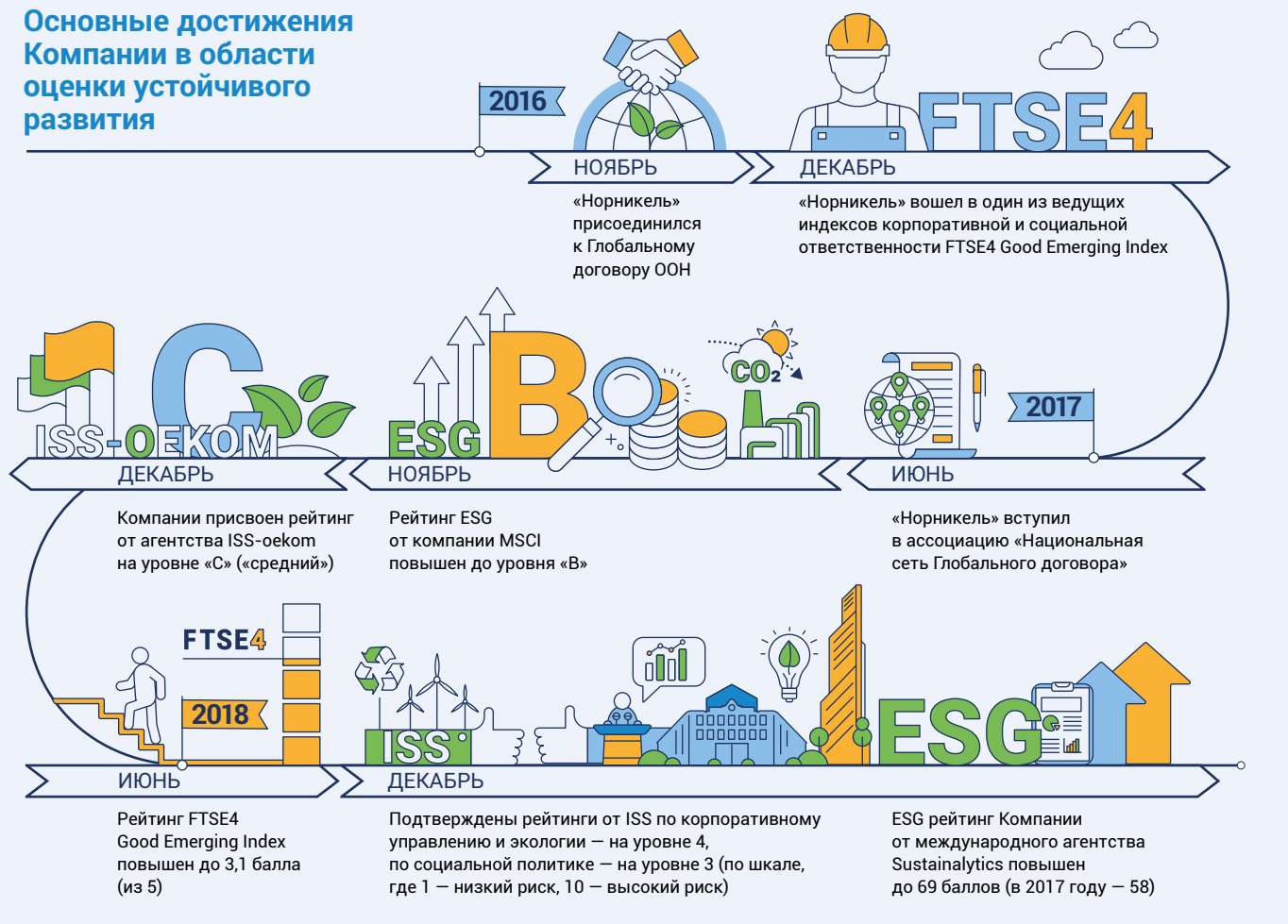
ответственного инвестирования. В 2018 году Компания провела около 20 целевых встреч с инвесторами, главными темами которых стали вопросы экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG).

Чтобы улучшить взаимодействие с инвесторами и агентствами, оценивающими Компанию по ESG, «Норникель» создал на корпоративном сайте отдельный раздел, где размещена вся необходимая информация.

Также разработан справочник, в котором собраны показатели по устойчивому развитию Компании с 2010 года.

«Норникель» ведет непрерывный диалог как с акционерами, так и с потенциальными инвесторами

**Основные достижения  
Компании в области  
оценки устойчивого  
развития**



**НАГРАДЫ ЗА ПУБЛИЧНОЕ РАСКРЫТИЕ**

**Годовой отчет за 2017 год**  
Конкурс Московской биржи

**Интерактивный годовой отчет за 2017 год**  
Конкурс «Эксперт РА» | LACP Vision Awards | ARC Awards | ReportWatch

**Отчет об устойчивом развитии «Норникеля» за 2017 год**  
Конкурс Московской биржи | MarCom Awards | Deloitte – Green Frog Award | Конкурс «Эксперт РА» | LACP Vision Awards

**Корпоративный сайт «Норникеля»**  
Corporate & Financial Awards 2018 | IR Society (шортлист)

# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Заинтересованные стороны	Ключевые интересы заинтересованных сторон	Механизмы взаимодействия	Ключевые события по взаимодействию в отчетном году
<b>Инвесторы и акционеры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост стоимости акций</li> <li>Выплата дивидендов</li> <li>Информационная прозрачность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Встречи один на один</li> <li>Конференц-связь</li> <li>Коммуникации по телефону</li> <li>Переписка по электронной почте</li> <li>Поездки на производственные площадки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>День инвестора в Лондоне</li> <li>Конференц-связь и роуд-шоу после публикации отчетности по МСФО</li> </ul>
<b>Инвестиционные банки (брокеры)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информационная прозрачность</li> <li>Стабильность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Встречи</li> <li>Конференц-связь</li> <li>Коммуникации по телефону</li> <li>Переписка по электронной почте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>День инвестора в Лондоне</li> <li>Конференц-связь и роуд-шоу после публикации отчетности по МСФО</li> </ul>

Годовой отчет Компании регулярно удостоивается наград и дипломов престижных российских и зарубежных конкурсов. Так, отчет «Норникеля» за 2017 год стал победителем за лучшее предоставление стратегии и инвестиционной привлекательности на конкурсе Московской биржи. Дизайн интерактивного годового отчета стал лучшим на конкурсе «Эксперт РА», получил сразу три награды LACP и две — в конкурсе ARC Awards, а на конкурсе ReportWatch вошел в число топ-15 среди международных отчетов в номинации Best practice report и получил первое место в категориях «Business model – Value – Strategy» и «Infographics – Data – Ratios».

Отчет об устойчивом развитии «Норникеля» за 2017 год получил целую серию наград. На XXI ежегодном конкурсе

годовых отчетов ПАО Московская Биржа и ЗАО «Группа РЦБ», который прошел в начале декабря 2018 года, «Норникель» стал лауреатом в номинации «За лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию». Конкурс, в котором приняли участие более 130 компаний, является одним из самых авторитетных в России в области корпоративного управления и взаимодействия с инвесторами.

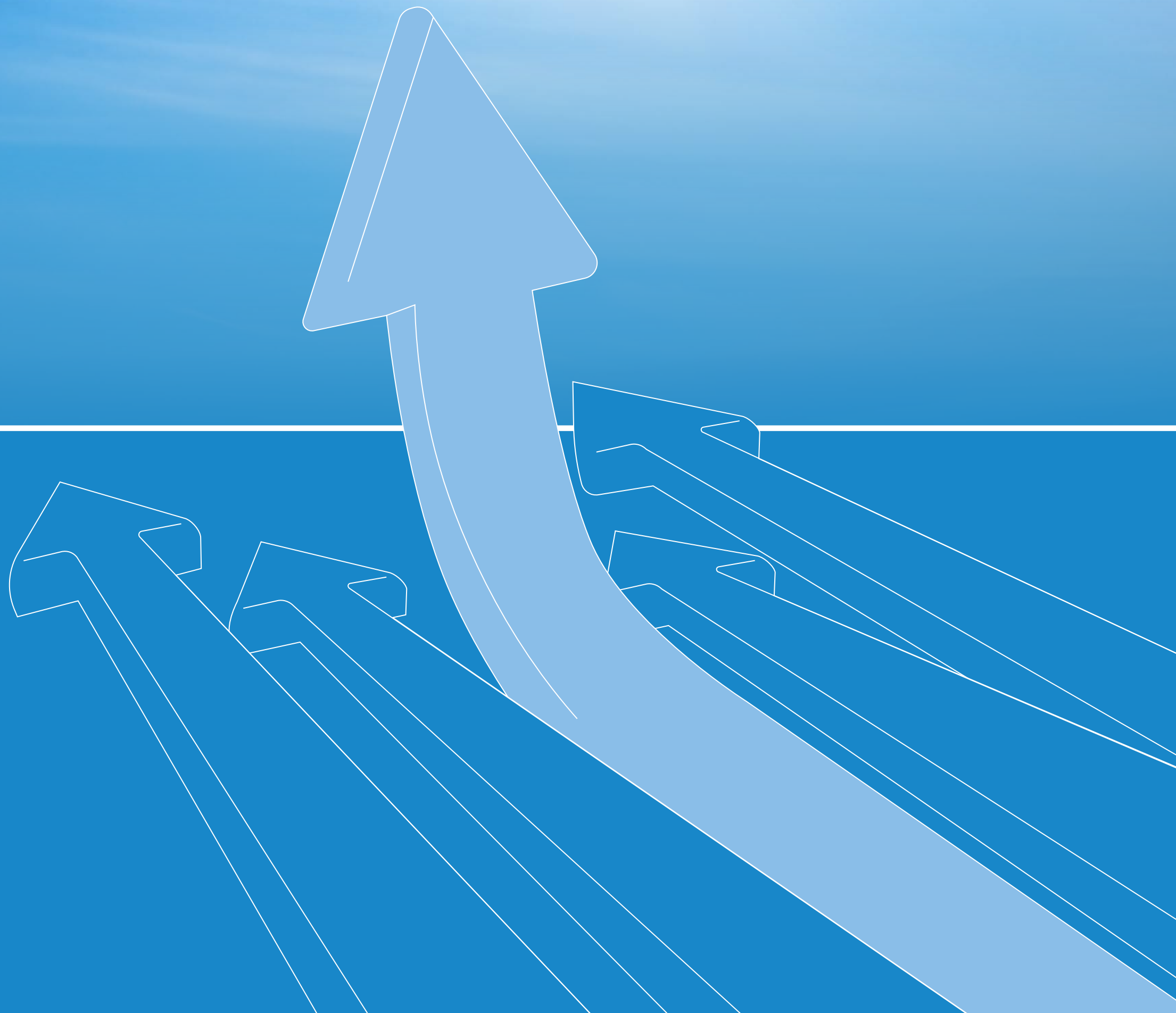
В октябре 2018 года Отчет об устойчивом развитии получил платиновую награду престижного международного конкурса MarCom Awards сразу в двух номинациях — «Лучший отчет» и «Лучший дизайн». Награда MarCom Awards присуждается за выдающиеся достижения в области маркетинга и коммуникаций. Кроме того, в ноябре 2018 года

отчет «Норникеля» получил премию аудиторской компании Deloitte – Green Frog Award. Авторитетное рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») наградило отчет «Норникеля» дипломом за победу в номинации «Лучший дизайн отчета по КСО». Среди побед также числится платиновая награда от LACP Vision Awards.

Сайт «Норникеля» стал победителем конкурса Corporate & Financial Awards 2018 в области корпоративных и финансовых коммуникаций. Также он вошел в шорт-лист по эффективному внедрению ESG и использованию цифровых технологий в конкурсе IR Society.

# 9

## Финансовая отчетность по МСФО





# КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

## Содержание

223

[Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 года](#)

224

[Аудиторское заключение независимого аудитора](#)

228

[Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2018 года](#)

Консолидированный отчет о прибылях и убытках .....	228
Консолидированный отчет о совокупном доходе .....	229
Консолидированный отчет о финансовом положении .....	230
Консолидированный отчет о движении денежных средств .....	232
Консолидированный отчет об изменениях в капитале .....	234
Примечания к консолидированной финансовой отчетности .....	235

## Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудиторов, содержащимся в представленном на страницах 224–227 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 2018 года, консолидированные результаты ее деятельности, совокупные доходы, движение денежных средств и изменения в капитале за год, закончившийся на эту дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

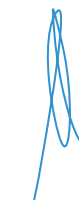
- выбор надлежащей учетной политики и ее последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и расчетов;
- заявление о том, что требования МСФО были соблюдены, и все существенные отступления от МСФО были раскрыты в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности; и
- подготовку консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.
- Руководство в рамках своей компетенции также несет ответственность за:
- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех предприятиях Группы;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета тех стран, в которых расположены предприятия Группы;
- принятие мер для обеспечения сохранности активов Группы; и выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, утверждена:

Президент  
**В.О. Потанин**



Старший вице-президент –  
Финансовый директор  
**С.Г. Малышев**



Москва, Россия  
26 февраля 2019 года



# 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 консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, 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 2018 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

**Аудируемое лицо:**  
ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1028400000298

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 KMPG International Cooperative ("KMPG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628

Член Саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация). Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций: 1603053203.



### 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.

### Обесценение основных средств Nkomati Nickel Mine

См. примечание 14 к консолидированной финансовой отчетности.

Ключевой вопрос аудита	Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита
<p>По состоянию на 31 декабря 2018 года Группа выявила признаки обесценения основных средств в совместной операции Nkomati Nickel Mine (далее «Nkomati») и провела тест на обесценение.</p> <p>В результате Группа признала убыток от обесценения в сумме превышения балансовой стоимости над стоимостью использования.</p> <p>Принимая во внимание необходимость применения существенного суждения при подготовке модели дисконтированных денежных потоков Nkomati, мы считаем определение возмещаемой стоимости ключевым вопросом аудита.</p>	<p>Наши аудиторские процедуры включали проверку существенных допущений (прогнозные цены на металлы и курс ранда ЮАР к доллару США, а также ставка дисконтирования) и оценку методологии, использованных Группой. Мы привлекли специалистов АО «КПМГ» в области оценки для содействия нам в оценке методологии, использованной Группой, а также для анализа ключевых допущений на предмет их уместности и обоснованности, учитывая текущие макроэкономические условия, исторические результаты деятельности и планы относительно деятельности в будущем. Мы сравнили:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>прогнозные цены на металлы, показатели инфляции ЮАР и США с публично доступной рыночной информацией;</li> <li>расчет ставки дисконтирования с нашей оценкой ключевых компонентов расчета ставки дисконтирования.</li> </ul> <p>Дополнительно, мы проанализировали прогноз денежных потоков, сравнив объемы производства с оценкой запасов полезных ископаемых и историческими результатами операционной деятельности Nkomati.</p> <p>Мы также оценили надлежащий характер и полноту раскрытий в финансовой отчетности относительно существенных допущений, использованных при определении возмещаемой стоимости.</p>

### Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает Финансовый обзор (MD&A), но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней, который мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, и другие разделы Годового отчета за 2018 год, которые, предположительно, будут нам предоставлены после этой даты.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем и не будем предоставлять вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Если на основании проведенной нами работы в отношении прочей информации, которую мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. Мы не выявили никаких фактов, которые необходимо отразить в нашем заключении.



**Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность**

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

**Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности**

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и 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:

Н. Н. Величко



Москва, Россия  
26 февраля 2019 года

# Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

В миллионах долларов США

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
<b>ВЫРУЧКА</b>			
Выручка от реализации металлов	6	10 962	8 415
Выручка от прочей реализации		708	731
<b>Итого выручка</b>		<b>11 670</b>	<b>9 146</b>
Себестоимость реализованных металлов	7	(4 536)	(3 968)
Себестоимость прочей реализации		(622)	(632)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>6 512</b>	<b>4 546</b>
Административные расходы	8	(859)	(759)
Коммерческие расходы	9	(92)	(75)
Убыток от обесценения			
нефинансовых активов	14	(50)	(227)
Прочие операционные доходы и расходы	10	(95)	(362)
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>5 416</b>	<b>3 123</b>
(Отрицательные)/положительные курсовые разницы, нетто		(1 029)	159
Финансовые расходы	11	(580)	(535)
Прибыль от выытия дочерних компаний	20	–	20
Прибыль от инвестиционной деятельности	12	95	77
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>3 902</b>	<b>2 844</b>
Расходы по налогу на прибыль	13	(843)	(721)
<b>Прибыль за год</b>		<b>3 059</b>	<b>2 123</b>
Причитающаяся:			
Акционерам материнской компании		3 085	2 129
Держателям неконтролирующих долей		(26)	(6)
		<b>3 059</b>	<b>2 123</b>
<b>ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ</b>			
Базовая и разводненная прибыль на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (долларов США на акцию)	21	19,5	13,5

Прилагаемые на стр. 235–275 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

В миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
<b>Прибыль за год</b>	<b>3 059</b>	<b>2 123</b>
<b>Прочий совокупный (расход)/доход</b>		
<b>Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка:</b>		
Эффект пересчета зарубежных операций	(2)	15
<b>Прочий совокупный (расход)/доход, который впоследствии может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто</b>	<b>(2)</b>	<b>15</b>
<b>Статьи, которые впоследствии не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка:</b>		
Эффект пересчета в валюту представления	(905)	277
<b>Прочий совокупный (расход)/доход, который впоследствии не может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто</b>	<b>(905)</b>	<b>277</b>
<b>Прочий совокупный (расход)/доход за год с учетом эффекта налогообложения</b>	<b>(907)</b>	<b>292</b>
<b>Итого совокупный доход за год с учетом эффекта налогообложения</b>	<b>2 152</b>	<b>2 415</b>
Причитающийся:		
Акционерам материнской компании	2 232	2 417
Держателям неконтролирующих долей	(80)	(2)
	<b>2 152</b>	<b>2 415</b>

Прилагаемые на стр. 235–275 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

**КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ  
по состоянию на 31 декабря 2018 года**

В миллионах долларов США

	Примечания	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>АКТИВЫ</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	14	9 934	10 960
Нематериальные активы		163	148
Прочие финансовые активы	15	141	192
Отложенные налоговые активы	13	73	77
Прочие внеоборотные активы	17	386	732
		<b>10 697</b>	<b>12 109</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	17	2 280	2 689
Торговая и прочая дебиторская задолженность	18	204	327
Авансы выданные и расходы будущих периодов		75	71
Прочие финансовые активы	15	147	99
Авансовые платежи по налогу на прибыль		92	82
Прочие налоги к возмещению	16	271	296
Денежные средства и их эквиваленты	19	1 388	852
Прочие оборотные активы		97	110
		<b>4 554</b>	<b>4 526</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>		<b>15 251</b>	<b>16 635</b>
<b>КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
<b>Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	21	6	6
Эмиссионный доход		1 254	1 254
Резерв накопленных курсовых разниц		(5 343)	(4 490)

Прилагаемые на стр. 235–275 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

	Примечания	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Нераспределенная прибыль	27	7 306	7 557
<b>Капитал, причитающийся акционерам материнской компании</b>		<b>3 223</b>	<b>4 327</b>
Неконтролирующие доли	22	250	331
		<b>3 473</b>	<b>4 658</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Кредиты и займы	23	8 224	8 236
Резервы	25	365	464
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность		200	402
Производные финансовые инструменты		61	–
Отложенные налоговые обязательства	13	385	407
Прочие долгосрочные обязательства		185	116
		<b>9 420</b>	<b>9 625</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиты и займы	23	215	817
Торговая и прочая кредиторская задолженность	26	1 551	783
Дивиденды к уплате	27	6	6
Обязательства по вознаграждениям работникам	24	307	377
Резервы	25	77	189
Производные финансовые инструменты		5	24
Обязательства по налогу на прибыль		35	9
Прочие налоговые обязательства	16	162	147
		<b>2 358</b>	<b>2 352</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>11 778</b>	<b>11 977</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>15 251</b>	<b>16 635</b>

Прилагаемые на стр. 235–275 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

В миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>3 902</b>	<b>2 844</b>
Корректировки:		
Износ и амортизация	765	645
Убыток от обесценения нефинансовых активов	50	227
Убыток от выбытия основных средств	1	9
Прибыль от выбытия дочерних компаний	–	(20)
Изменение резервов	61	41
Финансовые расходы и прибыль от инвестиционной деятельности, нетто	485	458
Отрицательные/(положительные) курсовые разницы, нетто	1 029	(159)
Прочие	46	58
	<b>6 339</b>	<b>4 103</b>
Изменения в оборотном капитале:		
Запасы	297	(346)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	102	(174)
Авансы выданные и расходы будущих периодов	(5)	10
Прочие налоги к возмещению	(15)	(5)
Обязательства по вознаграждениям работникам	11	9
Торговая и прочая кредиторская задолженность	676	(1 118)
Резервы	(28)	(48)
Прочие налоговые обязательства	(97)	2
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>7 280</b>	<b>2 433</b>
Налог на прибыль уплаченный	(787)	(670)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто</b>	<b>6 493</b>	<b>1 763</b>
<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
Приобретение основных средств	(1 480)	(1 940)
Приобретение нематериальных активов	(73)	(62)

Прилагаемые на стр. 235–275 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Приобретение прочих внеоборотных активов	(104)	(88)
Займы выданные	(7)	(18)
Поступления от погашения займов выданных	13	48
Изменение величины размещенных депозитов, нетто	5	(80)
Поступления от реализации прочих финансовых активов	–	9
Поступления от реализации основных средств	3	29
Поступления от выбытия дочерних компаний	–	99
Проценты и прочие инвестиционные доходы полученные	81	67
<b>Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто</b>	<b>(1 562)</b>	<b>(1 936)</b>
<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
Привлечение кредитов и займов	2 173	4 233
Погашение кредитов и займов	(2 547)	(3 140)
Платежи по финансовой аренде	(9)	(10)
Дивиденды, выплаченные материнской компанией (Примечание 27)	(3 369)	(2 971)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	(1)	(1)
Проценты уплаченные	(551)	(642)
Поступления от продажи неконтролирующей доли (Примечание 22)	–	294
<b>Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто</b>	<b>(4 304)</b>	<b>(2 237)</b>
<b>Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>	<b>627</b>	<b>(2 410)</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты на начало года</b>	<b>852</b>	<b>3 325</b>
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	(91)	(63)
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>1 388</b>	<b>852</b>

Прилагаемые на стр. 235–275 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

В миллионах долларов США

	Примечания	Капитал, причитающийся акционерам материнской компании						Неконтролирующие доли	Итого
		Уставный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв накопленных курсовых разниц	Нераспределенная прибыль	Итого		
<b>Баланс на 1 января 2017 года</b>		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
<b>Итого совокупный доход/(расход) за год</b>		–	–	–	288	2 129	2 417	(2)	2 415
Дивиденды	27	–	–	–	–	(1 846)	(1 846)	(1)	(1 847)
Увеличение доли неконтролирующих акционеров в связи с уменьшением доли Группы в дочернем предприятии	22	–	–	–	–	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 дочернем предприятии		–	–	–	–	(1)	(1)	1	–
<b>Баланс на 31 декабря 2017 года</b>		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)
<b>Итого совокупный доход/(расход) за год</b>		–	–	–	(853)	3 085	2 232	(80)	2 152
Дивиденды	27	–	–	–	–	(3 336)	(3 336)	(1)	(3 337)
<b>Баланс на 31 декабря 2018 года</b>		6	1 254	–	(5 343)	7 306	3 223	250	3 473

Прилагаемые на стр. 235–275 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

## ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ за год, закончившийся 31 декабря 2018 года

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 33.

Основные производственные мощности Группы расположены в Российской Федерации на полуострове Таймыр, Кольском полуострове и в Забайкальском крае, а также в Финляндии.

#### 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 побочных продуктов по текущим рыночным ценам при первоначальном признании согласно МСФО (IAS) № 2 «Запасы»;
- 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).

### 2. 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 год, закончившийся 31 декабря 2017 года, за исключением изменений, связанных с применением МСФО (IFRS) № 9 «Финансовые инструменты» и МСФО (IFRS) № 15 «Выручка по договорам с покупателями».

#### Применение новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций

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, в соответствии с МСФО (IAS) № 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» была классифицирована в составе займов и дебиторской задолженности. По состоянию на 31 декабря 2018 года такая дебиторская задолженность классифицируется как учитываемая по справедливой стоимости через прибыли и убытки и пересчитывается на каждую отчетную дату с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре.

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 3.

**Применение прочих новых и пересмотренных стандартов и интерпретаций**

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».

**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) № 16 «Аренда»	1 января 2019
Разъяснение КРМФО (IFRIC) № 23 «Неопределенность в отношении правил исчисления налога на прибыль»	1 января 2019
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.

МСФО (IFRS) № 16 «Аренда» заменяет существующий порядок учета аренды, включая требования МСФО (IAS) № 17 «Аренда», разъяснений КРМФО (IFRIC) № 4 «Определение наличия арендных отношений в сделке», ПКР (SIC) № 15 «Операционная аренда – поощрения» и ПКР (SIC) № 27 «Определение сущности сделок, юридически оформленных как аренда». МСФО (IFRS) № 16 «Аренда» будет применяться Группой, начиная с 1 января 2019 года.

МСФО (IFRS) № 16 «Аренда» требует от арендаторов использования единообразного подхода к представлению информации по договорам аренды. Таким образом, для большинства договоров аренды признание активов должно осуществляться путем оценки прав использования, а признание обязательств – путем оценки платежных обязательств, принятых на себя арендатором. Группа планирует использовать освобождение, предоставляемое в отношении краткосрочных договоров аренды.

Переход на использование МСФО (IFRS) № 16 «Аренда» Группа планирует осуществить в соответствии с модифицированным ретроспективным методом:

- применительно к договорам аренды, которые до этого классифицировались как операционная аренда в соответствии с МСФО (IAS) № 17 «Аренда», арендные обязательства будут отражаться по приведенной стоимости оставшихся арендных платежей, дисконтированных с использованием ставки привлечения дополнительных заемных средств по состоянию на момент первоначального применения стандарта;
- актив в форме права использования, как правило, оценивается по величине арендного обязательства;
- корректировка показателей за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, производиться не будет.

Группа предварительно оценила влияние применения МСФО (IFRS) № 16 «Аренда» на финансовое положение: признание арендных обязательств и активов в форме права использования в сумме приблизительно 200 млн долл. США без влияния на величину нераспределенной прибыли по состоянию на 1 января 2019 года.

В отношении последующего влияния на показатели отчета о прибылях и убытках (в отличие от представления информации по расходам на операционную аренду до настоящего момента) Группа будет отражать амортизационные отчисления, производимые в отношении активов в форме права использования, а также процентные расходы по амортизации дисконта в отношении арендного обязательства.

**Реклассификация**

За год, закончившийся 31 декабря 2018 года выручка от реализации полупродуктов, которая ранее представлялась в отдельной колонке, была представлена в разрезе металлов на основании соответствующего содержания металла (см. Примечание 6). Показатели за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, были пересчитаны в соответствии с формой представления выручки в текущем отчетном периоде.

**3. 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 капитала Группы. Доля неконтролирующих акционеров включает их долю на дату объединения предприятий и долю в изменении чистых активов с даты объединения. Общий совокупный доход распределяется между Группой 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 долевого инструмента, выпущенных Группой на дату приобретения, в обмен на получение контроля над приобретенной компанией.

При приобретении доли в дочернем или ассоциированном предприятии 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, отражается отдельно, а гудвил по ассоциированным предприятиям включается в балансовую стоимость вложений в ассоциированные предприятия. Гудвил 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 завершён 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 «рубли») был определен в качестве функциональной валюты Компании, всех дочерних предприятий, расположенных на территории Российской Федерации, всех иностранных дочерних предприятий Группы, за исключением следующих дочерних предприятий, ввиду значительной степени их автономности. Функциональная валюта Norilsk Nickel Harjavalta Oy – доллар США, Norilsk Nickel Africa Proprietary Limited – 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 (см. Примечание 1).

Компоненты консолидированного отчета о финансовом положении, консолидированного отчета о прибылях и убытках и консолидированного отчета о движении денежных средств 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. 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 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Российский рубль/Доллар США</b>		
31 декабря	69,47	57,60
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	62,71	58,35
<b>Южноафриканский рэнд/Доллар США</b>		
31 декабря	14,35	12,36
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	13,18	13,30
<b>Евро/Доллар США</b>		
31 декабря	0,87	0,84
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	0,85	0,89
<b>Китайский юань/Доллар США</b>		
31 декабря	6,88	6,51
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	6,62	6,70

#### Признание выручки

##### Выручка от реализации металлов

Выручка от реализации металлов признается в момент, когда контроль над активом передан покупателю, и представляет собой общую сумму счетов, предъявляемых покупателям за поставку металлов, за вычетом налога на добавленную стоимость.

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 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 текущей рыночной цене. Корректировка по договорам с котировальным периодом отражается в составе выручки.

**Выручка от прочей реализации**

Выручка по договорам с покупателями по реализации прочей продукции (отличной от реализации металлов) признается в момент, когда контроль над активом передан покупателю, согласно условиям отгрузки, указанным в договорах купли-продажи.

Выручка от оказания услуг признается в течение периода времени, когда услуги оказываются.

**Доходы по процентам и дивидендам полученным**

Доходы по дивидендам от инвестиций признаются в момент возникновения права Группы на получение платежа. Доход по процентам начисляется с использованием метода эффективной процентной ставки.

**Аренда**

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**

Финансовые расходы в основном состоят из расходов по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами, а также амортизации дисконта по обязательству по выводу основных средств из эксплуатации.

Финансовые расходы, непосредственно связанные 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 за год, 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. 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 гудвиллом 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, 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.

Начисление амортизации основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, начинается с момента достижения новым рудником коммерческих объемов производства и включается в себестоимость производства. Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, амортизируются с использованием линейного метода 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 и оборудование 1 – 25 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 в момент их ввода в эксплуатацию.

#### **Расходы на геологоразведочные работы**

Расходы на геологоразведочные работы, такие как геофизические, топографические, геологические и аналогичные виды работ, капитализируются, если установлено, что они приведут к возникновению рентабельного инвестиционного проекта. Расходы на геологоразведочные работы начинают амортизироваться 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 начала 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: чистой производственной себестоимости и чистой цене возможной реализации. Чистая 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**

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, оцениваемых 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; и
- 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, и
- 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 долевого 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:

<p><b>В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае всех возможных дефолтов на протяжении всего срока инструмента</b></p>	<p>Торговая и прочая дебиторская задолженность Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, по которым кредитный риск существенно увеличился с момента первоначального признания</p>
<p><b>В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в случае возможного дефолта в течение 12 месяцев после отчетной даты</b></p>	<p>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</p>

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 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 качестве упрощения практического характера при оценке ожидаемого кредитного убытка по торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной менее чем на 365 дней, Группа использует матрицу резервирования на основе ожидаемой вероятности возмещения задолженности и периода просрочки.

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.

**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, банковские депозиты в банках, у брокеров и других финансовых учреждениях, и высоколиквидные финансовые вложения с изначальным сроком погашения, не превышающим трех месяцев, 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.

#### 4. 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

с использованием линейного метода 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.

В случае изменения какого-либо из перечисленных факторов может произойти изменение сроков амортизации основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения. 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

Балансовая стоимость внеоборотных 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. 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 в рамках расчета стоимости актива в пользовании. 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.

#### 5. ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

Операционные сегменты определяются на основе внутренних отчетов по компонентам Группы, которые регулярно анализируются Правлением Группы.

Группа обновила систему управленческого учета с учетом изменений, происходящих в бизнесе. В результате сегмент ГРК Быстринское раскрывается отдельно от сегмента Прочие добывающие, презентация деятельности по реализации металлов была изменена в соответствии с описанием, приведенным ниже.





**6. ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ**

Информация о выручке Группы от реализации металлов конечным покупателям представлена ниже (по местонахождению конечных покупателей):

За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	Итого	Никель	Медь	Палладий	Платина	Прочие металлы
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
	<b>10 962</b>	<b>3 013</b>	<b>2 977</b>	<b>3 674</b>	<b>596</b>	<b>702</b>
<b>За год, закончившийся 31 декабря 2017 года</b>						
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
	<b>8 415</b>	<b>2 416</b>	<b>2 422</b>	<b>2 434</b>	<b>654</b>	<b>489</b>

Выручка от реализации металлов за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, включает чистую прибыль от переоценки по справедливой стоимости форвардных контрактов, исполнение которых ожидается в виде физической поставки товара или на нетто-основе, в сумме 12 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: убыток от переоценки (26) млн долл. США).

**7. СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ**

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
<b>Денежные операционные расходы</b>		
Расходы на персонал	1 311	1 392
Материалы и запчасти	727	732
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	436	297
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	430	530
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	212	221
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	200	242
Электричество и теплоснабжение	143	143
Топливо	87	81
Транспортные расходы	70	65
Прочие	158	152
<b>Итого денежные операционные расходы</b>	<b>3 774</b>	<b>3 855</b>
Износ и амортизация	653	630
Уменьшение/(увеличение) запасов металлопродукции	109	(517)
<b>Итого</b>	<b>4 536</b>	<b>3 968</b>

**8. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ**

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Расходы на персонал	541	478
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	103	79
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	93	97
Износ и амортизация	38	32
Аренда	23	25
Транспортные расходы	9	8
Прочие	52	40
<b>Итого</b>	<b>859</b>	<b>759</b>

**9. КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ**

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Транспортные расходы	39	38
Расходы на маркетинг	31	14
Расходы на персонал	14	13
Прочие	8	10
<b>Итого</b>	<b>92</b>	<b>75</b>

**10. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ**

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Расходы социального характера	207	303
Изменение резерва под обесценение малооборотных и неликвидных материалов	15	11
Изменение резерва под ожидаемые кредитные убытки	6	19
Доход, полученный в процессе пуска наладочных работ, нетто	(106)	–
Прочие, нетто	(27)	29
<b>Итого</b>	<b>95</b>	<b>362</b>

**11. ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ**

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Расходы по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами, за вычетом капитализированных процентов	384	386
Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности	100	133
Изменения справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	51	–
Изменения справедливой стоимости долгосрочных обязательств	46	–
Прочие, нетто	(1)	16
<b>Итого</b>	<b>580</b>	<b>535</b>



12. ПРИБЫЛЬ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Процентный доход по банковским депозитам	59	39
Прочие, нетто	36	38
<b>Итого</b>	<b>95</b>	<b>77</b>

13. РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ		
	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Расход по текущему налогу на прибыль	812	686
Расход по отложенному налогу на прибыль	31	35
<b>Итого расход по налогу на прибыль</b>	<b>843</b>	<b>721</b>

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 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>3 902</b>	<b>2 844</b>
Налог на прибыль по ставке 20%	780	569
Резерв по отложенному налоговому активу	29	38
Невычитаемые расходы по обесценению нефинансовых активов	4	7
Невычитаемые социальные расходы	54	73
Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних предприятий, ведущих деятельность в других юрисдикциях	(39)	8
Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц	15	26
<b>Итого</b>	<b>843</b>	<b>721</b>

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 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)
<b>Отложенные налоговые обязательства, нетто</b>	<b>330</b>	<b>31</b>	<b>–</b>	<b>(49)</b>	<b>312</b>

	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)
<b>Отложенные налоговые обязательства, нетто</b>	<b>283</b>	<b>35</b>	<b>(4)</b>	<b>16</b>	<b>330</b>

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 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Отложенные налоговые обязательства	385	407
Отложенные налоговые активы	(73)	(77)
<b>Отложенные налоговые обязательства, нетто</b>	<b>312</b>	<b>330</b>

#### Непризнанные отложенные налоговые активы

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Временные разницы, принимаемые к вычету	100	104
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	191	219
<b>Итого</b>	<b>291</b>	<b>323</b>

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении данных балансов в связи с тем, что отсутствует вероятность того, что будущих налоговых прибылей будет достаточно для зачета данных налоговых убытков.

По состоянию на 31 декабря 2018 года отложенный налоговый актив в сумме 145 млн долл. США, связанный с налоговым убытком прошлых лет, относился к выбытию акций ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергетики» («ОГК-3») (на 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.

Непризнаваемые отложенные налоговые активы в сумме 46 млн долл. США, связанные с прочими налоговыми убытками, перенесенными на будущие периоды, могут быть зачтены без ограничения по срокам с учетом особенностей, установленных статьей 283 «Перенос убытков на будущее» Налогового кодекса Российской Федерации (31 декабря 2017 года: 44 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2018 года Группа не признала отложенные налоговые обязательства по налогооблагаемым временным разницам в сумме 1 558 млн долл. США (31 декабря 2017 года: 1 459 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.

14. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА						
	Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению					Итого
	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
<b>Первоначальная стоимость</b>						
<b>Остаток на 1 января 2017 года</b>	<b>7,314</b>	<b>2,855</b>	<b>2,976</b>	<b>215</b>	<b>1,387</b>	<b>14,747</b>
Строительство и приобретение	1,429	–	–	–	840	2,269
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
<b>Остаток на 31 декабря 2017 года</b>	<b>8 994</b>	<b>3 134</b>	<b>3 507</b>	<b>289</b>	<b>1 484</b>	<b>17 408</b>
Строительство и приобретение	925	–	–	–	798	1 723
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	(1 589)	(542)	(586)	(50)	(251)	(3 018)
<b>Остаток на 31 декабря 2018 года</b>	<b>8 245</b>	<b>2 878</b>	<b>3 246</b>	<b>249</b>	<b>1 358</b>	<b>15 976</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>						
<b>Остаток на 1 января 2017 года</b>	<b>(2 090)</b>	<b>(1 413)</b>	<b>(1 618)</b>	<b>(72)</b>	<b>(248)</b>	<b>(5 441)</b>
Амортизационные отчисления	(347)	(97)	(264)	(24)	–	(732)
Выбытия	107	56	79	5	4	251
Убыток от обесценения	(154)	(87)	(7)	–	21	(227)
Прочее	4	(18)	16	(1)	(1)	–
Эффект пересчета в валюту представления	(120)	(78)	(82)	(4)	(15)	(299)
<b>Остаток на 31 декабря 2017 года</b>	<b>(2 600)</b>	<b>(1 637)</b>	<b>(1 876)</b>	<b>(96)</b>	<b>(239)</b>	<b>(6 448)</b>
Амортизационные отчисления	(350)	(108)	(291)	(24)	–	(773)
Выбытия	62	3	38	3	2	108
Убыток от обесценения	(33)	(31)	(19)	(2)	35	(50)
Прочее	9	6	(12)	(3)	–	–
Эффект пересчета в валюту представления	460	274	329	19	39	1 121

	Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению					Итого
	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
<b>Остаток на 31 декабря 2018 года</b>	<b>(2 452)</b>	<b>(1 493)</b>	<b>(1 831)</b>	<b>(103)</b>	<b>(163)</b>	<b>(6 042)</b>
<b>Остаточная стоимость</b>						
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>6 394</b>	<b>1 497</b>	<b>1 631</b>	<b>193</b>	<b>1 245</b>	<b>10 960</b>
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>5 793</b>	<b>1 385</b>	<b>1 415</b>	<b>146</b>	<b>1 195</b>	<b>9 934</b>

На 31 декабря 2018 года незавершенное капитальное строительство включало 197 млн долл. США безотзывных аккредитивов, открытых для оплаты приобретения основных средств (31 декабря 2017 года: 225 млн долл. США), представляющих обеспечительные депозиты, размещенные в банке. За год, закончившийся 31 декабря 2018 года, приобретение основных средств в консолидированном отчете о движении денежных средств включает 192 млн долл. США в отношении безотзывных аккредитивов (за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: 210 млн долл. США).

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, составила 172 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: 263 млн долл. США). Годовая ставка капитализации, использованная для определения суммы, составила 5,15% (31 декабря 2017 года: 6,28%). На 31 декабря 2018 года основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 2 868 млн долл. США затрат незавершенного строительства (на 31 декабря 2017 года: 3 728 млн долл. США).

На 31 декабря 2018 года основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включали 44 млн долл. США инвестиционной недвижимости (31 декабря 2017 года: 55 млн долл. США).

**Обесценение**

На 31 декабря 2017 года Группа реклассифицировала активы Nkomati Nickel Mine (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 составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2017 года.

На 31 декабря 2018 года Группа обнаружила признаки дополнительного обесценения, по результатам анализа результатов деятельности Nkomati при сравнении с бюджетными показателями и ожиданиями руководства, а также прогноза валютных курсов и цен.

В результате проведенного теста на обесценение Группа рассчитала стоимость в использовании доли Группы в основных средствах Nkomati в сумме 12 млн долл. США, для определения которой использовалась модель дисконтированных денежных потоков. Убыток от обесценения в сумме 39 млн долл. США был признан в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2018 года.

Наиболее существенные предпосылки, примененные для расчета стоимости в использовании, приведены ниже:

- Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены до 2028 года. Оценка была выполнена, основываясь на прогнозируемых дисконтированных денежных потоках, которые планируется получить от производственных активов.
- Для оценки рыночных цен на металлический концентрат руководство Группы использовало прогнозы цен на биржевые металлы. Прогнозы цен на биржевые товары основываются на консенсус-прогнозах.
- Оценка объемов производимой продукции была выполнена на основании внутренних производственных отчетов, имевшихся на дату проведения теста на обесценение, а также на основании допущений руководства относительно будущего уровня производства.
- Инфляционные ожидания были использованы из внешних источников информации – отчет Economist Intelligence Unit. Прогнозы валютных курсов были посчитаны на основании ожидаемых индексов инфляции для южноафриканских рэндов и долларов США, 5,6% и 2,5% соответственно.
- Доналоговая номинальная ставка дисконтирования для южноафриканских рэндов 21,3% (31 декабря 2017 года: 21,6%) была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость капитала для Группы и отражает оценку руководством рисков, присущих данному производственному подразделению.

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.

Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные в модели дисконтированных денежных потоков на 31 декабря 2018 года, 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 прогнозы цен на биржевые товары и установленные правительством цены. Прогнозы цен на биржевые товары основываются на консенсус-прогнозах.
- 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.
- Инфляция использовалась в диапазоне 2-5%. Прогнозы валютных курсов основывались на прогнозах Oxford Economics.
- Доналоговая номинальная рублевая ставка дисконтирования 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 убыток в сумме 8 млн долл. США был признан в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2018 года (за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: 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 2018 года составил 243 млн долл. США.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2018 года, убытки от обесценения в размере 3 млн долл. США были признаны в отношении отдельных активов (в течение года, закончившегося 31 декабря 2017 года: 50 млн долл. США).

## 15. ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Долгосрочные</b>		
Займы выданные и прочая дебиторская задолженность	133	190
Банковские депозиты	8	2
<b>Итого долгосрочные</b>	<b>141</b>	<b>192</b>
<b>Краткосрочные</b>		
Займы выданные и прочая дебиторская задолженность	57	1
Банковские депозиты	83	94
Производные финансовые инструменты	7	4
<b>Итого краткосрочные</b>	<b>147</b>	<b>99</b>

## 16. ПРОЧИЕ НАЛОГИ

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Налоги к возмещению</b>		
Налог на добавленную стоимость к возмещению	244	257
Авансовые платежи по прочим налогам	28	40
	<b>272</b>	<b>297</b>
За вычетом резерва под обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	(1)	(1)
<b>Прочие налоги к возмещению</b>	<b>271</b>	<b>296</b>
<b>Налоговые обязательства</b>		
Налог на добавленную стоимость	74	66
Страховые взносы во внебюджетные фонды	37	26
Налог на имущество	23	22
Прочие	28	33
<b>Прочие налоговые обязательства</b>	<b>162</b>	<b>147</b>

## 17. ЗАПАСЫ

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Готовая металлопродукция	526	655
Металлы, находящиеся на стадии переработки, и полупродукты	1 138	1 333
За вычетом резерва по металлам на стадии переработки	(4)	(4)
<b>Итого запасы металлопродукции</b>	<b>1 660</b>	<b>1 984</b>
Запасы и материалы	662	739
За вычетом резерва по малооборотным и неликвидным материалам и запасам	(42)	(34)
<b>Запасы и материалы, нетто</b>	<b>620</b>	<b>705</b>
<b>Запасы</b>	<b>2 280</b>	<b>2 689</b>

На 31 декабря 2018 года часть полупродуктов в сумме 88 млн долл. США (31 декабря 2017 года: 453 млн долл. США) была отражена в составе прочих внеоборотных активов исходя из производственных планов Группы.

## 18. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Торговая дебиторская задолженность	143	251
Прочая дебиторская задолженность	131	168
	<b>274</b>	<b>419</b>
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки	(70)	(92)
<b>Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто</b>	<b>204</b>	<b>327</b>

В 2018 и 2017 годах средний период отсрочки платежа покупателям металлов варьировался от 0 до 30 дней. Торговая дебиторская задолженность в основном является беспроцентной.

По состоянию на 31 декабря 2018 года торговая и прочая дебиторская задолженность включает задолженность, оцениваемую по справедливой стоимости через прибыли и убытки, Уровень иерархии 2, в размере 120 млн долл. США (31 декабря 2017 года: 214 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2018 года и 31 декабря 2017 года сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была незначительной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 23 дня в 2018 году (2017: 23 дня). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2018 года в размере 29 млн долл. США (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 2018 года	На 31 декабря 2017 года
До 180 дней	24	25
180-365 дней	5	9
	29	34

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки представлено следующим образом:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Остаток на начало года	92	81
Изменение резерва	5	16
Списание торговой и прочей дебиторской задолженности	(12)	(9)
Эффект пересчета в валюту представления	(15)	4
Остаток на конец года	70	92

## 19. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Расчетные счета</b>		
- в долларах США	398	334
- в рублях	49	76
- в евро	13	10
- в прочей валюте	64	14
<b>Банковские депозиты</b>		
- в долларах США	850	290
- в евро	-	17
- в прочей валюте	10	105
Денежные средства и их эквиваленты с ограничением по использованию	-	2
Прочие денежные средства и их эквиваленты	4	4
<b>Итого</b>	<b>1 388</b>	<b>852</b>

## Банковские депозиты

Годовые процентные ставки по банковским депозитам в долларах США составляли от 1,70% до 3,95% (31 декабря 2017 года: от 1,07% до 2,29%). Годовые процентные ставки по банковским депозитам в евро на 31 декабря 2017 года составляли 0,30%. Годовые процентные ставки по банковским депозитам в прочей валюте составляли от 0,75% до 2,29% (31 декабря 2017 года: от 0,97% до 1,10%).

## 20. ВЫБИТИЕ ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

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.

## 21. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

### Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал

На 31 декабря 2018 года и 31 декабря 2017 года количество разрешенных и выпущенных акций составило 158 245 476.

### Прибыль на акцию

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Базовая прибыль на акцию (долларов США на акцию)	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 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Прибыль за год, причитающаяся акционерам материнской компании	3 085	2 129

Средневзвешенное количество выпущенных акций в обращении, используемое для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию за год, закончившийся 31 декабря 2018 года и 31 декабря 2017 года, составило 158 245 476 штук.

По состоянию на 31 декабря 2018 года и 31 декабря 2017 года у Группы не было финансовых инструментов, которые бы имели эффект разводнения на базовую прибыль на акцию.

## 22. ДОЛЯ НЕКОНТРОЛИРУЮЩИХ АКЦИОНЕРОВ

В мае 2017 года Группа продала Highland Fund 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 2018 года и 31 декабря 2017 года до исключения взаиморасчетов между компаниями Группы представлена ниже:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Внеоборотные активы	1 258	1 281
Оборотные активы	195	117
Долгосрочные обязательства	(790)	(593)
Краткосрочные обязательства	(139)	(156)
<b>Чистые активы</b>	<b>524</b>	<b>649</b>
Чистые активы, причитающиеся держателям неконтролирующих долей	262	325

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Чистый убыток за год	(61)	(32)
Прочий совокупный (расход)/доход за год	(104)	31
<b>Итого совокупный расход за год</b>	<b>(165)</b>	<b>(1)</b>
Убыток, причитающийся держателям неконтролирующих долей	(31)	(6)
Прочий совокупный (расход)/доход, причитающийся держателям неконтролирующих долей	(52)	5

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Денежные средства, полученные от операционной деятельности / (направленные на операционную деятельность)	72	(42)
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность	(190)	(423)
Денежные средства, полученные от финансовой деятельности	142	458
<b>Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>	<b>24</b>	<b>(7)</b>

### 23. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	Валюта	Фиксированная/плавающая ставка	Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря 2018 года, %	Срок погашения	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Необеспеченные кредиты</b>	долл. США	плавающая	3,45%	2019-2023	3 837	2 898
	рубли	фиксированная	8,30%	2021	864	1 042
	евро	плавающая	0,85%	2019-2028	19	4
<b>Обеспеченные кредиты</b>	долл. США	плавающая	5,75%	2018	–	582
	рубли	фиксированная	9,75%	2021-2022	9	34
<b>Итого кредиты</b>					<b>4 729</b>	<b>4 560</b>
<b>Корпоративные облигации</b>	долл. США	фиксированная	5,24%	2020-2023	3 472	4 206
	рубли	фиксированная	11,60%	2026	216	259
					<b>3 688</b>	<b>4 465</b>
<b>Финансовый лизинг</b>	евро	фиксированная	7,47%	2025-2026	19	23
	долл. США	фиксированная	5,35%	2019	2	4
	рэнды	плавающая	12,08%	2020	1	1
					<b>22</b>	<b>28</b>
<b>Итого</b>					<b>8 439</b>	<b>9 053</b>
За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение 12 месяцев и представленной в составе краткосрочных кредитов и займов					(215)	(817)
<b>Долгосрочные кредиты и займы</b>					<b>8 224</b>	<b>8 236</b>

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, в том числе процентов по ним, за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, включает в себя 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 (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 2018 года кредиты были обеспечены основными средствами с балансовой стоимостью 8 млн долл. США (31 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.

### 24. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ РАБОТНИКАМ

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Резерв на оплату ежегодных отпусков	177	203
Задолженность по оплате труда	147	168
Прочие	22	22
<b>Итого обязательства</b>	<b>346</b>	<b>393</b>
За вычетом долгосрочной части	(39)	(16)
<b>Краткосрочная часть обязательств</b>	<b>307</b>	<b>377</b>

### Планы с установленными отчислениями

Суммы отчислений от продолжающейся деятельности, отраженные в консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Пенсионный фонд Российской Федерации	278	311
Накопительная долевая пенсионная программа	7	8
Прочие	7	5
<b>Итого</b>	<b>292</b>	<b>324</b>

### 25. РЕЗЕРВЫ

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Краткосрочные резервы</b>		
Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	21	26
Резерв по социальным обязательствам	53	28
Налоговые резервы	2	134
Прочие резервы	1	1
<b>Итого краткосрочные резервы</b>	<b>77</b>	<b>189</b>
<b>Долгосрочные резервы</b>		
Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	316	396
Резерв по социальным обязательствам	49	68
<b>Итого долгосрочные резервы</b>	<b>365</b>	<b>464</b>
<b>Итого</b>	<b>442</b>	<b>653</b>

	Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	Социальные обязательства	Налоговый резерв	Прочие резервы	Итого
<b>Остаток на 1 января 2017 года</b>	<b>397</b>	<b>62</b>	<b>124</b>	<b>41</b>	<b>624</b>
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
<b>Остаток на 31 декабря 2017 года</b>	<b>422</b>	<b>96</b>	<b>134</b>	<b>1</b>	<b>653</b>
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)
<b>Остаток на 31 декабря 2018 года</b>	<b>337</b>	<b>102</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>442</b>

#### Обязательства по восстановлению окружающей среды

Основные допущения, использованные для оценки обязательств по восстановлению окружающей среды:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Ставка дисконта российских предприятий	7,7% – 8,9%	6,9% – 9,1%
Ставка дисконта иностранных предприятий	3% – 9%	3% – 8%
Прогнозируемая дата закрытия рудников	до 2068	до 2071
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2019 по 2038 годы	3,0% – 4,5%	2,9% - 4,9%
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2039 года и далее	2,9% – 3,0%	2,9%

Расходы на погашение обязательств по восстановлению окружающей среды (по текущей приведенной стоимости) представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Со второго по пятый годы	149	202
С шестого по десятый годы	24	23
С одиннадцатого по пятнадцатый годы	27	39
С шестнадцатого по двадцатый годы	86	77
В последующие годы	30	55
<b>Итого</b>	<b>316</b>	<b>396</b>

#### 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.

## 26. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Финансовые обязательства</b>		
Торговая кредиторская задолженность	357	426
Задолженность по приобретению объектов основных средств	192	186
Прочая кредиторская задолженность	110	140
<b>Итого финансовые обязательства</b>	<b>659</b>	<b>752</b>
<b>Нефинансовые обязательства</b>		
Авансы полученные по договорам с покупателями	892	31
<b>Итого нефинансовые обязательства</b>	<b>892</b>	<b>31</b>
<b>Итого</b>	<b>1 551</b>	<b>783</b>

Анализ финансовых обязательств по срокам погашения:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
До одного месяца	183	194
От одного до трех месяцев	192	244
От трех до двенадцати месяцев	284	314
<b>Итого</b>	<b>659</b>	<b>752</b>

## 27. ДИВИДЕНДЫ

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 1 188 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 1 141 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в январе 2017 года в сумме 1 172 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

## 28. ОПЕРАЦИИ И ОСТАТКИ ПО ВЗАИМОРАСЧЕТАМ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Связанные стороны включают основных акционеров Группы и предприятия, которыми они владеют или которые они контролируют, совместную операцию Nkomati, 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.

Операции со связанными сторонами	Реализация товаров и услуг, долей участия в обществах		Приобретение активов и услуг и прочие операционные расходы	
	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 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	64	115
Совместные операции Группы	–	1	86	107
<b>Итого</b>	<b>7</b>	<b>280</b>	<b>150</b>	<b>222</b>

Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами	Дебиторская задолженность		Кредиторская задолженность	
	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	1	–	1	2
Совместные операции Группы	8	–	3	9
<b>Итого</b>	<b>9</b>	<b>–</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

### 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 2018 года, составило 109 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2017 года: 103 млн долл. США).

## 29. БУДУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### Инвестиционные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2018 года обязательства, принятые Группой в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, составляли 544 млн долл. США (31 декабря 2017 года: 801 млн долл. США).

### Операционная аренда

Земельные участки на территории Российской Федерации, на которых расположены производственные мощности Группы, являются собственностью государства. Группа арендует земельные участки по договорам операционной аренды, срок действия которых истекает в различные годы вплоть до 2099 года. В соответствии с условиями договоров аренды размер арендной платы периодически пересматривается на основании приказа органов местного самоуправления соответствующего уровня.

По состоянию на 31 декабря 2018 года Группа заключила тринадцать договоров операционной аренды воздушных судов (31 декабря 2017 года: десять договоров). Соответствующие арендные соглашения в среднем имеют двенадцатилетний срок действия с возможностью продления по его окончании (31 декабря 2017 года: семилетний срок). Арендные соглашения не имеют ограничений, налагаемых на арендатора.

Будущие минимальные арендные платежи по нерасторгаемым договорам операционной аренды воздушных судов представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
В течение одного года	32	38
От одного года до пяти лет	95	97
В последующие годы	95	18
<b>Итого</b>	<b>222</b>	<b>153</b>

Будущие минимальные арендные платежи по нерасторгаемым договорам операционной аренды земельных участков, прочей недвижимости и прочих активов представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
В течение одного года	44	36
От одного года до пяти лет	128	103
В последующие годы	217	138
<b>Итого</b>	<b>389</b>	<b>277</b>

### 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.

Социальные обязательства Группы финансируются за счет собственных средств.

## 30. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### Судебные разбирательства

По состоянию на 31 декабря 2018 года Группе предъявлен ряд исков, вытекающих из гражданско-правовых обязательств. По состоянию на 31 декабря 2018 года размер соответствующих требований по неоконченным судебным разбирательствам, по которым руководство Группы оценивает степень вероятности неблагоприятного исхода как возможную, составил приблизительно 13 млн долл. США (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 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 в финансовой отчетности Группы отражены 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 (ОЭСД), 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.

**31. 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-. 29 января 2018 года рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг Группы с Ba1 до инвестиционного уровня Baa3 и улучшило прогноз по рейтингу со стабильного до позитивного.

**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.

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.

	Влияние 2% роста плавающей ставки	
	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Убыток до налогообложения	77	70

Изменение процентных ставок оказывает следующее влияние на стоимость валютно-процентного свопа: рост рублевой ставки на 1% приводит к убытку в сумме 20 млн долл. США, снижение долларовой ставки на 1% – к убытку в сумме 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 2018 года и на 31 декабря 2017 года представлена следующим образом:

	На 31 декабря 2018 года			На 31 декабря 2017 года		
	Доллар США	Евро	Прочие	Доллар США	Евро	Прочие
Денежные средства и эквиваленты	1 234	13	74	609	28	121
Дебиторская задолженность	265	3	4	384	4	4
Прочие активы	380	73	8	141	297	15
<b>Активы</b>	<b>1 879</b>	<b>89</b>	<b>86</b>	<b>1 134</b>	<b>329</b>	<b>140</b>
Торговые и прочие кредиторы	249	114	10	290	80	14
Кредиты и займы	7 308	19	3	7 684	5	–
Прочие обязательства	160	19	–	136	23	–
<b>Обязательства</b>	<b>7 717</b>	<b>152</b>	<b>13</b>	<b>8 110</b>	<b>108</b>	<b>14</b>



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	
	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года	За год, закончившийся 31 декабря 2017 года
Убыток до налогообложения	1 344	1395

В связи с тем, что уровень валютного риска по монетарным активам и обязательствам 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 десяти крупнейших контрагентов. Кредитный рейтинг банков не ниже BB+.

	Остаток задолженности	
	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Денежные средства и их эквиваленты</b>		
Банк А	417	224
Банк Б	402	143
Банк В	214	125
Банк Г	75	102
Банк Д	64	80
<b>Итого</b>	<b>1 172</b>	<b>674</b>
<b>Торговая и прочая дебиторская задолженность</b>		
Компания А	50	66
Компания Б	38	41
Компания В	34	23
Компания Г	20	18
Компания Д	15	16
<b>Итого</b>	<b>157</b>	<b>164</b>

Группа не является экономически зависимой от ограниченного числа покупателей, поскольку вся продукция, производимая Группой, может быть свободно реализована на мировых товарных рынках. Ниже приведены данные об оборотах по реализации продукции покупателям Группы:

	За год, закончившийся 31 декабря 2018 года			За год, закончившийся 31 декабря 2017 года		
	Количество покупателей	Оборот млн долл. США	%	Количество покупателей	Оборот млн долл. США	%
Крупнейший покупатель	1	1 564	13	1	1 319	14
Следующие 9 крупнейших покупателей	9	3 461	30	9	2 936	32
<b>Итого</b>	<b>10</b>	<b>5 025</b>	<b>43</b>	<b>10</b>	<b>4 255</b>	<b>46</b>
Следующие 10 крупнейших покупателей	10	1 965	17	10	1 494	16
<b>Итого</b>	<b>20</b>	<b>6 990</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>5 749</b>	<b>62</b>
Остальные покупатели		4 680	40		3 397	38
<b>Итого</b>		<b>11 670</b>	<b>100</b>		<b>9 146</b>	<b>100</b>

Руководство полагает, что за исключением остатков на банковских счетах, представленных выше, у Группы нет значительной концентрации кредитного риска.

Денежные средства и их эквиваленты, займы выданные, безотзывные аккредитивы, представляющие обеспечительные депозиты, размещенные в банке на конец года, торговая и прочая дебиторская задолженность, подверженные кредитному риску, приведены ниже:

	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Денежные средства и их эквиваленты	1 388	852
Займы выданные, торговая и прочая дебиторская задолженность	394	518
Безотзывные аккредитивы	203	248
Банковские депозиты	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 и наличием лимитов по банковским овердрафтам. 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 и производных финансовых инструментов Группы (сроки погашения торговой и прочей кредиторской задолженности представлены в Примечании 26), базирующихся на недисконтированных контрактных сроках погашения обязательств, включая проценты:

На 31 декабря 2018 года	Итого	В течение одного месяца	От одного до трех месяцев	От трех до двенадцати месяцев	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
<b>Кредиты и займы с фиксированной ставкой</b>									
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

На 31 декабря 2018 года	Итого	В течение одного месяца	От одного до трех месяцев	От трех до двенадцати месяцев	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
<b>Кредиты и займы с плавающей ставкой</b>									
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
<b>Итого</b>	<b>9 863</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	<b>560</b>	<b>2 347</b>	<b>2 363</b>	<b>2 984</b>	<b>1 254</b>	<b>294</b>

На 31 декабря 2018 года	Итого	В течение одного месяца	От одного до трех месяцев	От трех до двенадцати месяцев	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
<b>Валютно-процентный своп</b>									
К погашению	1 008	–	10	31	41	926	–	–	–
К получению	(1 067)	–	(18)	(54)	(72)	(923)	–	–	–
	(59)	–	(8)	(23)	(31)	3	–	–	–

На 31 декабря 2017 года	Итого	В течение одного месяца	От одного до трех месяцев	От трех до двенадцати месяцев	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
<b>Кредиты и займы с фиксированной ставкой</b>									
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
<b>Кредиты и займы с плавающей ставкой</b>									
Основная сумма долга	3 510	9	–	29	236	996	1 028	808	404
Проценты	246	5	8	51	65	52	33	20	12
	3 756	14	8	80	301	1 048	1 061	828	416
<b>Итого</b>	<b>10 531</b>	<b>15</b>	<b>45</b>	<b>1 085</b>	<b>565</b>	<b>2 293</b>	<b>2 298</b>	<b>2 440</b>	<b>1 790</b>

Для финансирования своих текущих потребностей в денежных средствах по состоянию на 31 декабря 2018 года Группа имела в своем распоряжении доступные подтвержденные финансовые средства в сумме 4 290 млн долл. США (31 декабря 2017 года: 3 554 млн долл. США).

## 32. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Руководство Группы полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов, как денежные средства и их эквиваленты (см. Примечание 19), прочие финансовые активы (см. Примечание 15), торговая и прочая краткосрочная дебиторская задолженность (см. Примечание 18) и кредиторская задолженность (см. Примечание 26), 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 незначительности балансов, и руководство полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов приблизительно равна или несущественно отличается от их справедливой стоимости.

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.

Финансовые инструменты, не учитываемые по справедливой стоимости, включая кредиты и займы, торговую и прочую долгосрочную кредиторскую задолженность, представлены ниже.

	На 31 декабря 2018 года		На 31 декабря 2017 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1
Корпоративные облигации с фиксированной ставкой	3 688	3 705	4 465	4 685
<b>Итого</b>	<b>3 688</b>	<b>3 705</b>	<b>4 465</b>	<b>4 685</b>
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2
<b>Кредиты и займы, в том числе:</b>				
Кредиты и займы с плавающей ставкой	3,856	3,654	3,484	3,439
Кредиты и займы с фиксированной ставкой	873	861	1,076	1,055
<b>Итого</b>	<b>4 729</b>	<b>4 515</b>	<b>4 560</b>	<b>4 494</b>
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность	200	210	402	440
<b>Итого</b>	<b>200</b>	<b>210</b>	<b>402</b>	<b>440</b>

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 2018 года была рассчитана на основе текущей стоимости будущих денежных потоков с использованием 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 2018 года была рассчитана на основе текущей стоимости будущих денежных потоков с использованием ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководством рыночных 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.

### 33. ФИНАНСОВЫЕ ВЛОЖЕНИЯ В КРУПНЕЙШИЕ ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дочерние предприятия по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %	
			На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>GMK Group</b>				
АО «Норильский комбинат»	Российская Федерация	Аренда движимого и недвижимого имущества	100	100
АО «Таймыргаз»	Российская Федерация	Добыча газа	100	100
АО «Норильскгазпром»	Российская Федерация	Добыча газа	100	100
АО «Норильсктрансгаз»	Российская Федерация	Транспортировка газа	100	100
АО «Таймырэнерго»	Российская Федерация	Аренда оборудования	100	100
АО «НТЭК»	Российская Федерация	Электроэнергетика	100	100
ООО «ЗСК»	Российская Федерация	Строительство	100	100
ООО «Норильскникельремонт»	Российская Федерация	Ремонт	100	100
ООО «Норильский обеспечивающий комплекс»	Российская Федерация	Изготовление запчастей	100	100
ООО «Медвежий ручей»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100
<b>Группа КГМК</b>				
АО «Кольская ГМК»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100
ООО «Печенгастрой»	Российская Федерация	Ремонт	100	100
<b>Norilsk Nickel Harjavalta</b>				
Norilsk Nickel Harjavalta OY	Финляндия	Металлургия	100	100
<b>ГРК Быстринское</b>				
ООО «ГРК «Быстринское»	Российская Федерация	Горная металлургия	50,01	50,01
ООО «Востокгеология»	Российская Федерация	Геологические работы и строительство	100	100

Дочерние предприятия по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %	
			На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Прочие неметаллургические</b>				
Metal Trade Overseas A.G.	Швейцария	Сбытовая деятельность	100	100
Norilsk Nickel (Asia) Limited	Гонконг	Сбытовая деятельность	100	100
Norilsk Nickel USA, Inc.	США	Сбытовая деятельность	100	100
ООО «Институт Гипроникель»	Российская Федерация	Исследования	100	100
АО «ТТК»	Российская Федерация	Поставка топлива	100	100
АО «ЕРП»	Российская Федерация	Речное судоходство	100	100
ООО «Аэропорт «Норильск»	Российская Федерация	Аэропорт	100	100
АО «АК «НордСтар»	Российская Федерация	Авиаперевозки	100	100

Совместные операции по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %	
			На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
<b>Прочие добывающие</b>				
Nkomati Nickel Mine	Южно-Африканская Республика	Горная металлургия	50	50

### 34. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

12 февраля 2019 года рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг Группы до уровня Ваа2 с прогнозом «стабильный».

# 10

## Дополнительная информация

> Структура Группы: основные активы	278
> Производственные показатели за 10 лет	280
> Запасы и ресурсы	282
> Потребление энергетических ресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель»	284
> Единицы измерения и курсы валют	285
> Глоссарий	286
> Контакты	288

# Структура Группы: основные активы<sup>1</sup>

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

- Заполярный филиал
- ООО «Медвежий ручей» (100%)
- АО «Кольская ГМК» (100%)
- ООО «ГРК «Быстринское» (50,01%)
- Norilsk Nickel Harjavalta Oy (Финляндия, 100%)
- Nkomati Nickel Mine (ЮАР, 50%)

## ГЕОЛОГО-РАЗВЕДОЧНЫЕ

- ООО «Норильскгеология» (100%)
- ООО «Востокгеология» (100%)
- ООО «Интергеопроект» (100%)

## ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ

- «Норильскэнерго» (филиал)
- АО «Таймырэнерго» (100%)
- АО «НТЭК» (100%)
- АО «Норильскгазпром» (100%)
- АО «Таймыргаз» (100%)
- АО «ТТК» (100%)
- АО «Норильсктрансгаз» (100%)
- ООО «Арктик-энерго» (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 Metal Trading Co., Ltd. (Китай, 100%)

## ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ

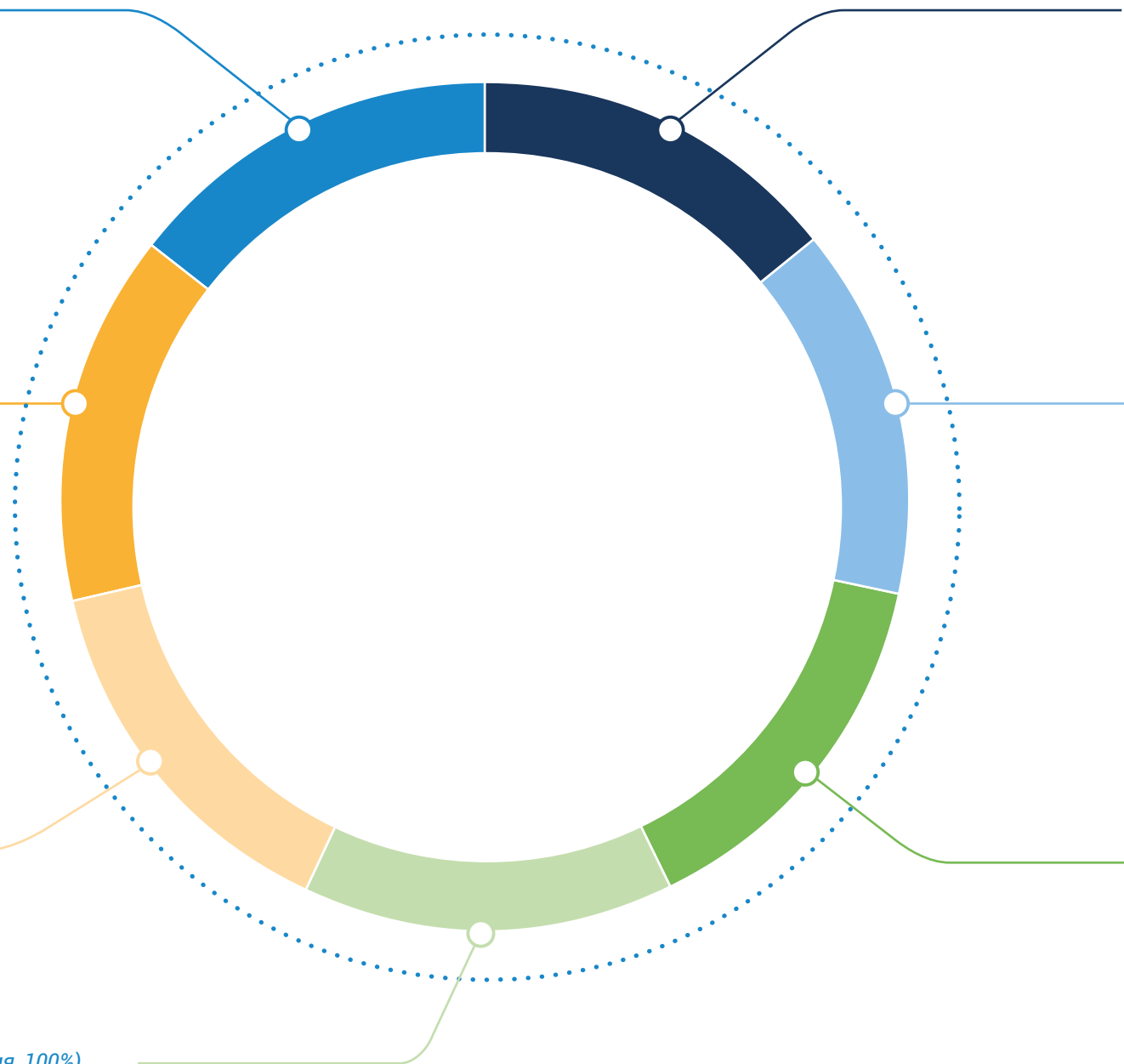
- ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» (100%)
- ООО «ЗСК» (100%)
- ООО «Норильскникельремонт» (100%)
- ООО «Печенгастрой» (100%)
- ООО «Норникель» – Общий центр обслуживания» (100%)

## ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ

- ООО «Институт Гипроникель» (100%)

## 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%)



<sup>1</sup> Доли владения в дочерних компаниях (прямое и косвенное владение) указаны от уставного капитала.

# Производственные показатели за 10 лет

Производство товарных металлов	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ГРУППА КОМПАНИЙ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»<sup>1</sup></b>										
<b>Никель, т, в том числе:</b>	<b>279 889</b>	<b>295 840</b>	<b>295 098</b>	<b>300 340</b>	<b>285 292</b>	<b>274 248</b>	<b>266 406</b>	<b>235 749</b>	<b>217 112</b>	<b>218 770</b>
из собственного российского сырья	232 813	235 518	234 906	223 153	219 273	223 224	220 675	196 809	210 131	216 856
из сырья третьих лиц	47 076	60 322	60 192	77 187	66 019	51 024	45 731	38 940	6 981	1 914
<b>Медь, т, в том числе:</b>	<b>400 778</b>	<b>388 027</b>	<b>377 944</b>	<b>363 764</b>	<b>371 063</b>	<b>368 008</b>	<b>369 426</b>	<b>360 217</b>	<b>401 081</b>	<b>473 654</b>
из собственного российского сырья	382 443	365 698	362 854	344 226	345 737	345 897	352 766	344 482	397 774	473 515
из сырья третьих лиц	18 335	22 329	15 090	19 538	25 326	22 111	16 660	15 735	3 307	139
<b>Палладий, тыс. тр. ун., в том числе:</b>	<b>2 794</b>	<b>2 855</b>	<b>2 806</b>	<b>2 732</b>	<b>2 662</b>	<b>2 752</b>	<b>2 689</b>	<b>2 618</b>	<b>2 780</b>	<b>2 729</b>
из собственного российского сырья	2 676	2 723	2 704	2 624	2 529	2 582	2 575	2 526	2 728	2 729
из сырья третьих лиц	118	132	102	108	133	170	114	92	52	0
<b>Платина, тыс. тр. ун., в том числе:</b>	<b>658</b>	<b>692</b>	<b>696</b>	<b>683</b>	<b>650</b>	<b>662</b>	<b>656</b>	<b>644</b>	<b>670</b>	<b>653</b>
из собственного российского сырья	636	663	672	658	604	595	610	610	650	653
из сырья третьих лиц	22	29	24	25	46	67	46	34	20	0
<b>ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ И КОЛЬСКАЯ ГМК (РОССИЯ)</b>										
<b>Никель, т, в том числе:</b>	<b>232 813</b>	<b>235 518</b>	<b>237 227</b>	<b>233 632</b>	<b>231 798</b>	<b>228 438</b>	<b>222 016</b>	<b>182 095</b>	<b>157 396</b>	<b>158 005</b>
Заполярный филиал	124 250	124 200	124 000	124 000	122 700	122 390	96 916	50 860	0	0
Кольская ГМК	108 563	111 318	113 227	109 632	109 098	106 048	125 100	131 235	157 396	158 005
из собственного российского сырья	108 563	111 318	110 906	99 153	96 573	100 834	123 335	126 937	155 110	157 519
из сырья третьих лиц	0	0	2 321	10 479	12 525	5 214	1 765	4 298	2 286	486
<b>Медь, т, в том числе:</b>	<b>382 443</b>	<b>365 698</b>	<b>363 460</b>	<b>352 466</b>	<b>359 102</b>	<b>354 943</b>	<b>355 707</b>	<b>350 619</b>	<b>387 640</b>	<b>436 201</b>
Заполярный филиал	323 705	309 320	303 940	295 610	296 760	297 552	292 632	280 347	306 859	353 131
Кольская ГМК	58 738	56 378	59 520	56 856	62 342	57 391	63 075	70 272	80 781	83 070
из собственного российского сырья	58 738	56 378	58 914	48 616	48 977	48 345	60 134	63 542	78 587	82 987
из сырья третьих лиц	0	0	606	8 240	13 365	9 046	2 941	6 730	2 194	83
<b>Палладий, тыс. тр. ун., в том числе:</b>	<b>2 676</b>	<b>2 723</b>	<b>2 704</b>	<b>2 628</b>	<b>2 580</b>	<b>2 660</b>	<b>2 606</b>	<b>2 554</b>	<b>2 738</b>	<b>2 671</b>
Заполярный филиал	2 010	2 053	2 038	1 989	2 006	2 065	1 935	1 703	956	987
Кольская ГМК	666	670	666	639	574	595	671	851	1 782	1 684
из собственного российского сырья	666	670	666	635	523	517	640	815	1 737	1 684
из сырья третьих лиц	0	0	0	4	51	78	31	36	45	0
<b>Платина, тыс. тр. ун., в том числе:</b>	<b>636</b>	<b>663</b>	<b>672</b>	<b>660</b>	<b>627</b>	<b>627</b>	<b>622</b>	<b>622</b>	<b>660</b>	<b>642</b>
Заполярный филиал	505	529	536	529	504	500	488	449	259	260
Кольская ГМК	131	134	136	131	123	127	134	173	401	382
из собственного российского сырья	131	134	136	129	100	95	122	159	385	382
из сырья третьих лиц	0	0	0	2	23	32	12	14	16	0

Производство товарных металлов	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>БЫСТРИНСКИЙ ГОК (РОССИЯ, ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ КРАЙ)<sup>2</sup></b>										
Медь, т	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19 417
Золото, тыс. тр. ун.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90
Железорудный концентрат (66%), тыс. т	0	0	0	0	0	0	0	0	0	346
<b>NORILSK NICKEL HARJAVALTA (ФИНЛЯНДИЯ)</b>										
<b>Никель, т, в том числе:</b>	<b>28 452</b>	<b>49 159</b>	<b>48 525</b>	<b>45 518</b>	<b>44 252</b>	<b>42 603</b>	<b>43 479</b>	<b>53 654</b>	<b>59 716</b>	<b>60 765</b>
из российского сырья Компании	0	0	0	0	0	0	424	19 012	55 021	59 337
<b>Медь, т, в том числе:</b>	<b>4 983</b>	<b>11 279</b>	<b>5 681</b>	<b>1 006</b>	<b>6 549</b>	<b>10 629</b>	<b>13 048</b>	<b>9 598</b>	<b>13 441</b>	<b>18 036</b>
из российского сырья Компании	0	0	0	0	0	0	0	593	12 328	17 980
<b>Палладий, тыс. тр. ун., в том числе:</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>64</b>	<b>42</b>	<b>58</b>
из российского сырья Компании	0	0	0	0	0	0	0	8	35	58
<b>Платина, тыс. тр. ун., в том числе:</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
из российского сырья Компании	0	0	0	0	0	0	0	2	6	11
<b>NORILSK NICKEL AUSTRALIA (АВСТРАЛИЯ)</b>										
Никель, т	1 223	0	0	8 975	2 826	0	0	0	0	0
<b>NORILSK NICKEL TATI (БОТСВАНА)<sup>3</sup></b>										
Никель, т	17 401	11 163	9 346	12 215	6 416	3 207	911	0	0	0
Медь, т	13 352	11 050	8 803	10 292	5 412	2 436	671	0	0	0
Палладий, тыс. тр. ун.	100	84	68	83	43	18	5	0	0	0
Платина, тыс. тр. ун.	17	14	12	14	7	4	1	0	0	0
<b>НКОВАТИ (ЮАР)<sup>4</sup></b>										
Никель, т	3 005	5 525	5 815	9 624	11 920	11 359	11 350	8 486	8 006	6 597
Медь, т	1 436	3 082	2 927	4 594	5 034	4 938	5 301	4 007	4 504	3 055
Палладий, тыс. тр. ун.	11	23	24	32	46	48	53	40	46	33
Платина, тыс. тр. ун.	3	7	9	12	20	19	20	15	20	13

<sup>1</sup> Суммарные объемы могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Операционные результаты Группы не включают показатели Nkomati.  
<sup>2</sup> 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. Предприятие работает в пуско-наладочном режиме под нагрузкой с 31 октября 2017 года.  
<sup>3</sup> Сделка по продаже актива закрыта 2 апреля 2015 года.  
<sup>4</sup> Группа владеет 50% компании Nkomati. В операционных показателях указано содержание металлов в концентрате для продажи, исходя из 50% доли владения. Nkomati не консолидируется в общих операционных показателях Группы.

# Запасы и ресурсы

Доказанные и вероятные запасы / Оцененные и выявленные ресурсы на 31.12.2018 <sup>1</sup>	Руда тыс. т	Содержание металла						Металл					
		Ni %	Cu %	Pd г/т	Pt г/т	Au г/т	6МПГ г/т	Ni тыс. т	Cu тыс. т	Pd тыс. тр. ун.	Pt тыс. тр. ун.	Au тыс. тр. ун.	6МПГ тыс. тр. ун.
<b>ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ</b>													
<b>Доказанные и вероятные запасы, всего</b>	<b>683 625</b>	<b>0,92</b>	<b>1,73</b>	<b>4,23</b>	<b>1,12</b>	<b>0,24</b>	<b>5,60</b>	<b>6 286</b>	<b>11 858</b>	<b>92 864</b>	<b>24 600</b>	<b>5 331</b>	<b>122 982</b>
<b>Доказанные запасы</b>													
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	328 571	0,79	1,55	3,84	1,04	0,23	5,08	2 600	5 080	40 582	10 938	2 398	53 664
богатая	51 627	2,52	3,10	6,25	1,30	0,23	7,89	1 299	1 603	10 380	2 156	385	13 100
медистая	19 770	0,97	3,93	9,56	2,32	0,64	12,01	192	776	6 073	1 472	405	7 633
вкрапленная	257 174	0,43	1,05	2,92	0,88	0,19	3,98	1 109	2 701	24 129	7 310	1 608	32 931
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	21 628	0,35	0,51	3,95	1,58	0,18	5,82	76	110	2 744	1 101	122	4 045
<b>Вероятные запасы</b>													
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	311 622	1,14	2,11	4,64	1,13	0,27	6,07	3 549	6 588	46 529	11 347	2 676	60 828
богатая	79 629	2,90	3,95	7,11	1,40	0,26	9,05	2 308	3 145	18 199	3 581	664	23 160
медистая	61 380	0,75	3,17	7,12	1,86	0,52	9,20	461	1 944	14 057	3 666	1 017	18 153
вкрапленная	170 613	0,46	0,88	2,60	0,75	0,18	3,56	780	1 499	14 273	4 100	995	19 515
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	21 804	0,28	0,37	4,29	1,73	0,19	6,34	61	80	3 009	1 214	135	4 445
<b>Оцененные и выявленные ресурсы, всего</b>	<b>1 708 565</b>	<b>0,70</b>	<b>1,31</b>	<b>3,56</b>	<b>1,00</b>	<b>0,21</b>	<b>4,78</b>	<b>11 892</b>	<b>22 437</b>	<b>195 441</b>	<b>55 122</b>	<b>11 565</b>	<b>262 296</b>
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	1 561 555	0,73	1,40	3,55	0,96	0,22	4,71	11 456	21 877	178 029	48 335	10 840	236 698
богатая	113 786	3,23	4,25	7,96	1,60	0,29	10,10	3 675	4 840	29 123	5 845	1 069	36 950
медистая	68 710	0,98	4,08	9,40	2,40	0,66	12,04	674	2 806	20 755	5 297	1 467	26 588
вкрапленная	1 379 059	0,52	1,03	2,89	0,84	0,19	3,91	7 107	14 231	128 151	37 193	8 304	173 160
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	147 010	0,30	0,38	3,68	1,44	0,15	5,42	436	560	17 412	6 787	725	25 598
<b>Предполагаемые ресурсы, всего</b>	<b>440 898</b>	<b>0,85</b>	<b>1,74</b>	<b>4,22</b>	<b>1,09</b>	<b>0,25</b>	<b>5,54</b>	<b>3 750</b>	<b>7 653</b>	<b>59 754</b>	<b>15 435</b>	<b>3 545</b>	<b>78 321</b>
Талнахский рудный узел	1 068	0,28	0,28	3,69	1,46	0,13	7,78	3	3	127	50	4	267
Месторождение «Норильск-1»	439 830	0,85	1,74	4,22	1,09	0,25	5,54	3 747	7 650	59 627	15 385	3 541	78 054
<b>КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ (вкрапленная руда)</b>													
<b>Доказанные и вероятные запасы, всего</b>	<b>100 918</b>	<b>0,58</b>	<b>0,27</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>0,05</b>	<b>581</b>	<b>271</b>	<b>93</b>	<b>60</b>	<b>29</b>	<b>155</b>
Доказанные запасы	45 074	0,58	0,25	0,03	0,02	0,01	0,05	261	112	42	30	13	73
Вероятные запасы	55 844	0,57	0,28	0,03	0,02	0,01	0,05	320	159	51	30	16	82
<b>Оцененные и выявленные ресурсы, всего</b>	<b>327 277</b>	<b>0,69</b>	<b>0,33</b>	<b>0,05</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,08</b>	<b>2 247</b>	<b>1 089</b>	<b>488</b>	<b>314</b>	<b>177</b>	<b>862</b>
<b>Предполагаемые ресурсы, всего</b>	<b>144 211</b>	<b>0,63</b>	<b>0,31</b>	<b>0,04</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,07</b>	<b>909</b>	<b>448</b>	<b>184</b>	<b>121</b>	<b>60</b>	<b>320</b>

Доказанные и вероятные запасы / Оцененные и выявленные ресурсы на 31.12.2018 <sup>1</sup>	Руда тыс. т	Содержание металла						Металл					
		Ni %	Cu %	Pd г/т	Pt г/т	Au г/т	6МПГ г/т	Ni тыс. т	Cu тыс. т	Pd тыс. тр. ун.	Pt тыс. тр. ун.	Au тыс. тр. ун.	6МПГ тыс. тр. ун.
<b>АВСТРАЛИЯ (Honeymoon Well)</b>													
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
<b>ИТОГО РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>													
<b>Доказанные и вероятные запасы</b>	<b>784 543</b>	<b>0,88</b>	<b>1,55</b>	<b>0,12</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,16</b>	<b>6 867</b>	<b>12 129</b>	<b>92 957</b>	<b>24 660</b>	<b>5 360</b>	<b>123 137</b>
<b>Оцененные и выявленные ресурсы</b>	<b>2 035 842</b>	<b>0,69</b>	<b>1,16</b>	<b>0,10</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,13</b>	<b>14 139</b>	<b>23 526</b>	<b>195 929</b>	<b>55 436</b>	<b>11 742</b>	<b>263 158</b>
<b>Предполагаемые ресурсы</b>	<b>585 109</b>	<b>0,80</b>	<b>1,38</b>	<b>0,10</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,13</b>	<b>4 659</b>	<b>8 101</b>	<b>59 938</b>	<b>15 556</b>	<b>3 605</b>	<b>78 641</b>
<b>ИТОГО РОССИЙСКИЕ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>													
<b>Доказанные и вероятные запасы</b>	<b>784 543</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 867</b>	<b>12 129</b>	<b>92 957</b>	<b>24 660</b>	<b>5 360</b>	<b>123 137</b>
<b>Оцененные и выявленные ресурсы</b>	<b>2 209 142</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15 319</b>	<b>23 526</b>	<b>195 929</b>	<b>55 436</b>	<b>11 742</b>	<b>263 158</b>
<b>Предполагаемые ресурсы</b>	<b>936 009</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 486</b>	<b>8 101</b>	<b>59 938</b>	<b>15 556</b>	<b>3 605</b>	<b>78 641</b>

ЮАР (Nkomati) на 30.06.2018 <sup>2</sup>	Руда тыс. т	Содержание металла				Металл			
		Ni %	Cu %	Co %	4МПГ г/т	Ni тыс. т	Cu тыс. т	Co тыс. т	4МПГ тыс. тр. ун.
Доказанные и вероятные запасы	84 450	0,31	0,12	0,02	0,89	261	101	17	2 412
Оцененные и выявленные ресурсы	172 200	0,35	0,14	0,02	0,96	603	241	34	5 315
Предполагаемые ресурсы	46 350	0,40	0,13	0,02	0,97	185	60	9	1 445

<sup>1</sup> Данные о запасах руды и металлов 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). Данные о запасах и ресурсах полезных ископаемых основаны на балансовых запасах категорий А, В, С<sub>1</sub> и С<sub>2</sub> (согласно классификации запасов и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых) на конец календарного года. Суммарные цифры в строках «Всего» могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Отдельные цифры в некоторых случаях могут незначительно отличаться от ранее опубликованных значений. Металлы платиновой группы (6 МПГ) - платина, палладий, родий, рутений, осмий и иридий. Здесь и везде в Годовом отчете в качестве меры веса для МПГ и золота используется тройская унция. Доказанные и вероятные запасы включены в оцененные и выявленные ресурсы. Используются факторы потерь руды от 1,6 до 26% и факторы разубоживания от 6 до 31,9%. Без месторождений Забайкальского края.

<sup>2</sup> Группа владеет 50% компаний Nkomati. Результаты деятельности Nkomati не консолидируются в общем итоге.

## Потребление энергетических ресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель»<sup>1</sup>

Вид энергетического ресурса	2016		2017		2018	
	В натуральном выражении	тыс. руб.	В натуральном выражении	тыс. руб.	В натуральном выражении	тыс. руб.
Тепловая энергия	5 587 849 Гкал	4 702 584	4 737 249 Гкал	4 393 019	4 295 081 Гкал	4 606 657
Электроэнергия	5 158 974 тыс. кВт · ч	5 272 779	4 489 188 тыс. кВт · ч	4 854 566	4 174 431 тыс. кВт · ч	4 668 543
Бензин	344 т	17 797	268 т	15 348	273 т	14 612
Топливо дизельное	58 671 т	2 657 599	52 684 т	2 431 146	52 859 т	2 598 687
Мазут топочный	40 479 т	582 489	40 360 т	566 985	44 233 т	840 447
Природный газ	545 712 тыс. м <sup>3</sup>	1 363 718	497 141 тыс. м <sup>3</sup>	1 458 756	493 279 тыс. м <sup>3</sup>	1 482 681
Уголь	49 760 т	20 612	17 359 т	4 204	16 473 т	7 545
Керосин и авиационное топливо	115 т	5 008	124 т	6 122	127 т	6 083

<sup>1</sup> 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.

## Единицы измерения и курсы валют

### ТАБЛИЦА ПЕРЕВОДА ЕДИНИЦ ИЗМЕРЕНИЯ

	Длина		Площадь		Масса	
1 км	0,6214 мили	1 м <sup>2</sup>	10,7639 фута <sup>2</sup>	1 кг	2,2046 фунта	
1 м	3,2808 фута	1 км <sup>2</sup>	0,3861 мили <sup>2</sup>	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 <sup>2</sup>	0,09290304 м <sup>2</sup>	1 тр. ун.	31,1035 г	
1 фут	0,3048 м	1 миля <sup>2</sup>	2,589988 км <sup>2</sup>	1 фунт	0,4535924 кг	
1 дюйм	2,54 см	1 акр	0,4046873 га	1 г	0,03215075 тр. ун.	

### КУРСЫ ВАЛЮТ ЗА 2014–2018 ГОДЫ

В данном приложении отражены курсы валют, использовавшиеся для пересчета затрат, номинированных в рублях, в доллары США.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Средний курс рубля по отношению к доллару США за год, закончившийся 31 декабря	38,42	60,96	67,03	58,35	62,71



# Глоссарий

**Агломерация.** Метод термического окускования пылеватых мелких руд, концентратов и металлосодержащих отходов путем их спекания. Итоговый продукт — агломерат.

**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 составляет: никеля — 2–5%, меди — 2–25%, металлов 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 составляет: никеля — 0,2–1,5%, меди — 0,3–2,0%, металлов 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), 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).

**Интрузия.** Геологическое тело, сложенное магматическими горными породами, закристаллизовавшимися в глубине земной коры. Может быть дифференцированной, когда наблюдается закономерная смена одних пород другими.

**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 составляет: никеля — 0,2–2,5%, меди — 1–15%, металлов 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.

**Передел (участок).** Часть металлургического цеха.

**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.

**Печь отражательная.** Плавильная печь, в которой тепло передается материалу излучением от газообразных продуктов сгорания топлива, а также от раскаленной внутренней поверхности огнеупорной кладки печи (применяется, например, для выплавки штейна из медных руд или концентратов).

**Пирротиновый концентрат.** Побочный продукт обогащения медно-никелевых руд.

**Плавка.** Пирометаллургический процесс, проводимый при температурах, обеспечивающих полное расплавление перерабатываемого материала.

**Подземная разработка месторождений.** Совокупность работ по вскрытию, подготовке месторождения и очистной выемке полезного ископаемого.

**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 файнштейны.

**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, обработке расплавленных промежуточных продуктов и рафинировании металлов). Образуется из пустой породы, флюсов, золы топлива, сульфидов и оксидов металлов, продуктов взаимодействия обрабатываемых материалов и футеровки плавильных агрегатов.

**Шлам.** Порошкообразный продукт, содержащий благородные металлы, выпадающие в осадок при электролизе меди и других металлов.

**Штейн.** Промежуточный продукт, представляющий собой сплав сульфидов железа и цветных металлов переменного химического состава. Основной продукт, в котором аккумулируются имеющиеся в сырье благородные и сопутствующие металлы.

**Электролиз.** Совокупность процессов электрохимических окислений-восстановлений, происходящих на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника.

**Электроэкстракция.** Электролитический способ выделения металла из раствора. Руда или концентрат подвергается выщелачиванию с помощью определенных растворителей, которые растворяют минералы, содержащие металл, или весь продукт целиком. Металл выделяется на катоде, а отработанный электролит, как правило, вновь направляют на выщелачивание. Катодный металл представляет собой конечный продукт высокой чистоты.

# Контакты

## Контакты по работе с инвесторами (юридические лица)

**ЖУКОВ**  
**Владимир Сергеевич**  
Вице-президент по работе  
с инвестиционным сообществом  
Email: [ir@normik.ru](mailto:ir@normik.ru)

**БОРОВИКОВ**  
**Михаил Александрович**  
Заместитель директора Департамента  
по работе с инвестиционным  
сообществом  
Email: [borovikovMA@normik.ru](mailto:borovikovMA@normik.ru)  
Телефон: +7 (495) 786-83-20  
Факс: +7 (495) 797-86-13

## Контакты по работе с инвесторами (физические лица)

**РАЙЧЕНКО**  
**Марина Алексеевна**  
Руководитель по направлению  
акционерного капитала  
Телефон: +7 (495) 797-82-44  
Email: [raychenkoma@normik.ru](mailto:raychenkoma@normik.ru)

## Департамент общественных связей

**КИРПИЧНИКОВ**  
**Андрей Юрьевич**  
Директор Департамента общественных  
связей  
Email: [pr@normik.ru](mailto:pr@normik.ru)

**СМИРНОВА**  
**Татьяна Борисовна**  
Заместитель директора Департамента  
общественных связей  
Email: [smirnovaTB@normik.ru](mailto:smirnovaTB@normik.ru)  
Телефон: +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.»**  
(до 4 февраля 2019 года – АО «Независимая  
регистраторская компания»)  
Лицензия ФКЦБ России  
№ 045-13976-000001 от 3 декабря  
2002 года без ограничения срока  
действия  
Сайт: [www.rrost.ru](http://www.rrost.ru)

**Центральный офис**  
Адрес: Российская Федерация, 107996,  
г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 13  
Телефон: +7 (495) 989-76-50  
Факс: +7 (495) 780-73-67  
Email: [info@rrost.ru](mailto:info@rrost.ru)

**Норильский филиал**  
Адрес: Российская Федерация, 663305,  
Красноярский край, г. Норильск,  
ул. Богдана Хмельницкого, д. 8, пом. 1  
Телефон: +7 (3919) 46-28-17  
Время работы операционного зала:  
понедельник – пятница, с 10:00 до 14:00

**Красноярский филиал**  
Адрес: Российская Федерация, 660017,  
г. Красноярск, пр-т Мира, д. 94, офис 314,  
офисный центр «Воскресенский»  
Телефон: +7 (391) 216-51-01 / 223-20-30  
Факс: +7 (391) 216-57-27  
Время работы операционного зала:  
понедельник – пятница, с 9:00 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  
Телефон: +1 (212) 815-41-58  
Факс: +1 (212) 571-30-50  
Сайт: [www.bnymellon.com](http://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»  
Телефон: +7 (495) 937-44-77  
Факс: +7 (495) 937-44-99  
Email: [moscow@kpmg.ru](mailto:moscow@kpmg.ru)  
Сайт: [www.kpmg.com/ru](http://www.kpmg.com/ru)

## ОГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Настоящий годовой отчет (Годовой отчет) подготовлен с использованием информации, доступной ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерним обществам на момент его составления. Компания полагает, что представленная в Годовом отчете информация является полной и достоверной на момент публикации Годового отчета, однако не утверждает, что она не может быть в дальнейшем уточнена или пересмотрена.

Годовой отчет может содержать определенные прогнозные заявления в отношении хозяйственной деятельности, экономических показателей, финансового состояния, итогов хозяйственной и производственной деятельности Группы компаний «Норильский никель», ее планов, проектов и ожидаемых результатов, а также тенденций, которые касаются цен на продукцию, объемов производства и потребления, издержек, предполагаемых расходов, перспектив развития, сроков полезного использования активов, оценок запасов и иных аналогичных факторов, экономических прогнозов для отрасли и рынков, сроков начала и окончания отдельных проектов по ведению геолого-разведочных работ и производственной деятельности, а также вопросов о закрытии или продаже отдельных предприятий.

Компания не утверждает и не гарантирует, что результаты деятельности, обозначенные в прогнозных заявлениях, будут достигнуты.

Компания не несет какой-либо ответственности за убытки, которые могут понести физические или юридические лица, действовавшие, полагаясь на прогнозные заявления.

# 11

## Приложения

- > **Приложение № 1**  
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций  
кодекса корпоративного управления **290**
- > **Приложение № 2**  
Информация о сделках  
ПАО «ГМК «Норильский никель» **327**

# Приложение № 1

## Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен Советом директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» (далее – Компания, Общество) на заседании 26 апреля 2019 года № ГМК/ХХ\_\_\_\_-пр-сд.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления подготовлен в соответствии с Рекомендациями Банка России от 17.02.2016 № 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 на 26 апреля 2019 года<sup>1</sup>.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.1</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом</b>			
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	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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>3</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</li> <li>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</li> </ol>	● 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>	● соблюдается	
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	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	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 2 частично соблюдается.</b></p> <p>В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденным решением Общего собрания акционеров Компании (протокол № 1 от 6 июня 2014 года), при рассмотрении собранием акционеров вопросов об избрании членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии должны быть приглашены кандидаты в органы Общества.</p> <p>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</p>
1.2	<b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</li> <li>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности</li> </ol>	● соблюдается	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды	● соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	● соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.3	<b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества</b>			
1.3.1	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	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделит надлежащее внимание	● соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	● соблюдается	
1.4	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров	● соблюдается	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции</b>			
2.1.1	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	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>В соответствии с Уставом Компании избрание и прекращение полномочий Президента относится к компетенции Общего собрания акционеров.</p> <p><b>Критерий 2 частично соблюдается.</b></p> <p>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.</p> <p>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 проектов и крупных инвестиционных проектах в будущем периоде. Данная работа будет продолжена в 2019 году</p>
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	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 рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.</li> <li>Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода</li> </ol>	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 2 частично соблюдается.</b></p> <p>В отчетном периоде Советом директоров Компании утверждены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>методика оценки эффективности корпоративной системы управления рисками Компании;</li> <li>методика оценки эффективности системы внутреннего контроля Компании.</li> </ul> <p>Проводится комплексная оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании за отчетный год.</p> <p>На дату составления Отчета оценка не завершена, итоги оценки планируется вынести на рассмотрение Совета директоров по завершении оценки</p>
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</li> </ol>	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>Разработана и внедрена Политика вознаграждения членов Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», одобренная Советом директоров.</p> <p>Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах Компании.</p> <p>Функционирование действующей в обществе политики (системы) вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров.</p> <p>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.</p> <p><b>Критерий 2 частично соблюдается.</b></p> <p>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</p>
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</li> <li>Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</li> </ol>	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе	● соблюдается	
<b>2.2 Совет директоров подотчетен акционерам общества</b>				
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	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3	<b>Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров</b>			
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	
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	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	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.4</b>	<b>В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров</b>			
2.4.1	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>● соблюдается</p>	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>	● соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	● соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.5</b>	<b>Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров</b>			
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 <sup>4</sup> . 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	● 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	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде	● соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	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	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6	<b>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности</b>			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</li> <li>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества</li> </ol>	● соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	● соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ol>	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	
2.7	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров</b>			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	● соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утверждён 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 5 дней до даты его проведения	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.3	<p>Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме</p>	<p>Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● частично соблюдается</li> </ul>	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>В Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров, проводимых только в очной форме. 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.</p> <p>Формально к рассмотрению на очных заседаниях Совета директоров не отнесены следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• одобрение существенных сделок;</li> <li>• утверждение регистратора общества, условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором;</li> <li>• рассмотрение существенных аспектов деятельности подконтрольных Обществу юридических лиц;</li> <li>• вопросы, связанные с поступлением в Общество обязательного или добровольного предложения;</li> <li>• рассмотрение финансовой деятельности Общества за отчетный период (квартал, год);</li> <li>• вопросы, связанные с листингом и делистингом акций Общества;</li> <li>• рассмотрение результатов оценки эффективности работы Совета директоров, исполнительных органов Общества и ключевых руководящих работников;</li> <li>• рассмотрение политики управления рисками;</li> <li>• утверждение дивидендной политики Общества.</li> </ul>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				<p>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.</p> <p>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, предварительно был утвержден 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, принято решение о вознаграждении Президента Общества.</p> <p>Также, по сравнению с Кодексом, с учетом требований Федерального закона «Об акционерных обществах» повышен 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 мотивированной позиции Совета директоров по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, рассматривается на заседании Совета директоров, проводимом в очной форме.</p> <p>Таким образом, предусмотренный в Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров, проводимых только в очной форме, не в полной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса. Однако несмотря на это на практике практически все вопросы, указанные в рекомендации 168 Кодекса, рассматриваются при очном участии членов Совета директоров</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	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	● частично соблюдается	<p>Критерий 1 частично соблюдается.</p> <p>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 10 голосами членов Совета директоров (что составляет не менее 3/4 голосов членов Совета директоров). К таким вопросам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вынесение на рассмотрение Общим собранием акционеров вопросов о внесении изменений и дополнений в Устав и об уменьшение уставного капитала; капитала;</li> <li>• утверждение и изменение дивидендной политики;</li> <li>• одобрение существенных сделок;</li> <li>• рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществ. Также не менее чем 10 голосами членов Совета директоров утверждаются внутренние документы, стратегия сбытовой деятельности Компании и другие вопросы.</li> </ul> <p>Кроме того, для заседания, в повестку дня которого включены вопросы об определении приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития, утверждении планов и бюджетов Компании, а также вопросы о вынесении на рассмотрение Общего собрания акционеров вопросов о реорганизации, ликвидации Компании и увеличении уставного капитала Компании, 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.</p> <p>Риски, связанные с частичным исполнением рекомендации 170 Кодекса, нивелируются традиционно активным участием членов Совета директоров в заседаниях (как правило, 100%-ное участие), принятием решений Совета директоров на основе консенсуса (в большинстве случаев единогласно), с предварительной проработкой особо значимых вопросов в рамках работы комитетов Совета директоров</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества</b>			
2.8.1	<p>Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</li> <li>По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</li> <li>Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>частично соблюдается</li> </ul>	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>В Компании сформирован Комитет по аудиту и устойчивому развитию. В состав Комитета входят три независимых и два неисполнительных директора (не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента).</p> <p>В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — составляет 13 человек. В Совет директоров Компании входят шесть 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 должны входить независимые члены Совета директоров. Все шесть независимых членов Совета директоров вовлечены в работу комитетов, однако сформировать комитеты полностью из независимых членов Совета директоров не представляется возможным ввиду соотношения количества независимых членов Совета директоров (шесть человек) с общим количеством членов комитетов (20 человек). В среднем каждый независимый член Совета директоров входит в состав двух комитетов.</p> <p>По сложившейся практике заседания каждого из комитетов проходят не реже одного раза в месяц. Кроме этого, в 2018 году в среднем ежемесячно проводилось 3–4 заседания Совета директоров.</p> <p>Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов, требуют достаточного времени для проработки, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров Компании.</p> <p>Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления о «наличии у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах».</p> <p>Все избранные члены Комитета по аудиту и устойчивому развитию обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для работы в комитете. Кроме того, Председатель Комитета является независимым директором.</p> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</li> <li>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса</li> </ol>	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Комитет состоит из трех независимых и двух неисполнительных директоров (не являющихся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента).</p> <p>В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров – 13 человек. В Совет директоров Компании входят шесть независимых членов Совета директоров. В Компании действуют 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 шесть независимых членов Совета директоров вовлечены в работу комитетов, однако сформировать комитеты полностью из независимых членов Совета директоров не представляется возможным ввиду соотношения количества независимых членов Совета директоров (шесть человек) с общим количеством членов комитетов (20 человек). В среднем каждый независимый член Совета директоров входит в состав двух комитетов.</p> <p>По сложившейся практике заседания каждого из комитетов проходят не реже одного раза в месяц. Кроме этого, в 2018 году в среднем ежемесячно проводилось 3–4 заседания Совета директоров.</p> <p>Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов, требуют достаточного времени для проработки, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров Компании.</p> <p>Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления о «наличии у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах».</p> <p>Все избранные члены Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям обладают необходимыми знаниями, навыками и опытом, необходимыми для работы в комитете. Кроме этого, Председатель Комитета является независимым директором.</p> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				<p><b>Критерий 3 частично соблюдается.</b></p> <p>В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определены задачи Комитета, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, за исключением п. 7 «Подготовка отчета о практической реализации принципов политики вознаграждения членов исполнительных органов общества для включения в годовой отчет и иные документы общества». Вместе с тем, в течение отчетного периода Совет директоров регулярно рассматривал в рамках отчетов Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям вопросы, связанные с политикой (системой) вознаграждения высшего менеджмента, в том числе в части ее актуализации, усовершенствования, контроля за исполнением и оценки результативности</p>
2.8.3	<p>Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета<sup>3</sup>), большинство членов которого являются независимыми директорами.</li> <li>Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса</li> </ol>	<p>● частично соблюдается</p>	<p><b>Критерий 2 частично соблюдается.</b></p> <p>В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определены все задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса, за исключением п. 4 «Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы. Данное описание (отдельное для члена совета директоров и для его председателя) должно быть утверждено советом директоров и вручено для ознакомления каждому новому члену совета директоров и его председателю после их избрания».</p> <p>Основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) определены в Положении о Совете директоров. Состав Совета директоров Компании достаточно стабилен, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился. Для вновь избранных членов Совета директоров подготовлена программа вводного курса, направленная на ознакомление, в том числе с процедурами работы Совета директоров.</p> <p>Дополнительное описание Комитетом обязанностей директоров будет носить исключительно формальный характер.</p> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными.</p> <p>Компания не планирует относить данную задачу к функциям Комитета</p>



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	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	В Компании сформированы четыре комитета Совета директоров <sup>6</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• по аудиту и устойчивому развитию;</li> <li>• по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям;</li> <li>• по бюджету;</li> <li>• по стратегии.</li> </ul>
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами.</li> <li>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</li> </ol>	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров составляет 13 человек. В Совет директоров Компании входят шесть 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 шесть 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».</p> <p>В связи с этим Комитет по бюджету и Комитет по стратегии возглавляют неисполнительные директора. В состав комитетов входят по два независимых и по три неисполнительных директора.</p> <p>Все избранные члены Комитета по бюджету и Комитета по стратегии обладают необходимыми знаниями, навыками и опытом, необходимыми для работы в комитетах. Председатели комитетов обеспечивают эффективную работу комитетов.</p> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	● соблюдается	
<b>2.9</b>	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров</b>			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</li> </ol>	● 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)	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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1	<b>Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров</b>			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.</li> <li>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</li> </ol>	● 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	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1	<b>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</b>			
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	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	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>Разработана и внедрена одобренная Советом директоров Политика вознаграждения членов Совета директоров ОПАО «ГМК «Норильский никель».</p> <p>Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах Компании.</p> <p>Функционирование действующей в Обществе Политики (системы) вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров.</p> <p>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</p>
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	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	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям осуществлял мониторинг практики применения Политики (системы) вознаграждений с целью формирования предложений по повышению эффективности</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.3	<p>Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам</p>	<p>Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам</p>	<p>● частично соблюдается</p>	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>Действующая в Компании система вознаграждений содержит порядок определения (установления) размера вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов. Используемая Компанией политика (система) вознаграждения в целом соответствует критерию прозрачности.</p> <p>Порядок определения размеров вознаграждения членов Совета директоров предусмотрен в Политике вознаграждения членов Совета директоров ОПАО «ГМК «Норильский никель», а также устанавливается решением Общего собрания акционеров.</p> <p>Совокупное вознаграждение Президенту и членам Правления состоит из должностного оклада, а также премиальной (переменной) части. Переменная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определяются как финансовыми, так и нефинансовыми показателями.</p> <p>Механизм определения размеров переменной части вознаграждения членов Правления строится на основании использования ключевых показателей эффективности (КПЭ).</p> <p>КПЭ ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям</p>
4.1.4	<p>Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению</p>	<p>В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</p>	<p>● соблюдается</p>	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
4.2.1	<p>Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров.</p> <p>Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.</p> <p>Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров</p>	<p>Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода</p>	<p>● соблюдается</p>	
4.2.2	<p>Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах</p>	<p>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</p>	<p>● соблюдается</p>	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	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	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>Действующая в Компании Политика (система) вознаграждения не предусматривает каких-либо дополнительных выплат или компенсаций в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над Компанией или иными обстоятельствами.</p> <p>Исключение сделано только в отношении действующего Председателя Совета директоров Компании. Общим собранием акционеров принято решение о дополнительных выплатах действующему Председателю Совета директоров Компании в случае наступления указанных обстоятельств.</p> <p>Это исключение обусловлено уникальными деловыми качествами и высокой востребованностью данного специалиста, являющегося одним из самых опытных и профессиональных управленцев международного уровня, обладающего значительным опытом работы в горно-металлургическом секторе</p>
4.3	<b>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</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</li> </ol>	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>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.</p> <p><b>Критерий 2 частично соблюдается.</b></p> <p>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 части вознаграждения и переменной части вознаграждения является эффективным.</p> <p><b>Критерий 3 частично соблюдается.</b></p> <p>Действующее законодательство предусматривает правовой механизм возврата Компании премиальных выплат, неправомерно полученных работниками Компании (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</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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)	<p>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).</p> <p>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</p>	● не соблюдается	<p><b>Критерий 1 не соблюдается.</b></p> <p>Компания учитывает возможность внедрения опционной программы в качестве долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов</p>
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам 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	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам 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		<p><b>Неприменимо.</b></p> <p>В отчетном периоде таких выплат не было</p>
5.1	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей</b>			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	● соблюдается	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	● соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена 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	
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	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	● частично соблюдается	<p><b>Критерий 1 частично соблюдается.</b></p> <p>В отчетном периоде Советом директоров Компании были утверждены Методика оценки эффективности корпоративной системы управления рисками Компании» и Методика оценки эффективности системы внутреннего контроля Компании.</p> <p>Проводится комплексная оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании за отчетный год.</p> <p>На дату составления Отчета оценка не завершена, итоги оценки планируется вынести на рассмотрение Совета директоров по завершении оценки.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита</b>			
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	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	
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	● частично соблюдается	<b>Критерий 1 частично соблюдается.</b> В отчетном периоде Советом директоров Компании были утверждены Методика оценки эффективности корпоративной системы управления рисками Компании» и Методика оценки эффективности системы внутреннего контроля Компании. Проводится комплексная оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании за отчетный год. На дату составления Отчета оценка не завершена, итоги оценки планируется вынести на рассмотрение Совета директоров по завершении оценки
6.1	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц</b>			
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</li> </ol>	● соблюдается	
<b>6.2</b>	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами</b>			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет</li> </ol>	● 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах</li> <li>2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.</li> </ol>	● соблюдается	
<b>6.3</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными</li> <li>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</li> </ol>	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1	<b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон</b>			
7.1.1	<p>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</p>	<p>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.</p> <p>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</p>	<p>● частично соблюдается</p>	<p><b>Критерии 1 и 2 частично соблюдаются.</b></p> <p>В Уставе Компании формально не обозначен перечень действий и сделок, являющихся для Компании существенными корпоративными действиями.</p> <p>Вместе с тем, в Уставе Компании определены отдельные корпоративные действия и сделки, решение в отношении которых в силу их значимости для Компании отнесено к компетенции Совета директоров. Таким образом, эти действия и сделки Компания определяет как существенные и устанавливает в их отношении рекомендованный Кодексом порядок принятия решений.</p> <p>Перечень таких действий и сделок в значительной степени повторяет рекомендации 303, 307 Кодекса, но также содержит и иные особо важные для Компании события и сделки.</p> <p>Совет директоров при рассмотрении вопроса о подготовке к проведению Общего собрания акционеров Компании дает рекомендации акционерам по голосованию по всем вопросам, включенным в повестку дня, в том числе по вопросам, которые в рекомендации 303 Кодекса определены как существенные корпоративные действия – реорганизация, делистинг, увеличение уставного капитала.</p> <p>В соответствии с Уставом Компании к компетенции Совета директоров, помимо согласия на совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, отнесены вопросы об одобрении ряда иных сделок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• с акционерами Компании, владеющими более 5% голосующих акций, и их аффилированными лицами;</li> <li>• на сумму свыше 200 млн долл. США;</li> <li>• на сумму свыше 20 млн долл. США, за исключением сделок в рамках обычной хозяйственной деятельности;</li> <li>• по приобретению, отчуждению или обременению любых ценных бумаг и производных финансовых инструментов на сумму свыше 5 млн долл. США;</li> <li>• по приобретению/продаже находящихся за пределами Российской Федерации любого бизнеса/предприятия, исключительных прав, недвижимого имущества, лицензий, концессий и иных прав на разработку и добычу полезных ископаемых на сумму свыше 5 млн долл. США.</li> </ul> <p>Также к компетенции Совета директоров отнесен вопрос о порядке голосования Компании на Общих собраниях акционеров / участников дочерних обществ по вопросу об одобрении вышеуказанных сделок</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> 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	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	● соблюдается	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности 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	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	
<b>7.2</b>	<b>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</b>			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий	● соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>2</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>3</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	● частично соблюдается	<p><b>Критерии 1 и 2 частично соблюдаются.</b></p> <p>Компания привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством. При этом независимый оценщик может привлекаться по инициативе членов Совета директоров.</p> <p>Критерии 3 частично соблюдается.</p> <p>Особенностью корпоративного управления в Компании является отнесение Уставом Компании к компетенции Совета директоров вопроса об одобрении любых сделок Компании, стороной которых является акционер Компании, самостоятельно или совместно со своими аффилированными лицами владеющий более 5% голосующих акций Компании, а также аффилированные лица такого акционера. Решение об одобрении таких сделок принимается не менее чем 10 голосами членов Совета директоров из 13.</p> <p>При этом внутренние документы Компании не предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены Совета директоров Компании и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Компании.</p> <p>Компания принимает во внимание изменения в Федеральный закон «Об акционерных обществах», вступившие в силу с 1 января 2017 года, в соответствии с которыми значительно упрощается процедура совершения обществами сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, сокращается круг заинтересованных лиц, расширяется перечень сделок, к которым не применяются правила о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.</p> <p>Внесенные изменения позволяют снизить административную нагрузку, увеличить оперативность принятия решений о совершении сделок.</p> <p>Поэтому Компания не считает целесообразным расширять во внутренних документах основания заинтересованности.</p> <p>При этом Положением о Совете директоров Компании предусмотрено, что члены Совета директоров обязаны воздерживаться от действий, которые могут создать, в том числе потенциально, конфликт между собственными интересами и интересами своих аффилированных лиц (с одной стороны) и интересами Компании и ее аффилированных лиц (с другой стороны), и если такой конфликт интересов существует или может возникнуть, письменно информировать об этом Корпоративного секретаря.</p> <p>Указанные положения позволяют ограничить участие члена Совета директоров в принятии решения по вопросу повестки дня заседания Совета директоров при наличии обстоятельств, формально не предусмотренных законом, но способных повлиять на его позицию при принятии решения</p>

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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».

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясните причины избранного подхода.

<sup>5</sup> Если задачи Комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, необходимо указать его название.

<sup>6</sup> Необходимо указать перечень созданных дополнительных комитетов.



# Приложение № 2

## Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»

В 2018 году Компания не совершала сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» крупными сделками.

Сведения о сделках с заинтересованностью, размер которых составлял 2% и более балансовой стоимости активов<sup>1</sup>.

В 2018 году Компания не совершала сделок с заинтересованностью, размер которых составлял 2% и более балансовой стоимости активов.

### Перечень сделок с заинтересованностью, размер которых составлял менее 2% балансовой стоимости активов

№ п/п	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	22.01.2018	17.01.2018, протокол № ГМК/1-пр-сд	Совет директоров	Контракт продажи никелевого фэйнштейна в форме концентрата и спецификация к нему с Norilsk Nickel Harjavalta Oy. Предварительная сумма спецификации 200,9 тыс. долл. США	Член Правления Компании Дяченко С. Н.
2	28.04.2018	28.04.2018, протокол № ГМК/15-пр-сд	Совет директоров	Дополнительное соглашение к договору займа с Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd о продлении срока действия до 30.04.2019	Члены Правления Дяченко С. Н., Гасумянов В. И.
3	08.06.2018	06.06.2018, протокол № ГМК/20-пр-сд	Совет директоров	Дополнительное соглашение к договору оказания услуг об изменении порядка оплаты с Общероссийским союзом общественных объединений «Олимпийский комитет России»	Президент Компании Потанин В. О.
4	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Маннингс Р.	Член Совета директоров Маннингс Р.
5	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Башкировым А. В.	Член Совета директоров Башкиров А. В.
6	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Барбашевым С. В.	Член Совета директоров Барбашев С. В.
7	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Захаровой М. А.	Член Правления, Член Совета директоров Захарова М. А.
8	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Мишаковым С. С.	Член Совета директоров Мишаков С. С.
9	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Волынцом А. О.	Член Совета директоров Волынец А. О.
10	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Лихачевым А. Н.	Член Совета директоров Лихачев А. Н.

<sup>1</sup> 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 был расширен перечень случаев, к которым нормы о сделках с заинтересованностью не применяются.

№ п/п	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
11	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Бугровым А. Е.	Член Правления, член Совета директоров Бугров А. Е.
12	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Пенни Г.	Председатель Совета директоров Пенни Г.
13	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Эдвардсом Р.	Член Совета директоров Эдвардс Р.
14	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Братухиным С. Б.	Член Совета директоров Братухин С. Б.
15	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Соловьевым В. А.	Член Совета директоров Соловьев В. А.
16	29.06.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о конфиденциальности с Соковым М. М	Член Совета директоров Соков М. М.
17	23.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Маннингс Р.	Член Совета директоров Маннингс Р.
18	23.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Маннингс Р.	Член Совета директоров Маннингс Р.
19	24.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Башкировым А.В.	Член Совета директоров Башкиров А. В.
20	24.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Башкировым А.В.	Член Совета директоров Башкиров А. В.
21	25.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Гасумяновым В. И.	Член Правления Гасумянов В. И.
22	25.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Барбашевым С. В.	Член Совета директоров Барбашев С. В.
23	25.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Захаровой М. А.	Член Совета директоров, член Правления Захарова М. А.
24	25.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Пластининой Н. М.	Член Правления Пластинина Н. М.
25	25.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Азнауряном О. Э.	Член Правления Азнаурян О. Э.
26	25.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Кондратовой Е. А.	Член Правления Кондратова Е. А.
27	25.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Зельковой Л. Г.	Член Правления Зелькова Л. Г.
28	25.07.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Потаниным В. О.	Президент Компании Потанин В. О.
29	31.07.2018	28.06.2018, протокол № 1 Общего собрания акционеров	Общее собрание акционеров	Договор страхования с ОА «Альфастрахование». Размер страховой премии 4 776 026,54 руб.	Члены Совета директоров, Правления
30	31.07.2018	28.06.2018, протокол № 1 Общего собрания акционеров	Общее собрание акционеров	Договор страхования с ОА «Альфастрахование». Размер страховой премии 23 354 346 руб.	Члены Совета директоров, Правления
31	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Мишаковым С. С.	Член Совета директоров Мишаков С. С.
32	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Мишаковым С. С.	Член Совета директоров Мишаков С. С.
33	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Волынцом А.О.	Член Совета директоров Волынец А.О.
34	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Волынцом А.О.	Член Совета директоров Волынец А.О.
35	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Лихачевым А. Н.	Член Совета директоров Лихачев А. Н.

№ п/п	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
36	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Лихачевым А. Н.	Член Совета директоров Лихачев А. Н.
37	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Бугровым А. Е.	Член Правления, член Совета директоров Бугров А. Е.
38	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Пенни Г.	Председатель Совета директоров Пенни Г.
39	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Пенни Г.	Председатель Совета директоров Пенни Г.
40	07.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Батехиным С. Л.	Член Правления Батехин С. Л.
41	16.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Малышевым С. Г.	Член Правления Малышев С. Г.
42	16.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Эдвардс Р.	Член Совета директоров Эдвардс Р.
43	16.08.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Эдвардс Р.	Член Совета директоров Эдвардс Р.
44	07.09.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Братухиным С. Б.	Член Совета директоров Братухин С. Б.
45	07.09.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Братухиным С. Б.	Член Совета директоров Братухин С. Б.
46	07.09.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Соловьевым В. А.	Член Совета директоров Соловьев В. А.
47	07.09.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Соловьевым В. А.	Член Совета директоров Соловьев В. А.
48	07.09.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о возмещении убытков с Дяченко С. Н.	Член Правления Дяченко С. Н.
49	02.10.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Договор о возмещении убытков с Соковым М. М.	Член Совета директоров Соков М. М.
50	02.10.2018	16.07.2018, протокол № ГМК/26-пр-сд	Совет директоров	Соглашение о выплате вознаграждения с Соковым М. М.	Член Совета директоров Соков М. М.