НОРНИКЕЛЬ

Годовой отчет • 2017

# Инвестируя в устойчивое развитие

# СОДЕРЖАНИЕ

## ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ» ЗА 2017 ГОД

*Отчетный период с 01.01.2017 по 31.12.2017*

Отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» («Норникель», Компания) за 2017 год включает в себя результаты деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» и иных компаний, входящих в Группу «Норильский никель» (Группа). Под Группой «Норильский никель» для целей настоящего Годового отчета следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних предприятий. Крупнейшие дочерние предприятия Группы «Норильский никель» и их доля участия в капитале ПАО «ГМК «Норильский никель» приведены в консолидированной отчетности по МСФО за 2017 год и в приложении Структура Группы.
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 24 мая 2018 года № ГМК/18-пр-сд)*
- Достоверность данных подтверждена ревизионной комиссией ПАО «ГМК «Норильский никель» *(заключение от 16 мая 2018 года)*
- Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель» *(протокол № 1 от 28 июня 2018 года)*

**В. О. Потанин**
Президент,
Председатель Правления
ПАО «ГМК «Норильский никель»

**С. Г. Малышев**
Старший вице-президент — Финансовый директор
ПАО «ГМК «Норильский никель»


1

02 О Компании

04 Профиль Компании
06 Ключевые показатели
08 Бизнес-модель
10 Обращение Председателя Совета директоров
12 Обращение Президента

2

16 Обзор стратегии

20 Экологическая программа
22 Базовые инвестиции
26 Формирование точек роста
28 Программа повышения эффективности


## 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.

## Ценности

**Надежность** — способность принимать любые вызовы, сохраняя успешность своей деятельности.

**Развитие** — это эффективный рост и обновление производства, внедрение самых современных технологий, повышение профессионального уровня работников.

**Эффективность** — умение достигать нужных результатов в срок при оптимальных затратах.

**Ответственность** — готовность выполнять обязательства, принимать решения и отвечать за их результат.

**Профессионализм** — способность эффективно выполнять свою работу с высоким результатом в любых условиях.

**Сотрудничество** — это готовность и способность работников Компании совместно достигать поставленных целей.


3

30 Обзор рынка металлов

32 Металлы в производстве электромобилей
34 Никель
40 Медь
44 Палладий
50 Платина

4

56 Обзор деятельности

58 Бизнес Группы
58 — Минеральная база
62 — Геологоразведка
66 — Производственные активы и их деятельность
87 — Ключевые инвестиционные проекты
94 — Газовые и энергетические активы
97 — Транспортные активы
100 — Продукция и ее реализация
103 — НИОКР
105 — Снабжение
108 Корпоративная ответственность
108 — Кадровая и социальная политика
128 — Промышленная безопасность
132 — Экология
148 Обзор финансовой деятельности (MD&A)

5

162 Корпоративное управление

164 Обращение заместителя Председателя Совета директоров
167 Система корпоративного управления
172 Совет директоров
187 Президент и Правление
195 Система вознаграждения
197 Система управления рисками и внутреннего контроля
207 Независимый аудит


Интерактивная версия годового отчета за 2017 год
https://ar2017.nornickel.ru


6

208 Информация для акционеров

210 Уставный капитал
210 Ценные бумаги
214 Дивиденды
217 Права акционеров
218 Информационная открытость

7

222 Приложения

224 Финансовая отчетность по МСФО
277 Структура Группы: основные активы
278 История производственных показателей
280 Ресурсы и запасы
282 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
304 Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»
308 Словарь терминов
310 Единицы измерения и курсы валют
311 Контакты

# О КОМПАНИИ


04 Профиль Компании

06 Ключевые показатели

08 Бизнес модель

10 Обращение Председателя Совета директоров

12 Обращение Президента

# Профиль Компании

## Основные виды деятельности Группы

Группа «Норильский никель» (Группа) состоит из ПАО «ГМК «Норильский никель» («Норникель», Компания) и дочерних обществ. ПАО «ГМК «Норильский никель» считается основной (материнской) компанией Группы на основании преобладающего участия в уставном капитале дочерних обществ.

Подробная схема структуры Группы
с. 277

**Группа «Норильский никель» — лидер горно-металлургической промышленности России, а также крупнейший в мире производитель палладия и рафинированного никеля и один из крупнейших производителей платины и меди. Кроме того, Группа производит кобальт, родий, серебро, золото, иридий, рутений, селен, теллур и серу.**

Продукция «Норникеля» поставляется в **34 страны**

Подробнее о сбытовой сети Компании
с. 100

**Помимо производственных предприятий, Компания владеет:**

собственной сбытовой глобальной сетью, портовыми терминалами;

топливно-энергетическими активами;

комплексом исследовательских и проектных подразделений;

речным транспортом, а также уникальным арктическим флотом.

## Минеральные ресурсы[1]

«Норникель» разрабатывает уникальное по своему размеру и содержанию металлов в руде Талнахское месторождение на Таймыре. Его ресурсная база — залог долгосрочного устойчивого развития Компании.

[1] *Запасы и ресурсы указаны на 31 декабря 2017 года с учетом зарубежных активов на основе 100%-ного владения без месторождений Забайкалья по стандартам JORC.*

Подробнее о запасах и ресурсах полезных ископаемых
с. 58

## Положение в отрасли

Подробнее о положении в отрасли
с. 30

## Производственные активы Группы

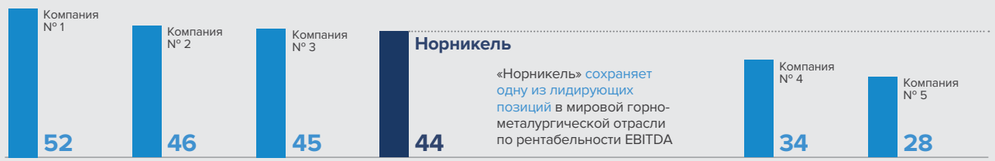
**Россия.** Основные подразделения Группы «Норильский никель» являются вертикально интегрированными. К ним относятся Заполярный филиал, АО «Кольская ГМК» (Кольская ГМК), ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК).

**Финляндия.** Никелерафинировочный завод Norilsk Nickel Harjavalta был приобретен Группой «Норильский никель» в 2007 году. Завод полностью интегрирован в производственную цепочку Группы.

**ЮАР.** Компании принадлежит 50% акций компании Nkomati, разрабатывающей никелевое месторождение (остальные акции принадлежат African Rainbow Minerals).

**Австралия.** Лицензия на разработку месторождения Honeymoon Well. Месторождение разрабатывает компания Norilsk Nickel Cawse.

## Рентабельность EBITDA // %




## Дивидендная доходность // %

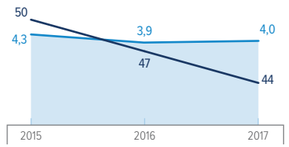
# Ключевые показатели

## Финансовая устойчивость

Подробнее о финансовых показателях читайте в разделе «Финансовые результаты (MD&A)» и приложении «Финансовая отчетность по МСФО»

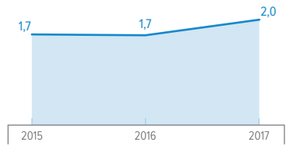
с. 148, 224

**Рентабельность EBITDA // %**
**EBITDA // млрд долл. США**



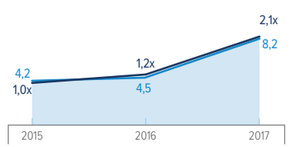

Рост EBITDA в 2017 году на 2% в основном связан с ростом биржевых цен. Рентабельность EBITDA по-прежнему остается на высоком уровне и сохраняет одну из лидирующих позиций в мировой отрасли.

**Капитальные затраты // млрд долл. США**



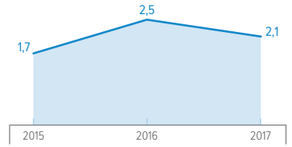

Рост в 2017 году обусловлен активной фазой строительства Быстринского ГОКа, а также переходом в активную фазу проектов, связанных с модернизацией рафинировочных мощностей на Кольской ГМК.

**Чистый долг / EBITDA**
**Чистый долг // млрд долл. США**



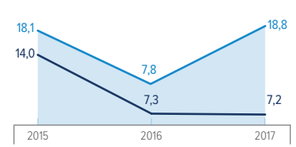

Рост чистого долга на 31.12.2017 вызван выплатой дивидендов в 2017 году в размере 3 млрд долл. США и единовременными изменениями в чистом оборотном капитале. Чистый долг / EBITDA за 2017 год – 1,88x.

**Чистая прибыль // млрд долл. США**




Чистая прибыль «Норникеля» за 2017 год составила 2,1 млрд долл. США.

**Дивидендная доходность[1] // %**
**Выплаченные дивиденды на акцию // долл. США**




Компания является лидером в мировой горнодобывающей отрасли по дивидендной доходности.

[1] *Расчет дивидендной доходности производился на основании рекомендованных Советом директоров дивидендов и средней цены АДР/акции (по данным Bloomberg) в календарном году.*

## Операционная эффективность

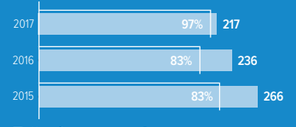
Подробнее о прогнозе производства читайте в презентации, представленной на Дне стратегии (слайд 26)

Подробнее об исторических показателях по производству

с. 278

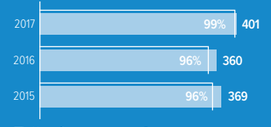
### ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ОСНОВНЫХ МЕТАЛЛОВ

**Никель // тыс. т**



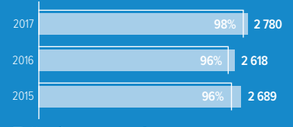

**–8%**
2017/2016

**Медь // тыс. т**



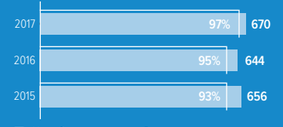

**+11%**
2017/2016

**Палладий // тыс. тр. ун.**




**+6%**
2017/2016

**Платина // тыс. тр. ун.**

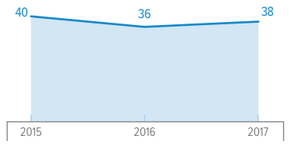



**+4%**
2017/2016

Благодаря завершению основного этапа реконфигурации производственных мощностей, которое было ознаменовано выводом Талнахской обогатительной фабрики на проектную мощность и новые уровни извлечения, а также нормализацией запасов незавершенного производства, «Норникель» увеличил объемы производства всех основных металлов из собственного российского сырья и полностью выполнил производственный план 2017 года. Компания также существенно сократила низкорентабельную переработку сырья третьих лиц.

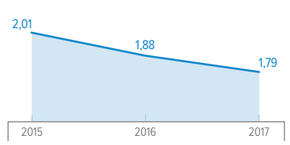
## Высокий уровень социальной ответственности

**Использование энергии из возобновляемых источников // %**




Инвестиционной программой «Норникеля» на 2018–2020 годы предусмотрена реализация нескольких крупных проектов, направленных на модернизацию собственных гидроэлектростанций Компании и увеличение использования возобновляемых источников энергии.

**Выбросы диоксида серы // млн т**

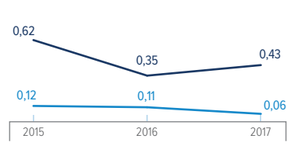



В 2017 году выбросы диоксида серы снизились на 11% по сравнению с 2015 годом в результате закрытия Никелевого завода, модернизации Талнахской обогатительной фабрики, а также в связи с переходом на технологию горячего брикетирования на Кольской ГМК. В черте города Норильска выбросы сократились на 30–35%.

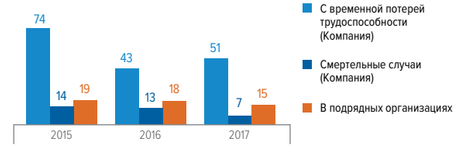
**Среднесписочная численность персонала // тыс. человек**

Снижение численности персонала в 2017 году обусловлено продажей непрофильных активов, закрытием Никелевого завода, реализацией программы повышения производительности труда и снижением издержек.

**LTIFR**
**FIFR**




**Динамика сокращения показателей травматизма // случаев**




LTIFR (коэффициент частоты несчастных случаев с потерей рабочего времени (без случаев со смертельным исходом) / фактически отработанное время всеми работниками • 1 000 000) по итогам 2017 года остается ниже средних значений для отрасли. Количество несчастных случаев со смертельным исходом сократилось на 46% благодаря проведению мероприятий по внедрению новых стандартов безопасности и запуску проекта «Риск-контроль». Также сократилось число несчастных случаев в подрядных организациях.

# Бизнес-модель

Ресурсы и запасы

- Доказанные и вероятные запасы
- Оцененные и выявленные ресурсы

| Ni | Cu | Pd | Pt |
|---|---|---|---|
| млн т | млн т | млн тр. ун. | млн тр. ун. |
| ● 7,1 | ● 12,4 | ● 94,4 | ● 25,0 |
| ○ 14,3 | ○ 23,8 | ○ 197,4 | ○ 55,8 |

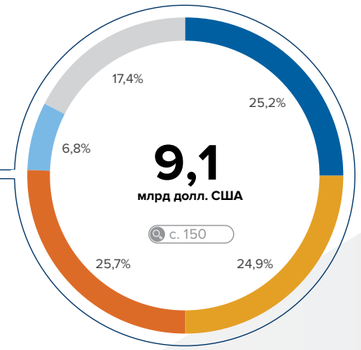
Добыча руды

~25 млн т

Производство

| 217 | 401 | 2 780 | 670 | Прочее |
|---|---|---|---|---|
| тыс. т | тыс. т | тыс. тр. ун. | тыс. тр. ун. | |
| 2,3 млрд долл. США | 2,3 млрд долл. США | 2,3 млрд долл. США | 0,6 млрд долл. США | 1,6 млрд долл. США |

Выручка




**Чистая прибыль**
**2,1** млрд долл. США

**Инвестиции**
**2,0** млрд долл. США

15 самолетов NordStar

18 вертолетов Норильск Авиа

**Кольская ГМК**

**Norilsk Nickel Harjavalta**

6 морских судов

2 портовых терминала: • Мурманск • Дудинка

Хаб в Роттердаме

**Поставки конечным потребителям**

**Заполярный филиал**

**Красноярский завод цветных металлов** (100% в собственности у государства)

**Быстринский ГОК**

Газовые и энергетические активы

555 речных судов

Быстринский транспортный филиал

**Проекты модернизации производственных активов** с. 87

**Поддержка заповедников** с. 142

**Электрокары на электробатареях нового типа** с. 32

**Катализаторы в системах нейтрализации выхлопных газов** с. 46

**Серный проект** с. 90

**НИОКР** с. 103

1 374 контракта по продажам

396 покупателей

75% поставок конечным потребителям

56% Европа

23% Азия

7% Россия и СНГ

14% Северная и Южная Америка

**Зарубежные активы**

**Австралия**
Honeymoon Well (лицензия)

**ЮАР**
Nkomati

**Вид деятельности**

- Добыча
- Обогащение
- Металлургия
- Рафинировка
- Логистика

Схема производственных активов
с. 66

В 2018–2022 годах «Норникель» станет более «зеленым» и поможет другим становиться более экологичными.

**Владимир Потанин**

Положительное влияние на экологию

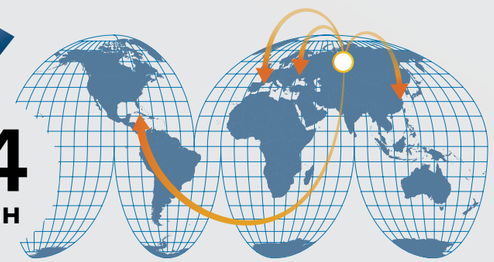
## Области применения продукции Компании

| Аккумуляторы | Катализаторы | Электроника | Медицина | Монеты |
|---|---|---|---|---|
| Ni, Au, Ag, МПГ | МПГ | Cu, Au, Ag | Ni, Cu, МПГ, Au, Ag | |

| Нержавеющая сталь | Покрытия | Трубы | Провода | Ювелирное дело |
|---|---|---|---|---|
| Ni, Co, Mo, Fe | Ni, Au, Ag | Ni, Cu, Co, Mo, Fe | Cu | Au, Ag, МПГ |

## География продаж металлов

с. 101



Собственная глобальная сбытовая сеть Группы охватывает более

**34 страны**

# Обращение Председателя Совета директоров

**Уважаемые акционеры!**

2017 год был непростым, но, несмотря на неопределенность с точки зрения как макроэкономических, так и операционных факторов, стал годом значительных достижений и важных решений для нашей Компании.

Благодаря упорному труду, целеустремленности и профессионализму почти 79 тыс. наших сотрудников мы продолжили укреплять наше лидерство и достигли высоких операционных и финансовых результатов, провели модернизацию активов и повысили безопасность труда, а также обеспечили существенную доходность нашим акционерам.

Во второй половине 2017 года мировая горно-металлургическая отрасль ощутила на себе влияние глобального экономического роста и связанных с ним оптимистичных настроений на товарных рынках, что положительно сказалось на ценах производимых нами металлов. Эти благоприятные факторы позволили Компании добиться высоких финансовых показателей, в том числе выручки в размере 9,1 млрд долл. США и EBITDA в размере 4,0 млрд долл. США, а также рентабельности по EBITDA на уровне 44%.

Для того чтобы обеспечить участие акционеров в распределении устойчиво генерируемых Компанией денежных потоков, мы продолжили выплачивать дивиденды с самой высокой в отрасли доходностью. Я хотел бы подчеркнуть, что гибкость дивидендной политики позволила нам поддерживать оптимальный баланс между консервативным уровнем долговой нагрузки и привлекательной доходностью для акционеров при одновременном вложении средств в устойчивое развитие и будущий рост Компании.

В течение года мы продолжили реализацию инвестиционной программы, направленной на обеспечение роста стоимости Компании, и завершили выполнение большей части проектов расширения и модернизации обогатительных, плавильных и рафинировочных мощностей, что позволило нам превзойти первоначальные прогнозы по объемам производства и свести к минимуму низкорентабельную переработку стороннего сырья. Еще одним важным достижением стал запуск Быстринского ГОКа, в который мы активно инвестировали на протяжении последних лет. Мы ожидаем, что этот проект обеспечит рост производства меди и золота уже с 2018 года.

Среди важных принятых решений я хотел бы особо отметить анонсированную нами новую инвестиционную программу, предусматривающую значительные вложения в экологические инфраструктурные проекты, которые считаются необходимым условием устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Компания намерена инвестировать 2,5 млрд долл. США, чтобы к 2023 году добиться четырехкратного снижения выбросов диоксида серы на производственных площадках Заполярного филиала и значительно улучшить качество жизни в Норильске. В 2018–2022 годах мы также планируем инвестировать более 1 млрд долл. США в обновление газотранспортной, энергогенерирующей и логистической инфраструктуры. Мы понимаем, что эти инвестиции могут не повлечь немедленной финансовой отдачи, но твердо убеждены, что наши усилия принесут свои плоды, способствуя увеличению акционерной стоимости Компании в долгосрочной перспективе. Мы наблюдаем повышение уровня экологической ответственности мирового инвестиционного сообщества, которое все больше ориентируется на долгосрочное устойчивое развитие в противовес краткосрочной выгоде и полностью поддерживает наши стратегические инициативы.

+11%

**9,1**
**млрд долл. США**
выручка в 2017 году

**2,5**
**млрд долл. США**
объем инвестиций для четырехкратного снижения выбросов диоксида серы в Заполярном филиале

После принятия важных решений последует системная работа по реализации намеченных планов, что должно положительно сказаться на эффективности Компании. Для того чтобы менеджмент мог фокусироваться на повышении результатов и обеспечении высокой доходности для акционеров, Совет директоров продолжит уделять повышенное внимание функциям контроля и рискам, а также финансовой эффективности и экологической и промышленной безопасности.

Мы смело смотрим в будущее, и нас объединяет и вдохновляет общее стремление к тем высотам, которых мы можем достичь вместе, работая как одна команда, как один «Норникель»!

**Гарет Питер Пенни**
Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»

# Обращение Президента

**Уважаемые акционеры!**

Пять лет назад, в 2013 году, когда в Компанию пришла новая управленческая команда, мы запустили стратегическую пятилетнюю программу, поэтому я хотел бы не только рассказать о наших достижениях и результатах за прошедшие 12 месяцев 2017 года, но и подвести итоги работы за пять лет.

В 2013 году перед нами стояла непростая задача привести Компанию в более «спортивную» форму: укрепить бюджетную и инвестиционную дисциплину, существенно перестроить наши технологические цепочки, модернизировать металлургические мощности и подготовить комплексные решения накопившихся экологических проблем.

Считаю, что все задуманное удалось сделать, несмотря на постоянные колебания цен на металлы, неопределенность на рынках капитала и сложную геополитическую обстановку. Причем мы не только успешно решали операционные вопросы, но и благодаря стабильно высоким финансовым результатам и качественному диалогу с инвестиционным сообществом обеспечили наших акционеров солидным уровнем доходности — более 60% за последние пять лет.

## Завершение реконфигурации заполярных активов и запуск новых

В 2017 году мы успешно завершили ряд ключевых для развития нашей Компании проектов, начатых еще в 2013–2014 годах. Выход Талнахской обогатительной фабрики на полную проектную мощность стал важной вехой в реализации крупнейшего инвестиционного проекта «Норникеля» по модернизации оборудования и реконфигурации перерабатывающих мощностей. Повышение качества концентрата и расширение мощностей Надеждинского металлургического завода и рафинировочного производства на Кольской ГМК позволили нам полностью компенсировать выбывшие металлургические мощности закрытого Никелевого завода. В результате мы нарастили объемы производства всех наших ключевых металлов из собственного сырья на 7–15% по сравнению с результатами 2016 года.

**+7–15%**
рост производства металлов из собственного сырья

**2 млрд руб.**
капитальные затраты

В конце октября 2017 года был запущен Быстринский ГОК в Забайкальском крае — крупнейший горный проект в России, построенный с нуля за последние 10 лет. Быстринский ГОК мы рассматриваем не просто как новый актив, который будет ежегодно давать 70 тыс. тонн меди и 250 тыс. унций золота, но и как возможность на практике применить самые передовые технологии — производственные, в сфере социальной политики, экологии и управления человеческим капиталом.

## Финансовые результаты

Благодаря синхронизации мирового экономического роста оптимизм инвесторов вернулся к сырьевому сектору, что привело к восстановлению цен на цветные металлы и металлы платиновой группы во втором полугодии 2017 года. В результате выручка «Норникеля» увеличилась на 11% — до 9,1 млрд долл. США, а показатель EBITDA (прибыль до вычета налогов, процентов и амортизации) составил 4 млрд долл. США с рентабельностью 44%. Капитальные затраты составили 2 млрд долл. США и были направлены прежде всего на продолжение программы производственной реконфигурации, инвестиции в высокорентабельные горные проекты, а также на завершение строительства Быстринского ГОКа.

→ Продолжение обращения

**>100**
**млн долл. США**
сокращение процентных выплат

**1 087**
**заявок**
на грантовый конкурс социальных проектов поступило за три года

**–75%**
планируемое снижение выбросов $SO_2$ в Заполярном филиале к 2023 году

**2,5**
**млрд долл. США**
инвестиции в реализацию Серного проекта

Нам удалось удачно воспользоваться благоприятной конъюнктурой на мировых рынках капитала и исторически низкими ставками по долговым инструментам, чтобы снизить стоимость нашего долгового портфеля. В течение прошлого года мы погасили «дорогие» рублевые кредиты на сумму 60 млрд руб., провели размещение двух выпусков еврооблигаций на сумму 1,5 млрд долл. США с рекордно низкими для «Норникеля» купонами, пересмотрели в сторону понижения ставки по действующим кредитным линиям на общую сумму 2,5 млрд долл. США, а также привлекли синдицированный кредит от пула международных банков на сумму 2,5 млрд долл. США по беспрецедентно низкой для российских компаний ставке. Все это позволило нам сократить предстоящие процентные выплаты более чем на 100 млн долл. США.

## Промышленная безопасность и социальная ответственность

Абсолютным приоритетом для «Норникеля» были и остаются жизнь и здоровье персонала. В Компании развернута масштабная программа по раннему предупреждению производственных травм и несчастных случаев, проведены мероприятия по поведенческому аудиту и сертификации рабочих мест, внедрены современные стандарты промышленной безопасности. Начата «цифровизация» производственных процессов на подземных рудниках. И хотя человеческий фактор все еще не позволяет полностью исключить на производстве несчастные случаи со смертельным исходом, нам удалось почти в два раза снизить их количество. Но, сколь ни была бы мала эта цифра, для нас она остается неприемлемой, и мы будем предпринимать все возможное, чтобы свести такие случаи к нулю.

Компания заботится о своих работниках не только на производстве. Во всех городах присутствия «Норникель» активно содействует развитию городской среды, повышению ее комфорта, поддерживает общественные проекты, направленные на достижение этих целей. С 2014 года Компания проводит грантовый конкурс социальных проектов, задача которого — поддержка общественных инициатив и создание условий для устойчивого развития. За три года на конкурс поступило 1 087 заявок, из которых было поддержано 294 проекта на общую сумму 265,5 млн руб.

Все большую популярность у работников «Норникеля» набирает волонтерское движение. Так, экологический марафон «ПонесЛось», призванный привить персоналу Компании бережное и ответственное отношение к территориям присутствия и окружающей среде в целом, стал традиционным событием. В 2017 году в нем приняли участие тысячи работников «Норникеля» — волонтеров благотворительной программы «Комбинат добра».

Важным событием 2017 года стало завершение строительства Компанией оптоволоконной линии связи, благодаря которой в Норильске, наконец, появился высокоскоростной интернет. С одной стороны, это позволит более эффективно и быстро внедрять информационные технологии на наших производственных площадках, а с другой — кардинально улучшит качество жизни норильчан.

## Приоритеты нового стратегического цикла: концепция «зеленого» «Норникеля» и инвестиции в рост

Несмотря на все достижения последних пяти лет, мы ясно осознаем, что нам еще очень много предстоит сделать, и поэтому ставим перед собой еще более смелые задачи. Безусловно, важнейшая из них — кардинальное улучшение экологической ситуации в Норильском промышленном районе и на Кольском полуострове. В прошлом году мы приняли решение о реализации так называемого Серного проекта, который позволит снизить выбросы диоксида серы в Заполярном филиале на 75% уже к 2023 году. Это поистине грандиозный план, который включает в себя строительство крупных мощностей по производству серной кислоты с ее последующей нейтрализацией и будет стоить нам 2,5 млрд долл. США инвестиций. На Кольской ГМК мы продолжим модернизацию технологической цепочки, благодаря чему сможем закрыть часть плавильных мощностей и тем самым вдвое снизить выбросы.

Наша цель – сделать «Норникель» по-настоящему «зеленой» компанией, имея в виду не только снижение вредного влияния на экологию нашими производственными активами, но и возрастающую роль нашей продукции в деле обеспечения экологически безопасного будущего человечества. Уже сегодня «Норникель» считается крупнейшим в мире производителем металлов, используемых в производстве автомобильных катализаторов, благодаря которым городское население в разных странах не задыхается от газового смога. А высококачественный никель — необходимый компонент для аккумуляторных батарей электромобилей, которые в будущем будут доминировать на дорогах нашей планеты.

Мы верим в будущее своей Компании и считаем необходимым готовить портфель проектов роста, в числе которых — развитие Южного кластера (где мы можем нарастить добычу с 2 млн до 6 млн тонн руды), расширение Талнахской обогатительной фабрики, а также проект по разработке месторождений вкрапленных руд в южной части Норильского промышленного района.

Мы уверены в том, что реализация наших планов на ближайшие пять лет даст огромный импульс развитию «Норникеля» и станет фундаментом для создания долгосрочной акционерной стоимости.

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

# ОБЗОР СТРАТЕГИИ


20 Экологическая программа

22 Базовые инвестиции

26 Формирование точек роста

28 Программа повышения эффективности

# Стратегия «Норникеля»

Сегодня Компания вступила в новый инвестиционный цикл для обеспечения устойчивого развития и создания платформы для будущего роста. Среди приоритетов Президента Компании — выполнение второго этапа беспрецедентной экологической программы, завершение программы реконфигурации производства, развитие горнорудной базы, выход на проектные показатели Читинского проекта, масштабное обновление инфраструктуры, что вместе с реализацией комплексной программы повышения эффективности обеспечит базис для устойчивого роста акционерной стоимости Компании.

## Приоритеты Президента

В результате реализации долгосрочной программы развития до 2023 года произойдет омоложение всех производственных мощностей и «Норникель» станет одной из самых современных и экологически ответственных компаний в отрасли»

**Владимир Потанин**

### Экологическая программа

- Реализация экологических проектов с кратным снижением выбросов $SO_2$ в регионах присутствия
- Обеспечение потребностей ряда «зеленых» отраслей, включая производство катализаторов и электротранспорта

### Развитие горной добычи и новый цикл обновления фондов

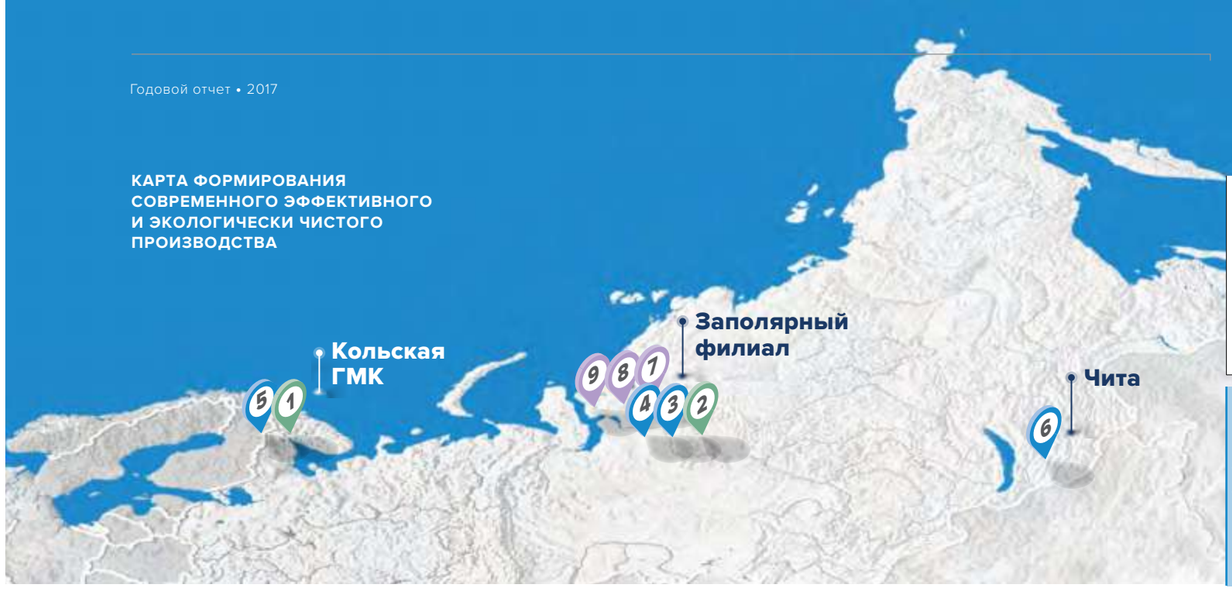
- Системное обновление инфраструктуры и основных производственных фондов
- Модернизация и реконструкция производственных активов (программа реконфигурации)
- Развитие ресурсной базы талнахских руд и поддержание уровня горной добычи

### Системное повышение эффективности процессов

- Комплексная программа оптимизации издержек и повышения производительности
- Внедрение систем ERP / автоматизация систем управления
- Внедрение систем промышленной автоматизации

### Формирование точек роста

**КАРТА ФОРМИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО ЭФФЕКТИВНОГО И ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТОГО ПРОИЗВОДСТВА**




**Инвестиции по ключевым стратегическим направлениям в 2018–2020 годах**

**1,4–1,6 млрд долл. США**

1. Оптимизация загрузки плавильного цеха для снижения выбросов $SO_2$
2. Реализация комплексной экологической программы

**4,4–4,8 млрд долл. США**

3. Развитие и поддержание инфраструктуры
4. Интенсивное развитие рудной базы Талнаха
5. Завершение текущей программы реконфигурации
6. Читинский проект
7. Потенциальное строительство третьей очереди Талнахской обогатительной фабрики
8. Развитие Южного кластера
9. Гринфилд-проект добычи МПГ в Норильском промышленном районе
- Поиск новых точек роста в других регионах России

**0,3–0,5 млрд долл. США**

- Реализация инициатив по программе повышения эффективности: ИТ, автоматизация, НИОКР, повышение эффективности работы оборудования

**Среднегодовой объем инвестиций // млрд долл. США в год**




[1] *Без учета Читинского проекта.*

**–75%**

целевое снижение объемов выбросов $SO_2$ в Норильском промышленном районе к 2023 году

**–50%**

целевое снижение объемов выбросов $SO_2$ в поселке Никель к 2019 году

# Экологическая программа

**Одним из приоритетных направлений стратегии «Норникеля» является комплексная экологическая программа, объем инвестиций в которую составит около 2,5 млрд долл. США до 2023 года. В результате реализации планируется снижение выбросов $SO_2$ на 75% в Норильском промышленном районе и на 50% на Кольском полуострове.**

«Мы запускаем второй этап нашей экологической программы — Серный проект, который по своему масштабу не будет иметь аналогов не только в России, но и во всем мире»

**Владимир Потанин**

# Улучшение экологической ситуации на российских активах и в мире



## Экологическая программа 2.0

**Кольский полуостров**
*АО «Кольская ГМК»*

### Цель

Снижение выбросов до 50% в трансграничной зоне с Норвегией

### Задача

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

**Таймырский полуостров**
*Заполярный филиал*

Серный проект

### Цель

Снижение выбросов диоксида серы на 75% (от уровня 2015 года) к 2023 году на основе наиболее эффективного технического решения

**Программа реализуется в два этапа**
Первый этап успешно завершен в 2016 году. Он был связан с реализацией программы реконфигурации: модернизацией обогатительных и металлургических мощностей и закрытием самой старой и неэкологичной площадки в Норильском регионе – Никелевого завода, что позволило существенно сократить выбросы в селитебной зоне Норильска. В настоящее время Компания реализует задачи второго этапа.

### Задачи (второй этап)

**Медный завод**
- Реконструировать медную производственную цепочку с закрытием экологически вредного передела конвертирования
- Расширить и модернизировать действующий Цех производства серы

**Надеждинский металлургический завод**
- Запустить новый комплекс непрерывного конвертирования медных штейнов
- Реализовать комплексное решение по улавливанию $SO_2$ с производством серной кислоты и последующей ее нейтрализацией известняком

Подробнее о Серном проекте
с. 90

## Инвестиции в чистый металл

Обеспечение растущей индустрии электромобилей критическими металлами

**Ni, Cu, Co**

Подробнее
с. 34

Обеспечение производителей катализаторов критическими металлами

**Pt, Pd**

Подробнее
с. 44

**4,4–4,8**
**млрд долл. США**
объем инвестиций в базовые проекты в 2018–2020 годах

# Базовые инвестиции

**Базовая инвестиционная программа обеспечивает масштабную модернизацию и расширение производственных мощностей, системное обновление и модернизацию инфраструктуры, развитие ресурсной базы талнахских руд и поддержание уровня горной добычи. Помимо этого в рамках базовой инвестиционной программы реализуется Читинский проект — один из крупнейших гринфилд-проектов в горнодобывающей отрасли России.**

На следующие три года мы входим в этап роста капитальных вложений, которые позволят нам не только поддерживать производство нашей продукции на стабильном уровне, но и создать существенный задел для реализации новых перспективных проектов»

**Владимир Потанин**

# Масштабная модернизация производства и развитие горнорудной базы



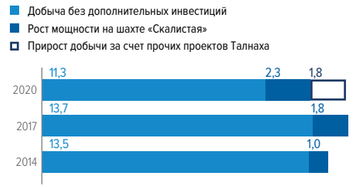
# Горные проекты

**Таймырский полуостров**
*Заполярный филиал*

**Инвестиционная программа в среднесрочной перспективе обеспечит объем добычи на стабильном уровне**

- Рост объемов добычи богатой руды на шахте «Скалистая» позволит сохранить содержание металлов в товарной руде на текущем уровне
- Ресурсная база месторождений Талнахского горного узла обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития. В течение 2018 и 2019 годов Компания примет решения по проектам расширения добычных мощностей на месторождениях Октябрьское и Талнахское

**Добыча в Талнахском рудном бассейне // млн т**




**1,5**
**млрд долл. США**
объем инвестиций
в развитие рудников Талнаха
в 2018–2020 годах

# Проект развития

**Читинский проект**
*ООО «ГРК «Быстринское»*

**Вывод проекта на целевые финансовые показатели является одним из основных приоритетов для «Норникеля»**

- С ноября 2017 года проводится пусконаладка под нагрузкой
- Объем переработки после 2021 года планируется на уровне 10 млн тонн
- Целевой выпуск металлов в концентратах:
  ~70–75 тыс. тонн меди,
  ~250–260 тыс. тр. унций золота,
  ~2 900 тыс. тонн магнетитового концентрата
- Срок жизни проекта — более 30 лет

Подробнее о проекте
с. 93

Запасы месторождения оцениваются на уровне

**336 млн т руды**
Au **295 т**
Cu **2,3 млн т**
Fe **73 млн т**

Инвестиции в проект

**~1,7**
**млрд долл. США**

# Программа реконфигурации перерабатывающих мощностей

**Кольский полуостров**
*АО «Кольская ГМК»*

### Создание центра рафинировки никеля на базе комбината «Североникель»

Проводится расширение мощности рафинировки никеля с 165 тыс. до 190 тыс. тонн в год и перевод Цеха электролиза никеля — 2 на новую технологию хлорного выщелачивания.

**Таймырский полуостров**
*Заполярный филиал*

### Модернизация и расширение Талнахской обогатительной фабрики

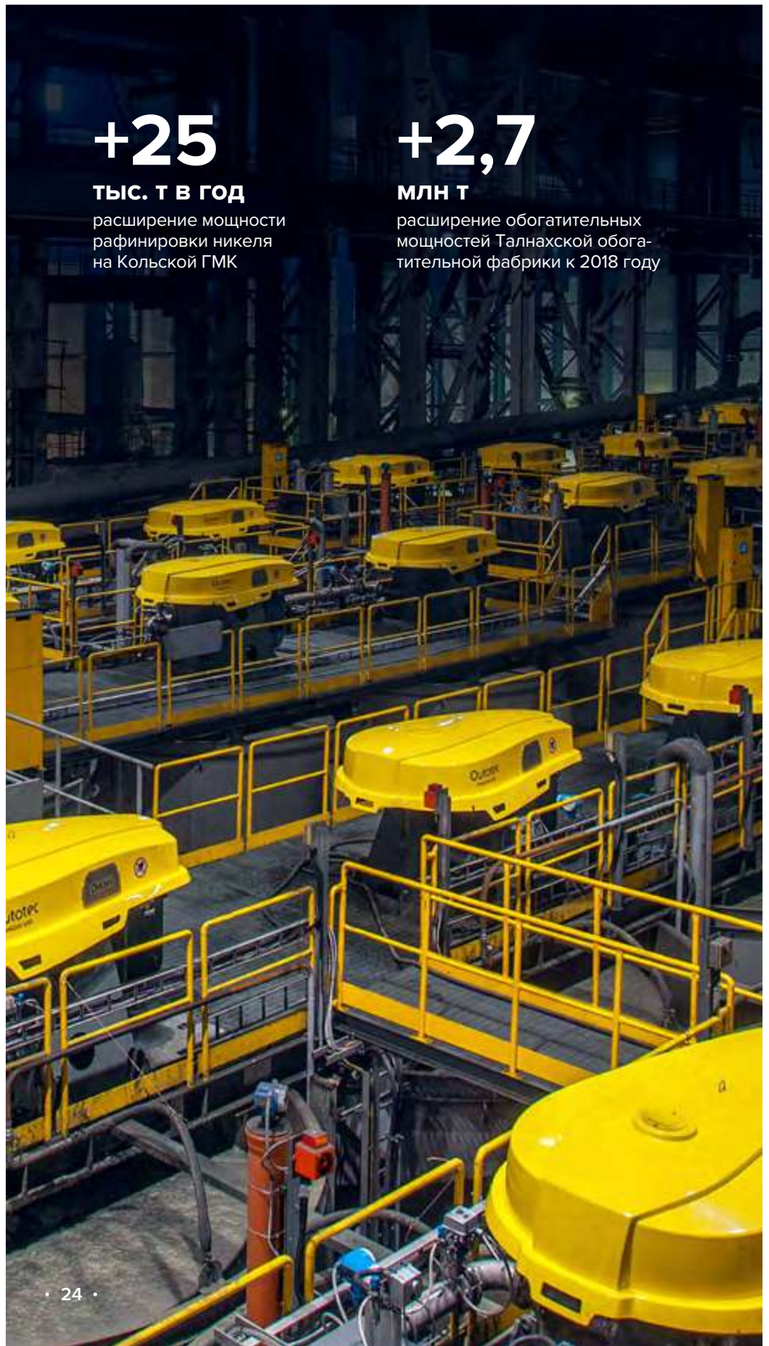
В результате увеличена мощность на Талнахской обогатительной фабрике с 7,5 млн тонн в 2015 году до 10,2 млн тонн в 2018 году. Содержание никеля в никель-пирротиновом концентрате увеличено более чем на 60%.

### Модернизация флагманского Надеждинского металлургического завода

В результате были расширены и модернизированы плавильные мощности Надеждинского металлургического завода, ставшего единым центром плавки всего никелевого сырья Заполярного филиала. Прирост мощности от уровня 2014 года составил 26%.

Закрытие Никелевого завода

В августе 2016 года Компания полностью остановила Никелевый завод, работавший с 1942 года. Проект был реализован с учетом предоставления высоких социальных гарантий работникам завода. В результате реализации проекта сокращены выбросы $SO_2$ в селитебной зоне Норильска на 30–35%.








# Модернизация инфраструктуры

## Основные характеристики проекта

В рамках реализации стратегии «Норникель» направит на обновление и модернизацию инфраструктуры 1,1–1,2 млрд долл. США в период с 2018 до 2020 года. Проекты включают масштабное обновление инфраструктуры: обновление изношенных фондов газотранспортной системы и объектов гидрогенерации, замену энергоблоков, реконструкцию критических объектов производства, логистической инфраструктуры и сетевого хозяйства.

**1,1–1,2**
**млрд долл. США**
объем инвестиций в инфраструктурные проекты в 2018–2020 годах

### План на 2018–2022 годы

#### Электроэнергетика
- Планомерная замена шести выбывающих энергоблоков суммарной мощностью 550 МВт

#### Вспомогательное производство
- Восполнение необходимых ресурсов, в том числе строительство нового карьера известняков

#### Основное производство
- Замена основных видов оборудования, позволяющая повысить общую эффективность оборудования
- Программа по переходу на новые системы крепления в шахтах, позволяющая улучшить технику безопасности

#### Логистическая инфраструктура
- Реконструкция критических объектов (аэропорт, грузовой порт, нефтебаза, склады и т. д.)

#### Сетевое и коммунальное хозяйство
- Реализация комплексных программ в части замены ЛЭП (30 км), газораспределительных сетей (111 км), питьевого водоснабжения Дудинки и т. д.

Подробнее о газовых и энергетических активах
с. 94

В 2018–2022 годах в рамках проекта будет проведена плановая замена:

шести энергоблоков суммарной мощностью
**550 МВт**

газораспределительных сетей протяженностью
**111 км**

ЛЭП суммарной протяженностью
**30 км**

# Наращивание потенциала первоклассных активов

## Формирование точек роста

**Долгосрочная стратегическая цель — развитие на базе первоклассных активов.**

**Характеристики первоклассных активов**

| Планируемая выручка | Рентабельность по EBITDA | Обеспеченность запасами |
|---|---|---|
| >1 млрд долл. США в год | 40% | >20 лет |

**Потенциально точки долгосрочного роста будут формироваться вокруг имеющихся активов в Заполярном филиале Компании, а также возможно появление нового медного проекта в Дальневосточном регионе.**

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, дальнейшего расширения Талнахской обогатительной фабрики, а также совместной с «Русской платиной» разработки месторождений вкрапленных руд в южной части Норильского промышленного района»

**Владимир Потанин**

## Опциональные проекты

**Стратегическое партнерство с «Русской платиной»**
*Южная часть Норильского промышленного района*

В рамках стратегического партнерства с компанией «Русская платина» «Норникель» проработает возможность создания нового предприятия, сопоставимого с Заполярным филиалом по масштабу производства МПГ. Совместное предприятие станет одним из крупнейших в мире производителей МПГ.

Целевой объем производства МПГ нового совместного предприятия

**70–100**
**т в год**

**Южный кластер**
*Инвестиционное решение — 2018 год*

- Потенциал вхождения в топ-5 мировых производителей МПГ
- Эффективная загрузка мощностей Норильской обогатительной фабрики (после реализации проекта Талнахской обогатительной фабрики — 3)
- Потенциал для привлечения проектного финансирования

**Талнахская обогатительная фабрика — 3**
*Инвестиционное решение — 2018 год*

- Эффективные технологии обогащения вкрапленных руд позволяют увеличить уровень извлечения металлов из руды
- Возможность получить эффект масштаба за счет использования ряда действующих сооружений Талнахской обогатительной фабрики
- Возможность оптимизации затрат на транспортировку талнахских руд до Норильской обогатительной фабрики

Подробнее о проекте
с. 87

**Дальний Восток**

Поиск потенциальных первоклассных активов для долгосрочного развития на Дальнем Востоке — недоосвоенном регионе с обширным ресурсным потенциалом и выходом на азиатские рынки.

Целевой эффект —
снижение издержек с 2020 года на

**200–300**
**млн долл. США**

# Программа повышения эффективности

**Запуск комплексной программы стал возможным благодаря созданию необходимой «платформы» в предыдущие годы, в том числе благодаря внедрению систем промышленной автоматизации и автоматизации систем управления, продолжающемуся внедрению ERP, разработке и внедрению новых производственных процессов и стандартов.**

Мы должны следить за тем, чтобы все наши цепочки были максимально эффективны и соответствовали нашим целям

**Владимир Потанин**

# Формирование комплексной экосистемы снижения затрат

## Фундаментальные программы

- Модернизация производственных фондов
- Разработка и внедрение новых производственных процессов и стандартов
- Реконфигурация и закрытие устаревших производств
- Внедрение систем ERP / автоматизация систем управления
- Внедрение систем промышленной автоматизации
- Внедрение новых управленческих подходов

## Модернизация ИТ-инфраструктуры – платформа для повышения операционной эффективности

### Развертывание системы управления ресурсами предприятия SAP ERP

- Успешно реализован пилотный проект
- Запуск на Читинском проекте осуществлен в 2017 году, в Заполярном филиале запуск запланирован на 2018 год

### Новая архитектура Центра обработки данных

- Модернизация серверной инфраструктуры и систем хранения данных в соответствии с потребностями Компании
- Модернизация сети передачи данных

### Система радиосвязи и позиционирования на рудниках

- 369 км оптического кабеля
- 1 052 точек Wi-Fi
- Управление в реальном времени персоналом и техникой рудников

### MES-слой (производственные системы)

- Пилот системы диспетчеризации в Норильске
- Завершено 3D-проектирование шахт для первого рудника, в настоящее время разворачивается на других рудниках
- Пилотный проект баланса металлов реализован на Талнахской обогатительной фабрике, развертывается на других заводах и рудниках

### Оптоволокно до Норильска

- Запущена линия 40 Гбит/с протяженностью 956 км
- Уникально сложные условия прокладки
- Возможность использования современных ИТ-систем
- Улучшение качества жизни в Норильске

Подробнее о проекте
с. 120

# ОБЗОР РЫНКА МЕТАЛЛОВ


32 Металлы в производстве электромобилей

34 Никель

40 Медь

44 Палладий

50 Платина

# Металлы в производстве электромобилей

### СОБЫТИЕ 2017 ГОДА

В июле 2017 года «Норникель» подписал меморандум с компанией BASF и начал переговоры о проекте увеличения продаж своей продукции для производства аккумуляторных батарей для электромобилей.

«Это пробный проект, и в случае успеха мы можем начать производство в промышленных объемах к 2020 году».

«Наша продукция сейчас по-новому переосмысливается рынками. Палладия требуется все больше. С кобальтом и никелем также закладывается положительная динамика в связи с производством батарей для электромобилей. Поэтому мы стараемся понять, как мы могли бы увеличить акционерную стоимость, адаптируя портфель наших продуктов к нуждам новых индустрий и нового спроса. Мы считаем, что пока ожидания рынка завышены, поэтому не делаем массированных инвестиций, но мы стараемся вести проактивную маркетинговую политику и тонкую настройку наших продуктовых рядов».

«Мы не венчурная, а промышленная компания, и ответственное решение для нас — инвестировать только в успешные технологии».

**Владимир Потанин**
Президент «Норникеля»

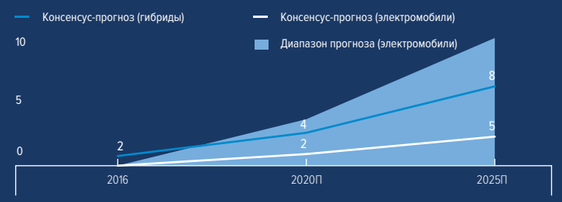
Этот проект позволит «Норникелю» занять свою нишу на перспективном и быстроразвивающемся рынке материалов для перезаряжаемых аккумуляторов. Сотрудничество с BASF отвечает стратегии «Норникеля» по развитию экологически «зеленых» технологий, позволяющей Компании принимать деятельное участие в улучшении глобальной экологической ситуации. Сегодня Компания обеспечивает критически важными металлами производителей автомобильных катализаторов, позволяющих улавливать вредные выбросы двигателей внутреннего сгорания (ДВС). Расширение поставок металлов для перспективной электромобильной отрасли — еще один шаг на пути к обеспечению устойчивого развития Компании.

## КЛЮЧЕВОЙ ТРЕНД РАЗВИТИЯ МИРОВОГО АВТОПРОМА

Активное развитие электротранспорта, которое будет способствовать увеличению спроса на ключевые металлы, в долгосрочной перспективе не вызывает сомнений. Оценки роста этого рынка, однако, пока сильно варьируются. К 2025 году продажи электромобилей и гибридов прогнозируются на уровне от 2 млн до 11 млн шт. в год.

Ожидания на 2035 год куда более оптимистичны. По прогнозу компании BP, количество этих машин в мире вырастет как минимум до 100 млн шт. По данным аналитиков Carbon Tracker Initiative и Имперского колледжа Лондона, электромобили способны занять треть транспортного рынка, а к 2040 году — более половины. И способствовать этому будет, скорее всего, государственная политика многих развитых стран, которая предполагает внедрение различных мер, стимулирующих производство экологичных машин, вплоть до введения запрета на продажи автомобилей с ДВС. Но произойдет это не ранее 2025 года.

**Консенсус-прогноз продаж электромобилей в долгосрочной перспективе**







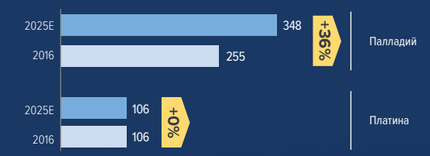

## ПОЗИЦИЯ «НОРНИКЕЛЯ»

В краткосрочной перспективе «Норникель» воздержится от инвестиций в крупномасштабное производство металлов для электромобилей, поскольку технология еще развивается, однако Компания готова пересмотреть свою позицию, если тенденция изменится.

В среднесрочной перспективе, по оценкам Компании, спрос на никель может резко возрасти со стороны производителей аккумуляторных батарей для электромобилей, но произойдет это не ранее 2020 года, когда автомобильная промышленность будет готова переориентироваться на выпуск электромобилей. По прогнозам Компании, к 2025 году спрос на никель на рынке электромобилей может вырасти с текущих 43 тыс. до 420 тыс. тонн, и это в дополнение к спросу со стороны производителей нержавеющей стали, которые исторически являются крупнейшими потребителями никеля. Также в среднесрочной перспективе ключевым трендом электрификации автомобилей, по оценке Компании, будет гибридизация – совмещение ДВС и электрических двигателей. При аналогичном объеме ДВС, удельное применение металлов платиновой группы в гибридах выше, чем в традиционных автомобилях, поэтому мы ожидаем увеличения потребления палладия на 3 млн унций к 2025 году.

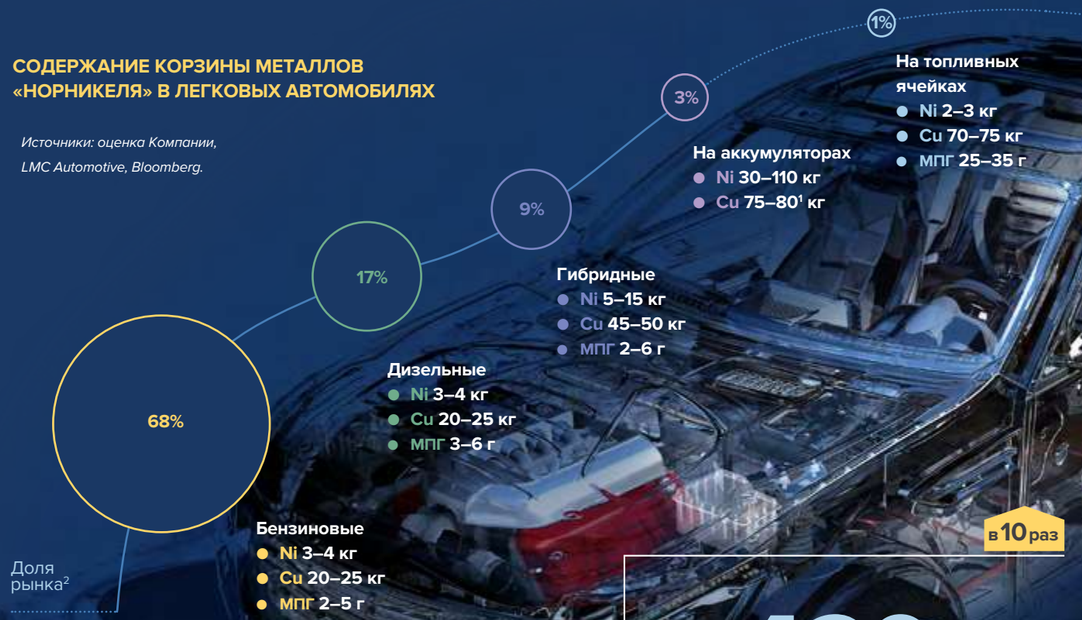
**Ежегодный средний прирост выпуска машин по видам силового агрегата в период 2017–2025 годов // млн ед.**

**Потребления МПГ в автопроме // т**




## СОДЕРЖАНИЕ КОРЗИНЫ МЕТАЛЛОВ «НОРНИКЕЛЯ» В ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЯХ

*Источники: оценка Компании, LMC Automotive, Bloomberg.*

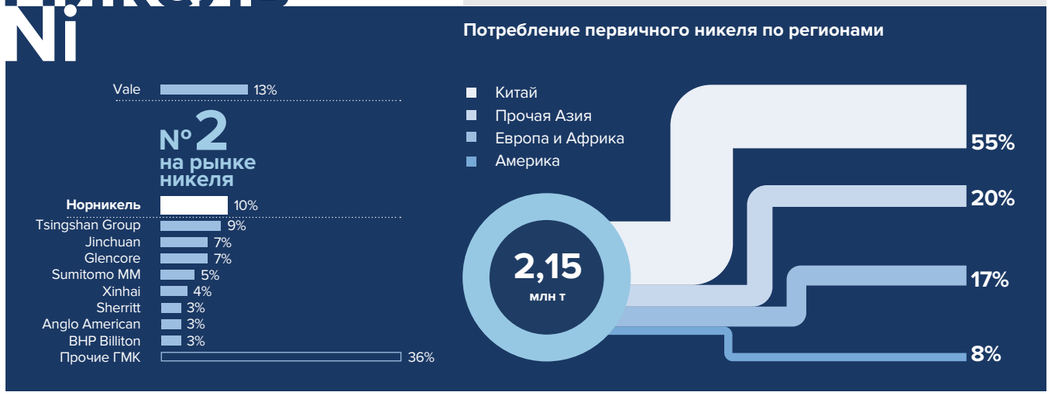



По сравнению с бензиновыми и дизельными автомобилями при производстве электромобилей металлов, которые производит «Норникель», используется намного больше. Так, потребность в никеле в них выше в 2–27 раз, меди в 2–4 раза, металлов платиновой группы в 12–17 раз (последнее актуально для электромобилей на топливных ячейках).

**До 420 тыс. т**
вырастет к 2025 году спрос на никель на рынке электромобилей

[1] *Не включая дополнительный спрос со стороны инфраструктуры, 1–8 кг на зарядное устройство.*
[2] *Ожидаемая доля мирового производства в 2025 году.*

# Никель
Ni




*Источник: данные Компании*

## Основные тенденции на рынке никеля

В первом квартале 2017 года цена на никель демонстрировала высокую волатильность, колеблясь в диапазоне 9 380–11 045 долл. США / т на смешанном новостном фоне из Индонезии и Филиппин. В начале второго квартала 2017 года она пошла вниз вследствие отмены запрета на вывоз необработанного сырья из Индонезии и выдачи Правительством разрешений на экспорт никелевой руды, а также снятия министра экологии и природных ресурсов Филиппин Р. Лопез, что поставило под вопрос результаты экологического аудита горнодобывающей промышленности страны. В дальнейшем этот тренд был усилен сокращением выпуска нержавеющей стали в КНР. С третьего квартала 2017 года цена начала восстанавливаться в связи с новостями о росте производства нержавеющей стали в КНР и запуске крупного завода по выпуску нержавеющей стали в Индонезии. В четвертом квартале 2017 года она демонстрировала положительную динамику на фоне роста оптимистичных ожиданий инвестиционного сообщества касательно перспектив роста потребления никеля в электромобилях, достигнув максимального с июня 2015 года значения в 12 830 долл. США / т, однако к концу 2017 года произошла коррекция цены до уровня 12 тыс. долл. США / т.

**2017 год**

Дефицит рынка увеличился; спрос вырос благодаря наращиванию выпуска нержавеющей стали в КНР и Индонезии, а также катодного материала для Li-ion аккумуляторов; производство незначительно увеличилось за счет роста выпуска чернового ферроникеля в Индонезии и КНР, что было почти полностью сбалансированно падением производства высокосортного никеля.

**Прогноз — «осторожный оптимизм»**

Дефицит в 2018 году может сократиться ввиду значительного производства никелевого чугуна (чернового ферроникеля) в Китае и Индонезии.

## Баланс рынка

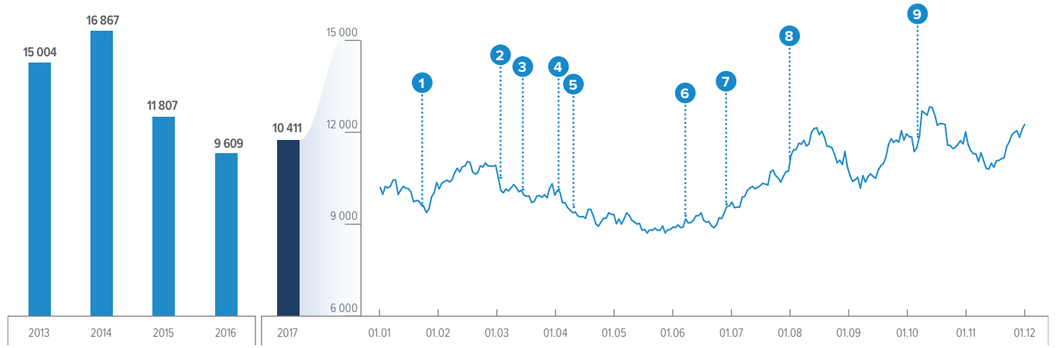
В 2016 году рынок никеля восстановил баланс и впервые за пять лет объем потребления превысил производство на 20 тыс. тонн. В 2017 году дефицит на рынке увеличился до 108 тыс. тонн. Это было вызвано ростом потребления металла на 7% по сравнению с 2016 годом, в основном в производстве нержавеющей стали и аккумуляторов в Азии. Рост выпуска первичного никеля составил 2%. Производство высокосортного никеля снизилось на 6% (60 тыс. тонн), что в значительной степени было вызвано реконфигурацией производства Компании, закрытием шахт в Канаде, дефицитом на рынке полупродуктов гидрометаллургии и сульфидных концентратов из-за закрытия убыточных рудников. Положительная динамика наблюдалась исключительно в производстве никеля из латеритных руд. Производство низкосортного никеля в 2017 году выросло на 11% (100 тыс. тонн) по сравнению с 2016 годом, в основном за счет наращивания выпуска чернового ферроникеля в Индонезии и КНР.

Суммарные биржевые запасы никеля на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже по итогам года снизились до 411 тыс. тонн, что составляет около 10 недель мирового потребления.





**Динамика цен на никель и ключевые события отрасли // долл. США / т**




*Источники: Лондонская биржа металлов, данные Компании*

1) Непроверенные сведения о возможном снятии запрета на экспорт руды из Индонезии и неопределенность развития событий на Филиппинах по результатам экологического аудита горнодобывающей промышленности страны

2) Снижение производства нержавеющей стали в КНР

3) Выдача Правительством Индонезии разрешения на экспорт необработанной никелевой руды в объеме 2,7 млн влажных тонн компании PT Antam

4) Снятие Р. Лопез с поста министра экологии и природных ресурсов Филиппин

5) Выдача Правительством Индонезии разрешения на экспорт необработанной никелевой руды в объеме 1,06 млн влажных тонн компании Fajar Bhakti Lintas Nusantara

6) Перезапуск завода по производству нержавеющей стали Delong (КНР)

7) Запуск производства нержавеющей стали на заводе Tsingshan (Индонезия)

8) Восстановление производства нержавеющей стали в КНР

9) Проведение Недели Лондонской биржи металлов, стимулировавшей рост интереса инвесторов к никелю в связи с ожиданиями развития рынка электромобилей

**Динамика профицита/дефицита рынка никеля // тыс. т**

*Источник: данные Компании*

**+7%**
рост потребления первичного никеля

**+2%**
рост выпуска первичного никеля в 2017 году

## Потребление

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 ¾ от общего производства), в которую входят 300-я и 200-я серии.

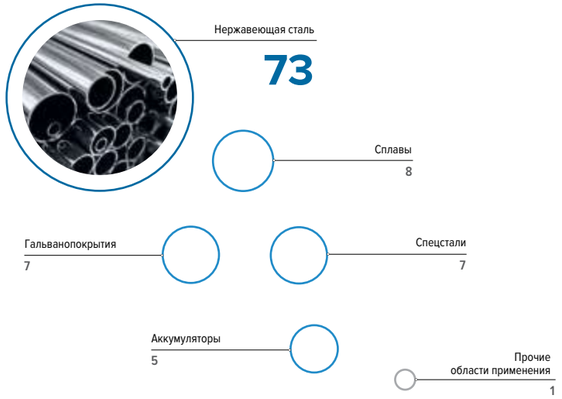
300-я серия имеет повышенное содержание никеля (в основном от 8 до 12%, в отдельных марках — до 20%). Добавление никеля в данной пропорции усиливает коррозийную стойкость и прочность в широком диапазоне температурного режима эксплуатации, придает стали хорошую пластичность и устойчивость в агрессивных средах, делает сталь немагнитной. Данная серия является наиболее универсальной и широко применяется в строительстве, пищевой и химической промышленности, энергетике, транспорте 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. Стали данной серии подвержены поверхностной (точечной) коррозии, не обладают жаростойкостью и устойчивостью к агрессивным средам. Однако меньшая стоимость обусловила их 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 стали аустенитно-ферритного класса (дуплексы), которая характеризуется высоким содержанием хрома (18–25%), молибдена (1–4%), однако доля этих марок в мировой выплавке составляет всего 1–2%. В статистике данные марки стали, как правило, объединяют с 300-й серией.

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: выхлопные системы автомобилей, каркасы контейнеров для перевозки грузов, нагреватели воды, стиральные машины, столовые приборы и посуда, кухонная утварь, архитектурный декор интерьеров, столовые приборы, бритвенные лезвия.

**Отраслевая структура потребления первичного никеля в 2017 году // %**




*Источник: данные Компании.*

**Основной областью применения никеля является производство нержавеющей стали (более 70% в 2017 году)**

В 2017 году общая выплавка нержавеющей стали выросла на 6% — до рекордных 48 млн тонн.

Основной прирост производства был обеспечен за счет КНР (более 50% мирового производства нержавеющей стали) и Индонезии. Увеличению выплавки в КНР способствовал перезапуск мощностей компании Delong (более 1,1 млн тонн в год), ранее приостановившей производство ввиду ужесточения контроля за соблюдением экологических норм. Индонезия является новым игроком на рынке нержавеющей стали с большим потенциалом для развития, так как имеет собственные запасы высокосортной латеритной руды, возможность увеличения выпуска чернового ферроникеля и, как следствие, низкую себестоимость производства аустенитной нержавеющей стали.

За исключением Европы, где потребление никеля в производстве нержавеющей стали сохранилось на уровне прошлого года на фоне роста доли ломов. В 2017 году во всех регионах отмечался устойчивый рост потребления никеля в производстве нержавеющей стали. В особенности стоит отметить рост потребления в данном секторе в США, составивший, по оценкам Компании, 8%.

**Во всем мире, за исключением Европы, в 2017 году росло потребление никеля в производстве нержавеющей стали**

В результате общемирового роста выпуска 300-й серии на 7% и 200-й серии на 5% и сохранения доли ломов на уровне 2016 года, потребление первичного никеля при производстве нержавеющей стали в мире увеличилось на 7% — до 1,57 млн тонн. Несмотря на это, использование высокосортного никеля в производстве нержавеющей стали осталось на уровне 2016 года, что вызвано прежде всего растущей доступностью низкосортного никеля.

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

В 2017 году рост потребления первичного никеля в производстве сплавов составил 2%, что стало результатом восстановления заказов со стороны нефтегазовой промышленности и высокого спроса со стороны аэрокосмической промышленности.

+6%

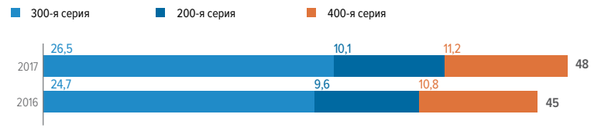
**48 млн т**

рекордная выплавка нержавеющей стали в 2017 году

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. В 2017 году потребление первичного никеля в этой области выросло на 5%, в основном за счет азиатских стран. На протяжении последних лет лидером в производстве никелевых гальванопокрытий является КНР. Однако начиная с 2012 года эта отрасль стала развиваться и в других азиатских странах, куда переносится производство из КНР с целью оптимизации расходов.

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

**Производство нержавеющей стали по маркам // млн т**




*Источник: данные Компании.*

**Динамика потребления первичного никеля в 2017 году // млн т**

*Источник: данные Компании.*

## Аккумуляторы

### Никель-кадмиевые

Ni-Cd

Первые аккумуляторы, использующие никель, были разработаны в 1899 году. В настоящее время их применение ограниченно из-за запрета Евросоюзом использования кадмия по причине его токсичности.

### Никель-металлгидридные

Ni-MH

Данный вид аккумуляторов был разработан в 1989 году для замены никель-кадмиевых, чтобы избежать использования кадмия. При производстве этого типа аккумуляторов используется никель, однако рынок данных аккумуляторов в настоящее время растет незначительными темпами (только за счет развития гибридных автомобилей) и испытывает ощутимую конкуренцию со стороны литий-ионных аккумуляторов.

### Литий-ионные

Li-Ion

Впервые были внедрены в эксплуатацию в 1991 году и получили повсеместное распространение благодаря высокой энергоемкости и надежности (емкость батареи сохраняется после относительно большого количества перезарядок).

Главным драйвером роста Li-Ion аккумуляторов является электрификация автотранспорта. Начиная с 2014 года среднегодовой рост выпуска электромобилей (подключаемых гибридов и автомобилей на аккумуляторе) составил порядка 46%.

Основные факторы роста электрификации транспорта:

- государственное стимулирование;
- изменение предпочтений потребителей;
- улучшение технических характеристик аккумуляторов.

Так, в Норвегии, где на долю электромобилей приходится 30% от общих продаж автомобилей, покупатель освобождается от уплаты налогов (налога на регистрацию автомобиля и НДС). Кроме того, ежегодный налог на электромобиль более чем в шесть раз ниже налога на автомобиль с двигателем внутреннего сгорания (ДВС). Покупатели в ряде других европейских стран, включая Бельгию, Германию, Великобританию, Францию, также получают существенные субсидии на покупку электромобиля (от 4 тыс. до 10 тыс. евро) и налоговые стимулы.

Различают несколько разновидностей литий-ионных аккумуляторов в зависимости от используемых в катоде материалов: LCO, LFP, LMO, NCM, NCA.

LCO в основном применяются в портативной электронике. Данный вид катодного материала ввиду высокой цены на кобальт, ограниченной мощности, технической сложности обеспечить безопасность при высоких емкостях не используется в электромобилях. Однако прочие типы Li-ion акккумуляторов нашли широкое применение в данном секторе. При этом отмечается замещение LFP и LMO никельсодержащими типами LI-ion аккумуляторов, что обусловлено более высокой гравиметрической и объемной энергоемкостью NCM и NCA, позволяющей увеличить запас хода, при этом снизив объем и вес аккумулятора. Доля никельсодержащих химических соединений от суммарного производства катодного материала для Li-Ion аккумуляторов выросла с 32% в 2012 году до 51% в 2017 году.

Рост потребления никеля в производстве Li-Ion аккумуляторов объясняется не только растущей долей никельсодержащих NCM/NCA, но и увеличением среднего содержания никеля в катодном материале из-за стремления заместить дорогостоящие кобальтовые единицы. Если в 2016 году основную долю производства никель-магниевых соединений катодного материала занимал NCM 1:1:1 (массовая доля никеля 20%), то в 2017 году большинство составили литий-ионные аккумуляторы с NCM катодами 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 в 48%, а некоторые компании заявляют о планах коммерческого производства LNO – катодного материала на основе никеля.

Дальнейшее развитие автомобильной промышленности с растущей популяризацией электромобилей и гибридов, а также вектор развития технологии катодного материала в сторону никель-интенсивных типов NCM создают предпосылки для значимого роста потребления первичного никеля в данном секторе в долгосрочной перспективе.

LFP
*Lithium Iron Phosphate*
$LiFePO_4$

LMO
*Lithium Manganese Oxide*
$LiMn_2O_4$

LCO
*Lithium Cobaltite*
$LiCoO_2$

NCA
*Nickel Cobalt Aluminium*
$LiNi_xCo_yAl_nO_2$
*(49–54% Ni)*

NCM
*Nickel Manganese Cobalt*
$LiNi_xCo_yMn_nO_2$
*(20–48% Ni)*





## Производство

Первичный никель подразделяется на две основные группы:

**Высокосортный никель**
(катоды, брикеты, карбонильный никель, химические соединения никеля), выпускаемый как из сульфидного, так и из латеритного сырья. Основными производителями в 2017 году являлись «Норникель», Vale, Jinchuan, Glencore и Sumitomo Metal Mining.

**Низкосортный никель**
(ферроникель, черновой ферроникель и оксид никеля), производимый только из латеритного сырья. Основными производителями в 2017 году являлись предприятия, выпускающие черновой ферроникель в КНР и Индонезии, а также производители ферроникеля: Eramet, Anglo American, South 32, Pamco и Posco (SNNC).

В 2017 году производство первичного никеля увеличилось на 2%, или на 48 тыс. тонн, по сравнению с предшествующим годом исключительно за счет роста выпуска низкосортного никеля, который более чем компенсировал продолжившийся в 2017 году спад производства высокосортного никеля.

В 2017 году выпуск высокосортного никеля снизился на 5%. Его производство сократили следующие предприятия:

- канадские рафинировочные заводы Vale (Канада), закрыв шахты Birchtree (Thompson) и Stobie (Sudbury);
- «Норникель» (Россия) вследствие проводимой реконфигурации производства;
- китайские предприятия по производству рафинированного никеля по причине недостатка никелевого сырья после закрытия ряда убыточных рудников в 2016–2017 годах;
- Ambatovy (Мадагаскар) в связи с техническими неполадками.

Ощутимое снижение наблюдалось в производстве катодных форм никеля, что привело к их дефициту на рынке.

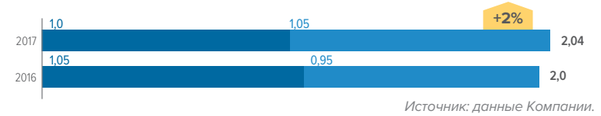
При этом стоит отметить рост производства сульфата никеля, который служит ключевым сырьем для производства прекурсоров катодного материала для Li-ion аккумуляторов.

В 2017 году общемировой рост производства низкосортного никеля составил 10%. Этому способствовало увеличение выпуска чернового ферроникеля в КНР и Индонезии, а также ферроникеля во всех основных регионах за исключением Европы.

Ключевым фактором наращивания производства чернового ферроникеля стало ослабление запрета на экспорт необработанной никелевой руды из Индонезии в марте 2017 года, что увеличило доступность руды с высоким содержанием никеля.

В 2017 году общий объем импортируемой КНР руды достиг уровня 2015 года и превысил 35 млн влажных тонн. К концу 2017 года суммарный объем выданных Правительством Индонезии квот на экспорт никелевой руды превысил 24 млн влажных тонн. В 2018 году ожидается значительный прирост производства чернового ферроникеля в КНР.

**Производство первичного никеля // млн т**

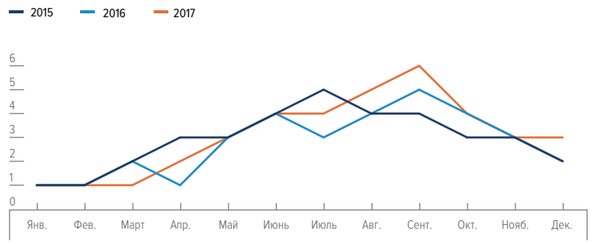



Источник: данные Компании.

**Производство чернового ферроникеля // тыс. т**

Источник: данные Компании.

**Импорт никелевой руды и концентрата в КНР // млн т**




Источник: данные Компании.

# Медь
# Cu

*Источник: данные Компании*

## Основные тенденции на рынке меди

В начале 2017 года в связи с забастовкой на крупнейшем чилийском руднике Escondida, а также с запретом на экспорт медных концентратов из Индонезии цена меди росла, достигнув в середине февраля 6 145 долл. США / т.

Затем рост биржевых запасов, данные о снижении импорта меди в Китае и завершение забастовки скорректировали цену к началу мая до уровня 5 470 долл. США / т.

С середины мая возобновился ее рост. Несмотря на краткосрочную коррекцию в середине сентября и конце ноября, цена на медь достигла к концу года 7 216 долл. США / т — максимального значения с февраля 2014 года.

Поддержку ценам оказали ожидания дефицита рынка меди в текущем году в результате снижения ее добычи при сохранении высокого спроса на металл вследствие значительного роста производства электромобилей и инфраструктуры для них, а также позитивной динамики в строительстве.

Средняя котировка в 2017 году составила 6 166 долл. США / т (рост 27% к средней цене 2016 года).

**2017 год**

Рост цены во втором полугодии, вызванный снижением добычи в результате забастовок при устойчивом спросе со стороны автомобилестроения и строительной отрасли; цена закрепилась существенно выше кривой себестоимости.

**Прогноз — «нейтральный»**

В среднесрочной перспективе рынок останется сбалансированным, при этом предстоящие переговоры по пересмотру трудовых контрактов в Чили и Перу могут оказать поддержку цене в краткосрочной перспективе.

## Баланс рынка

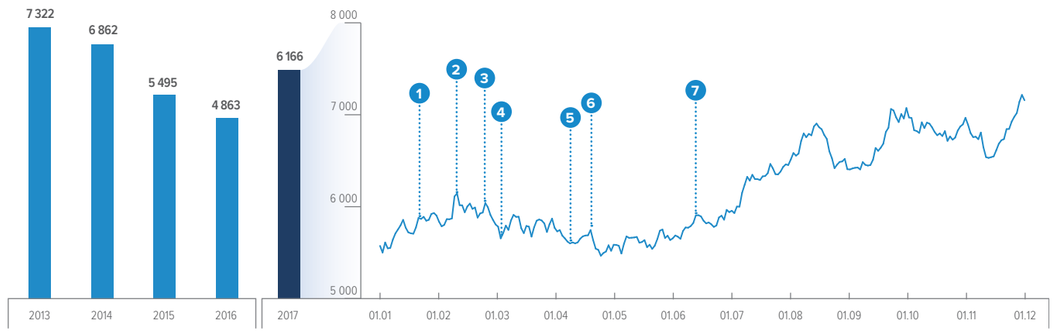
В 2017 году рынок рафинированной меди перешел из состояния незначительного профицита, наблюдавшегося в предыдущие шесть лет, к небольшому дефициту. Величина дефицита составила всего 0,2% объема рынка, или 50 тыс. тонн, по сравнению с профицитом в 220 тыс. тонн в 2016 году.

Общие биржевые запасы остались на уровне конца предыдущего года, составив 544 тыс. тонн (548 тыс. тонн на конец 2016 года), или 9 дней мирового потребления, при незначительном снижении внебиржевых запасов.





**Динамика цен на медь и ключевые события отрасли // долл. США / т**




*Источник: Лондонская биржа металлов (settlement)*

1. Начало забастовки на руднике Escondida
2. Запрет на вывоз концентратов из Индонезии
3. Забастовка на руднике Cerro Verde в Перу
4. Завершение забастовки на руднике Escondida
5. Лицензия на экспорт из Индонезии для Freeport
6. Данные о снижении добычи BHP и Anglo American
7. Сообщение WBMS о переходе рынка к дефициту

**Динамика профицита/дефицита рынка меди // тыс. т**

*Источник: данные Компании*

+27%

**6 166**
**долл. США / т**
средняя цена на медь в 2017 году

**7 216**
**долл. США**
цена на медь к концу года, максимальное значение с февраля 2014 года

## Потребление

Широкое и разнообразное применение меди в промышленности обусловлено ее высокой электропроводностью, теплопроводностью, пластичностью и устойчивостью к коррозии. Наибольшая доля (около 75%) всей производимой рафинированной меди используется в выпуске электропроводящих материалов, включая различные виды кабеля и провода. Основными отраслями потребления меди являются строительство, производство электротехнической и электронной продукции, энергосети, транспорт, машиностроение, производство различного оборудования и потребительских товаров.

В 2017 году мировое потребление рафинированной меди составило 23,0 млн тонн, увеличившись на 2,0%, или 0,46 млн т, по сравнению с 2016 годом, преимущественно за счет роста спроса в производстве кабельно-проводниковой продукции. Использование меди в выпуске труб, плоского проката и заготовки выросло незначительно.

КНР сохраняет свою позицию лидера в мировом потреблении меди. Ее доля в 2017 году при росте внутреннего спроса на 3,2% (или 0,3 млн тонн) составила 48%. КНР продолжила сокращать импорт рафинированной меди, при этом наращивала импорт сырья для ее производства. Ввоз рафинированной меди в страну в 2017 году снизился на 5%, составив 4,7 млн тонн, при этом импорт медных концентратов вырос на 2% (до 17,4 млн тонн), а ломов — на 6% (до 3,6 млн тонн). Растущее потребление обеспечивалось преимущественно за счет увеличения собственных производственных мощностей.

Спрос на медь в развитых странах характеризовался слабым ростом: в Европе (основном регионе сбыта катодной меди Компании) потребление в 2017 году выросло на 0,2%, в Северной Америке — на 0,7%, в Азии (за исключением КНР) — на 2,3%. Потребление катодной меди в Российской Федерации в 2017 году незначительно снизилось.

**Отраслевая структура потребления рафинированной меди // %**

*Источники: данные Компании, Wood Mackenzie*

+2,0%

**23,0 млн т**

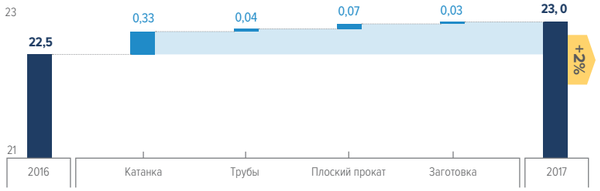
суммарное потребление меди в 2017 году

## Производство

Мировое производство рафинированной меди в 2017 году увеличилось на 0,8%, или 0,19 млн тонн, по сравнению с 2016 годом, составив 22,9 млн тонн.

Главным источником роста оставалась КНР, где Правительство продолжает воплощать в жизнь стратегию по расширению собственных плавильных и рафинировочных мощностей. Выпуск рафинированной меди в КНР в 2017 году увеличился на 8% — до 8,9 млн тонн, а доля страны в мировом производстве составила 36%. Лишь около 20% китайского производства обеспечивается собственной добычей, а остальное — за счет импорта медных концентратов и ломов.

**Изменение потребления рафинированной меди в 2017 году по отраслям // млн т**




*Источники: данные Компании, Wood Mackenzie*

В Азии (за исключением КНР) рост производства составил 1,4% (выпуск незначительно увеличили Индия и Южная Корея при снижении в Японии). В Северной Америке производство сократилось на 5,8% (слабый прирост в Мексике при снижении в США и Канаде), в Южной Америке — на 8,6% из-за падения выпуска в Чили. В Европе производство меди выросло на 4,6% (за счет Германии, Болгарии и Швеции). В России производство, по предварительным оценкам, выросло в прошедшем году на 4% (после сокращения на 2% в 2016 году).

В 2017 году мировая добыча меди снизилась на 1,5% — до 19,8 млн тонн.

Дополнительно около 3,1 млн тонн рафинированной меди было произведено из ломов (сбор которых вырос благодаря росту цены меди) и концентратов, ранее накопленных в запасах.

Падение производства было связано главным образом с забастовками в Чили и техническими проблемами у производителей в США.

В Перу производство оказалось ниже ожидаемого вследствие забастовок на рудниках Cerro Verde, Cuajone и Toquepala в начале года. При этом продолжил наращивать выпуск меди новый рудник Las Bambas, принадлежащий китайской MMG, что обеспечило рост добычи в стране на 3%.

На 6% (до 1,5 млн тонн) увеличила добычу меди КНР, где разрабатывается ряд небольших месторождений. В Казахстане рост на 15% обеспечил KAZ Minerals вводом в строй новых рудников Bozshakol и Aktogay. В Африке производство выросло на 4% благодаря преимущественно рудникам Kolwezi в Демократической Республике Конго и Sentinel в Замбии.

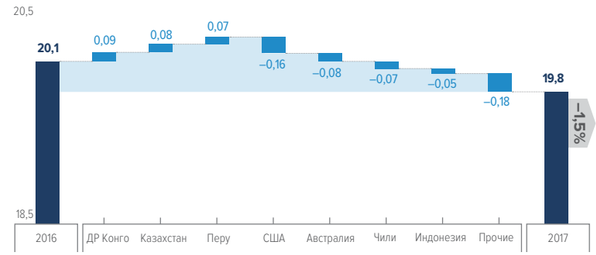
В Чили, ведущем мировом производителе меди, добыча в прошедшем году снизилась из-за падения выпуска на управляемом BHP крупнейшем руднике Escondida, где потери превысили 100 тыс. тонн в результате продолжавшейся 1,5 месяца (февраль – март) забастовки, а также снижения производства государственной Codelco при падении содержания металла в руде на давно разрабатываемых месторождениях.

Сокращение добычи в Северной Америке на 4% вызвали технические проблемы на ряде рудников в США и Канаде. В Австралии упала добыча на рудниках Mount Isa и Olympic Dam. Снижение добычи в Индонезии на 7% было связано с запретом на вывоз концентратов в начале года, что заставило Freeport ограничить работы на руднике Grasberg.

Добыча меди в Российской Федерации в 2017 году незначительно выросла.

В 2017 году фактический рост производства рафинированной меди оказался выше, чем прогнозировалось аналитиками в начале года, поскольку во втором полугодии темпы добычи существенно возросли. Сыграло роль и вовлечение в производство дополнительных объемов ломов. При этом рост потребления оказался незначительно выше ожидаемого, что на 0,1 млн тонн сократило величину итогового дефицита мирового рынка по сравнению с изначальными прогнозами.

**Динамика добычи меди // млн т**




*Источники: данные Компании, Wood Mackenzie*

+0,8%

**22,9 млн т**

мировое производство рафинированной меди в 2017 году

–1,5%

**19,8 млн т**

мировая добыча меди в 2017 году

# Палладий
# Pd

*Источник: данные Компании*

## Основные тенденции на рынке палладия

В 2017 году цена палладия выросла на впечатляющие 42% и в конце года достигла максимума за 16 лет в 1 058 долл. США / тр. унцию.

По итогам года темпы роста котировок металла показали одну из лучших динамик среди всех сырьевых товаров. В конце сентября цена на палладий впервые за 16 лет установилась на более высоком уровне, чем цена на платину, а к концу года премия достигла 17%.

В отчетном периоде динамика цен на палладий в значительной степени определялась фундаментальными факторами, в частности устойчивым дефицитом рынка, при котором объем производства палладия уступает объему его потребления. Это продиктовано ростом мирового автопроизводства (основной отрасли потребления металла) при умеренном увеличении первичного производства и переработки вторичного сырья.

Наряду с фундаментальными факторами котировки палладия были поддержаны ситуацией на торговых площадках, где в 2017 году наблюдались признаки нехватки металла, доступного для спотовой покупки. На фьючерсном рынке установилась бэквордация, наблюдался значительный рост лизинговых ставок. На бирже CME отмечалось сокращение складских запасов металла.

В течение года на котировках драгоценных металлов также положительно сказались слабость доллара относительно других валют, а также общая геополитическая напряженность, в том числе вокруг ядерной программы КНДР.

Благодаря развитию указанных позитивных тенденций среднегодовая цена палладия в 2017 году установилась на историческом максимуме в 869 долл. США / тр. унцию.

**2017 год**

Впечатляющий рост котировок на фоне устойчивого увеличения спроса со стороны потребителей и ограниченного предложения металла.

**Прогноз — «оптимистичный»**

Ожидается сохранение видимого дефицита на рынке в условиях стабильных объемов производства и положительной динамики промышленного потребления.

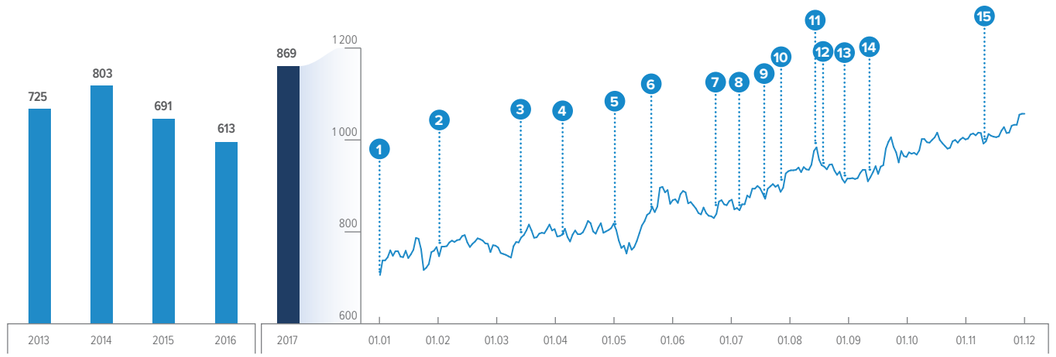
## Баланс рынка

Начиная с 2010 года рынок палладия находится в состоянии устойчивого превышения объемов текущего физического потребления металла над производством, которое покрывается за счет потребления накопленных запасов. В отчетный период этот дисбаланс был частично компенсирован оттоком из ETF, хотя он замедлился почти вдвое по сравнению с 2016 годом.





**Динамика цен на палладий и ключевые события отрасли // долл. США / тр. ун.**




*Источники: LBMA, данные Компании*

1) 23 декабря 2016 года власти КНР опубликовали план введения экологического стандарта China 6, одного из наиболее строгих из существующих и планируемых к введению

2) Заявления о возможном сокращении добычи МПГ производителями в ЮАР, публикация слабых производственных результатов на активах в Канаде, заявление VW о переходе с малых дизельных двигателей на мягкие гибриды

3) Мэрии Лондона и Парижа озвучили планы усиления мер по контролю загрязнения воздуха выхлопными газами

4) Рост спроса на рискованные активы; формирование устойчивой бэквордации на рынке палладия, коррекция цен в ожидании публикации статистики по рынку МПГ и результатов платиновой недели в Лондоне

5) Министр природных ресурсов ЮАР озвучил планы повышения требований к представленности темнокожего населения в капитале горнодобывающих компаний до 30%

6) Решение КНР перенести введение квот на электромобили на 2019 год

7) Решение о консервации проекта Bokoni в ЮАР

8) Lonmin анонсирует планы привлечения средств через продажу избыточных перерабатывающих мощностей

9) А. Меркель заявляет о планах Германии поддержать инициативу Евросоюза по запрету автомобилей с ДВС

10) Заявление председателя ФРС США Д. Йеллен о планах осторожного повышения учетной ставки до конца 2017 года

11) Тестирование психологически важного уровня цен на палладий в 1 тыс. долл. США / тр. ун.

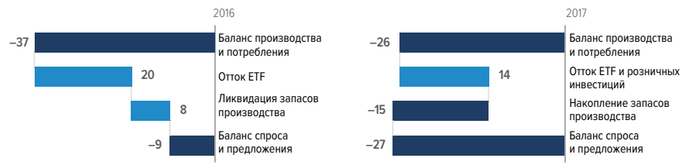
12) Решение о консервации проекта Maseve в ЮАР

13) Решение ФРС США не поднимать учетную ставку

14) Позитивная автомобильная статистика в США; дополнительный спрос на автомобили, вызванный прошедшими ураганами «Ирма» и «Харви»

15) Повышение учетной ставки ФРС США, Sibanye-Stillwater делает предложение по покупке Lonmin

**Баланс рынка палладия // т**




*Источник: данные Компании*

**+2,4%**
рост мирового автопроизводства

## Потребление

Потребление палладия в промышленности увеличилось в 2017 году на 9 тонн (+3%) по сравнению с предыдущим годом и установило новый исторический рекорд в 331 тонну.

Без малого $^4/_5$ потребления палладия приходится на системы очистки выхлопных газов автомобилей. В этой области палладий используется 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 (например, не менее 150 тыс. миль в США), практически не имеет альтернатив, кроме платины, которая преимущественно применяется в дизельных автомобилях, и родия. Для последнего в силу значимой доли автопрома в потреблении, маленького размера рынка (мировое ежегодное производство составляет 24 тонны) характерны высокая волатильность цен и постоянный риск физической нехватки металла.

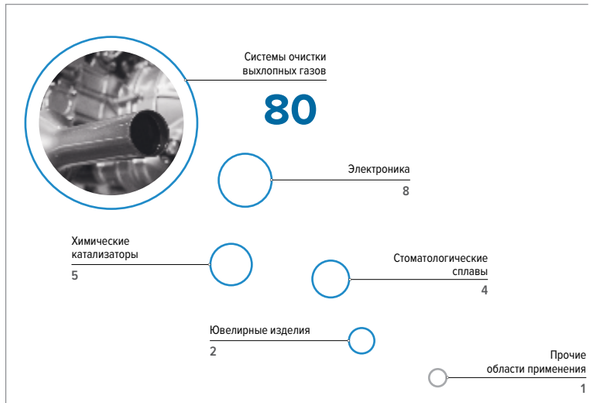
Потребление палладия в автомобильной промышленности в 2017 году выросло на 8 тонн, обновив исторический максимум (263 тонны). Это было обусловлено тремя группами факторов:

**1) Уверенный рост мирового автопроизводства.** В прошедшем году выпуск автомобилей в мире увеличился на 3% год к году. Драйверами роста стали КНР (+3%), Европа (+3%), Япония (+5%), Индия (+6%), а также показавшие значительный восстановительный рост рынки России (+20%) и Бразилии (+25%). Заметное сокращение показал рынок США (–8%), что в первую очередь связывается с естественным замедлением (после рекордных результатов 2016 года), вызванным высокой степенью закредитованности потребителей, ростом кредитных ставок, ранее достигнутым высоким уровнем скидок автопроизводителей и низким спросом со стороны фирм по прокату автотранспорта. Сокращение в основном наблюдается в секторе легковых пассажирских автомобилей, тогда как производство внедорожников и легких грузовых автомобилей, удельное применение МПГ в которых выше, показывает положительную динамику. Обнадеживающие показатели роста экономики США дают основания рассчитывать на скорую стабилизацию авторынка страны.

**2) Изменения в структуре транспорта.** Продолжалось замещение на ключевых дизельных рынках (Западная Европа и Индия) легковых дизельных автомобилей бензиновыми и гибридными (совмещающими бензиновый и электрический привод), в которых в большей степени используются системы нейтрализации выбросов выхлопных газов на основе палладия.

**3) Ужесточение регуляторных требований в отношении выбросов загрязняющих веществ.** Значительное увеличение потребления палладия в автопроме Китая происходило на фоне ужесточения экологических требований в рамках введения стандарта China 5 на всей территории страны с конца 2017 года и последующего перехода на China 6 начиная с 2019 года. Стандарт China 6 основан на лучших практиках регулирования выбросов, выработанных в США и Евросоюзе, а в некоторых аспектах включает и дополнительные требования.

**Отраслевая структура потребления палладия в 2017 году // %**




*Источник: данные Компании*

+3%

**331 т**

промышленное потребление палладия в 2017 году (новый исторический рекорд)

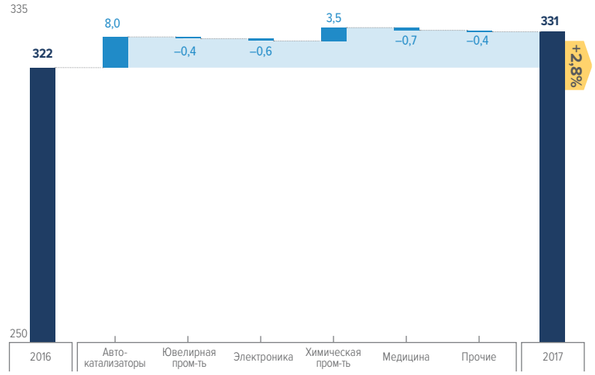
+42%

**869**

**долл. США за тр. ун.**

среднегодовая цена на палладий в 2017 году

**Изменение потребления палладия по областям применения // т**




*Источник: данные Компании*

+3%

**263 т**

потребление палладия в автомобильной промышленности в 2017 году

В США в 2017 году начался период внедрения стандарта Tier 3, в рамках которого уровень выбросов оксидов азота в среднем по автопарку должен быть снижен более чем в два раза. В странах Евросоюза идет внедрение тестирования автомобилей на уровень выбросов в режиме реальной эксплуатации (RDE), а также введены требования по обязательной установке сажевых фильтров на бензиновых двигателях, что также способствует увеличению удельного применения палладия в системах утилизации выхлопных газов.

Несмотря на установившуюся во второй половине 2017 года премию палладия к платине, замещения палладия платиной в катализаторах бензиновых автомобилей в настоящее время не наблюдается. Палладий является ключевым металлом, используемым в изготовлении автокатализаторов на протяжении последних 15 лет. За это время двигатели автомобилей претерпели значительные изменения, распространение получили двигатели с прямым впрыском топлива. В связи с этим изменение состава металлов в конвертерах потребует значительных вложений в реконфигурацию систем выхлопа, изменение настроек двигателей, а также сертификацию новых типов катализаторов. Чтобы обеспечить окупаемость этих затрат автопроизводителей, премия палладия к платине должна установиться на более высоком уровне и иметь долгосрочный характер.

В 2017 году объем потребления палладия в электронной промышленности продолжил тенденцию к умеренному снижению (–0,6 тонны): сокращение удельного использования металла в многослойных керамических конденсаторах было частично скомпенсировано абсолютным ростом их производства и увеличением использования металла в коннекторах и рамах плат.

Использование палладия в катализаторах химических процессов в 2017 году выросло на 3,5 тонны (+26%), что являлось результатом запуска новых мощностей по производству базовых полимеров в KHP, а также дополнительной покупки палладия химическими компаниями, для которых в условиях бэквордации лизинг металла стал слишком дорогостоящим.

В здравоохранении спрос на палладий продолжил снижение в связи с замещением его альтернативными композитными материалами и возвратом стоматологических ломов на переработку.

Несмотря на то, что палладий имеет ряд положительных качеств для использования в ювелирной промышленности, отсутствие сильного бренда металла как материала для ювелирных украшений ведет к снижению его использования в этой отрасли — потребление палладия в ювелирной промышленности в 2017 году снизилось в физическом выражении на 0,4 тонны, или 5%. Палладий на данный момент используется в основном в сплаве белого золота, а в чистом виде — в обручальных кольцах преимущественно на рынках Европы и США. В последнее время растет потребление палладия в гальванопокрытиях, применяемых в дорогостоящих аксессуарах, предметах одежды, элементах отделки автомобилей, мебели и пр., однако пока общая негативная динамика сохраняется.

Инвестиционный спрос на палладий в 2017 году продолжил снижение, хотя темпы его по сравнению с 2016 года замедлились. Отток из ETF составил 12 тонн. Сокращение инвестиционных запасов связано с фиксацией прибыли инвесторами после значительного роста цен, переключением инвесторов на рынок акций, а также на более выгодные инвестиции в палладий через фьючерсные инструменты (нетто длинные позиции в палладий на бирже CME выросли за прошедший год на 72% — до 2,6 млн унций).

Розничный спрос на слитки и монеты из палладия в 2017 году был отрицательным (–2 тонны), что связано с фиксацией прибыли розничными инвесторами на фоне роста цен, в первую очередь в США. Частично негативную тенденцию сгладил первый в истории монетного двора США выпуск палладиевой монеты, который показал высокий интерес инвесторов к данному инструменту.





## Производство

В 2017 году первичное производство палладия по сравнению с предыдущим годом показало рост в 3% (214 тонн против 207 тонн годом ранее).

В России — стране, которая является ключевым производителем палладия, зафиксировано увеличение выпуска металла, связанное с переработкой медесодержащего концентрата, приобретенного Компанией у ГК «Ростех», выработкой незавершенного производства, накопленного в Заполярном филиале и снижением транспортного незавершенного производства в связи с окончанием реконфигурации производства.

Во втором по объему добычи палладия государстве — ЮАР — в прошедшем году наблюдался значительный рост производства. Несмотря на сложную рыночную конъюнктуру и немалое число убыточных производств, в 2017 году выпуск первичного палладия несколько вырос. Основной прирост был связан с наращиванием выпуска металла компанией Anglo American Platinum, которая среди прочего увеличила в 2017 году на 13% добычу палладия на проекте Mogalakwena, расположенном в северной части Бушвельдского интрузивного массива, более богатой палладием в сравнении с западной и восточной частями района. Негативно на производстве рафинированного палладия в стране сказалась остановка технического обслуживания ГОК на проекте Mototolo в августе – декабре 2017 года, ремонтные работы на плавильных предприятиях Impala Platinum, а также сложности с доступом к рудному телу на проекте Zondereinde компании Northam Platinum.

В Зимбабве производство показало умеренный рост за счет проектов Zimplats и Mimosa, однако ремонтные работы на горно-обогатительном комбинате проекта Unki в четвертом квартале 2017 года несколько снизили общий результат.

**0,55 млн ун.**

запас металла в палладиевом фонде Компании в 2017 году

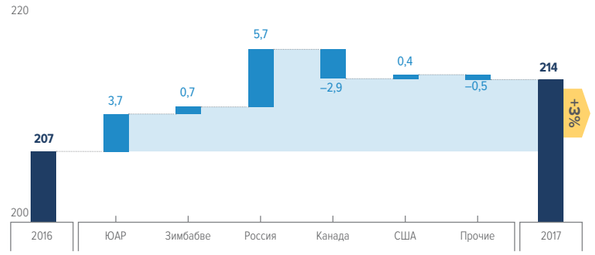
Выпуск первичного палладия в Канаде сократился на 3 тонны по причине падения производства на проектах компаний Vale и Glencore, в первую очередь связанного с истощением руд. Отрицательную динамику несколько сгладил рост у компании North American Palladium. Производство в США осталось на уровнях, близких к 2016 году (запущенный в 2017 году проект Blitz должен привести к росту производства с 2018 года).

Основными источниками вторичного палладия являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов, ювелирные и электронные ломы. В 2017 году производство из вторичного сырья выросло на 13 тонн — до 91 тонны, что в первую очередь связано с увеличением сбора ломов автомобильных катализаторов, обусловленным ростом цен на палладий, восстановлением цен на сталь, а также последствиями ураганов «Ирма» и «Харви», которые уничтожили более 1 млн автомобилей в США. 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 1990–2000 годах предложение палладия из ранее накопленных запасов формировалось в основном за счет поставок из российских госзапасов. В последние несколько лет поставки из российских государственных запасов прекратились, что, скорее всего, говорит об их исчерпании и переходе к полностью рыночным условиям формирования предложения на рынке палладия.

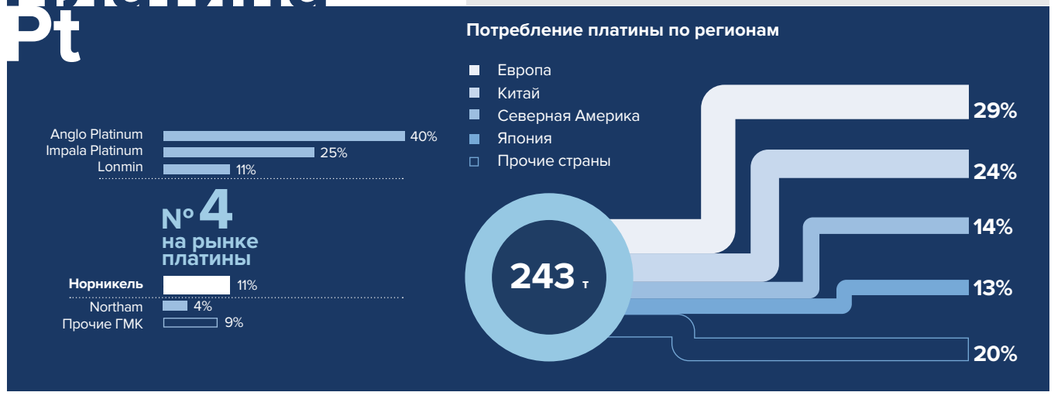
В 2017 году палладиевый фонд Компании (GPF) сформировал запас палладия в размере около 0,55 млн унций. Запас был сформирован путем покупки металла у третьих лиц и у самой Компании.

**Объем годового производства первичного палладия // т**




*Источник: данные Компании*

# Платина
Pt




*Источник: данные Компании*

## Основные тенденции на рынке платины

В 2017 году котировки платины имели боковой тренд. Несмотря на несколько попыток в течение года подняться выше 1 тыс. долл. США / тр. унцию, цена металла к концу отчетного периода вернулась к уровню начала года в 930 долл. США / тр. унцию.

Для 2017 года характерна высокая степень синхронности в изменении цен платины и золота, что говорит о значительной зависимости цен на платину от макроэкономических факторов, которые в прошедшем году были в целом положительными. Слабость доллара США относительно других валют, а также общая геополитическая напряженность, в том числе вокруг ядерной программы КНДР, поддержали цены на драгоценные металлы. Некоторое давление на них оказало ралли на фондовом рынке США, которое переключило внимание части инвесторов с рынка металлов на рынок акций.

В марте – апреле и сентябре наблюдалось отставание котировок платины от котировок золота и нарастание ценового спреда между металлами. Если в начале года платина торговалась на 20% дешевле золота, то к концу 2017 года разрыв вырос до 30%, что определялось как влиянием 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 Западной Европы и Индии, отсутствие ожидаемого восстановления ювелирного спроса в КНР, а также слабую чувствительность производства первичного металла к низким ценовым уровням. Значительное негативное влияние оказали и действия спекулянтов, увеличивших ставку на снижение цен на металл: за год короткие позиции на платину на бирже CME выросли в два раза — до 2 млн унций, при этом длинные позиции поднялись только на треть.

Преобладание негативных настроений привело к тому, что среднегодовая цена платины в 2017 году была ниже, чем годом ранее, и находилась на минимальном за последние 12 лет уровне (949 долл. США / тр. унцию).

**2017 год**

Сбалансированный рынок на фоне снижения потребления в автомобильной и ювелирной промышленности, позитивной динамики инвестиционного спроса и роста потребления в других отраслях промышленности, а также наращивания первичного производства в условиях низкого уровня цен.

**Прогноз — «нейтральный»**

В 2018 году рынок будет близок к балансу при умеренном восстановлении спроса и стабильном предложении (снижение первичного производства будет компенсировано ростом вторичной переработки).

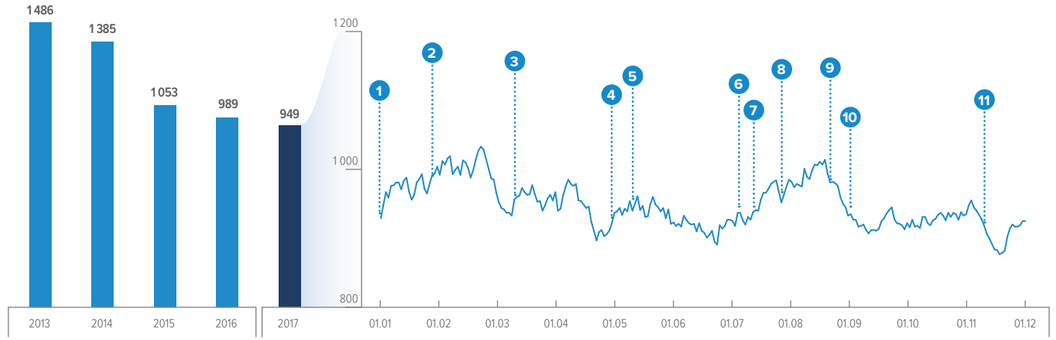
## Баланс рынка

Рынок платины в 2017 году был сбалансирован. Производство металла из первичных источников и переработка вторичного сырья превышали потребление в промышленности и ювелирной отрасли, однако излишки были аккумулированы фондами прямых инвестиций (ETF) и частными инвесторами в физический металл.





**Динамика цен на платину и ключевые события отрасли // долл. США / тр. ун.**




*Источник: LBMA Platinum price*

1) 23 декабря 2016 года власти КНР опубликовали план введения экологического стандарта China 6, одного из наиболее строгих из существующих и планируемых к введению

2) Заявления о возможном сокращении добычи МПГ производителями в ЮАР, публикация слабых производственных результатов на активах в Канаде, заявление VW о переходе с малых дизельных двигателей на мягкие гибриды

3) Мэрии Лондона и Парижа озвучили планы усиления мер по контролю загрязнения воздуха выхлопными газами

4) Слабая автомобильная статистика в США, министр природных ресурсов ЮАР озвучил планы повышения требований к представленности темнокожего населения в капитале горнодобывающих компаний до 30%

5) Решение КНР перенести введение квот на электромобили на 2019 год

6) Решение о консервации проекта Bokoni в ЮАР

7) Lonmin анонсирует планы привлечения средств через продажу избыточных перерабатывающих мощностей

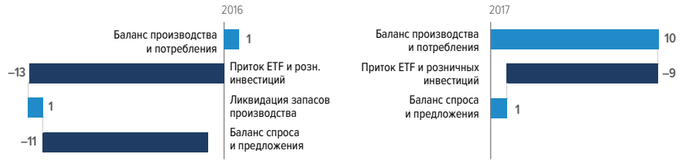
8) А. Меркель заявляет о планах Германии поддержать инициативу Евросоюза по запрету автомобилей с ДВС

9) Решение о консервации проекта Maseve в ЮАР

10) Позитивная автомобильная статистика в США; дополнительный спрос на автомобили, вызванный прошедшими ураганами «Ирма» и «Харви»

11) Sibanye-Stillwater делает предложение по покупке Lonmin

**Баланс рынка платины // т**




*Источник: данные Компании*

## Потребление

Промышленное потребление платины в 2017 году незначительно увеличилось: на 1 тонну (+0,5%) по сравнению с предыдущим годом — до 243 тонн.

Основной сферой применения платины является автомобильная промышленность. Более 70% потребляемого в этой отрасли металла используется для производства нейтрализаторов выхлопных газов дизельных автомобилей.

В 2017 году потребление платины в автомобильном секторе снизилось (–0,9 тонны, или –1%, по отношению к 2016 году), что в первую очередь связано с сокращением доли дизельных автомобилей на европейском рынке (ключевом для автомобилей с этим типом топлива). В Германии к декабрю 2017 года доля дизельных автомобилей в структуре продаж сократилась до 39% по сравнению с 46% годом ранее. При этом в сентябре показатель достигал 36%, что является минимумом с 2009 года. Во Франции по итогам года доля дизельных автомобилей снизилась с 52 до 47%, однако еще пять лет назад достигала 75%.

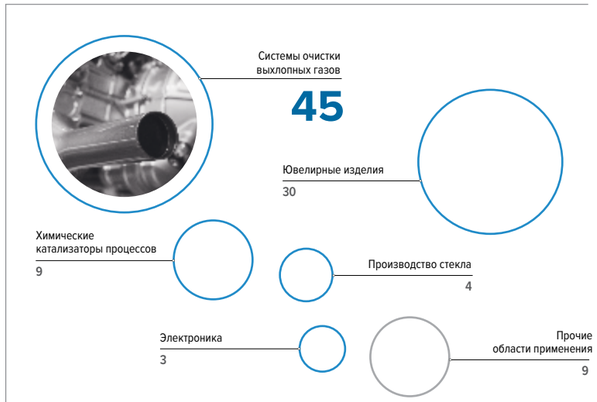
Индия — рынок, на который ранее возлагались большие надежды с точки зрения наращивания производства дизельного транспорта, — в последние годы также показывает снижение: в период с 2012 по 2017 год доля дизельных автомобилей в структуре автомобильного рынка страны сократилась вдвое — с 47 до 23%.

Дизельные двигатели уступают место в основном бензиновым, а в более дорогих автомобилях — гибридным установкам, которые состоят из бензинового и электрического двигателя. Наличие в гибриде бензинового двигателя определяет преимущественное использование в нем катализаторов на основе палладия. При одинаковом рабочем объеме ДВС удельное использование металла в гибридном двигателе выше, чем в традиционном бензиновом, по причине более частого холодного пуска.

Снижение потребления платины в пассажирском автотранспорте было частично компенсировано ростом производства грузовых автомобилей, в каталитических системах которых этот металл сохраняет свое ключевое значение. Дизельные двигатели наряду с гибридами являются ключевым экономически эффективным инструментом для выполнения установленных Евросоюзом требований о снижении к 2020 году выбросов диоксида углерода до 95 г/км. Новые модели дизельных автомобилей соответствуют современным экологическим требованиям, но в то же время скандал вокруг системы очистки выхлопных газов дизельных двигателей автоконцерна «Фольксваген» укоренил негативное отношение к дизельному транспорту среди покупателей и властей, особенно в странах Евросоюза, что привело к тому, что многие города Евросоюза озвучили планы запрета на въезд в них старых дизельных автомобилей. Это дает основание полагать, что доля пассажирского дизельного транспорта продолжит свое снижение, хотя в абсолютных величинах в ближайшие годы сохранится позитивная динамика производства транспортных средств данного типа за счет общего роста выпуска автомобилей.

Второй по значимости отраслью применения платины является ювелирная промышленность, на которую приходится треть потребления. Объем спроса на металл в данной отрасли в 2017 году продолжил сокращаться, развивая тенденцию, сложившуюся годом ранее, хотя темпы снижения замедлились (–1,7 тонны,

**Отраслевая структура потребления платины в 2017 году // %**




*Источник: данные Компании*

+0,5%

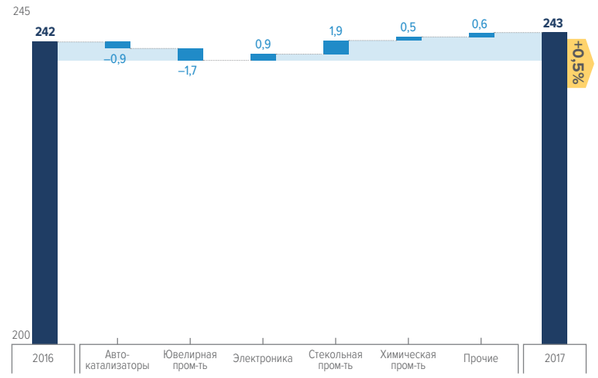
**243** т

промышленное потребление платины в 2017 году

**>70%**

платины, потребляемой в автомобильной отрасли, используется для производства нейтрализаторов выхлопных газов дизельных автомобилей

**Изменение потребления платины по областям применения // т**




*Источник: данные Компании*

или 2%). Причиной этого, в первую очередь, служит снижение спроса на ювелирные изделия в КНР, вызванное переключением потребителей на другие формы инвестирования. В то же время у рынка КНР сохраняется высокий потенциал, в том числе в наращивании продаж в городах с населением от 150 тыс. до 3 млн человек.

Несмотря на общее снижение, мировой ювелирный спрос на платину был поддержан последовавшим после завершения налоговой реформы восстановлением рынка в Индии (по предварительным данным PGI, рынок платиновых украшений в стране вырос более чем на 20%), которое хотя и не смогло полностью нейтрализовать негативные тенденции на более крупном рынке КНР, но значительно смягчило их.

В 2017 году потребление первичной платины для производства промышленных катализаторов увеличилось на 0,5 тонны в результате увеличения переработки нефти и сланцевого газа в Северной Америке, роста химической промышленности в Западной Европе и запуска в КНР новых предприятий по производству параксилола (применяемого в изготовлении лаков, красок и дегидрировании пропана), а также силикона и других базовых химикатов. Негативно на динамике роста сказалось снижение темпов роста производства азотной кислоты.

В стекольной промышленности платина применяется для производства стекловолокна и оптического стекла, используемого в жидкокристаллических экранах большинства электронных изделий. Спрос на металл в данной отрасли в 2017 году показал значительный рост (1,9 тонны, или 20%) на фоне активного наращивания мощностей по производству LCD-дисплеев.

Потребление платины в электронной промышленности показало небольшой рост (+0,9 тонны) за счет увеличения выпуска жестких дисков, в элементах которых применяется платина, в результате расширения мощностей по дистанционному хранению данных. В ближайшие несколько лет на рынок планируется вывести новые технологии жестких дисков (MAMR и HAMR), которые позволят значительно увеличить плотность информации на диске и дать второе дыхание этой технологии, в последние годы испытывавшей серьезную конкуренцию со стороны твердотельных накопителей (SSD).

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 2017 году спрос со стороны розничных покупателей на платиновые слитки был несколько ниже, чем годом ранее (6 тонн), что объясняется нейтральной динамикой цен на металл и сохраняющимся дисконтом к золоту. По итогам года уровень инвестиций в платиновые ETF вырос на 3 тонны.

+2%

**194 т**

мировое производство первичной платины в 2017

+20%

**1,9 т**

рост спроса на платину в стекольной промышленности в 2017 году

## Производство

Мировое производство первичной платины в 2017 году выросло на 4 тонны, или 2% по сравнению с 2016 годом, — до 194 тонн.

В ЮАР (крупнейшей стране — производителе металла) производство выросло на 6,1 тонны, несмотря на закрытие в течение года проектов Bokoni и Maseve, ремонтные работы на плавильных мощностях Impala Platinum, остановку по техническим причинам горно-обогатительного комбината на проекте Mototolo и сложности в доступе к рудному телу на проекте Zondereinde. Рост был обеспечен увеличением добычи на других объектах, в первую очередь на крупнейшем активе компании Anglo American Platinum — Mogalakwena, а также месторождениях компании Sibanye-Stillwater.

В условиях пограничного с профицитом состояния рынка и низких ценовых уровней, ставящих значительное число проектов на грань рентабельности, производители в ЮАР проявляют слабую дисциплину в сдерживании предложения и наращивают производство для достижения более низкой удельной стоимости продукции и увеличения выручки.

В Российской Федерации зафиксирован умеренный рост выпуска металла: снижение добычи на предприятиях Дальнего Востока было компенсировано ростом выпуска металла ПАО «ГМК «Норильский никель» за счет переработки медесодержащего концентрата, приобретенного им у ГК «Ростех», выработкой незавершенного производства, накопленного в Заполярном филиале, и снижением транспортного незавершенного производства в связи с окончанием реконфигурации производства Компании.

В Зимбабве производство показало умеренный рост за счет проектов Zimplats и Mimosa, однако ремонтные работы на горно-обогатительном комбинате проекта Unki в четвертом квартале 2017 года несколько снизили общий результат.

Заметно снизилось производство в Канаде (–1 тонна, или 15%) по причине сокращения выпуска платины на проектах компаний Vale и Glencore. Позитивная динамика на руднике компании North American Palladium частично компенсировала это негативное влияние. В США производство компании Sibanye-Stillwater показало умеренный рост, который будет в дальнейшем поддержан за счет проекта Blitz, запущенного в 2017 году.

Ключевыми источниками вторичной платины являются отработанные нейтрализаторы выхлопных газов и ювелирные лома. В 2017 году рост производства из вторичного сырья составил 6 тонн (до 59 тонн), в основном вследствие роста сбора автомобильного и ювелирного ломов.

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

Источниками предложения платины из ранее накопленных запасов на рынке выступают торговые компании, финансовые организации и потребители, обладающие сверхнормативными запасами, однако движение этих запасов непрозрачно.

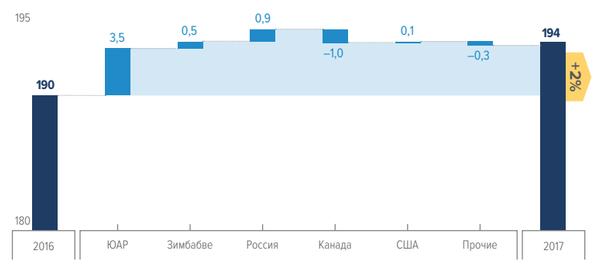
–4%

**949**

**долл. США за тр. ун.**

средняя цена платины в 2017 году

**Производство первичной платины // т**




*Источник: данные Компании*

# ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ


**58** Бизнес Группы

58 — Минеральная база
62 — Геологоразведка
66 — Производственные активы и их деятельность
87 — Ключевые инвестиционные проекты
94 — Газовые и энергетические активы
97 — Транспортные активы
100 — Продукция и ее реализация
103 — НИОКР
105 — Снабжение

**108** Корпоративная ответственность

108 — Кадровая и социальная политика
128 — Промышленная безопасность
132 — Экология

**148** Обзор финансовой деятельности (MD&A)

# Бизнес Группы

## Минеральная база

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.

### ЗАПАСЫ И РЕСУРСЫ[1]

**Оцененные и выявленные ресурсы**

**2 220 млн т руды**

**Ni** 15,5 млн т

**Cu** 23,8 млн т

**МПГ** 8,3 тыс. т (265,1 млн тр. ун.)

**Доказанные и вероятные запасы**

**815 млн т руды**

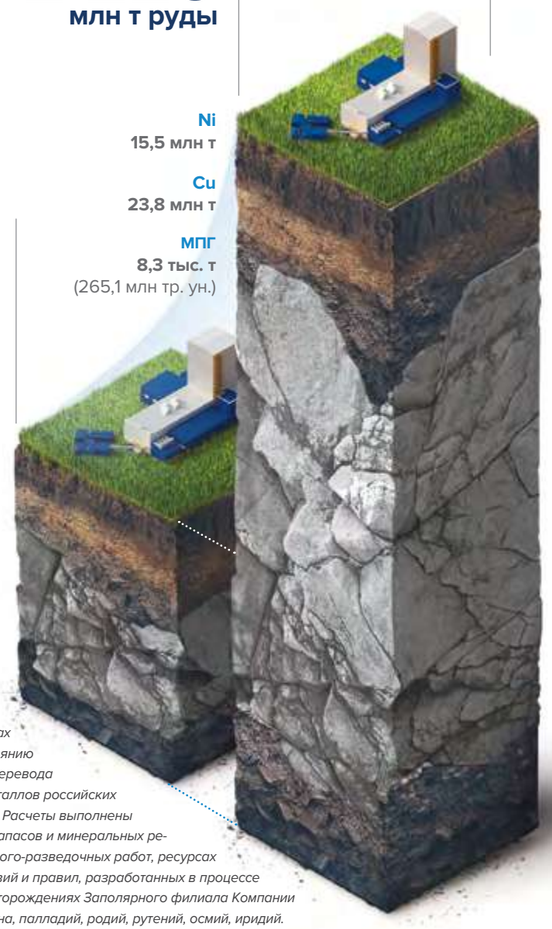
**Ni** 7,1 млн т

**Cu** 12,4 млн т

**МПГ** 3,9 тыс. т (125 млн тр. ун.)

**География металлов, добываемых «Норникелем»**

- **Таймырский полуостров** Ni, Cu, Au, Pt, Pd, Rh, Ru, Os, Ur, Co
- **Кольский полуостров** Ni, Cu, Au, Pt, Pd, Rh, Ru, Os, Ur, Co
- **Забайкальский край** Cu, Au, Ag, Fe
- **Австралия** Ni
- **ЮАР** Ni, Cu, Co, Rh, Ru, Os, Ur, Pt, Pd



[1] *Запасы и ресурсы на 31 декабря 2017 года с учетом зарубежных активов на основе 100%-ного владения (без месторождений Забайкалья). Данные о запасах руды и минеральных ресурсов, имеющихся в распоряжении Компании по состоянию на 31 декабря 2017 года, приводятся по результатам анализа и оперативного перевода в категории кодекса JORC данных о состоянии балансовых запасов руды и металлов российских подразделений, учтенных по российской классификации (отчет по форме 5-гр). Расчеты выполнены в соответствии с требованиями Австрало-Азиатского кодекса оценки рудных запасов и минеральных ресурсов (JORC) и Российского кодекса публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах и запасах твердых полезных ископаемых (Кодекса НАЭН) с применением условий и правил, разработанных в процессе аудита запасов, выполненного компанией Micon International Co Limited на месторождениях Заполярного филиала Компании в 2013 году. В металлы платиновой группы (МПГ) входят шесть металлов: платина, палладий, родий, рутений, осмий, иридий.*







## Таймырский полуостров (Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»)

Заполярный филиал отрабатывает запасы сульфидных медно-никелевых руд Талнахского и Октябрьского месторождений, формирующих Талнахский рудный узел. ООО «Медвежий ручей» отрабатывает запасы сульфидных медно-никелевых руд месторождения Норильск-1, относящегося к Норильскому рудному узлу.

«Норникель» обладает значительным потенциалом для поддержания экономических запасов руды на высоком уровне за счет существенных минеральных ресурсов в полях действующих горных предприятий. Для восполнения отрабатываемых запасов богатых и медистых руд на действующих рудниках в основном используются предполагаемые ресурсы на флангах эксплуатируемых месторождений. Перспективы развития горных работ связаны с не вскрытыми пока залежами богатых руд, а также с горизонтами вкрапленных и медистых руд, которые будут последовательно и интенсивно вовлекаться в эксплуатацию. Принятые к реализации проекты по подготовке новых залежей и горизонтов Талнахского рудного узла и положительные результаты геолого-разведочных работ обеспечивают надежную минерально-сырьевую базу Компании в обозримой перспективе.

**Балансовые запасы Талнахского и Норильского рудного узла[2]**

**2 160 млн т руды**

- **Ni** 15,8 млн т
- **Cu** 30,4 млн т
- **МПГ** 10,7 тыс. т

**Доказанные и вероятные запасы**

**690 млн т руды**

- **Ni** 6,4 млн т
- **Cu** 12,07 млн т
- **МПГ** 3,9 тыс. т (124,8 млн тр. ун.)

**Оцененные и выявленные минеральные ресурсы**

**1 714 млн т руды**

- **Ni** 12,0 млн т
- **Cu** 22,7 млн т
- **МПГ** 8,2 тыс. т (>264,2 млн тр. ун.)

**Погашено из балансовых запасов**

**15,0 млн т руды**

**Ni** — 250,5 тыс. т, **Cu** — 434,5 тыс. т, **МПГ** — 0,138 тыс. т

**Прирост балансовых запасов[3]**

**5,4 млн т руды**

Среднее содержание: **Ni** — 2,87%, **Cu** — 7,02%, **МПГ** — 17,04 г/т

## Кольский полуостров (АО «Кольская ГМК»)

Кольская ГМК отрабатывает запасы сульфидных медно-никелевых руд месторождений Ждановское, Заполярное, Тундровое, Котсельваара-Каммикиви и Семилетка, относящихся к Печенгскому рудному полю. Кроме них в пределах Печенгского рудного поля расположены месторождения Спутник, Быстринское и Верхнее, лицензия на право пользования недрами которых также предоставлена АО «Кольская ГМК». Объем имеющейся минерально-сырьевой базы на Кольском полуострове позволяет Группе «Норильский никель» поддерживать достигнутый уровень добычи металлов в долгосрочной перспективе.

**Балансовые запасы Печенгского рудного поля[2]**

**470,4 млн т руды**

- **Ni** 3,16 млн т
- **Cu** 1,54 млн т

**Доказанные и вероятные запасы**

**125 млн т руды**

- **Ni** 0,7 млн т
- **Cu** 0,36 млн т

**Оцененные и выявленные минеральные ресурсы**

**333 млн т руды**

- **Ni** 2,3 млн т
- **Cu** 1,1 млн т

**Погашено из балансовых запасов**

**6,86 млн т руды**

**Ni** — 43,6 тыс. т, **Cu** — 18,7 тыс. т

**Перевод балансовых запасов[4]**

**6,7 млн т руды**

Среднее содержание: **Ni** — 0,63%, **Cu** — 0,27%

[2] *По категориям A + B + $C_1$ + $C_2$*

[3] *Эксплуатационная разведка, доразведка и переоценка в контуре залежей эксплуатируемых месторождений.*

[4] *Эксплуатационная разведка в контуре залежей эксплуатируемых месторождений.*

## Забайкальский край (ООО «ГРК «Быстринское» и ООО «Бугдаинский рудник»)

**Быстринское месторождение**
ООО «ГРК «Быстринское» отрабатывает запасы золотожелезомедных руд Быстринского месторождения.

**Бугдаинское месторождение**
ООО «Бугдаинский рудник» выдана лицензия на право пользования недрами Бугдаинского месторождения.

На месторождении проведены разведочные работы. Запасы полезных ископаемых по категориям $B + C_1 + C_2$ поставлены на государственный баланс в 2007 году. Разработка месторождения начата в 2013 году в соответствии с утвержденной в установленном порядке проектной документацией. В 2014 году по инициативе недропользователя в связи с неблагоприятной конъюнктурой мировых цен на молибден право пользования недрами Бугдаинского месторождения было приостановлено на три года. В 2017 году приостановка права пользования недрами продлена на пять лет — до 31 декабря 2022 года.

**Балансовые запасы Быстринского месторождения по категориям $B + C_1 + C_2$**

**333** млн т руды

- **Cu** 2,27 млн т
- **Au** 9 265 тыс. тр. ун.
- **Ag** 39 763 тыс. тр. ун.
- **Fe**[1] 76 млн т

**5,2** млн т
**погашено в 2017 году из балансовых запасов**

**Балансовые запасы Бугдаинского месторождения по категориям $B + C_1 + C_2$**

**812** млн т руды

- **Mo** 600 тыс. т
- **Au** 360 тыс. тр. ун.
- **Ag** 6 221 тыс. тр. ун.
- **Pb** 41 тыс. т

[1] *Железо магнетитовое.*



## Австралия (Norilsk Nickel Cawse)

Группа располагает лицензией на разработку месторождения Honeymoon Well, которое включает в себя:

- месторождения вкрапленных сульфидных никелевых руд — Hannibals, Harrier, Corella и Harakka;
- месторождение сплошных и прожилковых руд Wedgetail.

**Общая минерально-сырьевая база месторождений Honeymoon Well по категориям оцененных и выявленных ресурсов**

**173** млн т руды

Среднее содержание:
- **Ni** — 0,68%

## ЮАР (Nkomati)

Предприятие Nkomati — это совместное предприятие Группы и компании African Rainbow Minerals, в котором доля Группы составляет 50%. Данные по Nkomati учитываются в финансовых показателях по методу пропорциональной консолидации исходя из доли владения, по остальным показателям Nkomati не консолидируются в общем итоге.

Месторождение вкрапленных сульфидных медно-никелевых руд Nkomati относится к Бушвелдскому комплексу. Месторождение Nkomati состоит из нескольких рудных тел, основные из которых — сплошное сульфидное рудное тело (руда с высоким содержанием никеля) и основная зона минерализации (руда MMZ). Также месторождение содержит зону хромитовой и перидотит-хромитовой минерализации (руда PCMZ) с меньшим содержанием металлов по сравнению с основной зоной минерализации.

**Суммарные доказанные и вероятные запасы руды**[2]

**88,6** млн т руды

Среднее содержание:
- **Ni** — 0,31%
- **Cu** — 0,11%
- **Co** — 0,02%
- **МПГ** — 0,88 г/т

**Оцененные и выявленные ресурсы**[2]

**182,4** млн т руды

Среднее содержание:
- **Ni** — 0,35%
- **Cu** — 0,14%
- **Co** — 0,02%
- **МПГ** — 0,95 г/т

[2] *По состоянию на конец первого полугодия 2017 года.*

# Геологоразведка

## Таймырский полуостров
## (Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель»)

Работы по разведке и доразведке сульфидных медно-никелевых руд проводятся в пределах Норильского промышленного района на Масловском месторождении, а также на глубоких горизонтах и флангах Октябрьского и Талнахского месторождений. На Мокулаевском месторождении проведена разведка запасов технологических известняков.

Поиски сульфидных руд в пределах Норильского промышленного района проводятся на западном фланге Октябрьского месторождения и Лебяжьей площади, расположенной в 20 км к северо-западу от Норильска, а также на Разведочной, Могенской, Халильской, Нижне-Халильской и Нирунгдинской площадях, расположенных в 150 км к юго-востоку от Норильска.

### Масловское месторождение

Ni Cu Pt

Расположено в Норильском промышленном районе, в 12 км к югу от месторождения Норильск-1. По своим запасам месторождение относится к числу крупнейших в мире.

Лицензия на право пользования недрами для разведки и добычи сульфидных медно-никелевых руд Масловского месторождения получена Компанией в 2015 году по факту его открытия.

Проект проведения разведочных работ прошел экспертизу и утвержден в 2016 году. В соответствии с ним разрабатывается технико-экономическое обоснование постоянных разведочных кондиций. В начале февраля 2018 года «Норникель» и «Русская Платина» подписали 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.

**Месторождение относится к числу крупнейших**

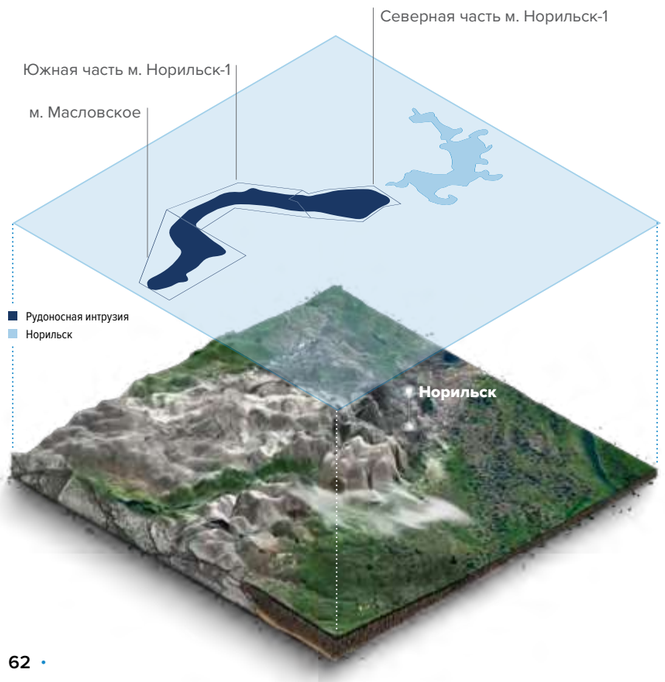
### Балансовые запасы полезных ископаемых Масловского месторождения категорий $C_1 + C_2$

**215** млн т руды

- **Pd** 32 262 тыс. тр. ун.
- **Pt** 12 479 тыс. тр. ун.
- **Ni** 728 тыс. т
- **Cu** 1 122 тыс. т
- **Co** 34 тыс. т
- **Au** 1 304 тыс. тр. ун.

**Содержание металла в руде**

- **Pd** 4,56 г/т
- **Pt** 1,78 г/т
- **Ni** 0,33%
- **Cu** 0,51%
- **Co** 0,016%
- **Au** 0,19 г/т







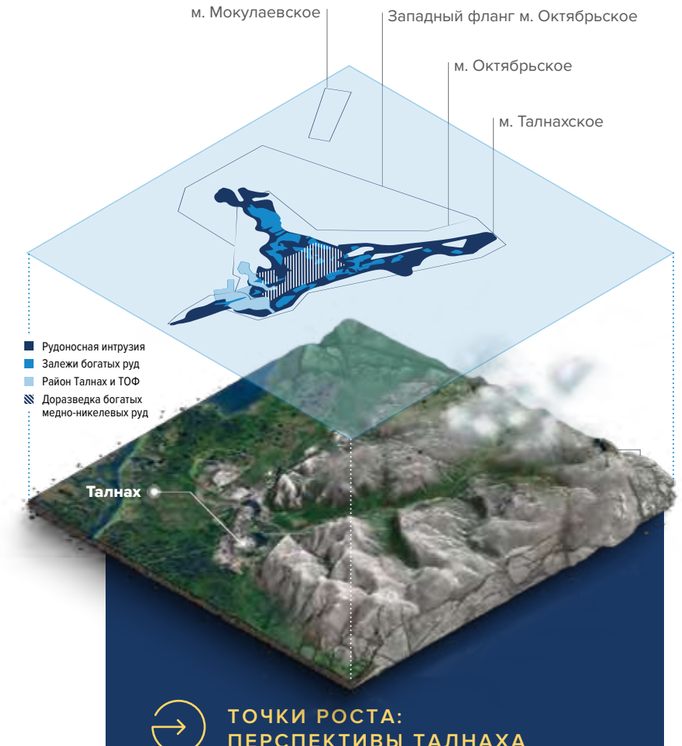

### Фланги и глубокие горизонты Талнахского рудного узла (медно-никелевые руды)

Ni Cu

В пределах горных отводов Октябрьского и Талнахского месторождений за контуром учтенных запасов проводятся геолого-разведочные работы в целях доразведки богатых и медистых руд.

Геолого-разведочные работы (доразведка) проводятся для уточнения контуров рудных тел и перевода запасов из категории $C_2$ в $C_1$ на флангах Октябрьского месторождения, южных флангах Талнахского месторождения, южном фланге рудника «Маяк». Работы на восточных флангах рудника «Скалистый» и флангах залежи «Северная-3» завершены. По результатам работ проведен пересчет запасов медно-никелевых руд по залежи «Северная-4», запасы богатых и медистых руд поставлены на государственный баланс в количестве 7 704,2 тыс. тонн.

В 2017 году по результатам работ по доразведке на Талнахском рудном узле в границах залежи «Северная-4» получен прирост балансовых запасов медно-никелевых руд.




### Запасы залежи «Северная-4» Октябрьского месторождения, вновь поставленные на государственный баланс в 2017 году

**Богатая:**

**1,2** млн т руды

- **Ni** 45,5 тыс. т
- **Cu** 223,8 тыс. т
- **Pt** 11,4 т
- **Pd** 33,9 т

**Медистая:**

**0,2** млн т руды

- **Ni** 0,7 тыс. т
- **Cu** 7,5 тыс. т
- **Pt** 0,4 т
- **Pd** 1,5 т

### ТОЧКИ РОСТА: ПЕРСПЕКТИВЫ ТАЛНАХА

Поддержание стабильного уровня добычи на Талнахском рудном узле в среднесрочной перспективе — приоритетное направление нового инвестиционного цикла, который запущен «Норникелем» в 2017 году для обеспечения устойчивого развития.

В 2018–2020 годах в проекты рудников Талнаха планируется инвестировать

**1,5** млрд долл. США

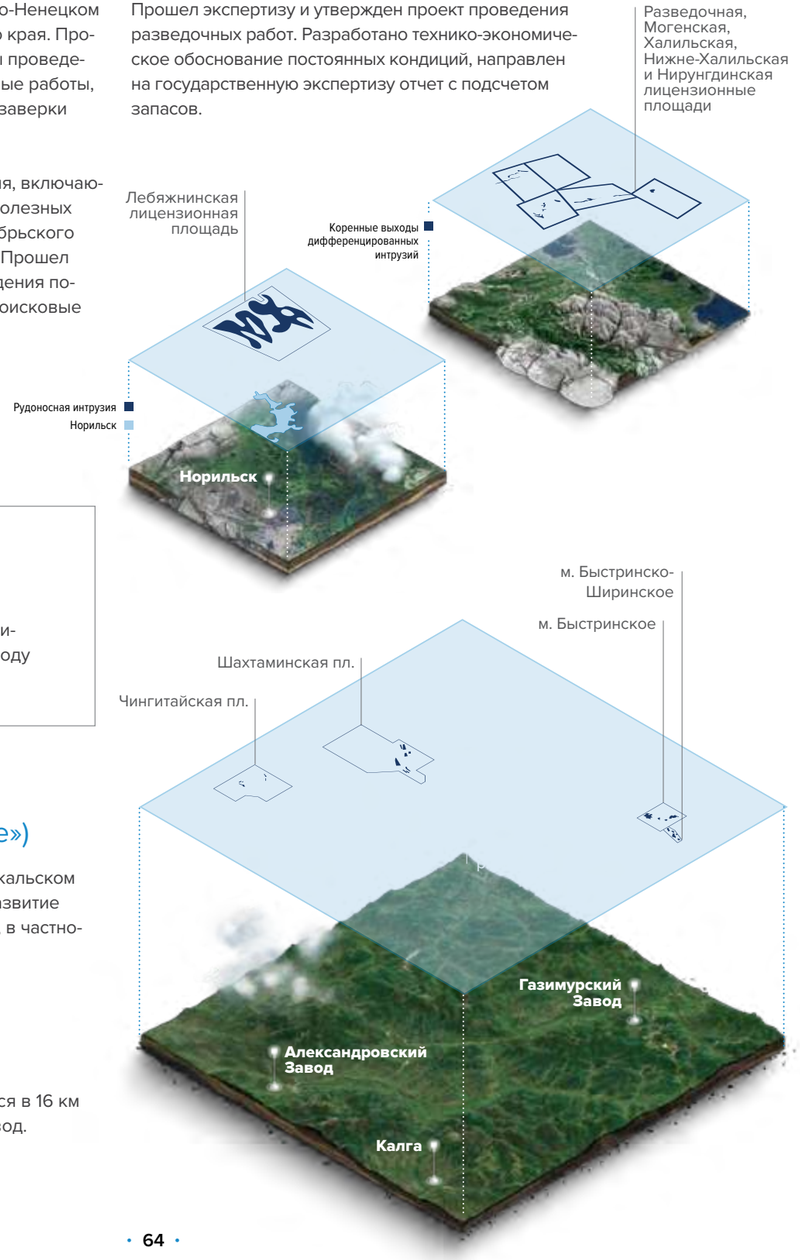
**Добыча в Талнахском рудном бассейне // млн т**

**Поиск и оценка сульфидных медно-никелевых руд на новых площадях**
В 2014 году получены лицензии на право пользования недрами в целях геологического изучения — поиска и оценки месторождений сульфидных медно-никелевых руд на Лебяжнинской, Разведочной, Могенской, Халильской, Нижне-Халильской и Нирунгдинской площадях, расположенных в Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе Красноярского края. Прошли экспертизу и утверждены проекты проведения поисковых работ. Ведутся поисковые работы, в том числе бурение скважин с целью заверки аномалий, выделенных ранее.

Лицензия для геологического изучения, включающего поиск и оценку месторождений полезных ископаемых на западном фланге Октябрьского месторождения, получена в 2017 году. Прошел экспертизу и утвержден проект проведения поисковых и оценочных работ. Ведутся поисковые работы, в том числе бурение скважин.

**Разведка известняков на Мокулаевском месторождении**
Находится в 10 км к северо-западу от промышленных площадок рудников «Октябрьский» и «Таймырский».

Лицензия на право пользования недрами для разведки и добычи известняков Мокулаевского месторождения получена в 2017 году по факту его открытия. Прошел экспертизу и утвержден проект проведения разведочных работ. Разработано технико-экономическое обоснование постоянных кондиций, направлен на государственную экспертизу отчет с подсчетом запасов.




## Кольский полуостров (АО «Кольская ГМК»)

Геолого-разведочные работы на территории Кольского полуострова в 2017 году не проводились.

## Забайкальский край (ООО «ГРК «Быстринское»)

Геолого-разведочные работы в Забайкальском крае направлены на поддержание и развитие минерально-сырьевой базы Компании, в частности Читинского проекта.

**Быстринское месторождение**

Au Cu Fe

Быстринское месторождение находится в 16 км к востоку от поселка Газимурский Завод.





Доразведка месторождения в целях прироста подготовленных к освоению запасов на флангах и глубоких горизонтах проводилась в 2015–2016 годах. По результатам работ получен прирост запасов полезных ископаемых. Выявленные запасы скарновых и золотосодержащих руд поставлены на государственный баланс в 2017 году.

**Быстринско-Ширинское месторождение**

Au

Расположено в 24 км к юго-востоку от поселка Газимурский Завод. Граница лицензионного участка примыкает непосредственно к участку недр Быстринского месторождения.

В 2017 году на нем проводились работы по изучению возможности применения технологии подземного хлорного выщелачивания (ПХВ).

**Западно-Шахтаминская и Центрально-Шахтаминская площади**

Au Cu Fe попутные компоненты

Лицензии для геологического изучения (поиск и оценка) месторождений меди, золота, железа и попутных компонентов на Центрально-Шахтаминской и Западно-Шахтаминской площадях получены в 2015 году.

Площади расположены в юго-восточной части Забайкальского края, в 22 км от железной дороги Борзя — Газимурский Завод.

**Прирост запасов по Быстринскому месторождению**

**51,8** млн т руды

- **Cu** 254,0 тыс. т
- **Au** 61,5 т
- **Ag** 198,6 т
- **Fe** 9,1 млн т

В 2017 году проведены дополнительные геохимические и геофизические площадные изыскания, а также геологические маршруты. По результатам работ выделены участки, перспективные для выявления золотомедного оруденения. Поисковые работы продолжаются.

**Чингитайская площадь**

Au Cu Mo попутные компоненты

В 2015 году получена лицензия для геологического изучения (поиск и оценка) месторождений меди, золота, молибдена и попутных компонентов на Чингитайской площади, которая расположена в 25 км к северо-западу от поселка Александровский Завод.

В 2016 году проведен комплекс поисковых работ, включая геохимические и геофизические поиски, а также геологические маршруты. По их результатам перспективы обнаружения железо-медно-скарнового объекта не подтвердились. Поисковые работы завершены, и в 2018 году принято решение сдать лицензию.

## Австралия (Norilsk Nickel Cawse)

**Месторождение Honeymoon Well**
В 2017 году геолого-разведочные работы по лицензиям Компании в Австралии проводились как на никелевом проекте Honeymoon Well (представлено месторождениями Wedgetail, Hannibals, Harrier, Corella и Harakka), так и на перспективных площадях Albion Downs North и Albion Downs South. На Honeymoon Well проводились наземные геофизические работы. На Wedgetail оценены варианты отработки сплошных сульфидных руд, предусматривающие их переработку на сторонних производственных мощностях. Проведены буровые и геофизические исследования на ранее выделенном перспективном участке распространения сульфидного никелевого оруденения на флангах и глубоких горизонтах. Проведена переинтерпретация геологических данных для оценки перспектив на глубоких горизонтах участка Wedgetail.

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

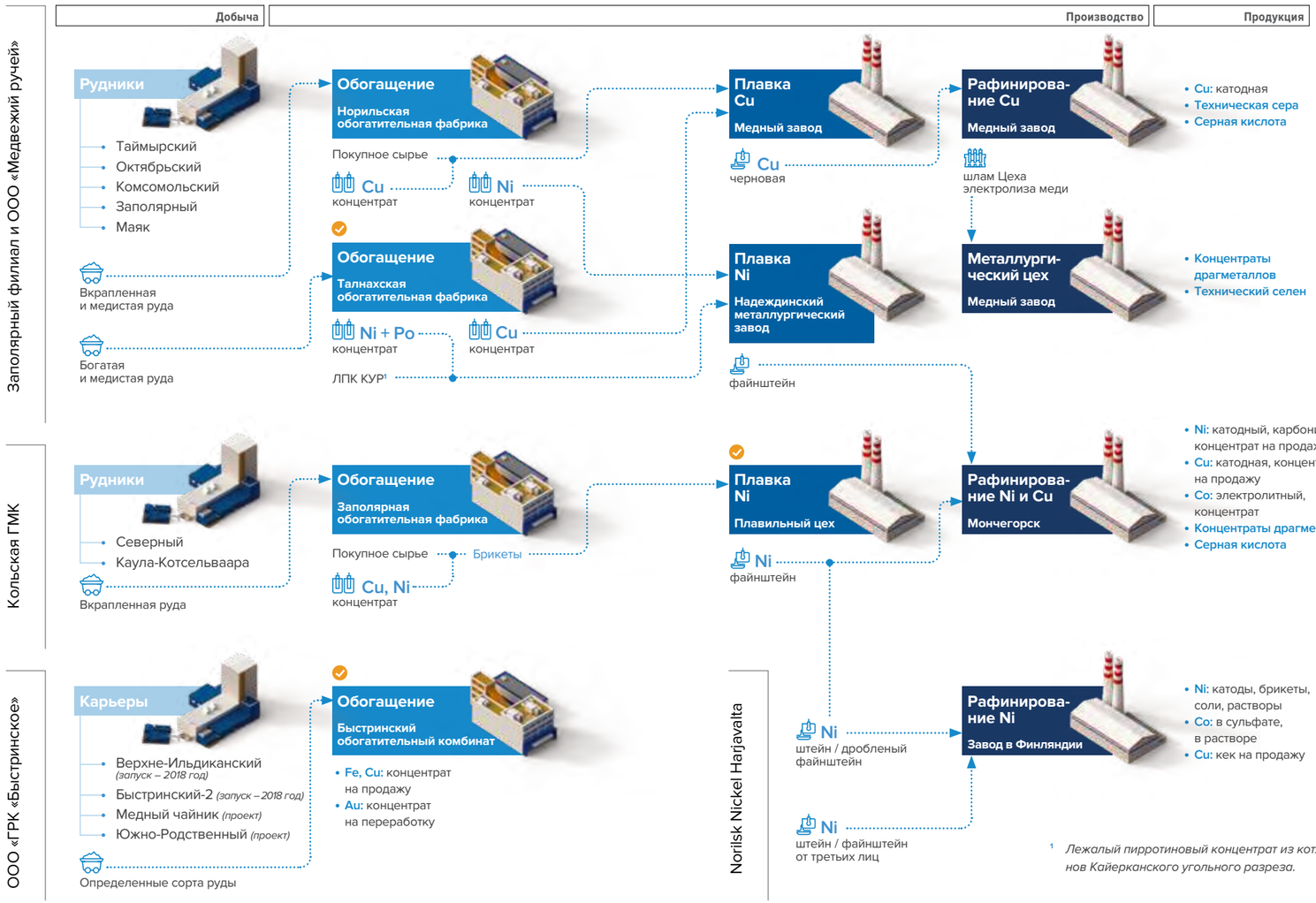
На месторождении Hannibals проводились камеральные работы по геологической интерпретации зон тектоники. В 2017 году на площади Albion Downs North и Albion Downs South для проверки ранее выявленных геохимических аномалий никеля и меди проводилось бурение поисковых скважин.

# Производственные активы и их деятельность

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

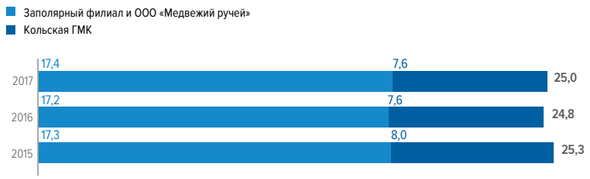
- Талнахская обогатительная фабрика достигла целевых показателей, предусмотренных проектом модернизации. Ее мощность выросла более чем на 30% — с 7,6 млн до 10,2 млн тонн руды в год. Снижены потери металлов в хвостах, достигнуты проектные показатели по извлечению никеля и меди в коллективные концентраты и по качеству никель-пирротинового и медного концентратов.
- На Кольской ГМК началось строительство нового передела для Цеха электролиза никеля. Внедрение высокоэффективной технологии электроэкстракции предусматривает отказ от плавки никелевых анодов. Это позволит «Норникелю» сократить операционные затраты и потери металла в процессе производства, а также повысить качество продукции.
- В октябре «Норникель» запустил в Забайкальском крае Быстринский ГОК. На предприятии начались пусконаладочные работы под нагрузкой, которые идут по графику. Быстринский ГОК будет разрабатывать Быстринское полиметаллическое месторождение на территории Газимуро-Заводского района и Бугдаинское месторождение молибдена в Александрово-Заводском районе.

Подробнее в разделе «Ключевые проекты»
с. 87

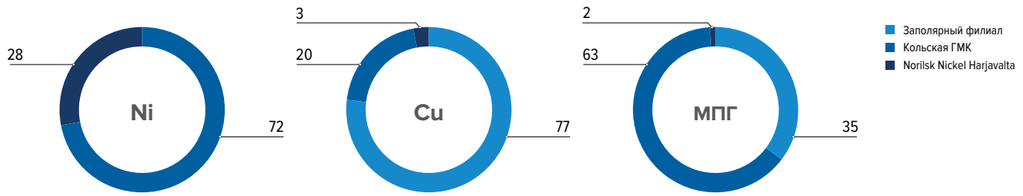



[1] *Лежалый пирротиновый концентрат из котлованов Кайерканского угольного разреза.*

**Структура добычи руды по активам в России // млн т**




**Структура производства металлов по активам в 2017 году // % от общего производства Группы**



Благодаря завершению основного этапа реконфигурации производственных мощностей, которое было ознаменовано выводом Талнахской обогатительной фабрики на проектную мощность и новые уровни извлечения, а также нормализацией запасов незавершенного производства, мы полностью выполнили производственный план 2017 года.

Объемы выпуска основных металлов из собственного сырья выросли на 7–15% относительно 2016 года, а рост производства меди и платины превысил целевые показатели (на 4 и 6% соответственно).

На 2018 год запланирована активная фаза модернизации и расширения рафинировочных мощностей на Кольской ГМК с переходом на новую технологию хлорного выщелачивания. В 2018 году планируется дальнейший рост производства меди как на наших существующих мощностях, так и за счет запуска Быстринского ГОКа».

**Сергей Дяченко**
Первый вице-президент — Операционный директор

# Производственные результаты 2017 года

## Добыча руды Группой // млн т

| Наименование актива | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **Россия** | | | |
| Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» | 17,3 | 17,2 | 17,4 |
| Кольская ГМК | 8,0 | 7,6 | 7,6 |
| **Итого** | **25,3** | **24,8** | **25,0** |
| **ЮАР** | | | |
| Nkomati (50%)[1] | 4,2 | 2,8 | 3,5 |

## Среднее содержание металлов в руде

| Наименование актива | Никель, % | | | Медь, % | | | МПГ[2], г/т | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 |
| **Россия** | | | | | | | | | |
| Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» | 1,27 | 1,23 | 1,29 | 2,06 | 2,09 | 2,17 | 6,85 | 6,81 | 6,83 |
| Кольская ГМК | 0,62 | 0,53 | 0,54 | 0,25 | 0,22 | 0,23 | 0,07 | 0,08 | 0,07 |
| **ЮАР** | | | | | | | | | |
| Nkomati | 0,34 | 0,36 | 0,31 | 0,14 | 0,13 | 0,12 | – | – | – |

## Извлечение металлов в обогатительном цикле // %

| Наименование актива | Никель | | | Медь | | | МПГ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 |
| **Россия** | | | | | | | | | |
| Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» (от сырья до концентрата) | 81,3 | 77,1 | 82,4 | 95,5 | 94,2 | 95,5 | 79,3 | 77,7 | 81,5 |
| Кольская ГМК (от руды до концентрата) | 72,7 | 69,0 | 69,8 | 76,0 | 73,6 | 75,4 | – | – | – |
| **ЮАР** | | | | | | | | | |
| Nkomati (от руды до концентрата) | 74,1 | 70,6 | 70,7 | 86,1 | 89,5 | 90,9 | – | – | – |

[1] *Добыча руды исходя из 50%-ной доли владения. Показатели не консолидируются в общем итоге.*
[2] *В МПГ входят пять металлов платиновой группы: палладий, платина, родий, рутений, иридий.*





## Извлечение металлов в металлургическом цикле // %

| Наименование актива | Никель | | | Медь | | | МПГ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 |
| **Россия** | | | | | | | | | |
| Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» | 93,1 | 93,4 | 93,9 | 94,2 | 94,1 | 94,0 | 93,8 | 95,0 | 95,6 |
| Кольская ГМК (в металлургическом переделе до файнштейна) | 96,5 | 96,8 | 96,5 | 96,3 | 96,6 | 96,2 | – | – | – |
| Кольская ГМК (в рафинировочном производстве) | 97,8 | 98,2 | 98,2 | 97,3 | 97,1 | 97,4 | 96,3 | 93,4 | 96,7 |
| **Финляндия** | | | | | | | | | |
| Harjavalta | 97,8 | 98,3 | 98,5 | 99,6 | 99,7 | 99,7 | 99,6 | 99,4 | 99,3 |

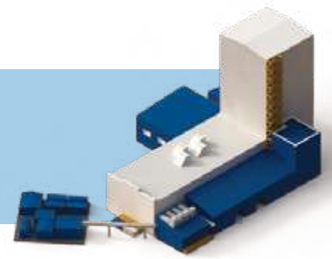
## Производство товарных металлов по Группе

| Наименование металла | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **Итого Группа** | | | |
| Никель, т, в том числе | 266 406 | 235 749 | 217 112 |
| из собственного российского сырья | 220 675 | 196 809 | 210 131 |
| Медь, т, в том числе | 369 425 | 360 217 | 401 081 |
| из собственного российского сырья | 352 766 | 344 482 | 397 774 |
| Палладий, тыс. тр. ун., в том числе | 2 689 | 2 618 | 2 780 |
| из собственного российского сырья | 2 575 | 2 526 | 2 728 |
| Платина, тыс. тр. ун., в том числе | 656 | 644 | 670 |
| из собственного российского сырья | 610 | 610 | 650 |
| **Россия** | | | |
| Никель, т | 222 016 | 182 095 | 157 396 |
| Медь, т | 355 706 | 350 619 | 387 640 |
| Палладий, тыс. тр. ун. | 2 606 | 2 554 | 2 738 |
| Платина, тыс. тр. ун. | 622 | 622 | 660 |
| **Финляндия** | | | |
| Никель, т | 43 479 | 53 654 | 59 716 |
| Медь, т | 13 048 | 9 598 | 13 441 |
| Палладий, тыс. тр. ун. | 78 | 64 | 42 |
| Платина, тыс. тр. ун. | 33 | 22 | 10 |
| **ЮАР[3]** | | | |
| Никель, т | 11 350 | 8 486 | 8 006 |
| Медь, т | 5 301 | 4 007 | 4 504 |
| Палладий, тыс. тр. ун. | 53 | 40 | 46 |
| Платина, тыс. тр. ун. | 20 | 15 | 20 |

[3] *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 по Nkomati не консолидируются в общем итоге.*

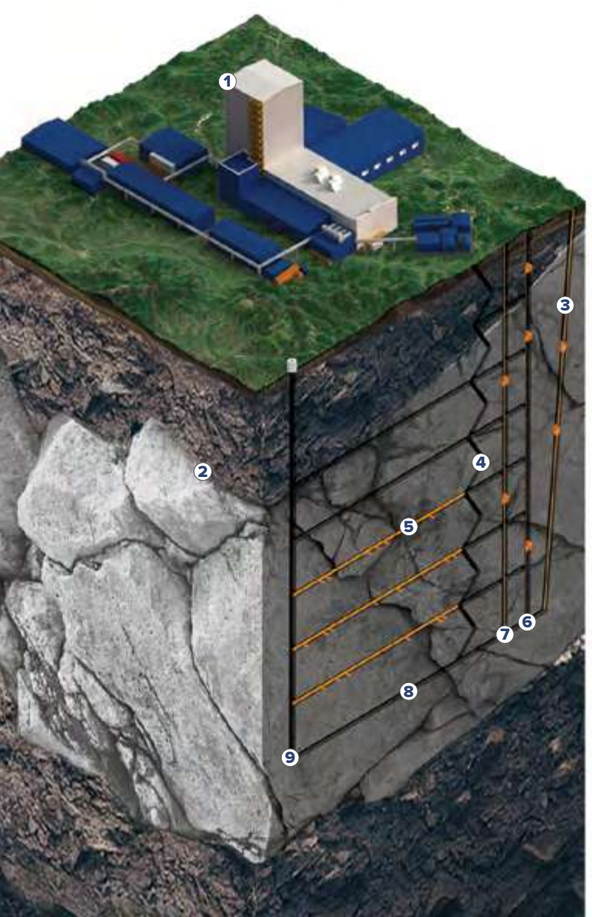
# Производственная цепочка

## Добыча



НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Внедрение технологий автоматизации и усовершенствования производственных процессов, в частности технологии имитационного моделирования для планирования подземных горных работ на рудниках Заполярного филиала, позволяет повысить объемы добычи в реальном времени и снизить затраты.




### Вскрытие

Имеет целью открыть доступ с земной поверхности к месторождению посредством горных выработок, через которые в процессе разработки транспортируют добытую руду на поверхность, доставляют людей и т. д.

### Подготовительные выработки

Месторождение разбивается на отдельные участки: этажи, блоки, панели, столбы и пр.

### Очистная выемка

- отделение руды от рудного массива;
- доставка руды из забоя до откаточного горизонта;
- поддержание выработанного пространства.

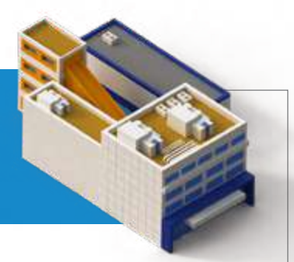
### Отгрузка горной массы

Руда отгружается погрузочно-доставочными машинами и доставляется на поверхность конвейерным, железнодорожным и автомобильным транспортом, а также шахтными скиповыми подъемами.

Руда на обогатительные фабрики

1. Шахта
2. Профиль залегания рудного тела
3. Наклонный ствол
4. Наклонный съезд
5. Квершлаг
6. Скиповый ствол
7. Клетьевой ствол
8. Откаточный штрек
9. Вентиляционный ствол

## Обогащение



НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Брикетирование медно-никелевого концентрата (механическое прессование сырья со связующим веществом) пришло на смену устаревшей технологии окомкования и обжига (когда из концентрата выжигали значительную часть серы). Смена технологии подготовки сырья позволила значительно снизить выбросы диоксида серы в атмосферу (на 35–40 тыс. тонн в год только в поселке Заполярном). А раз содержание серы в брикетах выше, чем в окатышах, то на конвертерном переделе плавильного цеха получается более насыщенный сернистый газ, который значительно легче улавливать и утилизировать.

### Рудоподготовительные процессы

**Дробление**

**Грохочение**

**Классификация**

**Измельчение**

### Сгущение

**Сгустители**

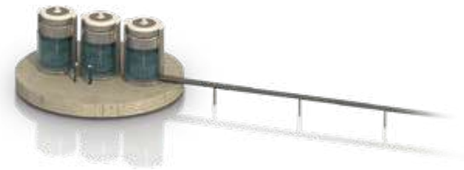
Cu
концентрат
в производство меди

Ni
концентрат
в производство никеля

Хвосты —
в хвостохранилище
по пульпопроводу

### Флотация

**Флотационные машины**



# Производственная цепочка (продолжение)

## Производство никеля

Ni

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Процесс утилизации солевого стока Цеха электролиза никеля**

В процессе никелевого рафинирования образуется солевой сток, который утилизируется. Этот процесс в Мончегорске идет по замкнутому циклу. Получаемые при выпаривании солей пар и конденсат вторично используются в Цехе электролиза никеля для обогрева растворов, в теплообменниках.

Установка очистки солевого стока позволила обеспечить более полную комплексную очистку промышленных стоков. При этом химические реагенты, в частности борная кислота, возвращаются в производство. Вместо вредных отходов Компания получает дополнительную товарную продукцию — сульфат и хлорид натрия, которые поставляются химической промышленности (идут на производство синтетических моющих средств), также эта техническая соль широко используется против гололеда в коммунальном хозяйстве.

**Высокоэффективная технология электроэкстракции**

Технология опробована на Кольской ГМК и будет внедрена во всей Компании. Из технологической цепочки исключается дуговая анодная печь, что позволяет снизить выбросы в атмосферу. Сырьем для выплавки металла служит никелевый порошок, получаемый в трубчатых печах. Технология менее трудоемка (ванны после каждой загрузки не приходится разбирать и чистить, в процессе теперь используются нерастворимые аноды), а потери драгоценных и цветных металлов сведены к нулю. Готовый металл имеет максимальные показатели чистоты.

**Концентрат**

**Сгущение**

Заполярный филиал

**Сушка концентрата**

**Плавка на штейн**

**Печь взвешенной плавки**

Штейн

**Конвертирование**

**Конвертер**

**Подготовка файнштейна**

**Изложница**

Cu, Ni
файнштейн
на Кольскую ГМК

Кольская ГМК

**Фильтрация**

**Сушка концентрата**

Получение окатышей и брикетов

**Конвертер**

**Конвертирование**

**Рудно-термическая печь**

**Плавка на штейн**

**Подготовка файнштейна**

**Изложница**

**Измельчение**

**Разделение файнштейна**

**Флотация**

Никелевый огарок

Никелевый концентрат

**Анодная электропечь**

**Анодная плавка**

**Печь кипящего слоя**

Медный концентрат в Медный цех

**Карусель**

**Электролиз**

**Электролизные ванны**

Никелевые катоды на продажу

Pt, Pd, Au, Ag
шлам
на производство драгоценных металлов

Никелевый шлам в Медный цех Заполярного филиала

# Производственная цепочка (продолжение)

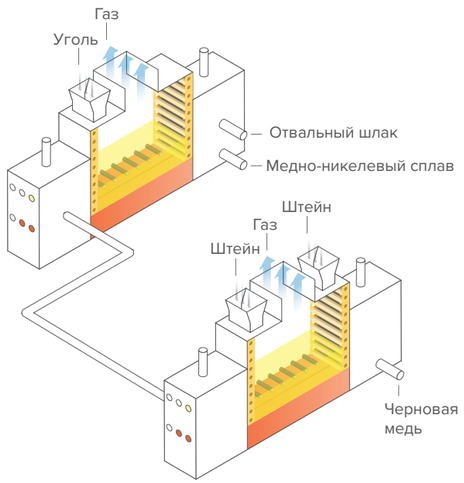
## Производство меди

Cu

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Технология непрерывного конвертирования**

Эта технология внедряется на Надеждинском металлургическом заводе на комплексе непрерывного конвертирования медных штейнов (в составе конвертерной и восстановительной печей Ванюкова), это позволит усовершенствовать технологию получения черновой меди. В новом процессе газы, образуемые в процессе плавки, утилизируются по новой технологии: сера переходит в непрерывный поток высококонцентрированных газов, пригодных для утилизации.




Технология позволит сократить объем выбросов серосодержащих газов не менее чем на

**30%**

**Концентрат**

**Сгущение**

**Фильтрация**

**Сушка концентрата**

**Плавка на штейн**

Медный штейн

**Отражательная печь**

Штейн

Шлак в отвал

**Печь Ванюкова**

Кольская ГМК

Заполярный филиал

**Конвертирование**

**Конвертер**

Черновая медь

**Электролиз**

**Электролизные ванны**

Медные аноды

**Карусель**

**Анодная электропечь**

**Анодная плавка**

Никелевый шлак на НМЗ для производства никеля

Заполярный филиал

Медный шлам в Медный цех Заполярного филиала

**Pt, Pd, Au, Ag**
шлам на производство драгоценных металлов

**Готовая продукция**

Медные катоды на продажу

# **Таймырский полуостров** (Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей»)

## СОБЫТИЕ 2017 ГОДА

Во второй половине 2017 года часть активов Заполярного филиала перешла в дочернюю компанию — ООО «Медвежий ручей», в которую вошли рудник «Заполярный», Норильская обогатительная фабрика, хвостохранилище № 1 и хвостохранилище «Лебяжье». Цель такого обособления — разделение Талнахской площадки и площадки «Медвежий ручей», с тем чтобы увеличение производственных мощностей последней могло финансироваться за счет привлеченных инвестиций.

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 2017 году Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» обеспечили выпуск 77% меди и 35% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

Заполярный филиал Компании 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.

Талнахское и Октябрьское месторождения разрабатывают рудники «Таймырский», «Октябрьский», «Комсомольский» (шахты «Комсомольская», «Скалистая») и «Маяк». При добыче руд на этих рудниках используются слоевая и камерная системы разработки с закладкой выработанного пространства твердеющей смесью.

Месторождение Норильск-1 разрабатывается рудником «Заполярный» открытым и подземным способом. Подземная отработка месторождения ведется системой этажного принудительного обрушения с одностадийной выемкой и торцевым выпуском.





## Добыча

### Добывающие мощности

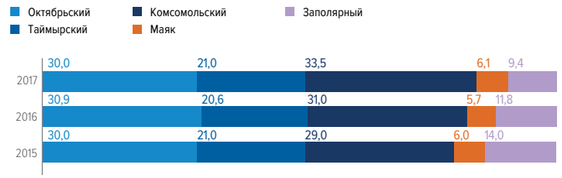
| Месторождение / рудник (шахта) | Вид рудника | Руды[1] |
|---|---|---|
| **Месторождение Октябрьское** | | **Медно-никелевые сульфидные** |
| Рудник «Октябрьский» | Подземный | Богатые, медистые и вкрапленные |
| Рудник «Таймырский» | Подземный | Богатые |
| **Месторождение Талнахское** | | **Медно-никелевые сульфидные** |
| Рудник «Комсомольский»[2, 3] | | |
| Шахта «Комсомольская»[4] | Подземный | Медистые, вкрапленные |
| Шахта «Скалистая» | Подземный | Богатые |
| Рудник «Маяк»[5] | Подземный | Богатые, вкрапленные |
| **Месторождение Норильск-1** | | **Медно-никелевые сульфидные** |
| Рудник «Заполярный»[6] | | |
| Карьер рудника «Заполярный» | Открытый | Вкрапленные |
| Шахта рудника «Заполярный» | Подземный | Вкрапленные |

[1] *Богатые руды характеризуются повышенным содержанием цветных и драгоценных металлов; медистые руды характеризуются повышенным содержанием меди по отношению к никелю; вкрапленные руды характеризуются более низким содержанием всех металлов.*
[2] *В 2010 году рудоуправление «Талнахское» было реорганизовано в рудник «Комсомольский» в составе трех шахт: «Комсомольская», «Скалистая», «Маяк».*
[3] *В 2015 году из состава рудника «Комсомольский» (в составе трех шахт: «Комсомольская», «Скалистая», «Маяк») был выделен в качестве самостоятельной структурной единицы рудник «Маяк». В составе рудника «Комсомольский» осталось две шахты: «Комсомольская», «Скалистая».*
[4] *Шахта «Комсомольская» разрабатывает месторождение Талнахское и восточную часть месторождения Октябрьское.*
[5] *В 2013–2014 годах находился в составе рудника «Комсомольский».*
[6] *В 2010 году рудоуправление «Норильск-1» было реорганизовано в рудник «Заполярный». Рудник «Медвежий ручей» вошел в состав рудника «Заполярный» в качестве карьера рудника «Заполярный». С 14 июля 2017 года рудник «Заполярный» выведен в качестве самостоятельного подразделения ООО «Медвежий ручей».*

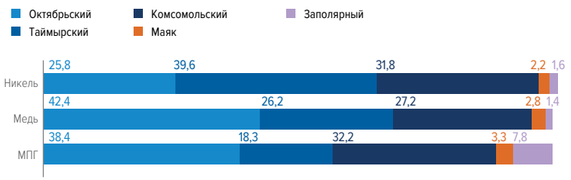
### Добыча руды // т

| Тип руды | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Богатая | 6 541 541 | 6 191 831 | 6 593 208 |
| Медистая | 5 403 755 | 7 080 627 | 7 165 500 |
| Вкрапленная | 5 382 273 | 3 971 752 | 3 618 576 |
| **Итого** | **17 327 569** | **17 244 210** | **17 377 284** |

### Структура добычи руды по рудникам // %




### Структура добычи руды по объемам металлов на рудниках в 2017 году // %




В 2017 году суммарный объем добычи руды на горных предприятиях Заполярного филиала и ООО «Медвежий ручей» составил 17,4 млн тонн, что на 133 тыс. тонн больше, чем в 2016 году (+0,8%). Объем добычи богатых и медистых руд, по сравнению с 2016 годом, вырос на 6,5 и 1,2% соответственно. Увеличение добычи богатых руд произошло за счет рудника «Таймырский» и шахты «Скалистая», где рост составил 40% по сравнению с 2016 годом. Добыча медистых руд увеличилась за счет рудника «Октябрьский». Объем добычи вкрапленных руд в 2017 году снизился на 9%, в основном за счет снижения добычи на руднике «Заполярный». Изменение объемов добычи руды было предусмотрено годовым планом производства.

+0,8%

**17,4**
**МЛН Т**
объем добычи руды на горных предприятиях Заполярного филиала и ООО «Медвежий ручей» в 2017 году

## Обогащение

### Обогатительные мощности

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

Талнахская обогатительная фабрика перерабатывает богатые и медистые 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, медистые 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 Талнахской и Норильской обогатительных фабрик по гидротранспорту передаются для дальнейшей переработки на металлургические предприятия.

Талнахская обогатительная фабрика в первой половине 2017 года работала в режиме внедрения и отладки новой технологии. Во второй половине года фабрика вышла на проектный уровень, и объем переработки руд в 2017 году превысил уровень 2016 года на 1,5 млн тонн (2017 год — 10,0 млн тонн, 2016 год — 8,6 млн тонн). Извлечение никеля в коллективный флотационный концентрат от переработки руд получено выше уровня 2016 года на 2,2% (2017 год — 81,7%, 2016 год — 79,5%).

**18,0**
**млн т**
рудного сырья всех типов было переработано производственным объединением обогатительных фабрик Заполярного филиала в 2017 году

Норильская обогатительная фабрика в 2017 году снизила объем переработки руд по сравнению с 2016 годом на 0,6 млн тонн (2017 год — 7,5 млн тонн, 2016 год — 8,1 млн тонн) в соответствии с планом горных работ. Извлечение никеля в коллективный концентрат из руды превысило показатель 2016 года на 0,8% (2017 год — 71,7%, 2016 год — 70,9%). В течение года на фабрике активно вовлекались в переработку бедные обороты Медного завода.

### Талнахская обогатительная фабрика

**Переработка сульфидных руд // млн т**

**Извлечение никеля // %**

### Норильская обогатительная фабрика

**Переработка сульфидных руд // млн т**

**Извлечение никеля // %**

[1] *В 2017 году объем переработки руд был снижен в соответствии с планом горных работ.*





## Металлургия

### Металлургические мощности

- 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;
- лежалый пирротиновый концентрат Кайерканского угольного разреза (ЛПК КУР), ранее заскладированный на Кайерканском угольном разрезе (КУР-1).

Пирротиновый концентрат ТОФ и ЛПК КУР направляются на выщелачивание в гидрометаллургическое отделение (ГМО) с получением автоклавного сульфидного концентрата (АСК). Концентраты ТОФ, АСК и ЛПК КУР поступают в печи взвешенной плавки. Полученный штейн подвергается конвертированию для получения файнштейна.

Медный завод перерабатывал весь объем медных концентратов НОФ и ТОФ 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 «Красноярский завод цветных металлов им. В. Н. Гулидова».

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.

В 2017 году Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» обеспечили выпуск[1]:

[1] *% от общего объема конечной продукции Группы.*

### Объемы производства металлов

| Наименование металла | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Никель, т | 96 916 | 50 860 | 0 |
| Медь, т | 292 632 | 280 347 | 306 859 |
| Палладий, тыс. тр. ун. | 1 935 | 1 703 | 956 |
| Платина, тыс. тр. ун. | 488 | 449 | 259 |

**Продукция:**

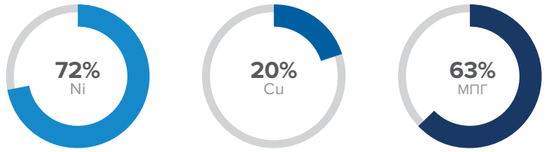
- катодная медь;
- никелевый файнштейн на Кольскую ГМК;
- концентрат драгоценных металлов;
- техническая сера;
- технический селен.

# Кольский полуостров (АО «Кольская ГМК»)

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

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

В 2017 году Кольская ГМК произвела[1]:




[1] *% от общего объема конечной продукции Группы.*

## Добыча

### Добывающие активы

| Месторождение / шахта (участок) | Вид рудника | Руды |
|---|---|---|
| **Ждановское месторождение** | | **Медно-никелевые сульфидные** |
| Участок подземных работ «Северный» | Подземный | Вкрапленные |
| **Заполярное месторождение** | | **Медно-никелевые сульфидные** |
| Участок подземных работ «Северный» | Подземный | Вкрапленные |
| **Месторождения Котсельваара-Каммикиви и Семилетка** | | **Медно-никелевые сульфидные** |
| Шахта «Каула-Котсельваара»[2] | Подземный | Вкрапленные |

### Добыча руды // т

| Тип руды | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Вкрапленная | 7 962 226 | 7 615 518 | 7 643 224 |

[2] *В декабре 2013 года рудник «Каула-Котсельваара» был объединен с рудником «Северный» и вошел в состав рудника в качестве шахты.*

Кольская ГМК разрабатывает месторождения Ждановское, Заполярное, Котсельваара-Каммикиви и Семилетка.

На руднике «Северный», в том числе на шахте «Каула-Котсельваара», добываются сульфидные вкрапленные руды, содержащие никель, медь и другие полезные компоненты. При добыче руд на руднике применяются различные системы разработки:

- Ждановское месторождение использует 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»).
- Месторождения Котсельваара-Каммикиви 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.

Суммарный объем добычи руды на Кольской ГМК в 2017 году составил 7,6 млн тонн, что на 28 тыс. тонн больше, чем в 2016 году (+0,4%). Это связано с отработкой прибортовых запасов на Ждановском месторождении.

Изменение объемов добычи руды было предусмотрено годовым планом производства.

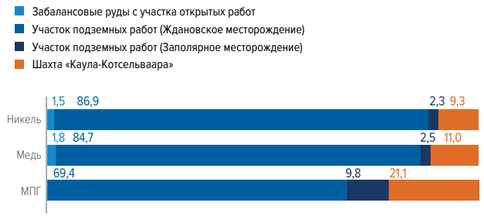
+0,4%

**7,6 млн т**

суммарный объем добычи руды на Кольской ГМК в 2017 году

### Структура добычи руды на руднике «Северный» // %

### Структура добычи руды по объемам металлов на руднике «Северный» в 2017 году // %




## Обогащение

### Обогатительные мощности

- Обогатительная фабрика (г. Заполярный)

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

Обогатительная фабрика Кольской ГМК в 2017 году переработала 7 600 млн тонн руды, что на 32 тыс. тонн больше, чем в 2016 году.

В 2017 году извлечение металлов в коллективный концентрат было выше уровня 2016 года, что объясняется уменьшением в шихте доли труднообогатимых и оталькованных руд.

## Металлургия

### Металлургические мощности

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

В 2017 году на металлургических предприятиях Кольской ГМК продолжились работы по совершенствованию технологических процессов и обслуживанию основного технологического оборудования.

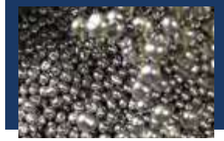
В первом квартале 2017 года было введено в работу отделение утилизации солевого стока никелевого рафинирования Цеха электролиза никеля-2 (ЦЭН2). В ЦЭН-2 продолжились работы по проекту «Электроэкстракция никеля из растворов хлорного растворения никелевого порошка трубчатых печей на объем производства 145 тыс. тонн в год электролитного никеля».

На рафинировочных мощностях Кольской ГМК в Мончегорске перерабатывается файнштейн Плавильного цеха из пгт Никель и файнштейн Заполярного филиала.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых АО «Кольская ГМК», осуществляется по толлингу в ОАО «Красноярский завод цветных металлов им. В. Н. Гулидова».

В 2017 году Кольская ГМК произвела больше металлов, чем в 2016 году. Основным фактором роста стало увеличение поставок файнштейна Заполярного филиала в связи с реконфигурацией производства.

**Продукция:**



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

### Объемы производства металлов

| Наименование металла | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Никель, т, в том числе | 125 100 | 131 235 | 157 396 |
| из российского сырья Компании | 123 335 | 126 937 | 155 110 |
| Медь, т, в том числе | 63 075 | 70 272 | 80 781 |
| из российского сырья Компании | 60 134 | 63 542 | 78 586 |
| Палладий, тыс. тр. ун., в том числе | 671 | 851 | 1 782 |
| из российского сырья Компании | 640 | 815 | 1 731 |
| Платина, тыс. тр. ун., в том числе | 134 | 173 | 401 |
| из российского сырья Компании | 122 | 159 | 385 |

**в 2 раза**
Кольская ГМК увеличила производство платины и палладия в 2017 году

**на 20%**
выросло производство никеля на Кольской ГМК в 2017 году

**на 15%**
выросло производство меди на Кольской ГМК в 2017 году



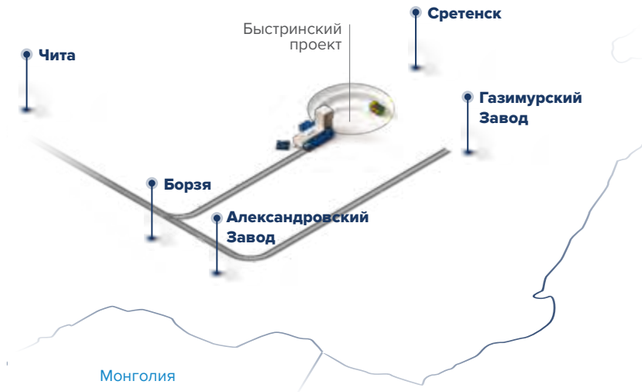




## Забайкальский край (ООО «ГРК «Быстринское»)

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

**Это новый проект «Норникеля» и крупнейший в металлургической области в России, который включает в себя добычу и обогащение руды, 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 полноценный режим работы предусмотрен к концу 2018 года, а на проектную мощность — после 2021 года.

Быстринский ГОК расположен в Газимуро-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 2012 году.

## Добыча

### Добывающие мощности

| Месторождение / рудник (шахта) | Вид рудника | Руды |
|---|---|---|
| **Месторождение Быстринское** | | **Золото-медно-железные** |
| Карьер «Верхне-Ильдиканский» | Открытый | Золото-медно-железные |
| Карьер «Быстринский-2» | Открытый | |
| Карьер «Медный чайник» | Открытый | |
| Карьер «Южно-Родственный» | Открытый | |

Быстринский ГОК возведен на базе Быстринского месторождения с крупными запасами меди, золота и железа.

**333 млн т**
объем запасов руды Быстринского месторождения

**10 млн т / год**
плановый объем переработки руды на Быстринском ГОКе

## Обогащение

### Обогатительные мощности

• Обогатительная фабрика

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

Обогатительная фабрика предусматривает работу двумя самостоятельными технологическими линиями. В настоящий момент идут пусконаладочные работы основных производственных процессов первой линии, с запуском которой производительность фабрики составит 50% от проектной.

Медный концентрат планируется направлять на продажу в Китай, а магнетитовый и золотосодержащий концентраты — на дальнейшую переработку на другие предприятия Компании.

**Cu**
**25–31**
**тыс. т**

**Au**
**90–110**
**тыс. тр. ун.**

плановый объем производства металлов на Быстринском ГОКе в 2018 году после выхода на проектную мощность переработки руды в результате введения в эксплуатацию второй линии производства

**Продукция:**

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

## **Финляндия** (Norilsk Nickel Harjavalta)

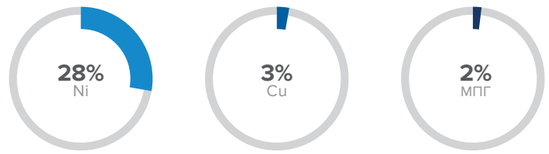
Norilsk Nickel Harjavalta вошел в состав Группы в 2007 году. Завод перерабатывает российское сырье Компании, а также никельсодержащее сырье сторонних поставщиков.

Мощности завода Norilsk Nickel Harjavalta по производству никелевой продукции составляют 66 тыс. тонн в год.

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

Завод Harjavalta был основан в 1960 году и является единственным никелерафинировочным заводом в Финляндии, одним из крупнейших в Европе.

В 2017 году завод Harjavalta обеспечил выпуск[1]




[1] *% от общего объема конечной продукции Группы.*





### Технологическая схема завода Norilsk Nickel Harjavalta

Начиная со второго квартала 2017 года на Harjavalta постепенно увеличивались поставки никелевого сырья с российского рафинировочного производства Компании в Мончегорске, что соответствует стратегии реконфигурации перерабатывающих мощностей. Поставки сырья от третьих лиц, а именно файнштейна и штейна компании Boliden Harjavalta (Финляндия), осуществлялись только в первом квартале, а никелевые соли прочих поставщиков — в течение всего 2017 года.

Показатели извлечения по никелю и меди улучшились, что связано со снижением потерь никеля и меди с железистым кеком.

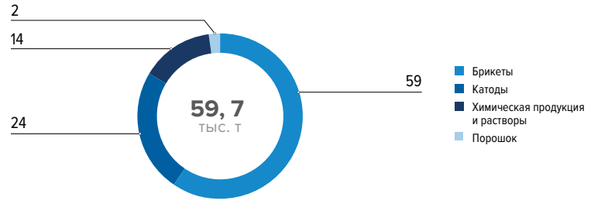
В 2017 году предприятие Norilsk Nickel Harjavalta произвело 59,7 тыс. тонн товарного никеля, что на 11% выше объема 2016 года. Рост объема производства никеля связан с реконфигурацией рафинировочного производства и увеличением поставок никелевого сырья с Кольской ГМК.

Меди в медном кеке было продано третьим сторонам 13,4 тыс. тонн, что на 40% выше объемов 2016 года. Увеличение продаж медного кека третьим лицам в 2017 году, по сравнению с 2016 годом, связано с увеличением переработки российского сырья в рамках реконфигурации производства.

Выпуск товарного палладия и платины в медном кеке снизился по сравнению с 2016 годом на 34 и 55% соответственно. Снижение связано с замещением покупного импортного сырья российским с меньшим содержанием драгоценных металлов.

**Загрузка рафинировочных мощностей // % от максимального**

**Структура производства товарного никеля заводом Harjavalta // %**




**Объемы производства металлов заводом Norilsk Nickel Harjavalta**

| Наименование металла | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Товарный никель, т, в том числе | 43 479 | 53 654 | 59 716 |
| из российского сырья Компании | 424 | 19 012 | 55 021 |
| Медь в медном кеке, т, в том числе | 13 048 | 9 598 | 13 441 |
| из российского сырья Компании | 0 | 593 | 12 329 |
| Палладий в медном кеке, тыс. тр. ун., в том числе | 78 | 64 | 42 |
| из российского сырья Компании | 0 | 8 | 35 |
| Платина в медном кеке, тыс. тр. ун., в том числе | 33 | 22 | 10 |
| из российского сырья Компании | 0 | 2 | 6 |

# ЮАР (Nkomati)

Nkomati — совместное предприятие Группы «Норильский никель» и компании African Rainbow Minerals, в котором доля Группы составляет 50%. Данные по Nkomati учитываются в финансовых показателях по методу пропорциональной консолидации исходя из доли владения, по остальным показателям данные по Nkomati не консолидируются в общем итоге.

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

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

## Добыча

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

Добываемое в открытых и подземном рудниках сырье перерабатывается на обогатительных фабриках по технологии сульфидной флотации. Полученные концентраты направлялись для дальнейшей переработки на Кольскую ГМК и сторонним компаниям.

В 2017 году объем добытой руды на предприятии Nkomati составил 3,5 млн тонн (исходя из доли Группы «Норильский никель» в 50%) со средним содержанием никеля 0,31%.

## Обогащение

### Обогатительные мощности

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

Доля Группы «Норильский никель» в объемах производства никеля в концентрате составила 8 тыс. тонн, что ниже уровня 2016 года. Это связано с сокращением объема добычи руды и снижением содержания никеля в перерабатываемой руде.

Объемы производства Nkomati[1]

| Наименование металла | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Никель, т | 11 350 | 8 486 | 8 006 |
| Медь, т | 5 301 | 4 007 | 4 504 |
| Палладий, тыс. тр. ун. | 53 | 40 | 46 |
| Платина, тыс. тр. ун. | 20 | 15 | 20 |

[1] *Указаны объемы производства исходя из 50%-ной доли владения.*





# Ключевые инвестиционные проекты

## МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ МОЩНОСТЕЙ НА ТАЛНАХСКОЙ ОБОГАТИТЕЛЬНОЙ ФАБРИКЕ

*Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)*

Модернизация Талнахской обогатительной фабрики проводилась в целях увеличения мощности и получения качественно нового концентрата. Основная фаза масштабной реконструкции фабрики началась в апреле 2014 года.

В январе 2015 года был запущен первый пусковой комплекс (1ПК), в мае 2016 года — второй пусковой комплекс (2ПК). Решение о запуске третьего комплекса (3ПК) будет принято в первом полугодии 2018 года.

### Основные характеристики проекта

| 1ПК | 2ПК | 3ПК |
|---|---|---|
| – поддержание существующей мощности на уровне 7,5 млн тонн в год;<br>– проведение реконструкции действующей флотации и замена флотомашин, отработавших свой ресурс | – строительство первой очереди нового хвостохранилища;<br>– увеличение мощности с 7,5 млн до 10,2 млн тонн в год;<br>– обновление технологического оборудования;<br>– повышение содержания Ni в никель-пирротиновом концентрате с 5,8 до 9,5%;<br>– капитальные вложения по проекту за весь период — ~33,7 млрд руб. (671 млн долл. США) | – увеличение мощности — с 10,2 млн до 18 млн тонн в год;<br>– строительство второй очереди хвостохранилища;<br>– инвестиционное решение по запуску 3ПК — первое полугодие 2018 года |

### ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

**2015 год**
Запуск и ввод 1ПК

**2016 год**
Запуск 2ПК, ввод в опытно-промышленную эксплуатацию нового хвостохранилища

**2017 год**
– Завершение работ по 2ПК в полном объеме
– Капитальные вложения по всему проекту — около 5,2 млрд руб. (~89 млн долл. США)

**2018 год**
Принятие решения о 3ПК, ввод основных фондов первой очереди хвостохранилища

# ГОРНЫЕ ПРОЕКТЫ

## Шахта «Скалистая»

*Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)*

Увеличение годовой добычи руды с 1,8 млн до 2,2 млн тонн в 2018 году и до 2,4 млн тонн к 2024 году за счет вскрытия и отработки запасов богатых и медистых руд Талнахского и Октябрьского месторождений.

### Основные характеристики проекта

| | |
|---|---|
| Запасы руды | 65,9 млн т |
| Капитальные вложения в 2017 году | ~13 млрд руб. (~216 млн долл. США) |
| Капитальные вложения, запланированные в 2018–2024 годах | ~65 млрд руб. (~1,1 млрд долл. США) |

### Среднее содержание металлов

Ni 2,7% Cu 3,1% МПГ 8,0 г/т

### ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

**2017 год**
- Рост мощностей — до 1,75 млн тонн руды
- Выполнено 152 м вертикальной проходки вентиляционным стволом — 10 (всего 1,9 из 2,1 км)
- Выполнено 322 м вертикальной проходки скипо-клетьевым стволом — 1 (всего 1,7 из 2,1 км)
- Выполнено 4 519 м проходки горизонтальных горных выработок

**2018 год**
- Ввод мощностей — 500 тыс. тонн руды
- Завершение горнопроходческих работ комплекса объектов вентиляционного ствола

**2019 год**
Завершение строительства комплекса объектов скипо-клетьевого ствола — 1

**2020 год**
Завершение инфраструктурных работ комплекса объектов вентиляционного ствола

**К 2024 году**
Рост мощностей — до 2,4 млн тонн руды

## Рудник «Таймырский»

*Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)*

Увеличение годовой добычи руды с 3,6 млн до 3,8 млн тонн к 2020 году за счет вскрытия богатых медно-никелевых руд Октябрьского месторождения.

### Основные характеристики проекта

| | |
|---|---|
| Запасы руды | 63,0 млн т |
| Капитальные вложения в 2017 году | ~5,4 млрд руб. (~93 млн долл. США) |
| Капитальные вложения, запланированные в 2018–2023 годах | 22 млрд руб. (~371 млн долл. США) |

### Среднее содержание металлов

Ni 2,3% Cu 3,5% МПГ 7,3 г/т

### ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

**2016 год**
Ввод мощностей — 300 тыс. тонн руды

**2017 год**
Выполнено 1,8 км подземных горных выработок и введены мощности — 100 тыс. тонн руды

**2018 год**
- Ввод мощностей — 500 тыс. тонн богатой руды
- Модернизация оборудования подъемного комплекса

**2019 год**
Ввод мощностей — 200 тыс. тонн богатой руды

**2020 год**
Рост мощностей — до 3,8 млн тонн руды

**2021 год**
Ввод мощностей — 400 тыс. тонн богатой руды



## Рудник «Октябрьский»

*Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)*

Увеличение годовой добычи руды до 5,2 млн тонн к 2023 году за счет вскрытия богатых, вкрапленных и медистых руд Октябрьского месторождения.

### Основные характеристики проекта

| | |
|---|---|
| Запасы руды | 96 млн т |
| Капитальные вложения в 2017 году | ~4 млрд руб. (~69 млн долл. США) |
| Капитальные вложения, запланированные в 2018–2025 годах | ~6,0 млрд руб. (~95 млн долл. США) |

### Среднее содержание металлов

Ni 1,0% Cu 3,1% МПГ 7,6 г/т

### ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

**2017 год**
- Пройдено 7 км подземных горных выработок
- Введены мощности — 250 тыс. тонн вкрапленной и 100 тыс. тонн богатой руды

**2019 год**
Ввод мощностей — 150 тыс. тонн богатой руды и 700 тыс. тонн медисто-вкрапленной руды

**2020–2025 годы**
Ввод мощностей — 300 тыс. тонн медистой руды

## Рудник «Комсомольский»[1]

*Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)*

Увеличение годовой добычи руды до 3,8–4,0 млн тонн руды до 2020 года.

[1] *Без учета шахты «Скалистая».*

### Основные характеристики проекта

| | |
|---|---|
| Запасы руды | 22,9 млн т |
| Капитальные вложения в 2017 году | ~1,2 млрд руб. (~18 млн долл. США) |
| Капитальные вложения, запланированные в 2018–2022 годах | ~14 млрд руб. (~234 млн долл. США) |

### Среднее содержание металлов

Ni 1,5% Cu 1,8% МПГ 5,5 г/т

### ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

**2017 год**
- Завершение проекта электроснабжения площадки юго-восточного ствола
- Пройдено около 3 км горных выработок
- Введены мощности — 100 тыс. тонн богатой руды

**2018 год**
- Завершение реконструкции комплекса западного закладочного ствола
- Ввод мощностей — 200 тыс. тонн медистой руды

**2019 год**
- Ввод мощностей — 175 тыс. тонн богатой руды

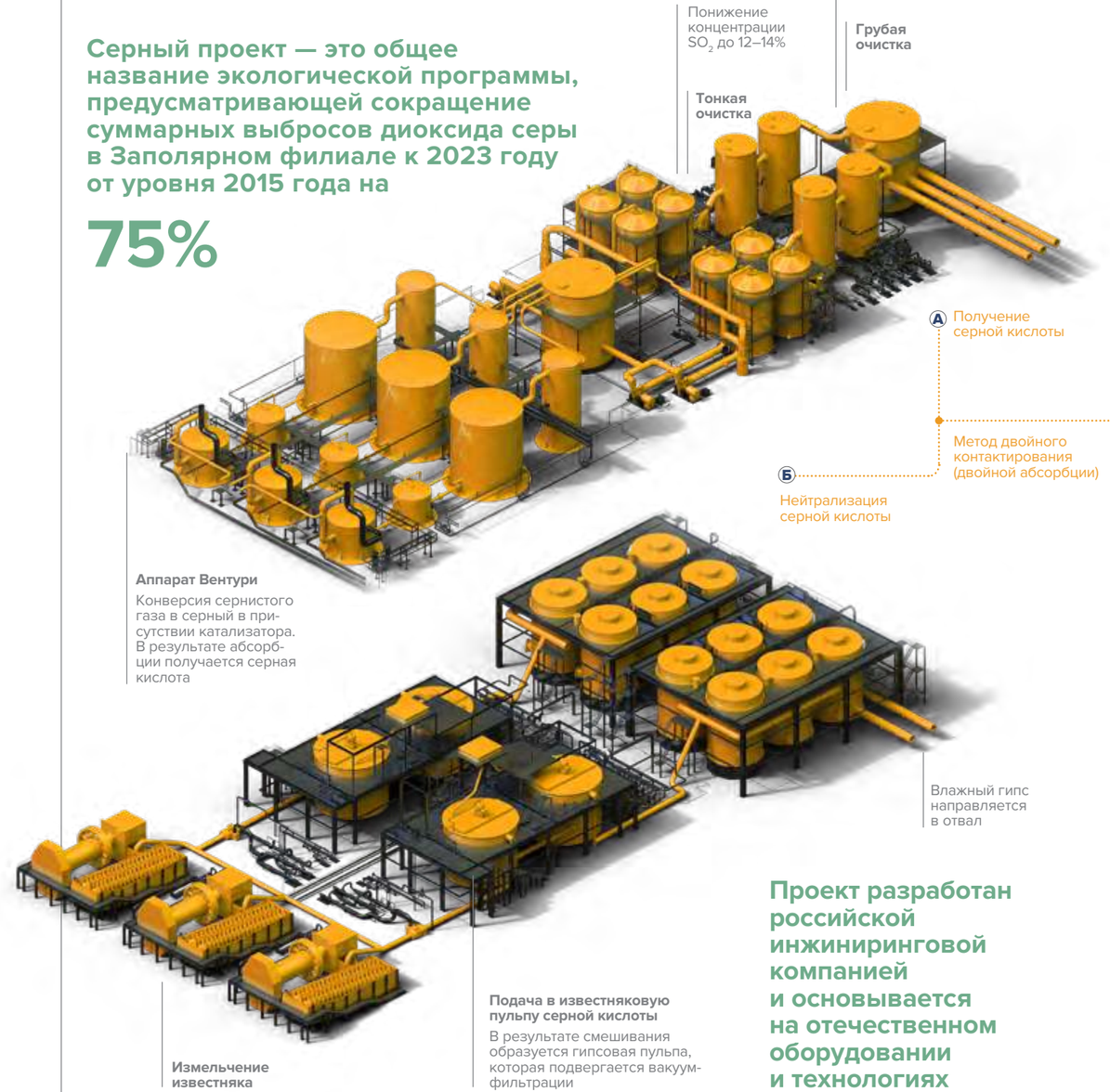
**2020 год**
Ввод мощностей — 225 тыс. тонн богатой и 200 тыс. тонн вкрапленной руды

# СЕРНЫЙ ПРОЕКТ

*Красноярский край, Норильский промышленный район, территории Медного завода и Надеждинского металлургического завода*

**Серный проект — это общее название экологической программы, предусматривающей сокращение суммарных выбросов диоксида серы в Заполярном филиале к 2023 году от уровня 2015 года на**

**75%**




**Проект разработан российской инжиниринговой компанией и основывается на отечественном оборудовании и технологиях**

## 1 На Надеждинском металлургическом заводе

В рамках проекта планируется строительство на Надеждинском металлургическом заводе установок по улавливанию богатых серой газов и производство серной кислоты с ее последующей нейтрализацией известняком с получением отвального гипса, а также строительство принципиально нового агрегата непрерывного конвертирования медных штейнов, выбросы которого также пойдут на производство серной кислоты.

## 2 На Медном заводе

На Медном заводе предусматривается ввод в эксплуатацию дополнительных мощностей по производству элементарной серы и закрытие всего конвертерного передела.

**Основные характеристики проекта**

| | |
|---|---|
| Капитальные вложения в 2017 году | ~2,2 млрд руб. (~37 млн долл. США) |
| Снижение выбросов диоксида серы | на 75% к 2023 году |
| Оценочная стоимость проекта, рассчитанная на базе технико-экономического обоснования | ~2,6 млрд долл. США |
| Прогнозный срок завершения | 2022 год |

**Видеоролик о Серном проекте**

**ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА**

**2016–2017 годы**

**На Надеждинском металлургическом заводе:**
- разработан и одобрен технический регламент и технико-экономическое обоснование для завода;
- начата комплектация оборудования длительного срока изготовления;
- выбран подрядчик на разработку проектной документации и выполнение инженерных изысканий и обследований;
- завершена разработка проектной документации по договору с ТОО «Казгипроцветмет».

**На Медном заводе:**
- разработан и одобрен технический регламент и технико-экономическое обоснование для завода;
- завершены работы по инженерным изысканиям, необходимым для разработки основных технических решений актуализируемого проекта на заводе.

**Согласован новый том предельно допустимых выбросов до 2023 года. Проект одобрен и представлен на Дне стратегии Компании в ноябре 2017 года.**

**План на 2018 год**

**На Надеждинском металлургическом заводе:**
- разработка проектной документации и выполнение изысканий и обследований;
- проведение независимой экспертизы технологического регламента и технико-экономического обоснования;
- начало тендерных процедур по выбору подрядчика для дальнейшей реализации проекта.

**На Медном заводе:**
- разработка конструкторской документации на нестандартизированное оборудование институтом «Гипроникель»;
- разработка проектной и рабочей документации, разработка актуализированных основных технических решений;
- проведение тендера и выбор подрядчика для дальнейшей реализации проекта с началом в 2018 году подготовительных работ на площадке.

**По Комплексу непрерывного конвертирования:**
- получение заключения Главгосэкспертизы России по проекту на Надеждинском металлургическом заводе;
- переход на стадию «Реализация» с началом разработки рабочей документации, тендерных процедур на оборудование длительного срока изготовления и выбором EPC-подрядчика по проекту Надеждинского металлургического завода.

## МОДЕРНИЗАЦИЯ ЦЕХА ЭЛЕКТРОЛИЗА НИКЕЛЯ

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

Модернизация Цеха электролиза никеля № 1 (ЦЭН-1) предусматривала проведение ремонтных работ зданий, технологического оборудования, инженерных сетей и вентиляции. Проект был завершен в 2016 году. Модернизация Цеха электролиза никеля № 2 (ЦЭН-2) предусматривает создание высокоэффективного производства катодного никеля путем перевода существующих мощностей на технологию электроэкстракции никеля из растворов хлорного растворения никелевого порошка трубчатых печей.

**Основные характеристики проекта**

| ЦЭН-1 | |
|---|---|
| Ввод мощностей | 45 тыс. т в год |
| Капитальные вложения по проекту | ~0,8 млрд руб. |
| Проект завершен в 2016 году | |

| ЦЭН-2 | |
|---|---|
| Увеличение мощности | с 120 тыс. до 145 тыс. т никеля в год |
| Повышение извлечения никеля из файнштейна | на 1% |
| Капитальные вложения в 2017 году | ~7 млрд руб. (~120 млн долл. США) |
| Оставшиеся капитальные вложения | ~14 млрд руб. (~236 млн долл. США) |
| Текущий уровень готовности | ~40% |

**ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ**

**2017 год**
Переоснастка 42 ванн в ЦЭН-2 под технологию хлорного выщелачивания

**2018 год**
Поэтапный ввод мощностей

**2019 год**
Выход на проектную мощность и показатели

## СТРОИТЕЛЬСТВО УЗЛА ОТГРУЗКИ РУДНОГО МЕДНО-НИКЕЛЕВОГО КОНЦЕНТРАТА

*Мурманская область, г. Заполярный (Кольская ГМК)*

Новый технологический передел позволит Компании разделять производимый медно-никелевый концентрат на богатый и бедный.

Отказ от переработки бедного концентрата существенно сократит выбросы диоксида серы в поселке Никель.

Используя новую схему отгрузки медно-никелевого концентрата Кольской ГМК стороннему переработчику, Компания выведет из эксплуатации рудно-термическую печь № 3 плавильного цеха и тем самым сократит операционные издержки.

**Основные характеристики проекта**

| | |
|---|---|
| Максимальная производительность установки по сухому богатому концентрату | 150 тыс. т в год |
| Капитальные вложения в 2017 году | 0,8 млрд руб. (~14 млн долл. США) |
| Капитальные вложения до конца проекта | 4 млрд руб. (~71 млн долл. США) |

**ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА**

**Сентябрь 2017 года**
- Подписан договор с Outotec на инжиниринг и поставку оборудования узла
- Завершены обследования, ведется подготовка к демонтажу и выносу сетей

**IV квартал 2018 года**
Завершение строительно-монтажных работ

**II квартал 2019 года**
Ввод основных фондов





## БЫСТРИНСКИЙ ГОК (ЧИТИНСКИЙ ПРОЕКТ)

*Забайкальский край, Газимуро-Заводский район (ООО «ГРК «Быстринское»)*

Строительство карьера и горно-обогатительного комбината (ГОК) в целях ввода в эксплуатацию новых запасов, а также строительство железной дороги, линии электропередачи, городка для рабочих.

**Среднее содержание металлов**

Cu 0,7% Fe 23% Au 0,9%

**Основные характеристики проекта**

| | |
|---|---|
| Производительность | 10 млн т в год |
| Запасы руды | 333 млн т |
| Капитальные вложения в 2017 году | >26 млрд руб. (~449 млн долл. США) |
| Капитальные вложения за весь период | >89 млрд руб. (1,6 млрд долл. США) |
| Новые рабочие места | 3 тыс. человек |

**Годовые объемы производства при выходе на проектную мощность (2021+)**

| | |
|---|---|
| Cu (концентрат) | ~65 тыс. т |
| Fe (железорудный концентрат) | ~2,1 млн т (Fe — 66%) |
| Au (концентрат) | ~220 тыс. тр. ун. |

**ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ**

**2017 год**
- Ввод в эксплуатацию железной дороги Нарын (Борзя) — Газимурский Завод
- Ввод в эксплуатацию линии электропередачи 220 кВ
- Ввод Быстринского ГОКа в опытно-промышленную эксплуатацию
- Построен вахтовый поселок на 1 047 мест

**2021 год**
Выход Быстринского ГОКа на проектную мощность

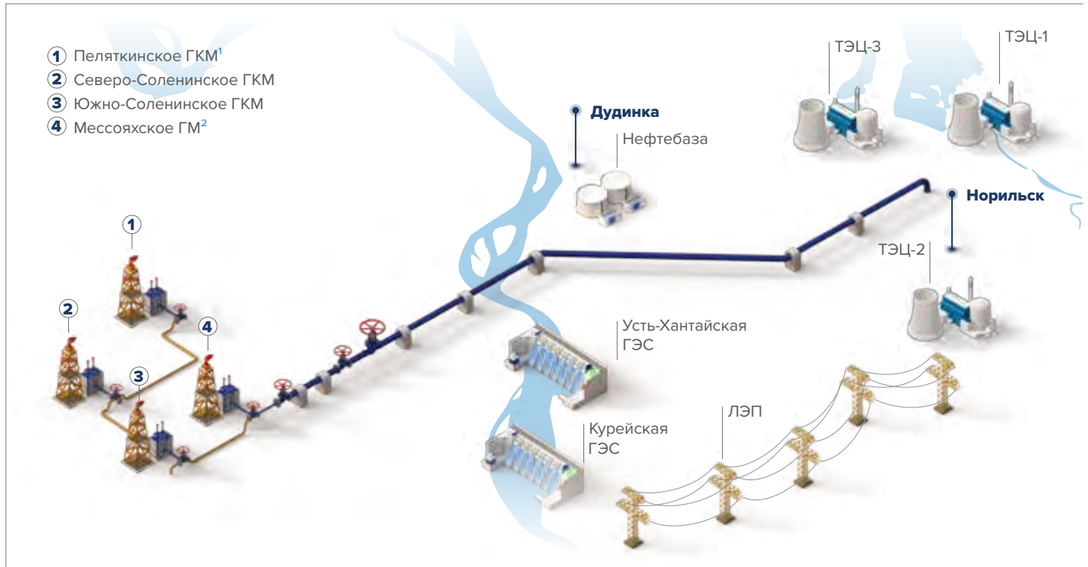
# Газовые и энергетические активы

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

Газодобывающие предприятия «Норникеля» — «Норильскгазпром» и «Таймыргаз» — завершили реализацию инвестиционного проекта по строительству 12 эксплуатационных скважин на Пеляткинском газоконденсатном месторождении. Ввод в эксплуатацию этих скважин обеспечит потребность в природном газе предприятий Норильского промышленного района в пиковые зимние нагрузки.

На Усть-Хантайской ГЭС введен в работу новый гидроагрегат в рамках третьего пускового комплекса — масштабного проекта по замене оборудования гидроагрегатов. В 2012 году «Норникель» принял решение заменить отработавшие более 40 лет семь поворотно-лопастных гидроагрегатов. Преимуществом новых гидроагрегатов является повышенная надежность, срок эксплуатации нового оборудования составляет не менее 50 лет. Запуск первого пускового комплекса состоялся в ноябре 2015 года, второго — в январе 2016 года, третьего — в августе 2017 года.

## Газовые и газотранспортные активы




**Газовые активы Компании развиваются как самостоятельная бизнес-единица с целью обеспечения устойчивого развития всего Норильского промышленного района**

[1] *ГКМ — газоконденсатное месторождение.*
[2] *ГК — газовое месторождение.*





### АО «Таймыргаз»

Разрабатывает Пеляткинское месторождение, крупнейшее по запасам углеводородного сырья на Таймырском полуострове. В настоящее время оно является одним из основных месторождений газа, в полной мере обеспечивающих потребности Норильского промышленного района.

В 2017 году АО «Таймыргаз» выполнило значительный объем работ, направленный на увеличение добычи и подготовки к транспортировке природного газа и газового конденсата, повышение надежности работы основного технологического оборудования:

- завершено бурение боковых стволов № 410, 411 и 846;
- завершено бурение, строительство и ввод в работу скважин, коллекторной системы сбора газа с кустовой площадки № 4, достигнуто увеличение добычи газа на 1,2 млн м³/сут;
- завершено обустройство кустовых площадок № 5, 6 и автоматизация позиций 100, 102 Пеляткинского газоконденсатного месторождения, установлены приборы КИПиА, позволяющие выполнять дистанционный контроль параметров скважин, а также установлено оборудование, выполняющее функции автоматической защиты от падения давления в системе;
- завершен проект создания системы охранно-пожарной сигнализации и оповещения на Пеляткинском газоконденсатном месторождении.

### АО «Норильскгазпром»

Осуществляет эксплуатацию Мессояхского газового месторождения, Южно-Соленинского и Северо-Соленинского газоконденсатных месторождений.

В 2017 году выполнен значительный объем работ, направленный на повышение надежности работы основного технологического оборудования:

- завершен проект строительства компрессорного газораспределительного пункта для собственных нужд в п. Тухард, в дальнейшем объект будет передан АО «Норильсктрансгаз»;
- проведен ремонт резервуаров и обвалование резервуарных парков конденсата и метанола на Мессояхском газовом месторождении и Северо-Соленинском газоконденсатном месторождении;
- проведено техническое диагностирование и экспертиза промышленной безопасности (ЭПБ), более 150 единиц технологического оборудования, зданий и сооружений получили положительные заключения ЭПБ.

### АО «Норильсктрансгаз»

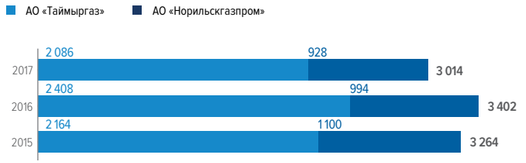
АО «Норильсктрансгаз» обеспечивает транспортировку природного газа и конденсата потребителям в Норильском промышленном районе.

АО «Норильсктрансгаз» было образовано в результате реорганизации АО «Норильскгазпром» в 2016 году с выделением газотранспортной системы. В 2017 году газотранспортные активы АО «Таймыртрансгаз» были переданы АО «Норильсктрансгаз», после чего персонал общества вошел в состав АО «Норильсктрансгаз», а предприятие «Таймыртрансгаз» было ликвидировано.

**Запасы природного газа и газового конденсата на 31 декабря 2017 года**

| Месторождение | Остаточные запасы углеводородов в границах лицензионных участков категорий А + В | |
|---|---|---|
| | Свободный газ, млрд м³ | Извлекаемый конденсат, млн т |
| **АО «Норильскгазпром»** | | |
| Мессояхское газовое месторождение | 6,807 | – |
| Южно-Соленинское газоконденсатное месторождение | 52,8 | 0,5 |
| Северо-Соленинское газоконденсатное месторождение | 44,0 | 0,5 |
| **АО «Таймыргаз»** | | |
| Пеляткинское газоконденсатное месторождение | 185,7 | 6,8 |
| **Всего остаточные запасы** | **289,3** | **7,9** |

**Объем добычи природного газа // млн м³**




**Объем добычи газового конденсата // тыс. т**

## Энергетические активы

**АО «НТЭК» (Норильско-Таймырская энергетическая компания)**

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 газообразных углеводородов (природный газ).

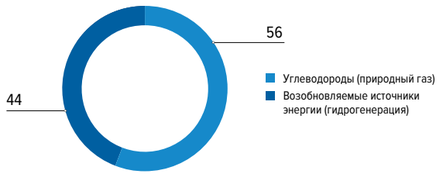
АО «НТЭК» обеспечивает электроэнергией, теплом и водой Норильск, а также все предприятия Норильского промышленного района. Энергосистема территориально и технологически изолирована от Единой энергетической системы России, что предъявляет повышенные требования к ее надежности. В состав компании входит пять генерирующих предприятий: три теплоэлектростанции (ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3) и две гидроэлектростанции (ГЭС). Установленная электрическая мощность тепловых электростанций составляет 1 205 МВт. Суммарная установленная мощность всех электростанций — 2 246 МВт.

Выработка ТЭЦ в 2017 году составила 4 360 млн кВт · ч, прием от ГЭС увеличен по сравнению с 2016 годом на 139,5 млн кВт · ч и в 2017 году составил 3 069 млн кВт · ч. Набор среднемноголетних уровней верхнего бьефа в водохранилищах ГЭС АО «НТЭК» к периоду несения пиковых нагрузок в отопительный сезон 2017–2018 годов был обеспечен.

Выработка электрической энергии с использованием возобновляемых источников энергии осуществляется на гидроэлектростанциях: Усть-Хантайской ГЭС (установленная мощность — 441 МВт) и Курейской ГЭС (установленная мощность — 600 МВт).

В 2017 году доля энергии, полученной из возобновляемых источников, составила 38% по Группе

**Структура выработки электрической энергии в Норильском промышленом районе в 2017 году // %**




«Норильский никель» и 44% по площадке Норильского промышленного района.

Инвестиционной программой Группы «Норильский никель» предусмотрена реализация нескольких крупных приоритетных проектов, реализуемых с целью увеличения использования возобновляемых источников энергии — потенциала гидрогенерации:
- замена морально устаревших гидроагрегатов Усть-Хантайской ГЭС, что позволит более эффективно использовать имеющиеся гидроресурсы, увеличить суммарную выработку ГЭС и надежность энергоснабжения Норильского промышленного района;
- замена оборудования энергоблоков № 1, № 2 ТЭЦ-2;
- замена деревянных опор линий 110 кВ на металлические (5 км первой очереди);
- реализация проекта автоматизированной системы диспетчерского управления Усть-Хантайской ГЭС;
- строительство установки для производства водорода на ТЭЦ-2.

В 2017 году реализован ряд мероприятий по повышению энергоэффективности. Общая экономия условного топлива в 2017 году составила 100 116 т у. т., электроэнергии — 44,9 млн кВт · ч, тепловой энергии — 177 732 Гкал к плановым нормам. Внедрено 49 мероприятий по экономии топливно-энергетических ресурсов. Удельный расход топлива на отпуск электрической энергии ТЭЦ в 2017 году составил 281,4 г / кВт · ч, то есть снижен по сравнению с планом на 13,9 г / кВт · ч, по сравнению с 2016 годом — на 27,7 г / кВт · ч.

**ООО «БЭСК» (Быстринская электросетевая компания)**

Создана в 2015 году как служба заказчика-застройщика для реализации инвестиционного проекта строительства «ВЛ 220 кВ Харанорская ГРЭС — Бугдаинская — Быстринская с ПС 220 кВ Быстринская».

В 2017 году ООО «БЭСК» выполнены следующие работы:
- завершен комплекс строительно-монтажных и пусконаладочных работ;
- проведены индивидуальные и комплексные испытания оборудования;
- получены акты ввода объектов в эксплуатацию;
- объекты оформлены в собственность ООО «БЭСК».

В конце декабря 2017 года все объекты переданы в ПАО «ФСК ЕЭС» по акту приема-передачи в соответствии с условиями договора купли-продажи объектов электросетевого хозяйства.





# Транспортные активы

### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

Группа «Норильский никель» увеличила долю в уставном капитале АО «Красноярский речной порт». Теперь Группе принадлежит 88,77% акций порта. Сделки совершены в соответствии со стратегией транспортно-логистической функции «Норникеля», направленной на повышение эффективности и оптимизацию управления транспортными активами.

В марте 2017 года на перегрузочном терминале в Мурманске введен в эксплуатацию второй причал, в результате чего терминал способен обрабатывать 1,5 млн тонн контейнерных грузов ежегодно. По мнению губернатора Мурманской области Марины Васильевны Ковтун, «полтора миллиона тонн — это значительный объем перевалки, который предполагает создание новых рабочих мест, развитие Мурманского порта в целом, повышение инвестиционной привлекательности региона и повышение статуса Мурманского порта как основного порта Арктической зоны Российской Федерации».

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. Новое подразделение будет содержать железнодорожную инфраструктуру — 227-километровый участок железной дороги необщего пользования Нарын (Борзя) — Газимурский Завод, который был построен в рамках государственно-частного партнерства.

## Транспортно-логистический комплекс

**Уникальная география производственных подразделений относительно основных баз снабжения и обеспечения рынков сбыта готовой продукции определяет для «Норникеля» особую значимость транспортной инфраструктуры и грузовой логистики.**

Надежная и современная транспортная инфраструктура «Норникеля» обеспечивает решение самых сложных задач грузовой логистики и является основой стабильной работы предприятий.

Транспортно-логистический комплекс Компании включает в себя предприятия основных видов транспорта и транспортно-экспедиционных услуг, которые совместно обеспечивают решение задач грузовой логистики для Компании и ее клиентов.

«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом, состоящим из пяти контейнеровозов типа «Норильский никель» и танкера «Енисей» усиленного ледового класса (ARC 7, по классификации РМРС). Технические возможности судов позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов.

**Танкер «Енисей»** обеспечивает вывоз на экспорт в порты Европы газового конденсата с разрабатываемого Пеляткинского газоконденсатного месторождения, выполняет коммерческие рейсы в других направлениях. Сухогрузный флот Компании обеспечивает круглогодичное сообщение между морскими портами Дудинка, Мурманск, Архангельск, Роттердам и Гамбург, а также выполняет коммерческие рейсы в других направлениях. В 2017 году было выполнено 66 рейсов из Дудинки (в 2016 году — 69 рейсов), в том числе 12 прямых рейсов в порты Европы (в 2016 году — 11).

**АО «Норильск Авиа»** обслуживает производственную и социальную жизнь Норильского промышленного и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального районов. Компания обеспечивает воздушные перевозки для производственной деятельности предприятий Группы «Норильский никель», срочных санитарных полетов и поисково-спасательных операций, для перевозок пассажиров на местных воздушных линиях.

**АО «АК «НордСтар»** — это динамично развивающийся авиационный проект, существующий с 17 декабря 2008 года, когда по решению совета директоров ОАО «Авиакомпания «Таймыр» (доля владения ПАО «ГМК «Норильский никель» — 100%) был создан Московский филиал ОАО «Авиакомпания «Таймыр» и вместе с ним торговая марка «Авиакомпания НордСтар».

Парк авиакомпании состоит из 15 воздушных судов (девять Boeing 737-800, один Boeing 737-300 и пять ATR 42-500). 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 в год. На сегодня география полетов авиакомпании охватывает более 30 городов по всей России и в странах СНГ. Из Москвы, Санкт-Петербурга и других городов ежегодно выполняются сезонные программы чартерных рейсов.

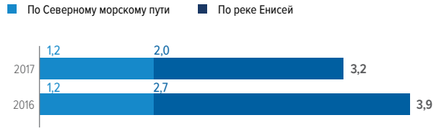
## Перевозки в 2017 году

**Сухогрузные перевозки флотом Компании // млн т**

**Перевозки танкера «Енисей» // тыс. т**

**Водный грузооборот терминала в Мурманске // млн т**

**Водный грузооборот порта Дудинка // млн т**








В отчетном году снижение водного грузооборота порта Дудинка по реке произошло в основном за счет снижения завоза речного песка. В 2018 году перевозки останутся на уровне 2017 года.

Водный грузооборот перегрузочного терминала Компании в Мурманске (Мурманский транспортный филиал) составил 1,1 млн тонн (в 2016 году — 0,9 млн тонн), обработано 162 судна (в 2016 году — 139 судов), в том числе 113 судов на каботажных рейсах (в 2016 году — 91 рейс), 49 судов — на экспортных/импортных рейсах (в 2016 году — 48 рейсов). Причины увеличения водного грузооборота терминала в Мурманске — изменение объемов перевалки сырья и готовой продукции в связи с закрытием Никелевого завода в Заполярном филиале. В 2018 году тенденция на увеличение сохранится.

Перевозка собственным подвижным железнодорожным составом — 526,2 тыс. тонн (в 2016 году — 456,7 тыс. тонн). За отчетный период на терминале было обработано 14,3 тыс. вагонов (в 2016 году — 12,8 тыс. вагонов) и 10,7 тыс. единиц автотранспорта (в 2016 году — 10,9 тыс. единиц). Увеличение перевозок собственным железнодорожным подвижным составом объясняется увеличением объемов файнштейна и, соответственно, обратного грузопотока порожних контейнеров.

В период летней реконструкции аэропортового комплекса в Норильске в 2017 году авиакомпания «НордСтар» успешно справилась с задачей по осуществлению бесперебойного авиационного сообщения для жителей Норильского промышленного района. Четко структурированная и высококвалифицированная работа транспортной авиационной составляющей позволила:

- организовать схему трансферной перевозки пассажиров и багажа;
- реализовать механизм продажи билетов с учетом минимизации антимонопольных, транспортных и социальных рисков;
- разработать методику тарифообразования, обеспечивающую финансовую доступность многоэтапной перевозки с использованием малой авиации.

Рост расходов в 2017 году связан с вложениями в модернизацию аэропорта г. Норильска в рамках Федеральной целевой программы, приобретением портального крана в Заполярном транспортном филиале и оснащением техникой модернизированного терминала в Мурманске, а также с проведением периодических регламентных ремонтов морских судов в Мурманском транспортном филиале и вертолетов в АО «Норильск Авиа».

## Развитие транспортно-логистических активов

В 2017 году в Мурманском транспортном филиале завершена реконструкция перегрузочного терминала. Выполнялись работы по капитальному ремонту причала № 1, которые планируется завершить в 2018 году. Начаты работы по строительству и дооборудованию комплекса технических средств безопасности, которые будут продолжены в 2018 году. Приобретена новая погрузочно-разгрузочная техника и грузозахватные приспособления, произведена частичная замена судового оборудования. Запущена в эксплуатацию система управления «Solvo.TOS», оптимизировавшая работу терминала с контейнерами, а также заработала информационная система автоматизации процессов управления ремонтами портового оборудования. В 2018 году усовершенствование ИТ-обеспечения Мурманского транспортного филиала будет продолжено.

В Заполярном транспортном филиале (порт Дудинка) в 2017 году выполнены первый этап восстановительного ремонта причалов № 4 и № 5 и проектно-изыскательские работы по ремонту причала № 3. Завершение восстановительного ремонта, направленного на предотвращение разрушения причальной стенки, планируется завершить в 2018 году. Проведена модернизация пожарного водовода лесобиржи, выполнены работы по созданию интегрированной системы охраны объектов порта. Кроме того, проведены капитальные ремонты двух мобильных кранов Liebherr, капитальный ремонт крановой стрелы мобильного крана, закуплены две крановые стрелы мобильных кранов Liebherr для замены в 2018 году, приобретен ангар для ремонта мобильных кранов.

**+15%**

рост перевозок собственным подвижным железнодорожным составом в 2017 году

**Объем инвестиций в транспортно-логистические активы**

| Наименование расходов | 2016 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| | млн долл. США | млрд руб. | млн долл. США | млрд руб. |
| **Итого** | **34,3** | **2,3** | **46,2** | **2,7** |
| Капитальное строительство | 17,9 | 1,2 | 22,2 | 1,3 |
| Приобретение оборудования | 10,4 | 0,7 | 15,4 | 0,9 |
| Прочие расходы | 6,0 | 0,4 | 8,6 | 0,5 |

Также закуплена автомобильная и погрузочно-разгрузочная техника в количестве 10 единиц.

В 2017 году в АО «ЕРП» продолжились работы по обустройству судостроения в Красноярском судоремонтном центре, по проектированию строительства цехов. Проект начат в 2017 году, реализуется с целью обеспечения Компании собственным речным флотом взамен выбывающего по причине естественного износа, завершение проекта общей стоимостью 3,4–5,1 млн долл. США (0,2–0,3 млрд руб.) прогнозируется в 2019 году. Выполнены работы по монтажу автоматической установки спринклерного водяного пожаротушения в административном здании. Продолжается совершенствование материальной и технической базы подразделений береговой инфраструктуры, реализуются проекты транспортной безопасности и обеспечения безопасности плавания, в том числе выполняется устройство системы охранного видеонаблюдения на судах и внедрение системы контроля расхода топлива.

В 2017 году была продолжена автоматизация логистических процессов транспортных предприятий и подразделений Компании. Красноярский речной порт и Лесосибирский порт отработали первую речную навигацию в Системе автоматизации товарно-транспортной логистики (САТТЛ) в качестве мастер-системы. Несмотря на имевшие место сложности, переход речных портов на регистрацию грузов в САТТЛ улучшил оперативное взаимодействие портов перевалки, перевозчика и конечного заказчика и заложил основу для упорядочения отчетности перевозок грузов по реке. Работа в этом направлении будет продолжена.

# Продукция и ее реализация

**В 2017 году «Норникель» сохранил репутацию надежного поставщика высококачественной продукции. Интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг отвечал критерию положительной результативности.**

## Продуктовая линейка

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

За последние три года «Норникель» нарастил поставки никеля в сектора, отличные от производства нержавеющей стали на 32% (объем поставок в 2017 году составил свыше 100 тыс. тонн никеля), за счет увеличения его продаж производителям сплавов и спецсталей КНР и России с применением сфокусированного маркетинга, усиления позиций на рынке гальванопокрытий в КНР через оптимизацию предлагаемых продуктов и интенсивное обучение клиентов. Также Компания развивала сотрудничество с ведущими игроками в сегменте аккумуляторных батарей.

Предприятие Norilsk Nickel Harjavalta считается одним из мировых лидеров по выпуску никелевой продукции, применяемой в производстве прекурсоров (полупродуктов, необходимых для изготовления катодного материала как составной части аккумуляторов). Уникальная гибкость Norilsk Nickel Harjavalta в выпуске необходимых форм продукции позволяет реализовывать программу развития продуктового портфеля с учетом предпочтений потребителей.

Сульфат никеля Norilsk Nickel Harjavalta — эталонный по качеству продукт, широко применяемый в производстве аккумуляторов. Компания планирует осуществлять проактивный маркетинг брикетов, традиционно поставляемых предприятиям по выпуску нержавеющей стали, среди производителей аккумуляторов и прекурсоров.

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.

Компания рассматривает возможность создания совместных предприятий по производству никель- и кобальтсодержащей продукции с добавленной стоимостью для сектора аккумуляторов как перспективное направление для расширения продуктового ряда и наращивания объемов выпуска.





**Основные отрасли потребления**

Строительство: Cu

Транспорт: Cu

Тяжелое машиностроение: Cu

Стали и сплавы: Te, Ni, Co

Спецстали, нержавеющие стали: Ni

Цветная металлургия: Te, $Na_2SO_4$, NaCl

Энергосети: Cu

Электроника: Pt, Pd, Ru, Ag

Электротехническая промышленность: Se, Co, Rh, Ir, Ag

Гальванопокрытия: Ni, Co

Аккумуляторы: Ni, Co

Присадки и катализаторы: Co

Вулканизация резины: S

Свечи зажигания: Ir

Фармакология: $Na_2SO_4$, NaCl

Медицинская техника: Pt

Ювелирное производство: Pt, Pd

Оборудование и потребительские товары: Cu

Инвестиции: Au

Фото- и термоэлементы: Te

Каучуковая промышленность: Te

Корма и удобрения: Se, S, $H_2SO_4$

Стекольная промышленность: Se, Te, Rh

Синтетические моющие средства: $Na_2SO_4$, NaCl

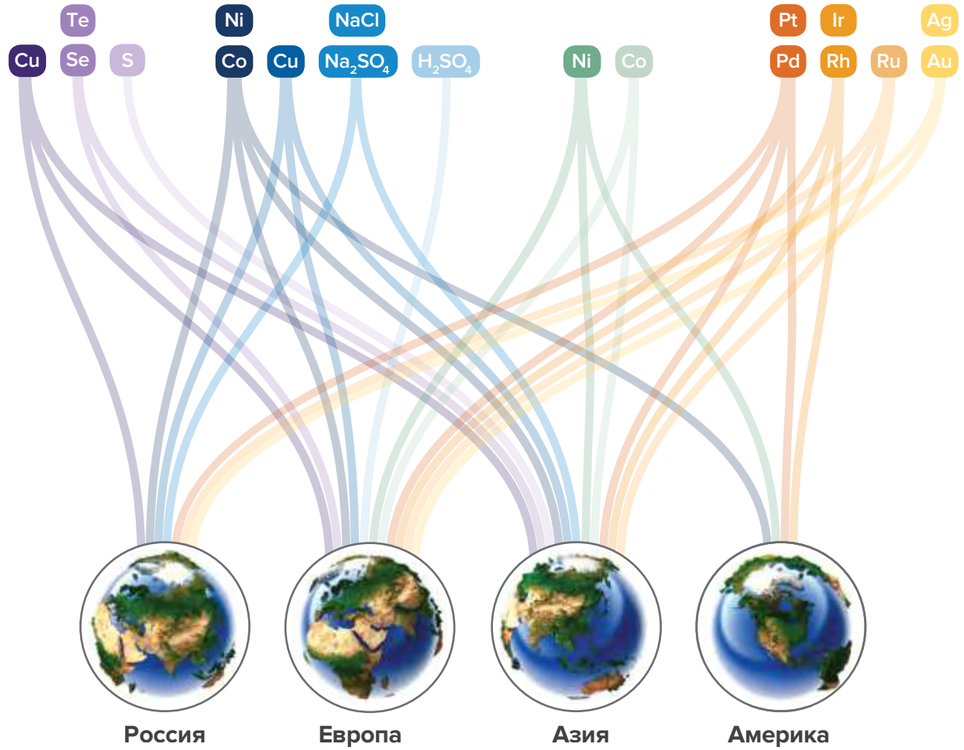
Текстильная, кожевенная и бумажная промышленность: $Na_2SO_4$, NaCl

Химическая промышленность: Se, S, Co, $H_2SO_4$, Pt, Pd, Rh, Ir, Ru

**Производство готовой продукции**

| Заполярный филиал | АО «Кольская ГМК» | Norilsk Nickel Harjavalta | ОАО «Красноярский завод цветных металлов им. В. Н. Гулидова»[1] |
|---|---|---|---|

**Виды продукции**




**Рынки сбыта**

● медь ● теллур, селен ● сера ● никель, кобальт ● медь ● сульфат и хлорид натрия ● серная кислота ● никель ● кобальт ● платина, палладий ● иридий, родий ● рутений ● серебро, золото

[1] *Аффинаж драгоценных металлов, производимых из сырья Заполярного филиала и АО «Кольская ГМК», осуществляется по договору переработки (толлинга). 100% находится в собственности у государства.*

## Сбытовая стратегия

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

Стратегия сбыта никелевой продукции нацелена на достижение сбалансированного соотношения между поставками производителям нержавеющей стали и в другие отрасли.

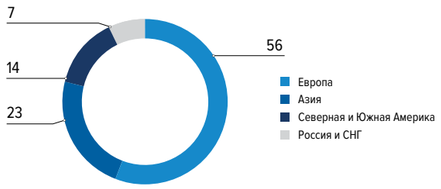
В области сбыта металлов платиновой группы Компания, как крупнейший мировой производитель палладия, продолжает реализовывать стратегию прямых долгосрочных контрактов с конечными потребителями в целях сохранения долгосрочного и устойчивого спроса.

Один из приоритетов «Норникеля» — обеспечение стабильности поставок в условиях роста спроса на МПГ:

- В 2016 году начал функционировать Палладиевый фонд. В 2017 году фонд сформировал запас палладия в размере около 0,55 млн тр. унций для гарантии обеспечения растущих потребностей ключевых потребителей — клиентов Компании в 2018 году и последующие годы (преимущественно из автомобильного сектора). Запас был сформирован путем покупки металла у третьих лиц и у самой Компании в соответствии с требованиями потребителей к номенклатуре продукции.
- Компания приняла решение отказаться от запуска маркетинговой программы по продвижению палладия в производстве ювелирных изделий с целью послать рынку четкий сигнал о намерении сфокусироваться на поставках палладия для автомобильной промышленности.

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.

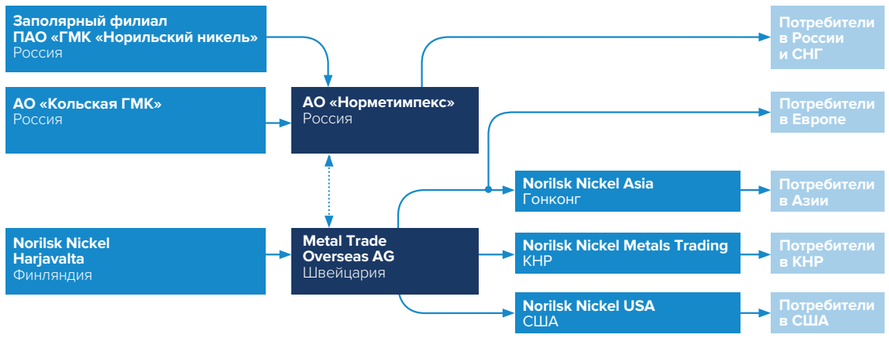
**Структура поставок по регионам** // %




География поставок продукции Компании охватывает

**34** страны мира

**Сбыт Компании**








# НИОКР

**ОСНОВНОЕ СОБЫТИЕ 2017 ГОДА**

«Норникель» — среди лидеров рейтинга самых интеллектуальных компаний России, он крупнейший (22,4 млрд долл. США) в стране по объему интеллектуального капитала, по данным аудиторско-консалтинговой группы Baker Tilly.

Основной исполнитель научно-исследовательских работ — институт «Гипроникель», входящий в Группу «Норильский никель». Это один из крупнейших проектных и научно-исследовательских институтов России в области технологии горных работ, металлургии, обогащения и переработки минерального сырья, выполняющий широкий комплекс работ по разработке и выпуску научно-технической продукции.

Кроме института «Гипроникель», в 2017 году к работам привлекались более 35 специализированных отечественных и зарубежных исследовательских и инжиниринговых компаний, а также российские вузы, такие как ФГБУН ИПКОН РАН (г. Москва), СФУ (г. Красноярск), ОАО «ВНИМИ» (г. Санкт-Петербург), ЗАО «Оутотек» (г. Санкт-Петербург), НИИ (г. Норильск), ЗАО «Механобр Инжиниринг» (г. Санкт-Петербург), ООО «НПО Атмосфера» (г. Пермь), ФГУП ВНИИР (г. Казань), МФТИ (г. Москва), ИХТРЭМС КНЦ РАН (г. Апатиты), ООО «СПб-Гипрошахт» (г. Санкт-Петербург), ФГБОУ ВПО НМСУ «Горный» (г. Санкт-Петербург), ОАО «Уралмеханобр» (г. Екатеринбург), АО «РЖД-Логистика» (г. Санкт-Петербург) и др.

Основной объем работ был направлен на обеспечение результатами научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и технико-экономических исследований актуализированного стратегического плана развития «Норникеля».

Работы проводились также в рамках «Программы повышения операционной эффективности производства на 2015–2017 годы», которая предусматривала разработку уникальных решений по совершенствованию процесса планирования горных работ, повышению «сквозного» извлечения никеля, меди, кобальта и МПГ, вовлечение в переработку техногенного сырья (хвосты, медный шлак, малоникелистый пирротин) и оптимизацию объемов незавершенного производства. Кроме того, реализовывались программы усовершенствования технологии производства никеля и кобальта на АО «Кольская ГМК», программы повышения качества продукции и оптимизации производственных затрат.

**Объем финансирования НИОКР и ТЭИ** // млн долл. США

**Полученные результаты по наиболее значимым направлениям НИОКР за 2017 год**

## Стратегия развития Компании

- проведено технико-экономическое обоснование по выбору оптимального варианта конфигурации медерафинировочного производства Компании (этап № 2);
- разработан технологический регламент для выполнения технико-экономического обоснования эффективности рафинировочного производства цветных и драгоценных металлов.

## Производство

**Горное:**
- проведена корректировка проектных документаций на рудниках;
- разработано обоснование строительства подземного дробильного комплекса шахты «Скалистая»;
- проведен аудит геомеханических моделей рудников в Заполярном филиале (этап № 1);
- проведено технико-экономическое обоснование эффективности реализации проекта «Талнахские рудники — закладка хвостов» и обеспечения Заполярного филиала известняком и цементом.

**Обогатительное:**
- проведены работы по получению в Кольской ГМК богатого и бедного концентратов обогатительной фабрики, организации отгрузки богатого концентрата Кольского ГМК с последующей приемкой и переработкой в Заполярном филиале на Надеждинском металлургическом заводе;
- проведена корректировка технологического регламента по обогащению руд Быстринского месторождения;
- проведена корректировка технологического регламента «Переработка шихты вкрапленных и медистых руд в едином потоке на ТОФ-ЗПК».

**Металлургическое:**
- проведена корректировка технологического регламента для проектирования производства никеля по технологии хлорного выщелачивания с увеличением мощности ЦЭН-2 на Кольской ГМК до 145 тыс. тонн катодного металла в год;
- проведена корректировка технологического регламента на проектирование комплекса непрерывного конвертирования на Надеждинском металлургическом заводе;
- разработан технологический регламент для проектирования реконструкции медного производства по технологии «обжиг — выщелачивание — электроэкстракция» на Кольской ГМК;
- разработан технологический регламент и технико-экономическое обоснование по технологии нейтрализации серной кислоты известняком.

## Охрана окружающей среды

- разработан технологический регламент и технико-экономическое обоснование по проекту производства элементарной серы;
- проведена инвентаризация выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и разработка проектов нормативов предельно допустимого выброса для источников основного производства в Заполярном филиале;
- проведено сравнение технологии производства серной кислоты и ее нейтрализации известняком с технологией производства элементарной серы на Надеждинском металлургическом заводе.





# Снабжение

**ОСНОВНОЕ СОБЫТИЕ 2017 ГОДА**

В 2017 году «Норникель» стал компанией года в области конкурентных закупок и обладателем Гран-при премии «Лидер конкурентных закупок» за проект комплексной трансформации закупочной деятельности, который получил самые высокие оценки экспертов. Снабжению отведена одна из ключевых ролей в реализации принятой Программы повышения эффективности и оптимизации удельных издержек Компании до 2020 года.

Цель работы подразделений, отвечающих за снабжение в Компании, — своевременное, эффективное и полное обеспечение потребности в ресурсах для стабильной работы производственных подразделений, что предполагает соблюдение оптимальных условий закупок.

Многообразие направлений деятельности предприятий Группы (от строительства Быстринского ГОКа до реконструкции аэропорта Норильска в условиях Крайнего Севера), а также географическое положение многих предприятий обуславливают сложность задач, которые приходится решать в ходе закупок для нужд Группы.

План снабжения охватывает 48 агрегированных закупочных категорий — от закупки строительно-монтажных работ и оборудования до закупки продуктов питания; только машин и оборудования общепромышленного назначения в Группе приобретают примерно по 200 подкатегориям.

Снабжение осуществляется по реке Енисей и Северному морскому пути с использованием собственного флота в период навигации, а также по воздуху.

Железнодорожное и автомобильное сообщение между Таймырским полуостровом и материковой частью России отсутствует, что делает доставку материально-технических ресурсов в Норильский промышленный район по земле невозможной.

Управление снабжением Компании включает:
- планирование потребности и управление запасами;
- закупочную деятельность.

## Планирование потребности и управление запасами

Точность планирования и обеспеченность запасами играют ключевую роль в бесперебойном функционировании предприятий «Норникеля». При этом перед Компанией стоит задача оптимизации уровня запасов в целях минимизации оборотного капитала. При образовании свободного запаса определяется его востребованность для производства. В зависимости от полученной оценки согласуется порядок дальнейшей работы с запасом, а именно:
- использование в производстве при возникновении потребности;
- продажа возникшего запаса;
- списание и утилизация.

**Перед Компанией стоит задача оптимизации уровня запасов в целях минимизации оборотного капитала**

В целом в 2017 году были реализованы оптимизационные мероприятия в области планирования и обеспечения потребностей основных производственных площадок «Норникеля». Изменения в структуре производственных активов оказали влияние на объем и состав запасов Компании. При этом на крупнейших производственных площадках Заполярного филиала и Кольской ГМК удалось достичь снижения уровня запасов по основной деятельности на 3,06% — до абсолютного уровня 380 млн долл. США (22,2 млрд руб., согласно управленческим данным), при сохранении высокого показателя обеспечения потребностей производственных, ремонтных и прочих подразделений. Несмотря на рост промышленных активов, уровень запасов, согласно финансовой отчетности Группы, также снизился относительно прошлого года на 3,5% и составил 701 млн долл. США (42,5 млрд руб.).

На этапе планирования потребности формируются требования в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда, иные обязательные и желательные требования к продукции, в том числе наличие свидетельств, разрешений, лицензий, сертификатов. Далее в ходе проведения закупочных процедур предложения поставщиков проверяются на соответствие требованиям Компании.

## Закупочная деятельность

Закупки в «Норникеле» осуществляются в соответствии с регламентированными процедурами и политиками, в том числе с соблюдением требований федерального законодательства в области организации закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц (Федеральный закон от 18 июля 2011 года N° 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»), а также Кодекса деловой этики ПАО «ГМК «Норильский никель», Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области антикоррупционной деятельности, Положения о порядке подготовки и проведения закупок продукции, актуализированного в 2016 году, и иных регламентирующих документов Компании.

Для отдельных материально-технических ресурсов разрабатываются закупочные политики, в которых установлены обязательные для исполнения принципы и подходы к проведению закупок по отдельным товарным группам. В 2017 году на основании закупочных политик по товарным категориям было приобретено около 33% материально-технических ресурсов для основной деятельности (в 2016 году — 24%, в 2015 году — 17%).

Закупочная деятельность осуществляется как централизованно, 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 могут привлекаться закупочные коллегиальные органы разного уровня: тендерный комитет, тендерные комиссии Главного офиса, закупочные и тендерные комиссии филиалов и компаний Группы. В 2017 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 325 млн долл. США (19 млрд руб.). Основные усилия тендерного комитета Компании направлены на повышение эффективности мероприятий по выявлению надежных поставщиков качественной продукции, гарантирующих поставки по справедливой рыночной цене.

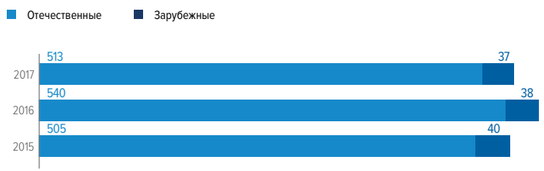
В «Норникеле» организовано сопровождение тендерных процедур по закупкам услуг российскими дочерними обществами и филиалами. Всего в 2017 году было организовано сопровождение тендерных процедур по закупкам услуг российскими дочерними обществами и филиалами Компании на сумму около 343 млн долл. США (20 млрд руб.).

**–3,5%**

**701**
**млн долл. США**

уровень запасов
по Группе в 2017 году

**Поставщики и подрядчики Компании // шт.**








По итогам 2017 года было заключено более 4 тыс. договоров/контрактов на поставку материально-технических ресурсов по централизованным закупкам, что составило около 1,6 млрд долл. США. Общее ценовое снижение при закупке необходимых объемов оборудования и материалов составило 5%, что ниже показателей Федеральной службы государственной статистики.

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям ISO 9001 и ISO 14001. В 2017 году были продолжены разработка и введение в действие нормативных регламентирующих документов в области процессов снабжения, унифицирована нормативная база по закупкам в российских дочерних предприятиях и филиалах Компании, включая закупку работ и услуг.

## Автоматизация закупочного процесса, расширение конкуренции

В «Норникеле» внедрена и применяется автоматизированная система управления взаимоотношениями с поставщиками – SAP SRM. Также Компания активно использует функционал независимых электронных торговых площадок, таких как «Фабрикант.ру» и B2B-center. Использование указанных инструментов направлено на повышение прозрачности выбора поставщиков и расширение конкурентной среды в ходе проводимых закупочных процедур.

«Норникель» уделяет большое внимание развитию отношений с надежными российскими поставщиками и подрядчиками. Иностранные поставщики привлекаются преимущественно для поставки уникального оборудования или систем, не имеющих отечественных аналогов.

На конец 2017 года количество российских поставщиков превышало количество зарубежных в 14 раз.

## Предотвращение коррупции и других злоупотреблений в закупочной деятельности

Блоком корпоративной защиты «Норникеля» проводится проверка деловой репутации, благонадежности и платежеспособности потенциальных контрагентов для снижения возможных рисков при взаимодействии.

В целях предотвращения возможных злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» соблюдают следующие правила:

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей (исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа);
- коммерческие или технико-коммерческие предложения квалифицированных поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты квалификационного отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании.

Закупки отдельных дочерних предприятий «Норникеля» подпадают под действие Федерального закона от 18 июля 2011 года N° 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Для этих предприятий в целях противодействия коррупции дополнительно предусмотрено размещение в единой информационной системе следующих сведений:

- о годовом объеме закупки, которую заказчик обязан осуществить у малого и среднего предпринимательства;
- о количестве и об общей стоимости договоров, заключенных заказчиком по результатам закупки у малого и среднего предпринимательства.

**–5%**

общее ценовое снижение при закупке необходимых объемов оборудования и материалов

# Корпоративная ответственность

## Кадровая и социальная политика

### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

«Норникель» занял первое место среди компаний отрасли в рейтинге «Лучшие работодатели России», подготовленном HeadHunter. Высокая оценка — это результат усилий Компании по формированию одной из самых сильных профессиональных команд.

«Норникель» вошел также в отдельный список «Самые популярные работодатели у соискателей», где занимает четвертую позицию.

### Приоритеты развития



Ключевая ценность «Норникеля» — надежность. На протяжении всей своей истории Компания безукоризненно выполняет свои обязательства как в производственной, так и в социальной сферах. Сегодня на всех территориях деятельности — от Таймыра до Кольского полуострова и Забайкалья — «Норникель» ведет активную работу по развитию социальной инфраструктуры, поддержке коренных и малочисленных народов Севера, внедрению цифровой экономики, кардинальному улучшению экологической ситуации. Совместно с региональными властями и местными сообществами мы способствуем становлению волонтерского движения, выделяем гранты для поддержки социально значимых инициатив, оказываем помощь благотворительным и спортивным обществам, творческим объединениям. Накопленный Компанией уникальный опыт и ноу-хау в последние годы получают все большее признание в экспертном сообществе России. Надеюсь, что очередной годовой отчет поможет нам поделиться этим опытом с нашими коллегами из других компаний и внесет свой вклад в копилку лучших отечественных практик в сфере КСО».

**Лариса Зелькова**
руководитель Блока кадровой,
социальной политики и связей с общественностью

Одно из приоритетных направлений «Норникеля» — развитие корпоративной культуры, нацеленной на повышение эффективности работы сотрудников и ответственности за ее результат.

Рассматривая сотрудников в качестве главного капитала, «Норникель» инвестирует в их профессиональное и личностное развитие, содействует реализации миссии Компании.

В целях повышения эффективности программы развития корпоративной культуры проведена интеграция ценностей в ключевые процессы управления персоналом:

- подбор (проведен тренинг по проведению интервью для руководителей и HR-специалистов);
- оценка (стартовала оценка методом «360 градусов» для руководителей высшего звена);
- развитие (разработан учебный модуль «Наши ценности», программа практикума по применению Белой книги[1], проведена серия бизнес-игр, посвященных теме корпоративных ценностей);
- кадровый резерв (программа обучения скорректирована в соответствии с ценностями).

[1] *Белая книга – корпоративное издание, рассказывающее о том, какую культуру мы строим, каковы наши общие ценности и что они означают, каким способом мы достигаем наших целей. Это настольный помощник руководителей Компании, базовый справочник по корпоративной культуре, сборник методик и практик, мотивирующих примеров.*





В 2017 году в программах сессий и форумов по развитию корпоративной культуры, разработанных и реализуемых Департаментом социальной политики, приняли участие более 3,5 тыс. руководителей, специалистов и рабочих 60 предприятий Группы. Сформированы рабочие группы для создания и реализации бизнес-инициатив по улучшению систем и процессов. В 2018 году охват программ будет расширен.

В 2017 году Компания запустила цикл мероприятий по управлению вовлеченностью персонала, в частности:

- предоставление работникам возможности быть «в диалоге» с руководством Компании;
- определение уровня мотивации коллектива к достижению целей и принятие решений о корректировке рабочих процессов и условий труда, основываясь на объективной информации;
- определение способов достижения значительного конкурентного преимущества в сфере человеческих ресурсов, выявление факторов, повышающих привлекательность Компании для работников.

В опросе вовлеченности приняли участие более 73 тыс. работников «Норникеля» из 32 предприятий и российских дочерних компаний.

Приоритет социальной и кадровой политики — поддержание социальной стабильности в трудовых коллективах на предприятиях Группы «Норильский никель» и на территориях присутствия.

**73**
**тыс. работников**
из 32 предприятий и российских дочерних компаний приняли участие в опросе вовлеченности

**Манифест «Наши ценности»**

### Кадровый состав

Среднесписочная численность персонала предприятий Группы «Норильский никель» в 2017 году составила 78 тыс. человек на российских предприятиях и 1 тыс. человек на зарубежных предприятиях.

Основная часть работников российских предприятий Группы «Норильский никель» (69%) трудится на территории Норильска и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района. На Кольском полуострове числится 17% работников предприятий Группы «Норильский никель», расположенных на территории Российской Федерации.

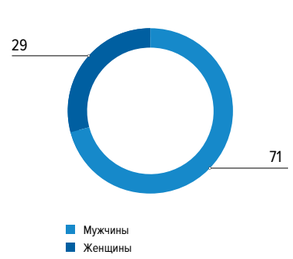
**Динамика среднесписочной численности персонала по Группе «Норильский никель»**

| Месторасположение компании Группы | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Россия | 81 637 | 81 081 | 77 991 |
| Африка | 1 650 | 586 | 605 |
| Европа | 307 | 311 | 326 |
| Азия | 14 | 13 | 13 |
| США | 10 | 10 | 10 |
| Австралия | 6 | 5 | 5 |
| **Всего** | **83 624** | **82 006** | **78 950** |

Снижение среднесписочной численности в 2017 году обусловлено продажей непрофильных активов, реализацией программы повышения производительности труда и снижения издержек.

**Распределение численности работников среди российских предприятий // %**

**Распределение по гендерному составу среди российских предприятий // %**



# Привлечение персонала

В 2017 году в фокусе внимания было развитие бренда работодателя и обеспечение персоналом строящегося предприятия ГРК «Быстринское» — крупнейшего горно-обогатительного предприятия в России.

В ходе масштабной рекрутинговой кампании, охватывающей 26 регионов Российской Федерации, более 9 млн человек были проинформированы о запуске нового предприятия, условиях работы и открытых вакансиях. Для постоянной связи с потенциальными кандидатами, интересующимися вопросами трудоустройства, Компания предоставила бесплатную горячую линию. За девять месяцев было нанято 1,9 тыс. высококвалифицированных рабочих, инженерно-технических работников и руководителей.

**Партнерские программы с вузами**

Для повышения интереса молодежи к горно-металлургическому производству и подготовки высококвалифицированных специалистов «Норникель» уделяет большое значение взаимодействию с российскими вузами. В 2017 году были отобраны и приглашены для участия в корпоративной программе «Профессиональный старт» 400 студентов. «Норникель» стал первой российской компанией в горно-металлургической отрасли, которая использовала метод работы со студентами и выпускниками, основанный на их участии в решении реальных задач бизнеса.

Студенты получили практические навыки, стажируясь на крупных предприятиях Группы, и уникальные теоретические знания в образовательной деловой игре «Покорители Севера». В течение двух летних месяцев участники программы проходили практическую подготовку и были задействованы в многоэтапной деловой игре с командным решением актуальных задач развития Компании. Студентам помогали 20 наставников из числа ведущих сотрудников «Норникеля».

Компания уделяет большое внимание развитию инженерного образования в России и повышению интереса к инженерным специальностям среди абитуриентов и студентов вузов. При поддержке «Норникеля» в 2017 году прошли всероссийские чемпионаты по решению бизнес-кейсов среди студентов технических вузов — CUP Misis Case и Cup Technical. Студенты решали кейсы, связанные с деятельностью «Норникеля», погружались в бизнес-процессы Компании.

**Программа «Содействие»**

Из-за географической удаленности промышленных площадок на 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 работников, профессии которых считаются дефицитными. На данный момент участниками программы являются 1 715 работников «Норникеля», в 2017 году к ним присоединились 267 человек. В рамках программы Компания способствует созданию комфортных условий для проживания приглашенных работников и компенсирует им расходы, связанные с переездом и обустройством на новом месте жительства.

В целях поиска и отбора лучших кандидатов на соответствующие позиции и снижения текучести персонала в 2017 году Компания начала использовать современные методы оценки способностей и потенциала. С их помощью можно определить уровень способностей кандидата, его склонности к рискам, что имеет важное значение при приеме на должности, предполагающие работу в опасных условиях, а также дает возможность получить информацию о мотиваторах и деструкторах конкретного работника. Пилотным проектом стало ООО «ГРК «Быстринское», где 100% сотрудников (от рабочего до руководителя) были приняты с учетом результатов прохождения оценки. При подборе кандидатов анализировались такие качества, как способность к обучению, умение работать в команде и низкая склонность к риску. Ими должны обладать все категории персонала — от топ-руководителей до рабочих. Как показывает практика, у работников, отобранных по этим методикам, меньше времени уходит на адаптацию, снижаются риски в области производственной безопасности.

**Объем финансирования по программе «Содействие» // млн долл. США**

# Развитие персонала

В основе деятельности «Норникеля» лежит уважение к каждому работнику и его правам. Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в нескольких базовых 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 резерв**

В 2017 году продолжилось тиражирование системы управления кадровым резервом при подборе кандидатов на позиции линейных руководителей начального и среднего уровня производственных подразделений. Подходы к формированию кадрового резерва закреплены в Положении о формировании кадрового резерва ПАО «ГМК «Норильский никель». Основное внимание в 2017 году было сосредоточено на разработке и внедрении программы обучения и развития кадрового резерва и их кураторов. В течение года полный курс обучения прошли 99 кураторов. Для резервистов была разработана новая программа. При этом комплексная система обучения предусматривает смешанный формат: очные тренинги и дистанционные курсы. Принцип выбора форматов — движение от понятного и доступного обучения на рабочем месте к свободному выбору ресурсов профессионального развития.

В 2017 году началась работа по оценке потенциала, результативности и перспектив развития руководителей среднего и высшего звена. По итогам оценки на Кольской ГМК, в АО «Печенгастрой», ООО «Норильскникельремонт» и ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» в список руководителей с высоким потенциалом карьерного роста в 2017 году включен 81 работник Компании.

Для определения приоритетных направлений развития менеджмента в конце 2017 года проведена оценка по компетенциям методом «360 градусов». Оценка проводилась по обновленной модели компетенций, сформированной на основе ценностей и управленческих компетенций. По результатам оценки каждый участник на основании полученной обратной связи мог определить направления развития и с помощью специально разработанной библиотеки развивающих действий выбрать инструменты и способы развития. Программа управленческого обучения руководителей Главного офиса в 2018 году будет формироваться на основании их индивидуальных планов развития.

В течение 2017 года продолжалась работа над проектом автоматизации управления кадровым резервом на базе программного продукта SAP HCM. Внедрение автоматизированной системы управления кадровым резервом позволит придерживаться единой методологии кадрового резервирования в Группе «Норильский никель» и консолидировать данные в единую базу резервистов, повышать эффективность и вводить системный подход к формированию кадрового резерва, а также обеспечит следующее:

- сокращение трудозатрат на сбор, консолидацию информации и контрольную функцию по формированию кадрового резерва основных промышленных активов Компании;
- сокращение трудозатрат на поиск и подбор кандидатов на должности, требующие первоочередного замещения в определенные сроки;
- унификацию процесса формирования кадрового резерва на российских предприятиях Группы «Норильский никель», возможность передачи процесса в Общий центр обслуживания (ОЦО), контроль исполнения процедуры в системе;
- возможность получения полной и достоверной информации на всем протяжении цикла формирования кадрового резерва по каждому из этапов;
- вовлечение в процесс кураторов и руководителей подразделений, унификацию процедуры оценки и получения информации о состоянии кадрового резерва;
- работу всех участников процесса в единой информационной среде, дополнительные возможности получения обратной связи работниками Компании;
- своевременное планирование развития специалистов, назначенных в кадровый резерв, увеличение количества назначений из кадрового резерва.

В 2017 году завершился проект по оценке профессиональных компетенций руководителей функциональных блоков «Энергетика» и «Механика». 250 руководителей прошли оценку с помощью специально разработанных профессиональных тестов. В результате определены профессиональные области и направления, в которых им необходимо развиваться.

В 2018 году будет организовано обучение всех руководителей блоков с привлечением ведущих образовательных учреждений страны, в ходе которого работники «Норникеля» смогут познакомиться с новейшими технологиями и лучшими практиками. Программы обучения руководителей направлены на расширение управленческих и профессиональных компетенций в ведущих бизнес-школах.

### Программа «Операционная эффективность»

С сентября 2017 года 55 руководителей приступили к обучению по программе «Операционная эффективность» на базе Московской школы управления «Сколково». Основная цель проекта — развитие ключевых управленческих компетенций с акцентом на операционную эффективность, формирование нового подхода к управлению производством, повышение уровня понимания бизнеса и бизнес-среды, расширение горизонта планирования и общего видения будущего Компании, анализ новейших технологий, подходов и лучших практик управления производством, поиск возможностей их применения и тиражирования на предприятиях «Норникеля». Ключевой задачей слушателей станет подготовка конкретных стратегических проектов, направленных на рост операционной эффективности предприятий Компании.

### 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 работников, их компетенциям. Система корпоративного обучения должна предусматривать возможность быстро и доступно получать новые знания, осваивать новые профессии, а горизонтальная и вертикальная ротация работников должна быть поддержана соответствующими программами развития и обучения.

В течение 2017 года продолжились мероприятия по диагностике и управлению развитием профессиональной квалификации работников на предприятиях минерально-сырьевого комплекса Компании. Сформирована модель профессиональных компетенций линейных руководителей рудников начального и среднего уровня, определены требования к уровню знаний и умений для каждой должности. Сформирован банк тестовых вопросов для оценки уровня профессиональных компетенций линейных руководителей рудников. В 2018 году эта работа будет продолжена.

В 2017 году проведена масштабная программа переподготовки более 94,6 тыс. работников на предприятиях Группы «Норильский никель», из которых более 24 тыс. человек — молодежь в возрасте до 30 лет. Более 52 тыс. работников были обучены на базе корпоративных учебных центров.

Также особое внимание в Компании уделяется использованию современных технологий обучения для различных групп персонала. В 2017 году был реализован проект по созданию интерактивных курсов по промышленной безопасности.

## Социальное партнерство

На предприятиях Группы «Норильский никель» действует система социального партнерства, направленная на согласование интересов работников 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 работников в регулировании трудовых отношений представляют профсоюзные организации и социально-трудовые советы.

### Схема системы социального партнерства

### Профсоюзные организации

Профсоюзные организации работников предприятий, расположенных в Норильске и на Таймыре, объединены в Профсоюзную организацию работников ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних и зависимых обществ. Профсоюзные организации работников предприятий, расположенных в Мурманской области, объединены двумя вышестоящими профсоюзными организациями: Территориальной профсоюзной организацией работников АО «Кольская ГМК» и ее дочерних предприятий.

Профсоюзные организации работников «Норникеля» и его дочерних обществ, Кольской ГМК и ее дочерних обществ, ООО «ГРК «Быстринское», АО «АК «НордСтар» и ООО «Санаторий «Заполярье» являются членами Межрегиональной профсоюзной организации — профсоюза работников 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 работников, создания безопасных условий труда, охраны здоровья и совершенствования системы социальных гарантий работников.

### Членство в профсоюзных организациях // %

| Предприятие | Доля работников, состоящих в профсоюзных организациях, от числа работников предприятия |
|---|---|
| ООО «Институт «Гипроникель» | 15 |
| Предприятия Компании, расположенные в Норильском промышленном районе | 8 |
| ООО «ГРК «Быстринское» | 15 |
| АО «Кольская ГМК» и дочерние общества | 15 |
| АО «АК «НордСтар» | 17 |
| ООО «Санаторий «Заполярье» | 30 |
| АО «Лесосибирский порт» | 38 |
| АО «ЕРП» | 55 |
| АО «Красноярский речной порт» | 62 |

### Социально-трудовые советы

На предприятиях, расположенных на территории Норильского промышленного района, Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и Мурманской области, с 2006 года действуют социально-трудовые советы. Они представляют интересы работников, которые не являются членами профсоюзных организаций. Председатели советов трудовых коллективов объединены в Социально-трудовой совет ПАО «ГМК «Норильский никель» и Социально-трудовой совет АО «Кольская ГМК». Для обеспечения регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключению, взаимных консультаций, гарантий трудовых прав работников, участия представителей работников и работодателя в досудебном разрешении вопросов на российских предприятиях Компании созданы и функционируют рабочие органы коллегиального принятия решений: 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.

Доля работников, представленных в социально-трудовых советах, всего по Группе «Норильский никель» в 2017 году составила 82%.

### Коллективные договоры

Коллективные договоры российских предприятий Группы «Норильский никель» соответствуют требованиям действующего законодательства и в достаточной мере отвечают ожиданиям работников.

**82%**
работников «Норникеля» представлены в социально-трудовых советах

**11%**
работников российских предприятий Группы «Норильский никель» состояло в профсоюзных организациях на конец 2017 года

В 2017 году на ряде российских предприятий Группы «Норильский никель» были заключены новые коллективные договоры, а также пролонгированы те из них, сроки действия которых закончились. Комиссиями по коллективным договорам в отчетном году вносились изменения и дополнения в коллективные договоры предприятий. В значительной степени необходимость внесения поправок и дополнений была обусловлена корректировками норм по оплате труда из-за изменений в законодательстве, трансформации организационной структуры и введения новой автоматизированной системы в области управления персоналом. Одним из главных изменений стало реформирование системы оплаты труда, в частности увеличение постоянной гарантированной части заработной платы. Обновление системы оплаты труда было осуществлено в строгом соответствии с законодательством с согласия каждого работника. По результатам этой работы Комиссия по коллективному договору ПАО «ГМК «Норильский никель» полностью пересмотрела, утвердила и ввела в действие с 1 апреля 2017 года тарифные ставки и оклады для оплаты труда рабочих.

В отчетном году конфликтов в сфере социально-трудовых отношений не зафиксировано.

Доля работников, охваченных коллективным договором, в 2017 году составила 80%[1].

## Мотивационные программы

### Система вознаграждения

Цели компенсационной политики «Норникеля»:
- привлечение и удержание персонала;
- стимулирование роста производительности труда;
- административная эффективность и простота;
- соответствие требованиям законодательства.

Компенсационный пакет состоит из постоянной и переменной частей (70 и 30% соответственно).

**80%**
число работников, в отношении которых действует коллективный договор

Переменная часть выплачивается по итогам производственно-хозяйственной деятельности Компании и результатам выполнения ключевых показателей эффективности.

Основные принципы компенсационной политики:
- внутренняя справедливость — управление вознаграждением на основе описания и оценки должностей по методологии HAY Group;
- внешняя конкурентоспособность — уровень вознаграждения определяется на основе данных рынка труда в соответствии со спецификой деятельности, локации предприятия и уровня должности;
- поощрение за достигнутые результаты — изменение вознаграждения в зависимости от ежегодной оценки деятельности;
- простота системы вознаграждения — правила установления и пересмотра вознаграждения понятны каждому работнику Компании.

Кроме заработной платы, работники получают социальный пакет. Ежегодная компенсация работникам Компании и членам их семей, проживающим в районах Крайнего Севера, оплаты стоимости проезда и провоза багажа к месту проведения отпуска и обратно и предоставление льготных санаторно-курортных путевок работникам и членам семей составляют 69% от всего социального пакета.

**Средняя ежемесячная заработная плата работников Группы «Норильский никель» в России**

| Наименование валюты | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Доллары США[2] | 1 393 | 1 405 | 1 784 |
| Российские рубли, тыс. руб. | 84,9 | 94,2 | 104,1 |

**Расходы Компании на социальный пакет по российским предприятиям // тыс. долл. США**

| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Всего расходы на социальный пакет по российским предприятиям, в том числе | 102 000 | 103 000 | 122 539 |
| на одного работника | 1 300 | 1 300 | 1 571 |

[1] *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.*

[2] *Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю: 2015 год = 60,9579; 2016 год = 67,0349; 2017 год = 58,3529.*





### Программы повышения эффективности

Система управления эффективностью деятельности работников в Компании внедрена с 2014 года. Оценка производится на основе ключевых показателей эффективности, которые охватывают показатели по безопасности труда, операционной эффективности, управлению капиталом. В 2017 году в оценке результативности по ключевым показателям эффективности участвовали около 4 326 человек (работники Главного офиса, филиалов и дочерних предприятий). С внедрением системы в Компании появился единый подход к оценке результативности работников, позволяющий руководителю и подчиненному выделять наиболее приоритетные цели на текущий год в соответствии с показателями Компании / филиалов / дочерних обществ, а также совместно вырабатывать решения для достижения этих задач. Данная система позволяет связать результаты труда конкретного работника с его вознаграждением.

В 2018 году продолжится работа по тиражированию этой системы. Особое внимание будет уделяться автоматизации процесса оценки результативности на базе SAP HCM на основных производственных площадках Компании. В 2017 году автоматизированная система управления персоналом на базе SAP HCM была введена в ООО «Медвежий ручей», ООО «Норникель — Общий центр обслуживания», АО «НОРМЕТИМПЭКС» и Быстринском транспортном филиале. Результаты оценки эффективности используются для награждения работников. Также в 2017 году были введены в эксплуатацию подсистемы «Кадровый резерв» и «Оценка результативности» АСУП, которые заработали в Заполярном филиале, на Кольской ГМК, в ООО «Печенгастрой» и ООО «ГРК «Быстринское».

## Социальные программы для персонала

### Программы оздоровления персонала

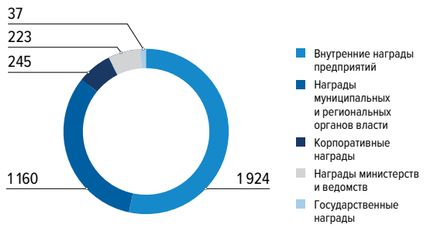
Жизнь в суровом климате Крайнего Севера, а также тяжелые условия труда на горно-металлургических предприятиях требуют дополнительных усилий со стороны Компании для сохранения здоровья работников.

В 2017 году в санатории «Заполярье» в Сочи, который принадлежит Компании, отдохнули 9,2 тыс. работников и членов их семей, около 15,5 тыс. человек — в других санаторно-курортных учреждениях, из них около 5 тыс. работников — на курортах Болгарии и более 2 тыс. человек — в Китае, на о. Хайнань.

Санаторно-курортной программой могут воспользоваться дети работников для профилактики хронических заболеваний и полноценного отдыха в летний период. Всего по этой программе около 1,5 тыс. детей отдохнули в Анапе и Греции (Лутраки).

**Программы оздоровления и санаторно-курортного лечения работников и членов их семей — одни из приоритетных направлений социальной политики «Норникеля»**

**Награды за высокие производственные достижения, многолетний и добросовестный труд // шт.**




**Объем финансирования программ санаторно-курортного лечения и отдыха работников и членов их семей // млн долл. США**

## Спортивно-массовые программы

Программы реализуются в целях пропаганды здорового образа жизни, укрепления корпоративной солидарности, развития корпоративной культуры.

Важное место в спортивно-массовых мероприятиях Компании отведено корпоративным соревнованиям, среди которых особенно популярны мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд, плавание, а также семейные спортивные соревнования. В 2017 году их список дополнил хоккей.

Для дальнейшего развития любительского хоккея на территориях присутствия Компании в декабре 2017 года Норильск был включен в конференцию «Север» Ночной хоккейной лиги.

В июле 2017 года впервые были проведены командные соревнования «Гонка героев «Норникеля». В состязании приняли участие около 4 тыс. человек, 76 команд, включая жителей Норильского промышленного района и Мурманской области.

Ежегодно на территориях присутствия Компании проводятся спартакиады. В Норильске спартакиада «Норникеля» проходит по 14 видам спорта, в ней принимает участие около 4,8 тыс. человек. На территории Мурманской области спартакиада Кольской ГМК проводится по 16 видам спорта, в ней участвуют около 3,3 тыс. человек.

Развитие любительского спорта — важный аспект социальной политики Компании. В 2017 году в общекорпоративных спортивно-массовых мероприятиях приняло участие более 25 тыс. работников, а также жителей городов присутствия Компании.

## Жилищные программы

В 2017 году Компания приняла Социальную политику по реализации жилищных программ, которая обеспечивает единообразие подходов и принципов разработки и реализации социальных программ по предоставлению жилья наиболее квалифицированным и востребованным работникам Компании для их долгосрочного закрепления в Компании и на предприятиях Группы «Норильский никель».

В отчетном периоде в Компании продолжали действовать корпоративные социальные программы «Наш дом» и «Мой дом», которые реализуются с 2010 и 2011 года соответственно.

Программа «Наш дом» охватывает работников Заполярного филиала, Заполярного транспортного филиала и Кольской ГМК. Программа «Мой дом» распространяется на персонал 14 организаций дочерних предприятий, расположенных на территории Норильска, Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и Мурманской области. С начала реализации программы работникам Компании передано 3 397 квартир. Всего с начала реализации программ Компании было закуплено 3 826 готовых квартир,  в том числе 422 в 2017 году.

При реализации программ «Норникель» самостоятельно приобретает готовые к проживанию квартиры в разных регионах страны и предоставляет их участникам программ на условиях софинансирования. По условиям программ до половины стоимости квартиры оплачивается за счет средств работодателя (но не более 35 тыс. долл. США), остальное — за счет собственных средств работника в течение определенного срока работы на предприятиях Группы «Норильский никель» (от пяти до десяти лет), при этом стоимость жилья в течение срока участия работника в программах не меняется. Жилье оформляется в собственность работника по завершении его участия в программах, при этом пользоваться квартирой работник может с момента ее получения.

В 2014–2017 годах квартиры приобретались в Московской, Тверской областях и Краснодарском крае, причем Компания стремится приобретать компактно расположенные жилые помещения для создания работникам более комфортных условий проживания за счет развития дополнительной инфраструктуры, а также для удобства обслуживания жилых помещений управляющей компанией.

Для повышения заинтересованности работников в жилищных программах и, соответственно, их закрепления в Компании и на предприятиях Группы «Норильский никель» в 2016–2017 годах стартовала новая жилищная программа — «Временная программа оказания помощи работникам Заполярного филиала и Кольской ГМК в приобретении жилых помещений», базирующаяся на принципах льготного ипотечного кредитования. Программа расширила выбор территории будущего проживания. Работникам предоставляется беспроцентный заем на оплату первоначального взноса и компенсация доли банковских процентов по кредиту. Программа стала востребованным инструментом закрепления наиболее квалифицированных кадров. Всего в пилотном варианте программы приняли участие около 200 работников Компании, денежные выплаты получили уже более 110 человек, в связи с чем было принято решение о реализации программы на постоянной основе. Результатом стал запуск новой программы — «Корпоративная социальная программа льготного кредитования работников «Норникеля» и российских дочерних организаций». Ее старт запланирован на первый квартал 2018 года.

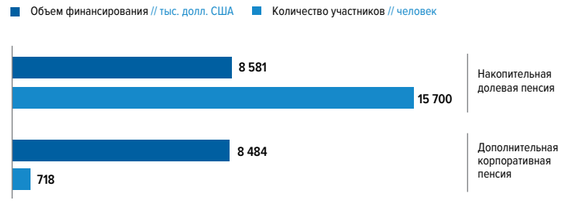
## Пенсионные программы

«Норникель» предоставляет работникам возможность принять участие в программах негосударственного пенсионного обеспечения.

Накопительная долевая пенсия представляет собой результат формирования пенсионных накоплений работников за счет паритетных взносов Компании и работника.

Дополнительная корпоративная пенсия направлена на поощрение завершающих свою трудовую деятельность работников, которые имеют трудовые заслуги и значительный стаж работы на предприятиях Компании.

### Пенсионные программы в 2017 году

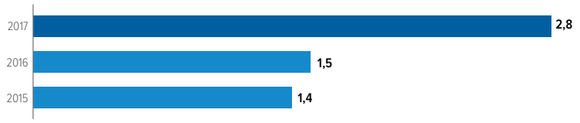



### Объем финансирования накопительной долевой пенсии // млн долл. США

+87%

**2,8 млн долл. США**
направлено на спортивно-массовые мероприятия в 2017 году

### Объем финансирования спортивно-массовых мероприятий // млн долл. США




**200 работников**
стали участниками пилотной жилищной программы

**Всего 3 826 квартир**
закуплено по жилищным программам с 2010 года

# Социальные инвестиции

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

В сентябре 2017 года «Норникель» провел широкополосный интернет в Норильск. Стоимость проекта составила около 43 млн долл. США (2,5 млрд руб.), пропускная способность трассы — 40 Гбит/с. Мощности канала связи достаточно для полноценного функционирования как предприятий Группы «Норильский никель», так и мобильных операторов, государственных и муниципальных служб.

Подробнее в разделе «Развитие инфраструктуры»
с. 119

«Норникель» и Правительство Забайкальского края подписали соглашение о сотрудничестве. Оно предусматривает поддержку Правительством края инвестиционных проектов «Норникеля» и, в частности, Быстринского ГОКа. Компания, в свою очередь, обязуется направить на финансирование социальных проектов Правительства Забайкальского края и местных органов самоуправления до 1 января 2027 года не менее 3,29 млрд руб.

Развитие социального предпринимательства — одно из направлений благотворительной программы «Мир новых возможностей». В 2017 году Компания выделила на пять бизнес-проектов, направленных на решение социальных проблем регионов, около 11,5 млн руб. Средства предоставлены в виде беспроцентных возвратных кредитов сроком на два года.

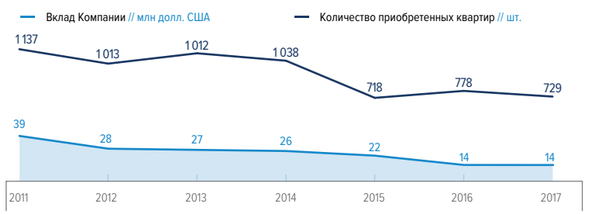
Подробнее в разделе «Благотворительная программа «Мир новых возможностей»
с. 120

### Программа переселения

В 2017 году «Норникель» продолжил участие в совместной с государством долгосрочной целевой программе по переселению граждан, проживающих в городах Норильске и Дудинке Красноярского края, в районы с благоприятными природно-климатическими условиями на территории Российской Федерации. Программа действует с 2011 года и предусматривает переселение в течение десяти лет 11 265 семей, проживающих в Норильске и Дудинке и стоящих на регистрационном учете в муниципалитетах в качестве имеющих право на получение жилищных субсидий в соответствии с Федеральным законом от 25 октября 2002 года № 125-ФЗ «О жилищных субсидиях гражданам, выезжающим из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей». 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 169 млн долл. США (6,2 млрд руб.), в том числе 14,2 млн долл. США в 2017 году (830 млн руб.).

### Итоги реализации программы переселения




**6 515 семей**
приобрели квартиры и переселились на «материк» с начала реализации программы

**169 млн долл. США**
вклад Компании в программу переселения с 2011 года

В 2011–2017 годах приобрели квартиры и переселились на «материк» 6 515 семей, в том числе 5 458 семей из Норильска и 1 057 семей из Дудинки.

Всего за 2017 год в пределах выделенного лимита министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Красноярского края оформлено 685 свидетельств на приобретение жилья.

### Развитие регионов присутствия

«Норникель» вносит существенный вклад в развитие территорий присутствия и реализует комплекс социальных программ, которые направлены на решение текущих и перспективных задач. Основные территории присутствия Компании в России — это Красноярский край, Кольский полуостров и Забайкальский край.

**Поддержка коренных малочисленных народов.** «Норникель» признает права коренных малочисленных народов 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 2017 году в деятельности Компании не отмечено случаев нарушений, затрагивающих права коренных малочисленных народов.
На протяжении нескольких лет Компания поддерживает проекты, направленные на улучшение качества жизни коренного населения Таймыра.

С 2017 года реализуется масштабный проект «Комфортный Таймыр», в рамках которого Компания выделит 1,5 млн долл. США на строительство 2,5 тыс. м$^2$ жилья в поселке Тухард, где проживают коренные жители. Трехстороннее соглашение по нему заключено с администрацией Таймыра и Енисейским объединенным банком в апреле 2017 года на Красноярском экономическом форуме.

**1,5 млн долл. США**
будет выделено на строительство жилья для коренного населения Таймыра

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.

**Развитие инфраструктуры.** «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.
В сентябре 2017 года Компания завершила строительство волоконно-оптической линии связи Новый Уренгой — Норильск, проложенной в зоне вечной мерзлоты для обеспечения предприятий, организаций и населения бесперебойным доступом к интернету. Общая протяженность трассы составила 960 км, наиболее сложный участок проходит под руслом реки Енисей. Помимо жителей Норильска, доступ к высокоскоростному интернету также получили жители Дудинки. Линия связи действует в опытном режиме. Отладка сервисов будет продолжаться до второго квартала 2018 года, когда состоится ее перевод в промышленную эксплуатацию.

В рамках государственно-частного партнерства «Норникель» продолжает выполнять свои обязательства по реконструкции гражданского сектора аэропорта Норильск, закрепленные Соглашением о намерениях между ПАО «ГМК «Норильский никель» и Федеральным агентством воздушного транспорта (Росавиацией) в соответствии с Федеральной целевой программой «Развитие транспортной системы России» на период 2014–2018 годов. На финансирование этого проекта Компания направляет более 50 млн долл. США (3 млрд руб.). Работы разделены на три строительных сезона, чтобы не допустить полного прекращения полетов. В 2016–2017 годах в аэропорту Норильск проводилась реконструкция взлетно-посадочной полосы. В 2018 году она будет полностью завершена. Кроме того, будет выполнена часть работ по ремонту гражданского перрона для обслуживания воздушных судов (их окончание запланировано на 2019 год), что не отразится на расписании полетов.

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.

В 2017 году Компания оказала финансовую поддержку в размере 343 тыс. долл. США (20 млн руб.) для строительства в Мончегорске спорткомплекса — сборно-разборного сооружения с футбольным полем. Ввод в эксплуатацию запланирован на второй квартал 2018 года.

Совместно с руководством Красноярского края «Норникель» реализует проект создания уникального северного городского гольф-комплекса в Красноярске для повышения интереса населения к этой игре.

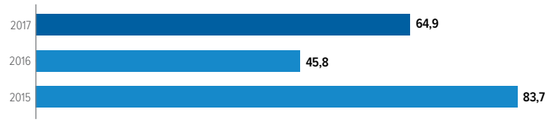
## Жители Норильска и Дудинки получили доступ к высокоскоростному интернету

При содействии «Норникеля» в 2018 году планируется оснастить транспортные маршруты города Красноярска умными остановками с системами безопасности и видеонаблюдения, зарядками для мобильных устройств, точками доступа Wi-Fi и прочими функциями. Компания выделила на этот проект около 120 тыс. долл. США (7 млн руб.).

**Благотворительная программа «Мир новых возможностей».** Для создания условий и возможностей устойчивого развития территорий присутствия «Норникель» запустил благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на решение следующих задач: развитие социальных компетенций представителей местного сообщества, демонстрация и внедрение новых социальных технологий, поддержание и стимулирование общественных инициатив, создание условий для развития межсекторного партнерства.
В 2017 году с запуском в Забайкальском крае нового предприятия — Быстринского ГОКа — география реализации благотворительной программы «Мир новых возможностей» расширилась. В Чите стартовали конкурс социальных проектов, научно-технический марафон «Арктик. PRO» и проект «Школа городских компетенций».

Программа включает три больших блока — «Партнерство», «Инновации», «Развитие».

**Расходы на развитие инфраструктуры и социальные объекты // млн долл. США**

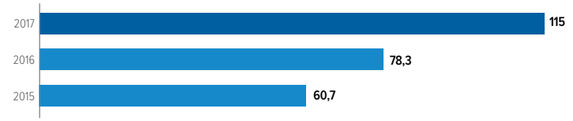



**>50 млн долл. США**
выделено на реконструкцию гражданского сектора аэропорта Норильск





**Расходы на благотворительность // млн долл. США**




«Норникель» провел ВОЛС
**960 км**
из Нового Уренгоя в Норильск. Инвестиции в проект составили 43 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.

**Основные мероприятия блока:**
- работа Академии социального партнерства и развития (серия обучающих семинаров по социальному проектированию, экспертизе и оценке проектов и программ, креативному мышлению);
- проведение конкурса социальных проектов;
- организация форума социальных технологий;
- обучение в формате социально-конструкторского бюро;
- организация мероприятия «ПикNik «Город — это мы!».

Весной 2017 года Компания выступила инициатором проведения форума социальных технологий «Город — это мы!» в Норильске Красноярского края и Заполярном Мурманской области. Это объединяющее представителей городских сообществ 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 состоялись встречи горожан с экспертами, которые делились идеями по воспитанию детей, поиску собственного пути, личностному развитию и др. Всего в форумах приняли участие 1,9 тыс. человек.

Компания стремится передать участникам программы новые знания и компетенции, вкладывается в формирование экспертного сообщества в регионе. Уже третий год подряд «Норникель» организует обучение для общественных активистов в формате социально-конструкторского бюро — трехдневной сессии, сочетающей теорию и практику от задумки идеи до ее воплощения. В Норильске, Дудинке, Мончегорске и Заполярном 138 участников за три дня разработали и реализовали 12 городских акций, охвативших более 2,5 тыс. горожан.

Ко Дню Компании в Норильске, Мончегорске и Заполярном по традиции были организованы мероприятия «ПикNik «Город — это мы!» — праздники со смыслом, где организаторы — это 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.

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 2017 году поступило 489 заявок, по итогам экспертной оценки 116 проектов получили финансирование. Грантовый фонд составил более 2 млн долл. США (125 млн руб.).

**>2 млн долл. США**
грантовый фонд конкурса социальных проектов

**489 заявок**
поданы на конкурс, 116 проектов получили финансирование

## «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.

**Основные мероприятия блока:**
- проведение научно-технического марафона «Арктик.PRO»;
- организация фестиваля научных открытий Arctic Wave;
- работа лаборатории научно-технического творчества FabLab;
- реализация проекта «Школа городских компетенций».

Осенью 2017 года в Норильске и Мончегорске состоялись фестивали научных открытий Arctic Wave — мероприятия, направленные на популяризацию науки и техники среди молодежи, поддержку креативных инженерных идей и инновационной активности школьников, демонстрацию развития современных научных технологий. Интерактивные площадки, конкурсы, научные опыты и эксперименты самого крупного научно-популярного события Заполярья прошли под девизом «Дополняй реальность». Участниками фестивалей стали 4,5 тыс. детей и взрослых.

Четвертый год подряд для развития научно-технического творчества, инженерной мысли и познавательного интереса у детей и молодежи проводится научно-технический марафон «Арктик.PRO» с участием 1,3 тыс. школьников в возрасте 12–15 лет. Еще 20 ребят стали участниками Зимней научно-технической школы в Казани.

Третий год Компания выступает генеральным партнером Всероссийского фестиваля науки, который проводит Московский государственный университет им М. В. Ломоносова. В Красноярске он проходил в декабре 2017 года. Впервые на нем была организована специальная программа «Город открытий. Город профессий», которая позволила старшеклассникам Красноярска пройти профориентационный тест, получить анализ своих интересов и склонностей, изучить рекомендованную траекторию профессионального развития.

Профориентационные треки: «Биоинженерный трек», «Медицина и здравоохранение», «Тайга», «Цифровая жизнь гуманитарных наук», «Информационные технологии и связь. Ракетно-космическое машиностроение», «Энергетика. Инженерия. Архитектура» — включали интерактивные экспозиции вузов и предприятий края, а также тематическую лекционную программу, которые позволили участникам включиться в реальную жизнь региона, послушать профессионалов своего дела и проложить возможную траекторию своего развития на ближайшие 5–10 лет. За два дня фестиваль посетили 15 тыс. школьников.

В 2017 году в конкурсе Ассоциации грантодающих организаций «Лидеры корпоративной благотворительности — 2017» Компания завоевала первое место в номинации «Лучшая программа (проект), направленная на продвижение идей благотворительности в обществе» за реализацию проекта «Школа городских компетенций». Цель этого проекта — формирование у школьников ключевых социальных компетенций в таких областях, как жилищное просвещение, финансовая грамотность, профессиональная ориентация. Ежегодно в обучающих семинарах и мероприятиях проекта принимает участие не менее 500 детей, постоянно проживающих за полярным кругом.

**I место**

завоевала Компания в номинации «Лучшая программа (проект), направленная на продвижение идей благотворительности в обществе»

## «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.

Впервые в 2017 году в Норильске состоялся слет социальных предпринимателей Севера. Участники и эксперты обсудили тренды и перспективы развития социального предпринимательства в северных регионах, меры поддержки, а также передовой опыт в этой области как в России, так и за рубежом. Накануне мероприятия эксперты и участники из других регионов приняли участие в квесте-путешествии «Норильск предпринимательский» для знакомства с кейсами социальных предпринимателей Норильска.

**11,5 млн руб.**

объем поддержки социальных бизнес-проектов в 2017 году

## Взаимодействие с государством

«Норникель» взаимодействует с федеральными органами законодательной и исполнительной власти, институтами гражданского общества, обеспечивая тем самым представительство и выражение своих интересов в 26 комитетах, советах, комиссиях, экспертных и рабочих группах, созданных органами государственной власти с участием бизнес-сообщества, и 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, например, Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам при губернаторе Красноярского края.

Представители «Норникеля» также принимают участие в парламентских слушаниях и работе круглых столов, организуемых Советом Федерации, Государственной думой Федерального собрания Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, Российским союзом промышленников и предпринимателей, 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.

# Спонсорство

**Объем финансирования спортивных проектов // млн долл. США**

## 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 курорта из олимпийского в туристический и круглогодичный, 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 на общую сумму более 1 млрд руб.

Одно из направлений взаимодействия — включение территорий присутствия «Норникеля» во всероссийский проект «Олимпийский патруль». В рамках проекта в 2017 году известные спортсмены посетили Красноярск и Норильск, где поделились с юными участниками собственным опытом выступления на Олимпийских играх, приняли участие в автограф- и фотосессиях, провели спортивное тестирование, мастер-классы.

## Российский футбольный союз и сборная России по футболу

«Норникель» продолжает оставаться официальным партнером Российского футбольного союза и сборной России по футболу. Партнерский статус Компании является эксклюзивным в категории «Металлургия».

## Профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА

«Норникель» продолжает поддерживать самый успешный и титулованный баскетбольный клуб России. В 2017 году команда одержала победу в Единой лиге ВТБ и стала участником «Финала четырех» Евролиги.

## Международная федерация студенческого спорта

Компания сохранила статус партнера Международной федерации студенческого спорта (FISU) до мая 2019 года, чтобы оказать содействие развитию международного студенческого спортивного движения. При поддержке «Норникеля» в июле 2017 года прошел первый в истории международный форум FISU Volunteer Leaders Academy, участниками которого стали лидеры волонтерского движения более чем из 90 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.

## XXIX Всемирная зимняя универсиада в Красноярске

Компания в качестве генерального партнера XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в Красноярске продолжает успешно и своевременно выполнять принятые в 2015 году обязательства в рамках подготовки к предстоящему мировому спортивному событию.

Поддержка и продвижение Зимней универсиады — 2019 способствуют модернизации спортивной инфраструктуры, укреплению имиджа Красноярска и Красноярского края, популяризации здорового образа жизни и вовлечению населения в занятия спортом, улучшению уровня жизни в крае.

Совокупный вклад Компании в подготовку и проведение Зимней универсиады — 2019 по текущим оценкам составит около 2 млрд руб.

Одно из основных обязательств Компании — масштабная модернизация фанпарка «Бобровый лог» для обеспечения проведения соревнований по горным лыжам. В 2017 году на его территории были продолжены работы по возведению нового спортивно-тренерского блока с системой видеотрансляции, расширению горнолыжных трасс, созданию интегрированной системы безопасности, реконструкции системы искусственного снегообразования, подготовке вертолетной площадки для санитарного авиатранспорта.

Помимо модернизации фанпарка «Бобровый лог» планируется создание благоустроенной парковой зоны в пойме реки Базаиха с размещением спортивных и детских площадок, системы прогулочных и велосипедных дорожек, зон отдыха, а также вело-пешеходного перехода через реку Базаиха, обеспечивающего доступность передвижения для маломобильных групп населения. Для реализации этих целей заключено соответствующее соглашение между Компанией и администрацией Красноярска.

При поддержке «Норникеля» на базе Российского международного олимпийского университета и Сибирского федерального университета организовано тренинговое обучение управляющих и менеджеров высшего звена, а также волонтеров — тим-лидеров, задействованных в подготовке и проведении универсиады.

Организована волонтерская команда Компании из числа работников и членов их семей. По специально разработанной Сибирским федеральным университетом программе проведено обучение 95 волонтеров, силами которых организуется широкое вовлечение населения в подготовку предстоящего события.

В качестве генерального партнера Зимней универсиады — 2019 «Норникель» оказывает содействие наиболее широкому распространению информации о предстоящих студенческих играх.

В 2017 году завершено брендирование трех самолетов авиакомпании «НордСтар» символикой универсиады. В течение года брендированные самолеты совершили около 2 тыс. рейсов, более 265 тыс. пассажиров во время полета были проинформированы о предстоящем событии, информация о нем также размещена в бортовых журналах авиакомпании.

На территории парков города Москвы размещены брендированные шатры Компании, более 15 тыс. посетителей в интерактивной и игровой форме получили информацию об универсиаде, фанпарке «Бобровый лог» и иных спортивных проектах Компании.

Шатер также стал площадкой для проведения культурных, спортивных и образовательных мероприятий с привлечением известных спортсменов, организацией спортивных мастер-классов, флешмобов и конкурсов с вручением сувениров для гостей парков.

При содействии Компании организовано крупное праздничное мероприятие «500 дней до универсиады», объединившее телемостом два города — Красноярск (фанпарк «Бобровый лог») и Москву — (Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова).

Маскот предстоящих студенческих игр — сибирская U-Лайка — отправилась в полет вместе с российскими космонавтами на международную космическую станцию, откуда с приветствием обратилась к аудитории будущих соревнований.

**Мини-футбольный клуб «Норильский никель»**

С 2016 года спортивная команда и административный персонал мини-футбольного клуба (МФК) «Норильский никель» располагаются в Норильске. Команда принимает участие в чемпионате России среди команд клубов суперлиги, а также 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 2017 году «Норникель» начал взаимодействовать со Всероссийской федерацией танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла для поддержки и популяризации этих видов спорта. Одним из направлений сотрудничества стало создание и развитие корпоративного клуба акробатического рок-н-ролла в Норильске.

**XIX Всемирный фестиваль молодежи и студентов**

Организация крупных международных мероприятий — важная веха в формировании российских традиций спонсорства и государственно-частного партнерства. В рамках XIX Всемирного фестиваля молодежи и студентов 2017 года, в котором приняли участие около 25 тыс. представителей из 188 стран мира, Компания организовала площадку «Спортивный «Норникель», которая стала одной из центральных на фестивале. Она состояла из двух зон: шатра генерального партнера Зимней универсиады — 2019 и стритбольной площадки профессионального баскетбольного клуба ЦСКА. Вклад Компании в фестиваль получил высокую оценку президента Российской Федерации В. В. Путина.

# Промышленная безопасность

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

На Быстринском ГОКе внедрена современная система мониторинга горной техники и позиционирования персонала, которая позволит повысить безопасность сотрудников при проведении горных работ, обеспечить точную координацию действий спасательных служб в случае чрезвычайной ситуации, а также наладить эффективное управление производственными процессами. Безопасность работников на рабочих местах — важнейший аспект корпоративной социальной ответственности Компании. «Норникель» стремится к достижению нулевой смертности на производстве и снижению количества несчастных случаев с утратой трудоспособности.

Действующая Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) провозглашает принцип приоритетности жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности, а также декларирует заинтересованность руководства Компании в создании здоровых и безопасных условий труда для всех работников и в формировании у работников устойчивого мотивационного механизма безопасного поведения на производстве.

**В 2017 году Советом директоров «Норникеля» принята Политика по условиям труда. Ознакомиться с ней можно на корпоративном сайте Компании**

Вопросы ПБиОТ контролируются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров Компании. Комитет ежеквартально рассматривает отчеты менеджмента о результатах деятельности в этой области. Ответственность за разработку мероприятий и контроль выполнения требований в области промышленной безопасности возложена на Первого вице-президента — Операционного директора «Норникеля». Под его руководством в Компании работает Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии.

Основные цели Комитета по промышленной безопасности, охране труда и экологии:
- повышение эффективности в области ПБиОТ в Компании и российских дочерних обществах;
- повышение ответственности руководителей за обеспечение здоровых и безопасных условий труда работников.

В 2017 году Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии регулярно рассматривал вопросы совершенствования существующей системы управления ПБиОТ, контроля выполнения запланированных мероприятий, направленных на снижение уровня травматизма и повышение эффективности системы управления ПБиОТ. Проводились видеоконференции и совещания с представителями филиалов и российских дочерних обществ.

На производственных предприятиях «Норникеля» разработаны регламенты и технологические инструкции по профессиям и видам работ, которые содержат разделы по ПБиОТ. Кроме того, в коллективных договорах Группы «Норильский никель» также предусмотрены разделы, регулирующие вопросы охраны труда и здоровья работников. В Компании, как и в большинстве дочерних предприятий, созданы совместные комитеты по охране труда и безопасности, в состав которых входят представители руководства Компании, работников и профсоюзов.

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

## Корпоративные стандарты

В «Норникеле» продолжается совершенствование системы управления ПБиОТ, в том числе путем разработки и внедрения корпоративных стандартов.

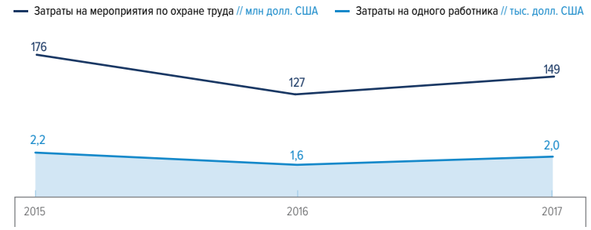
Сотрудниками Департамента промышленной безопасности, охраны труда и экологии проводится мониторинг выполнения мероприятий, определенных планами внедрения стандартов, в филиалах и российских дочерних обществах ПАО «ГМК «Норильский никель», в том числе при проведении аудитов второй стороны. В 2017 году в соответствии с графиками было проведено 38 аудитов.

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 2017 году проводилась доработка реестров идентифицированных опасностей и рисков с верификацией непосредственно на производственных площадках, а также было организовано проведение инструктажей с применением РИОР, составление паспортов на высокие и значимые риски.

**Сертификаты системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья**

- АО «Кольская ГМК» и Norilsk Nickel Harjavalta — OHSAS 18001 (международный сертификат)
- Заполярный филиал и ООО «Печенгастрой» — ГОСТ Р 54934-2012 (российский стандарт, идентичен OHSAS 18001)
- ООО «Норильскникельремонт» — ГОСТ 12.0.230-2007 (межгосударственный стандарт, идентичен ILO-OSH 2001)

**Затраты на мероприятия по охране труда**



После паспортизации конвейеров Заполярного филиала (484 конвейера) проводится работа по повышению уровня безопасности на производстве, ремонт ограждений, приводных и натяжных станций, в том числе монтаж новых блокирующих устройств, замена электропроводки, покраска оборудования (по итогам 2017 года работы завершены на 309 конвейерах).

В 2017 году запущен проект «Управление технологическими и организационными изменениями», в рамках которого реализовано следующее:
- разработан и утвержден стандарт «Управление техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями»;
- проведено обучение владельцев процессов, лидеров изменений;
- внедрен процесс управления изменениями в пилотных подразделениях;
- подготовлена команда тиражирования стандарта.

Проведены работы по оснащению специализированной подземной техники на всех рудниках Группы «Норильский никель» защитными козырьками (всего 83 единицы).

В 2017 году завершена работа по установке и вводу систем радиосвязи и позиционирования на рудниках «Комсомольский», «Таймырский», «Заполярный», «Кайерканский» Заполярного филиала и на руднике «Северный» Кольской ГМК.

В филиалах Компании и российских дочерних предприятиях созданы и функционируют системы мониторинга состояния ПБиОТ, включающие в себя следующие элементы контрольно-профилактических функций:
- поведенческие аудиты безопасности;
- многоступенчатый контроль состояния ПБиОТ;
- целевые проверки ПБиОТ;
- оперативные проверки ПБиОТ;
- комплексные проверки ПБиОТ.

С 2017 года дополнительно организовано регулярное проведение сессий «Охота на риски» с оформлением визуализированных отчетов.

В 2017 году в ходе реализации проекта по разработке и внедрению модели профессиональных компетенций линейных руководителей минерально-сырьевого комплекса проведено пилотное тестирование (проверка знаний и умений) руководителей рудников и минерально-сырьевых комплексов Заполярного филиала и Кольской ГМК. С учетом его результатов проведена оценка оптимальности содержания модели компетенций.

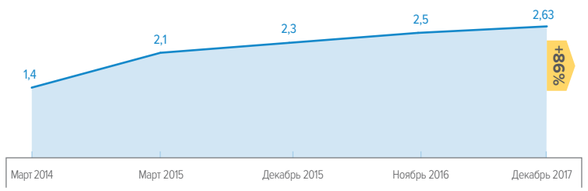
В целях применения интерактивного формата проведения инструктажей по безопасности труда разработаны комплексные программные модули для дистанционного инструктирования и тестирования работников по основным профессиям минерально- сырьевого комплекса.

## Внешний аудит в области промышленной безопасности

С 2014 года в целях определения приоритетных направлений дальнейшего совершенствования корпоративной системы управления в области охраны труда, снижения рисков травматизма и происшествий на основных предприятиях «Норникеля» компания «Дюпон Наука и Технологии» проводит ежегодную оценку уровня культуры безопасного производства.

Рост уровня культуры безопасности произошел за счет повышения вовлеченности персонала в вопросы охраны труда и промышленной безопасности, пристального внимания высшего руководства предприятий к вопросам ПБиОТ (проведено обучение руководителей, создана внутренняя команда из экспертов), повышения уровня знаний в области оценки и управления рисками.

**Уровень культуры безопасности по шкале Бредли**




**Отчет о корпоративной социальной ответственности за 2017 год**





**Показатели результативности в области промышленной безопасности**

В 2017 году «Норникелю» не удалось снизить показатель частоты несчастных случаев с временной потерей дней трудоспособности (LTIFR[1]) в связи с групповым несчастным случаем, произошедшим в июле 2017 года на руднике «Заполярный». В результате взрыва из-за скопления метана в горной выработке погибло четыре работника. После аварии была проведена внеплановая целевая проверка для обеспечения мер безопасности в соответствии с Положением «Специальные мероприятия по ведению горных работ в условиях газового режима». По итогам проверки Компания приняла ряд организационных, технических и дисциплинарных мер для исключения повторения подобных инцидентов.

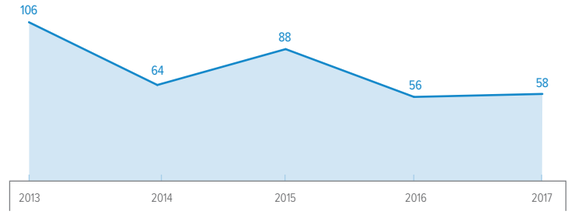
Расследование несчастных случаев, связанных с производством и профессиональными заболеваниями, осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, отраслевыми положениями и корпоративным стандартом «Расследование происшествий». Все обстоятельства несчастных случаев со смертельным исходом были доведены до сведения Совета директоров и тщательно расследованы для недопущения их в будущем. Руководство «Норникеля» считает обеспечение безопасности и достижение нулевого количества смертей на производстве важнейшими стратегическими приоритетами и продолжает реализацию программ, направленных на профилактику и предотвращение несчастных случаев и травматизма.

В 2017 году благодаря проведению мероприятий по внедрению базовых стандартов промышленной безопасности, запуску видеоинформационных комплексов и проекта «Риск — контроль», в ходе реализации которого были разработаны мероприятия по минимизации рисков, количество несчастных случаев со смертельным исходом удалось сократить на 46%.

**Показатели в области промышленной безопасности**

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| FIFR[2] | 0,12 | 0,11 | 0,06 |
| LTIFR | 0,62 | 0,35 | 0,43 |
| Несчастные случаи, связанные с производством, в том числе: | 88 | 56 | 58 |
| смертельные случаи | 14 | 13 | 7 |
| случаи с временной потерей дней трудоспособности | 74 | 43 | 51 |
| Количество микротравм | 411 | 719 | 719 |
| Несчастные случаи в подрядных организациях, в том числе: | 19 | 18 | 15 |
| смертельные случаи | 5 | 8 | 1 |

**Общее количество несчастных случаев // человек**




[1] *LTIFR — коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей дней трудоспособности (LTIFR = количество несчастных случаев с временной потерей дней трудоспособности (без случаев со смертельным исходом) / фактически отработанное время всеми работниками × 1 000 000).*

[2] *FIFR — коэффициент частоты несчастных случаев со смертельным исходом (FIFR = количество несчастных случаев со смертельным исходом / фактически отработанное время всеми работниками × 1 000 000).*

# Экология

В 2017 году Компания завершила первый этап экологической программы, финальной вехой которого стал выход Талнахской обогатительной фабрики на проектные уровни извлечения и мощности по переработке руды. С учетом закрытия Никелевого завода (в 2016 году) и по итогам 2017 года мы оцениваем, что общие выбросы диоксида серы в Заполярном филиале снизились на 5%, а в черте города Норильска — на 30–35%. В прошлом году мы объявили о запуске второго этапа нашей экологической программы, которая включает так называемый Серный проект в Норильске и оптимизацию плавильных мощностей на Кольской ГМК. В результате мы планируем снизить выбросы диоксида серы на 75% в Норильске к 2023 году, а на Кольской ГМК сократить выбросы на 50% уже в 2019 году».

**Сергей Дяченко**
Операционный директор

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

В «Норникеле» успешно завершился независимый ресертификационный аудит корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии (КИСМ). Аудиторы международного органа по сертификации Bureau Veritas Certification подтвердили соответствие КИСМ Компании требованиям международных стандартов ISO 14001:2015, ISO 9001:2015 и отметили ее сильные стороны.

На Кольской ГМК реализован проект утилизации солевого стока никелевого рафинирования в Мончегорске, который исключает попадание жидких отходов никелевого производства в окружающую среду.

В Год экологии и 100-летия заповедной системы России «Норникель» запустил в регионах, где работают предприятия Компании, экологический марафон «ПонесЛось» в рамках проектов корпоративного волонтерства.

Заполярный филиал «Норникеля» в конце 2017 года завершил реализацию проекта по переводу выбросов от миксеров шлака и штейна, а также других аспирационных газов с низких источников на дымовую трубу ДТ-1 на Медном заводе. Это позволило улучшить условия рассеивания выбросов в атмосфере и снизить приземные концентрации загрязняющих веществ в жилой зоне Норильска.

Компания соблюдает требования действующего законодательства и международных соглашений, стремится к поэтапному сокращению выбросов и рациональному использование природных ресурсов.







Приоритетные направления реализации экологической политики:
- поэтапное сокращение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, прежде всего диоксида серы и твердых веществ;
- последовательное снижение объемов сбросов загрязненных сточных вод в водные объекты;
- обустройство мест размещения отходов в целях снижения техногенной нагрузки на окружающую среду;
- обеспечение предотвращения загрязнения при перевозке грузов морем и эксплуатации судов;
- рациональное использование природных ресурсов и внедрение экологически безопасных технологий;
- участие в экологических проектах государственно-частного партнерства;
- сохранение биологического разнообразия в регионах присутствия производственной деятельности.

**Руководство «Норникеля» рассматривает деятельность по охране окружающей среды как неотъемлемую часть производственного процесса**

**–30%**
снижение выбросов диоксида серы в черте Норильска по итогам 2017 года

## Система экологического менеджмента

В 2017 году функционирование Системы экологического менеджмента (СЭМ) продолжало осуществляться в рамках КИСМ. Это дало возможность координировать работу в области экологии и качества с деятельностью в других областях, в том числе в области управления производством, финансами, охраной труда и общей безопасностью. Такой подход позволяет оптимизировать работу в области экологической безопасности, повысить общую эффективность деятельности Компании.

Функционирование СЭМ дает ряд положительных результатов для «Норникеля»:
- приоритетное финансирование экологических мероприятий;
- повышение уровня экологического образования работников;
- улучшение имиджа Компании среди населения;
- повышение конкурентоспособности «Норникеля» как на внутреннем, так и на внешнем рынках;
- демонстрация соблюдения Компанией принципов международных стандартов в области экологии клиентам и другим заинтересованным сторонам и повышение доверия тех клиентов, для которых наличие СЭМ у поставщика имеет принципиально важное значение;
- получение дополнительных возможностей признания на международном уровне и мировых рынках;
- повышение инвестиционной привлекательности Компании.

В течение 2017 года в «Норникеле» в рамках функционирования КИСМ были проведены внутренние аудиты согласно требованиям международных стандартов и внутренних документов Компании.

К проведению внутренних аудитов привлекался компетентный персонал, прошедший специальную подготовку:
- в Главном офисе проведено 18 внутренних аудитов СЭМ (в рамках внутренних аудитов КИСМ);
- в подразделениях Заполярного филиала, Заполярного и Мурманского транспортных филиалов Компании проведено 66 внутренних аудитов (17, 25 и 24 соответственно);
- в Кольской ГМК проведено 40 внутренних аудитов по СЭМ (в рамках внутренних аудитов КИСМ).

В соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001 для подтверждения соответствия СЭМ Компании требованиям стандарта аудиторами международного органа по сертификации Bureau Veritas Certification ежегодно проводятся надзорные аудиты, а раз в три года — ресертификационные. Так, в ноябре 2017 года был проведен ресертификационный аудит СЭМ (в рамках КИСМ) в Главном офисе Компании (Москва), на производственных площадках Заполярного филиала (Норильск), Заполярного (Дудинка)

**18 внутренних аудитов СЭМ**
было проведено в 2017 году в Главном офисе «Норникеля»

и Мурманского (Мурманск) транспортных филиалов, который подтвердил соответствие СЭМ Компании требованиям международного стандарта ISO 14001:2015 (Сертификат соответствия N° RU228136 QE-U от 4 декабря 2017 года). По результатам аудита специалистами Bureau Veritas Certification были даны рекомендации для улучшения и отмечены общие сильные стороны СЭМ Компании.

В 2017 году функционирование СЭМ Компании осуществлялось в соответствии с требованиями новой редакции ISO 14001:2015, в том числе в целях соответствия этому международному стандарту в Компании была принята новая редакция Экологической политики, утвержденная решением Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» от 5 октября 2017 года N° ГМК/33-пр-сд.

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 другими заинтересованными сторонами.

## Экологические проекты «Норникеля»

Одна из основных экологических проблем Компании — большие выбросы диоксида серы при плавке сульфидных руд. Стратегический план развития предусматривает преобразование «Норникеля» в экологически чистое, безопасное предприятие. С этой целью Компания поэтапно проводит модернизацию своих производственных мощностей.

Ключевые экологические проекты:
- закрытие Никелевого завода (выполнено в 2016 году);
- Серный проект (завершение к 2023 году);
- переход на технологию брикетирования концентрата (выполнено в 2017 году) и реконструкция обогатительной фабрики в городе Заполярный (к 2019 году).

**Расходы // млн долл. США**

**–5%**
сокращение выбросов диоксида серы в Заполярном филиале в 2017 году

**–75%**
сокращение выбросов диоксида серы в Заполярном филиале в результате реализации Серного проекта к 2023 году

### Экологический эффект от закрытия Никелевого завода

Реализация мероприятий по закрытию Никелевого завода с переводом всего плавильного производства никелевого сырья на Надеждинский металлургический завод позволила модернизировать производственную цепочку и улучшить экологическую обстановку в городе, в частности:
- прекращены выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух (около 370 тыс. тонн в год);
- ликвидировано 600 источников загрязнения атмосферы, из них 458 организованных источников без очистки;
- ликвидировано два выпуска сточных вод, масса загрязняющих веществ которых составляла около 37 тыс. тонн в год;
- прекращено образование около 1 400 тыс. тонн в год отходов производства, в том числе продуктов переработки угля, металлургических шлаков, железистого кека;
- выбросы плавильного производства переведены с площадки Никелевого завода на Надеждинский металлургический завод и таким образом «отодвинуты» от жилой зоны города на 7 км;
- на 30% снижено время воздействия на атмосферный воздух Норильска, которое оказывал Никелевый завод, что составляет около 265 ч в течение 73 дней (по данным 2015 года).

### Реализация Серного проекта

Серный проект — это общее название второго этапа экологической программы, предусматривающего сокращение суммарных выбросов диоксида серы в Заполярном филиале на 75% к 2023 году, до величины 337 тыс. тонн в год диоксида серы. Это позволит гарантированно обеспечить нормативное качество атмосферного воздуха в Норильске при любой скорости и направлении ветра.

В рамках указанного проекта на Надеждинском металлургическом заводе планируется строительство установок по улавливанию богатых серой газов и производство серной кислоты с ее последующей нейтрализацией известняком с получением отвального гипса, а также строительство принципиально нового агрегата непрерывного конвертирования медных штейнов, выбросы которого также пойдут на производство серной кислоты.

На Медном заводе предусмотрен ввод в эксплуатацию дополнительных мощностей по производству элементарной серы и 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. Общая стоимость капитальных вложений в Серный проект оценивается в пределах 2,5 млрд долл. США.

### Проекты Кольской ГМК

На Кольской ГМК разработана и уже частично реализована отдельная программа мероприятий, предусматривающая снижение выбросов диоксида серы в атмосферу от плавильного производства 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 с реализацией части концентрата обогатительной фабрики сторонним потребителям. Ожидаемый экологический эффект от проекта — снижение к 2019 году выбросов диоксида серы до 40 тыс. тонн в год.

**–9%**
снижение выбросов диоксида серы на Кольской ГМК в 2017 году

**До 40 тыс. т в год**
будут снижены выбросы диоксида серы на Кольской ГМК к 2019 году

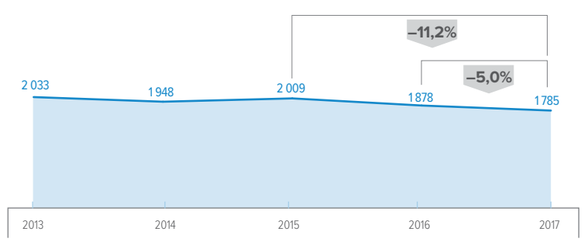
# Экологические показатели по российским активам

## Воздух

### Выбросы загрязняющих веществ по Группе // тыс. т

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **Сумма загрязняющих веществ, всего по Группе, в том числе:** | **2 063,5** | **1 936,4** | **1 846,8** |
| диоксид серы ($SO_2$) | 2 009,1 | 1 878,0 | 1 785,0 |
| оксид азота ($NO_x$) | 9,8 | 10,1 | 11,5 |
| твердые вещества | 20,7 | 14,3 | 14,0 |
| прочие вещества | 23,9 | 34,1 | 36,3 |
| **Сумма загрязняющих веществ, всего по Заполярному филиалу, в том числе:** | **1 883,2** | **1 787,6** | **1 705,0** |
| диоксид серы ($SO_2$) | 1 853,9 | 1 758,2 | 1 675,9 |
| оксид азота ($NO_x$) | 1,6 | 1,5 | 1,6 |
| твердые вещества | 9,0 | 6,2 | 6,1 |
| прочие вещества | 18,7 | 21,7 | 21,5 |
| **Сумма загрязняющих веществ, всего по Кольской ГМК, в том числе:** | **169,8** | **132,9** | **121,9** |
| диоксид серы ($SO_2$) | 155,1 | 119,7 | 109,1 |
| оксид азота ($NO_x$) | 1,2 | 1,1 | 1,2 |
| твердые вещества | 10,6 | 7,4 | 6,9 |
| прочие вещества | 2,9 | 4,7 | 4,7 |
| **Сумма загрязняющих веществ, всего по прочим филиалам и дочерним обществам, в том числе:** | **10,5** | **16,0** | **19,9** |
| диоксид серы ($SO_2$) | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| оксид азота ($NO_x$) | 7,0 | 7,5 | 8,7 |
| твердые вещества | 1,1 | 0,7 | 1,1 |
| прочие вещества | 2,2 | 7,7 | 10,0 |

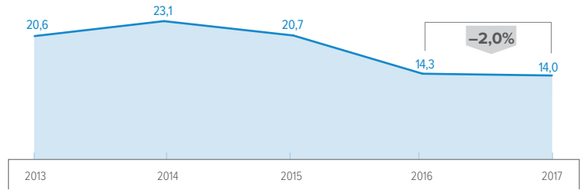
### Выбросы диоксида серы $SO_2$ // тыс. т








### Выбросы твердых веществ // тыс. т




В 2017 году валовые выбросы загрязняющих веществ в целом по российским предприятиям Компании составили более 1 847 тыс. тонн, что на 90 тыс. тонн ниже (–4,6%) уровня прошлого года. Снижение было обусловлено уменьшением выбросов диоксида серы (–5,0%), что связано в первую очередь с ликвидацией источников выбросов Никелевого завода, а также прекращением выпуска окатышей на участке обжига и окомкования плавильного цеха площадки «Заполярный» на Кольской ГМК и другими мероприятиями.

В 2017 году запуск на Медном заводе установки по получению сульфит-бисульфитного реагента позволил организовать производство данного реагента по современным технологиям в новом цехе. Кроме того, за счет утилизации отходящих газов снижены выбросы диоксида серы в атмосферу на 11,5 тыс. тонн в год.

Валовые выбросы вредных (загрязняющих) веществ в целом по Заполярному филиалу за 2017 год ниже уровня прошлого года на 82,6 тыс. тонн (–4,6%) в основном за счет снижения выбросов диоксида серы на 82,3 тыс. тонн (–4,7%). Уменьшение выбросов диоксида серы объясняется закрытием Никелевого завода и переводом плавильного производства на современные технологии Надеждинского металлургического завода.

Анализ фактических выбросов в атмосферу за 2017 год показал, что выбросы загрязняющих веществ в атмосферу в целом по Заполярному филиалу ниже разрешенных к выбросу в атмосферный воздух вредных веществ (с пересчетом NO на $NO_2$) на 161 тыс. тонн (–8,6%), в том числе выбросы диоксида серы ниже установленного норматива выбросов, временно согласованных на 149 тыс. тонн (–8,2%).

В 2017 году были продолжены мероприятия по снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух. Реализация серных проектов на площадках Медного завода и Надеждинского металлургического завода находится на различных стадиях выполнения.

Подробнее «Ключевые проекты»
с. 119

На площадке «Заполярный» Кольской ГМК в последние годы внедрена технология холодного брикетирования концентратов взамен обжига окатышей. В настоящее время действуют две линии брикетирования и продолжаются работы по выводу технологии на стабильные показатели качества брикетов. Выбросы диоксида серы от технологических процессов снижены с 4,8 тыс. тонн в 2016 году до 1,6 тыс. тонн в 2017 году.

На площадке «Мончегорск» в настоящее время реализуется проект «Электроэкстракция никеля из растворов хлорного растворения никелевого порошка трубчатых печей (НПТП) с объемом производства 145 тыс. тонн в год электролитного никеля». Проектом предусматривается реконструкция производства катодного никеля в Цехе электролиза никеля с заменой существующей технологии электрорафинирования (с растворимыми анодами) технологией электроэкстракции никеля из растворов хлорного растворения. Переход на новую технологию в перспективе позволит снизить выбросы в атмосферу за счет ликвидации передела анодной плавки.

Успешно завершен проект «Производство кобальта электролитного на производительность 3 000 т кобальта в год», что позволило полностью заменить производство огневого кобальта на закрытом Никелевом заводе в Норильске.

В 2017 году валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу в целом на Кольской ГМК составили 121,9 тыс. тонн, что на 11 тыс. тонн ниже (–8,3%) уровня 2016 года. Также снижены выбросы диоксида серы почти на 11 тыс. тонн (–8,9%) и выбросы твердых веществ (пыли) на 480 тонн (–6,5%). Сокращение выбросов загрязняющих веществ по сравнению с 2016 годом связано в основном с прекращением выпуска окатышей на площадке «Заполярный», а также с увеличением выпуска серной кислоты и снижением содержания серы в загрузке плавильного цеха.

«Норникель» регулирует выбросы загрязняющих веществ в период неблагоприятных метеорологических условий, что позволяет снизить концентрации загрязняющих веществ в селитебных зонах при получении оперативного заблаговременного прогноза. Так, в течение отчетного периода мероприятия по регулированию выбросов проводились в Заполярном филиале на металлургических заводах 182 раза. В целях информирования населения Норильска продолжает действовать бесплатная автоматическая телефонная линия, позвонив на которую по номерам 007 или 420-007, можно узнать прогноз о влиянии металлургических подразделений на состояние атмосферного воздуха.

В настоящее время в Российской Федерации происходит 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.

«Норникель», в соответствии с действующими методическими документами, провел инвентаризацию выбросов парниковых газов. По существующим оценкам эмиссия парниковых газов предприятиями «Норникеля» составляет около 10 млн тонн[1] в год (в 2016 году — 10 031 тыс. тонн). Также Компания в 2017 году в добровольном порядке направила сведения о выбросах парниковых газов в Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации (Минприроды России).

## Водные ресурсы

В «Норникеле» внедрена система замкнутого технологического водооборота горно-обогатительных металлургических предприятий. В целом объем воды, используемой в оборотном и повторном водоснабжении, составил 85% от общего объема.

На всех объектах водопользования реализуются согласованные с государственными органами программы регулярных наблюдений за водными объектами и их водоохранными зонами.

Сброс загрязняющих веществ в составе сточных вод составил 217 тыс. тонн, что выше уровня прошлого года на 24 тыс. тонн (+12%). Рост объема сброса, по сравнению с уровнем 2016 года, связан с увеличением естественного притока талых и дождевых вод, большей переработкой металлосодержащего сырья и увеличением мощности пирометаллургического производства на Надеждинском металлургическом заводе после реализации проекта «Закрытие Никелевого завода».

В 2017 году Компания продолжила мероприятия по снижению сбросов с учетом поэтапного достижения утвержденных нормативов, а именно:

- проведена оптимизация водооборота обогатительных подразделений Заполярного филиала;
- проведены работы по очистке производственных сточных вод смешанной ливневой канализации и комтоннеля Надеждинского металлургического завода, а также сточных производственных вод хвостохранилища «Лебяжье» Норильской обогатительной фабрики;
- разработана технология очистки шахтных вод на некоторых рудниках;
- завершены пусконаладочные работы на Цементном заводе по внедрению замкнутого водооборота и локальных очистных сооружений.

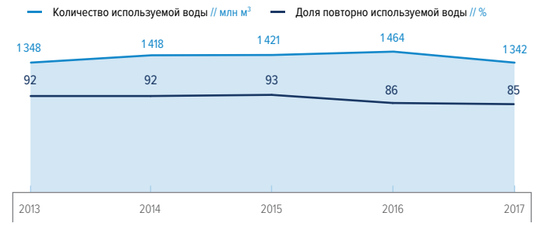
**85%**
воды используется повторно

[1] *Сведения о прямых выбросах парниковых газов приводились по ранее выполненной расчетной оценке (около 10 млн тонн $CO_2$-эквивалента) в рамках апробации методических указаний и руководства, утвержденных приказом Минприроды России от 30 июня 2016 года № 300 по Группе «Норильский никель». В количественную оценку выбросов парниковых газов включены только выбросы диоксида углерода ($CO_2$) и метана ($CH_4$). Учет иных парниковых газов по имеющимся категориям источников выбросов предприятий Компании не требуется в соответствии с положениями методических указаний и руководства Минприроды России. Оценка косвенных энергетических выбросов парниковых газов Компанией не проводилась. Обязательные законодательные требования по подготовке сведений о выбросах парниковых газов, в том числе косвенных энергетических, отсутствуют.*

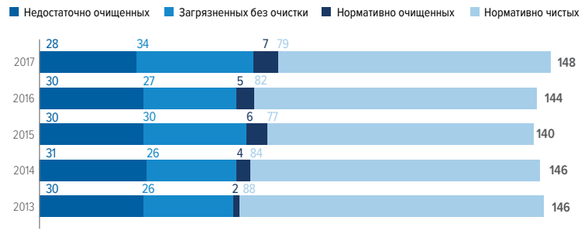




### Объем водопотребления




### Объем сброса сточных вод // млн м³




**В 2017 году на Кольской ГМК запущена уникальная установка по утилизации солевого стока**

На площадке «Мончегорск» в 2017 году была введена установка очистки солевого стока растворов никелевого рафинирования, которая позволила обеспечить более полную комплексную очистку промышленных стоков. Подобная технология уникальна для России. При этом химические реагенты, в частности борная кислота, возвращаются в производство. Теперь вместо вредных отходов Компания получает дополнительную товарную продукцию — сульфат и хлорид натрия. Получаемые при выпаривании солей пар и конденсат вторично используются в Цехе электролиза никеля для обогрева растворов, в теплообменниках. На площадке «Заполярный» ведется проектирование станции очистки шахтных вод рудника «Северный-Глубокий».

**Модернизация Кольской ГМК**

**Интервью генерального директора Кольской ГМК о модернизации**

## Отходы производства

Природоохранная деятельность «Норникеля» в области обращения с отходами направлена на их использование в собственном производстве и соблюдение установленных лимитов на размещение. В результате производственной деятельности в подразделениях Компании в 2017 году образовалось около 32 млн тонн отходов производства и потребления, из них около 96% считаются практически неопасными для окружающей среды и относятся к V классу опасности. В основном это отходы горно-металлургического производства (скальные и вскрышные породы, хвосты обогащения, металлургические шлаки). Повторно в подразделениях Компании в 2017 году использовано около 65% от всех образующихся отходов, остальные отходы размещаются на специально обустроенных объектах.

Для безопасного размещения отходов производства в 2017 году закончено строительство нового хвостохранилища Талнахской обогатительной фабрики, которое расположено в 6 км северо-западнее района Талнах. При строительстве были использованы современные технологии, уменьшающие воздействие на окружающую среду.

Разработан проект нового отвала промышленных отходов производств Заполярного филиала, который предусматривает безопасные для окружающей среды технологии размещения отходов III–V классов опасности. Площадка, выбранная для размещения промышленного отвала, находится в 2 км южнее площадки Надеждинского металлургического завода, на значительном удалении от жилых зон Норильска.

Продолжаются работы по утилизации отходов в приготовлении закладочных смесей для заполнения выработанного пространства рудников (гранулированный шлак от плавки цветных металлов, вскрышные и скальные породы, хвосты обогащения добывающей промышленности), по утилизации отходов в качестве флюса при плавке металла в плавильных печах.

В 2017 году объемы размещенных отходов не превысили установленные лимиты. Основной объем использованных отходов востребован в процессе добычи рудных полезных ископаемых — дробления на щебень, закладки выработанного пространства рудников, использования на засыпку карьеров, укрепления и строительства дамб хвостохранилищ.

Основные направления деятельности в области обращения с отходами:

- обустройство мест размещения отходов в целях снижения техногенной нагрузки на окружающую среду;
- увеличение объема использования отходов;
- восстановление техногенно нарушенных территорий;
- озеленение и обустройство территорий.

**Образование отходов по классу опасности // тыс. т**

| Класс опасности | 2016 | 2017 |
|---|---|---|
| V класс | 32 118,4 | 30 721,8 |
| IV класс | 1 113,5 | 1 189,9 |
| III класс | 29,9 | 12,7 |
| II класс | 5,8 | 2,4 |
| I класс | 0,07 | 0,06 |
| **Итого** | **33 267,7** | **31 926,9** |





# 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 экологическими аспектами Norilsk Nickel Harjavalta являются выбросы аммиака ($NH_3$) и никеля (Ni) в атмосферу, а также сбросы никеля, сульфатов ($SO_4^{2-}$) и иона аммония ($NH_4^+$) в воду. Все фактические объемы выбросов и сбросов, а также объемы размещения отходов Norilsk Nickel Harjavalta в 2017 году соответствовали разрешениям. Снижение объема отходов (на 1,5 тыс. тонн) связано с переходом на переработку сырья Компании, менее загрязненного примесями по сравнению со сторонним сырьем.

**Экологические показатели Norilsk Nickel Harjavalta**

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Объем промышленных сточных вод, тыс. $м^3$ | 728 | 771 | 899 |
| **Доля загрязняющих веществ в промышленных сточных водах, т** | | | |
| Ni | 0,4 | 0,4 | 0,5 |
| $SO_4^{2-}$ | 20 051 | 22 457 | 25 853 |
| $NH_4^+$ (в пересчете на азот) | 36,0 | 49,5 | 60,3 |
| Общее потребление воды, млн $м^3$ | 10,4 | 10 | 11,1 |
| **Общий объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, т** | | | |
| Ni | 1,7 | 1,6 | 1,7 |
| $NH_3$ | 70 | 70 | 69 |
| Образование отходов, тыс. т | 16,5 | 7,0 | 5,5 |
| Утилизация отходов, тыс. т | 15,7 | 0,8 | 0,8 |

### Norilsk Nickel Nkomati

Компания работает в рамках системы государственного регулирования природоохранной деятельности и внутрикорпоративных стандартов «Норникеля». Программам экологической безопасности на Norilsk Nickel Nkomati уделяется большое внимание, компания сертифицирована и проходит регулярную аттестацию в рамках международного стандарта ISO 14001.

**Экологические показатели Norilsk Nickel Nkomati**

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Суммарное потребление воды, млн $м^3$ | 0,088 | 0,3327 | 0,0636 |
| Образование отходов, т | 1 386 | 921 | 431 |
| Утилизация отходов, т | 634 | 1 611 | 845 |
| Затраты на природоохранную деятельность, млн долл. США | 0,57 | 0,42 | 0,27 |

Значительное снижение потребления свежей воды в 2017 году связано с вовлечением в оборот уловленной дождевой воды.

# Сохранение биологического разнообразия

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

«Норникель» приобрел и совместно со специалистами «Главрыбвод» выпустил в бассейн реки Умба 235 тыс. мальков семги. Помогая в восстановлении популяции атлантического лосося, Компания компенсирует воздействие на окружающую среду. Также был организован выпуск в реку Енисей 316 тыс. мальков осетра. Это самое масштабное мероприятие по выпуску молоди ценных пород в практике Компании.

«Норникель» в рамках проведения Года экологии подписал соглашение с Мурманской областью о сотрудничестве по поддержке ряда проектов природного парка «Полуострова Рыбачий и Средний». Компания выделит более 7,5 млн руб. на обустройство экологических маршрутов и приобретение оборудования для инспекторского контроля.

Подписано соглашение между Правительством Забайкальского края и «Норникелем» о сотрудничестве по развитию ландшафтного заказника регионального значения «Реликтовые дубы». Финансирование проекта составило 10 млн руб.

## Сотрудничество с заповедниками

Производственные комплексы «Норникеля» на Таймыре и Кольском полуострове располагаются в относительной близости от заповедников, которые Компания поддерживает уже более десяти лет в целях сохранения уникальной арктической природы. Ежегодная шефская помощь заповедникам составляет сотни миллионов рублей.

Эта деятельность отвечает стратегии «Норникеля», который в ближайшие пять лет нацелен стать более «зеленым», для чего реализует новый инвестиционный цикл в целях обеспечения устойчивого развития.

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.

В районах промышленных площадок специалисты проводят постоянный мониторинг влияния производства на экосистемы заповедников. И как показывают результаты многолетних наблюдений, с каждым годом экологическая ситуация там улучшается. «Ученые отмечают рост популяции животных и растений, появление новых видов, — говорит начальник управления научно-технического развития и экологической безопасности Кольской ГМК Александр Тюкин. — Мы сейчас обнаружили редчайшее растение — северную орхидею, которая не встречалась с 2005 года. Это один из наиболее значимых индикаторов».

**Ежегодная шефская помощь заповедникам составляет сотни миллионов рублей**

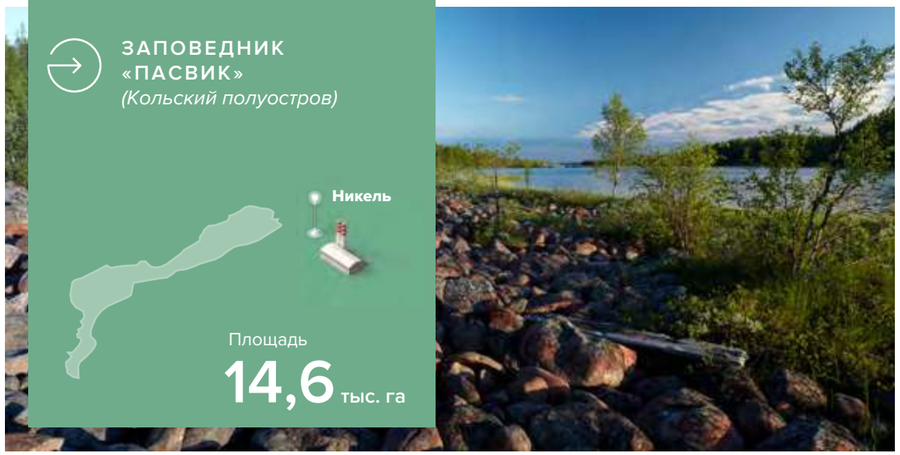
В 2017 году Путоранский заповедник продолжил работу над проектами, которые победили в конкурсе благотворительной программы «Норникеля» «Мир новых возможностей».

**«Сохраним толсторога вместе»**

Масштабный проект, нацеленный на сохранение исчезающего вида фауны плато Путорана — путоранского подвида снежного барана, занесенного в Красную книгу России. На средства Компании организуется обучение волонтеров в Школе наблюдения, проводятся наземные исследования по сбору сведений о состоянии популяции, организуется фестиваль друзей «Путораны. Толсторог. Люди». Размер финансирования — около 86 тыс. долл. США (4,99 млн руб.).

**«Норильские озера — отдых норильчанам»**

Проект «Норильские озера — отдых норильчанам» направлен на сохранение системы Больших норильских озер — уникального природного комплекса горной Субарктики. Реализуется с 2013 года. За это время при участии «Норникеля» созданы условия для развития любительского рыболовства в верхней части бассейна реки Пясина, обустроен туристско-экскурсионный район, организован палаточный лагерь «Лама» и остановочный пункт «Озеро Собачье».
В 2017 году в рамках проекта на озере Лама прошел летний полевой эколого-просветительский лагерь, организованный для слушателей школы волонтеров. Размер финансирования лагеря — более 17 тыс. долл. США (около 1 млн руб.).




В заповеднике обитают редкие виды животных, включенные в международную Красную книгу и Красную книгу России. С 2006 года заповедником «Пасвик» в рамках договора выполняется научно-исследовательская работа под названием «Экологическая оценка природной среды в районе действия комбината «Печенганикель», включая г. Заполярный и пгт Никель и их окрестности, в том числе территорию государственного заповедника «Пасвик», и разработка схемы долговременного мониторинга».

### Визит-центр для туристов и исследователей

В январе 2017 года в пгт Никель Печенгского района состоялось торжественное открытие визит-центра заповедника «Пасвик», на территории которого работает постоянно действующая экологическая экспозиция. Здесь проводятся семинары и конференции по вопросам экологического образования. Визит-центр — современная дискуссионная площадка по широкому спектру вопросов международного сотрудничества.
За 2011–2016 годы Компания выделила средства на реализацию этого проекта в размере более 1,3 млн долл. США (77 млн руб.). Сейчас в центре проводятся уроки о природе для школьников, тематические выставки, лекции, дискуссии, форумы различных международных организаций.

«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».

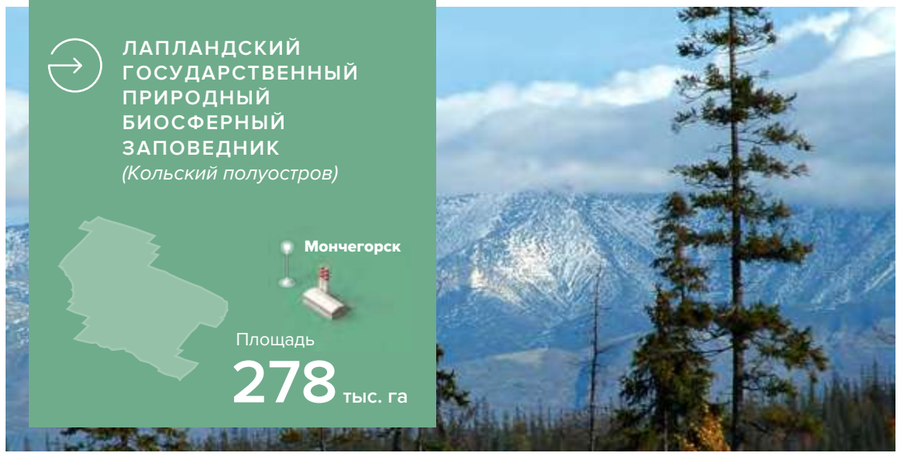
### Курс молодого ученого

Последние десять лет каждое лето при заповеднике организуется лагерь для школьников, в котором дети проводят различные исследования (изучают состав почвы и воды, занимаются кольцеванием птиц и т. д.). Ежегодный размер финансирования этого проекта — более 17 тыс. долл. США (около 1 млн руб.).

Подробнее о других проектах программы «Мир новых возможностей»
с. 120








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 здесь 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 (территории, прилегающей к промышленной площадке «Мончегорск») и территории Лапландского заповедника. Данные, полученные в ходе научных исследований, составили основу дальнейших работ по рекультивации нарушенных земель, санитарному и противопожарному благоустройству земель лесного фонда, выполняемых на договорной основе. При финансовой поддержке Компании также создана новая экологическая тропа, готовятся к изданию книги, посвященные основателям заповедника — О. И. Семенову-Тян-Шанскому и Г. М. Крепсу. Общий объем финансирования на проекты заповедников в 2017 году составил более 195 тыс. долл. США (11,4 млн руб.).

## Программы по восстановлению окружающей среды

### Водные биологические ресурсы

В 2017 году для компенсации ущерба, нанесенного водным биологическим ресурсам реки Енисей при производстве работ по реконструкции и техническому перевооружению Талнахской обогатительной фабрики и добыче песка на месторождении о. Середыш, выращено и выпущено в реку Енисей более 316 тыс. мальков сибирского осетра. В целях компенсации ущерба, нанесенного водным биологическим ресурсам при строительстве перегрузочного терминала в Мурманске, в 2017 году «Норникель» выпустил в водные объекты Северного рыбохозяйственного бассейна более 235 тыс. мальков атлантической семги.

### Озеленение

В 2017 году «Норникель» запустил пилотный проект с использованием новых технологий озеленения для создания устойчивого травянистого покрова на техногенно нарушенной территории. На опытном участке площадью 1 га в районе Надеждинского металлургического завода произведен гидропосев многолетних трав с использованием травосмеси и комплексных добавок, адаптированных к северным условиям. Стоимость работ составила около 43 тыс. долл. США (2,5 млн руб.).

Преимущество гидропосева перед традиционным способом посадки — это ускорение процесса озеленения и возможность удаленной посадки,

что особенно удобно на различных откосах и труднодоступных участках. Высевать траву можно практически на любой поверхности со сложным рельефом. Эксперименты успешно проводились даже на шлаке и бетоне, то есть на техногенных поверхностях.

Традиционно Компания выделяет средства на озеленение территорий присутствия. С 2003 года Кольская ГМК по рекомендации заповедников проводит рекультивацию на территории 100 га в Мончегорске, Заполярном и Никеле. За эти годы было высажено около 1 млн саженцев деревьев и кустарников, в том числе реализован пилотный проект по восстановлению поврежденных земель возле производственной площадки совместно с Кольским научным центром Российской академии наук. В 2017 году Лапландский заповедник выполнил работу по договору на сумму около 60 тыс. долл. США (3,5 млн руб.).

В рамках работ по благоустройству территорий общего пользования в Норильске в летний период 2017 года совместно с администрацией проведены мероприятия по улучшению их санитарного состояния и озеленения. Также выполнены мероприятия по очистке территорий, прилегающих к автомобильным дорогам, охране водных объектов, благоустройству прибрежных полос и туристических баз отдыха.

### Санитарная чистка

В 2017 году «Норникель» провел санитарную очистку и благоустройство территорий, складских помещений, а также территорий, закрепленных за Компанией распоряжением администрации Дудинки. Также проведены послепаводковые восстановительные работы по очистке береговых полос и водоохранных зон водных объектов.

### Экологическое просвещение

Новым событием в сфере природоохранной деятельности стал Экологический марафон, стартовавший по инициативе Компании в Норильске в 2016 году в рамках реализации программы корпоративного волонтерства «Комбинат добра».

Общие расходы по данному направлению в 2017 году составили более 7 тыс. долл. США. Командами волонтеров Компании было проведено анкетирование на тему экологических привычек свыше 900 респондентов, изготовлено около 50 изделий из вторичного сырья, разработано 26 плакатов на тему экологического просвещения, проведены акции по уборке в тундре и на территории озера Долгое, проведена акция по уходу за деревьями, высаженными в 2016 году на стадионе «Заполярник». В ходе поездки на озеро Лама размещено 12 синичников.

Кроме того, в рамках программы «Комбинат добра» в октябре 2017 года по инициативе «Норникеля» для всех заинтересованных граждан проводился семинар по теме экологического волонтерства. На семинаре слушатели узнали о том, как спланировать экологическую акцию, получить для этого поддержку инвесторов и присоединиться к мероприятиям с участием волонтеров.

## Энергоэффективность

Основные производственные активы «Норникеля» расположены за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году температура воздуха держится ниже нуля. Следовательно, перед Компанией стоит задача обеспечить надежным и качественным электроснабжением потребителей, объекты инфраструктуры и население регионов присутствия.

### Потребление промежуточных видов энергии по Группе

| Показатели | 2015 | 2015, % | 2016 | 2016, % | 2017 | 2017, % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Электроэнергия, ТДж, в том числе: | 42 943 | 56 | 32 530 | 50 | 32 355 | 52 |
| *электроэнергия, выработанная предприятиями Компании из возобновляемых источников (ГЭС), ТДж* | *17 027* | *40* | *11 856* | *36* | *12 175* | *38* |
| Обогрев и охлаждение, ТДж | 25 721 | 33 | 29 888 | 46 | 24 101 | 39 |
| Пар, низкопотенциальное тепло, ТДж | 8 692 | 11 | 2 803 | 4 | 5 507 | 9 |
| **Всего** | **77 356** | **100** | **65 221** | **100** | **61 963** | **100** |





В 2017 году для выполнения Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности производства были проведены организационные мероприятия и техническое перевооружение основного энергетического оборудования.

В результате общая экономия условного топлива в 2017 году для ТЭЦ составила 100 116 тонн, экономия электроэнергии на собственные нужды — 44 867 тыс. кВт · ч, тепловой энергии — 177 732 Гкал к плановым нормам.

Удельный расход топлива на отпуск электрической энергии ТЭЦ в 2017 году составил 281,4 г / кВт · ч, то есть снижен по сравнению с планом Годового бюджета на 13,9 г / кВт · ч, по сравнению с 2016 годом — на 27,7 г / кВт · ч, по сравнению с 2015 годом — на 9,7 г / кВт · ч.

Предприятиями газодобывающей отрасли в 2017 году было сэкономлено 17,574 млн м$^3$ природного газа за счет уменьшения расходов на собственные технологические нужды и технологических потерь при транспортировке.

Компания также вырабатывает электроэнергию с использованием возобновляемых источников (АО «НТЭК» на Усть-Хантайской ГЭС (установленная мощность — 441 МВт), Курейской ГЭС (установленная мощность — 600 МВт)).

В 2017 году доля энергии, полученной из возобновляемых источников, составила 38% по «Норникелю», в том числе 44% — по Заполярному филиалу.

В 2018–2020 годах Компания продолжит работу по реновации и модернизации основного энергетического оборудования и передаточных устройств, а также систем очистки сбрасываемых сточных вод.

**38%**
доля энергии, полученной из возобновляемых источников в 2017 году

### Потребление энергетических ресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель»[1]

| Виды энергетических ресурсов | 2016 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| | Объем потребления в натуральном выражении | Объем потребления, тыс. руб. | Объем потребления в натуральном выражении | Объем потребления, тыс. руб. |
| Тепловая энергия, Гкал | 5 587 849 | 4 702 584 | 4 737 249 | 4 393 019 |
| Электроэнергия, тыс. кВт · ч | 5 158 974 | 5 272 779 | 4 489 188 | 4 854 566 |
| Бензин автомобильный, т | 344 | 17 797 | 268 | 15 348 |
| Топливо дизельное, т | 58 671 | 2 657 599 | 52 684 | 2 730 795 |
| Мазут топочный, т | 40 479 | 582 489 | 40 360 | 566 985 |
| Газ (естественный природный), тыс. м$^3$ | 545 712 | 1 363 718 | 497 141 | 1 458 756 |
| Уголь, т | 49 760 | 20 612 | 17 359 | 4 204 |
| Керосин и авиационное топливо, т | 115 | 5 008 | 124 | 6 122 |

[1] *Иные виды энергетических ресурсов, помимо указанных в таблице, не использовались.*

# Обзор финансовой деятельности (MD&A)

В 2017 году «Норникель» показал хорошие финансовые результаты, обеспечив 11%-ный рост выручки — до 9 млрд долл. США и сохранив рентабельность EBITDA на уровне 44%, один из лучших показателей в мировой горнодобывающей отрасли. При этом нам удалось существенно улучшить профиль долга Компании и привлечь заемное финансирование по рекордно низкой ставке, что позволит получить экономию на процентных расходах свыше 150 млн долл. США в год.

В 2017 году в Компании запущены программы повышения производительности труда, в активной фазе находится внедрение промышленной и ИТ-автоматизации, продолжается перевод и централизация вспомогательных функций в Общий центр обслуживания в Саратове. Запущена в эксплуатацию линия оптоволоконной связи в Норильске. Данный проект позволит Компании успешно реализовать внедрение систем SAP ERP и обеспечит возможность доступа к высокоскоростному интернету жителям города.

В 2018 году мы планируем высвободить более 1 млрд долл. США из рабочего капитала и снизить уровень долга к концу года до менее 1,5x (соотношение чистого долга к EBITDA). Мы также подтверждаем наши планы по капитальным вложениям в размере около 2 млрд долл. США, включая около 200 млн долл. США инвестиций в окончание строительства Быстринского ГОКа».

**Сергей Малышев**
Старший вице-президент — Финансовый директор

## Ключевые факты 2017 года

- Консолидированная выручка увеличилась на 11% год к году — до 9,1 млрд долл. США — главным образом за счет роста цен корзины металлов.
- Показатель EBITDA вырос на 2% год к году — до 4 млрд долл. США — в основном за счет увеличения выручки от продаж металлов, что было частично компенсировано негативными эффектами укрепления курса рубля, а также единовременными социальными расходами и накоплением запаса палладия для удовлетворения контрактных обязательств в 2018 году.
- Рентабельность EBITDA составила 44%, что по-прежнему является одним из самых высоких показателей в мировой горно-металлургической отрасли.
- Объем капитальных вложений увеличился на 17% — до 2 млрд долл. США — прежде всего за счет модернизации рафинировочных мощностей на Кольской ГМК и строительства Быстринского ГОКа, который был запущен в пусконаладочном режиме в конце 2017 года.
- Соотношение чистого долга к показателю EBITDA увеличилось до 2,1x по состоянию на конец 2017 года преимущественно вследствие выплаты дивидендов за 2016 год и промежуточных дивидендов за 2017 год, а также временного увеличения оборотного капитала.
- Соотношение чистого долга к показателю EBITDA для целей оценки размера дивидендов за 2017 год составило 1,88x.
- В течение 2017 года Компания провела ряд мероприятий по рефинансированию долгового портфеля по более низким процентным ставкам, что позволило снизить расходы на обслуживание долга на сумму более 150 млн долл. США.
- В октябре 2017 года «Норникель» выплатил промежуточные дивиденды за первое полугодие 2017 года в размере 224,2 руб. на одну обыкновенную акцию (около 3,8 долл. США на АДР).
- В декабре 2017 года Компания подписала соглашение о синдицированном кредите с группой международных банков на общую сумму 2,5 млрд долл. США со ставкой LIBOR + 1,5%.

## События после отчетной даты

30 января 2018 года международное рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня «Baa3» и улучшило прогноз по рейтингу со «стабильного» на «позитивный». Таким образом, все три международных рейтинговых агентства — Moody's, S&P Global и Fitch — оценивают кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне.





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

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение, % |
|---|---|---|---|
| Выручка | 8 259 | 9 146 | 11 |
| EBITDA[1] | 3 899 | 3 995 | 2 |
| Рентабельность EBITDA, % | 47 | 44 | –3 п. п. |
| Чистая прибыль | 2 531 | 2 123 | –16 |
| Капитальные затраты | 1 714 | 2 002 | 17 |
| Свободный денежный поток[2] | 1 591 | –173 | –111 |
| Чистый оборотный капитал[2] | 455 | 2 149 | 5x |
| Чистый долг[2] | 4 530 | 8 201 | 81 |
| Нормализованный чистый долг для цели расчета дивидендов[3] | н. п. | 7 495 | н. п. |
| Чистый долг / 12 мес. EBITDA | 1,2x | 2,1x | 0,9x |
| Чистый долг / 12 мес. EBITDA для цели расчета дивидендов | н. п. | 1,88x | н. п. |
| Выплаченные дивиденды на акцию, долл. США[4] | 7,8 | 18,8 | 141 |

### Ключевые показатели по сегментам[5]

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение, % |
|---|---|---|---|
| **Консолидированная выручка, млн долл. США** | **8 259** | **9 146** | **11** |
| Группа ГМК | 6 194 | 7 671 | 24 |
| Группа КГМК | 664 | 888 | 34 |
| Norilsk Nickel Harjavalta | 727 | 840 | 16 |
| Прочие металлургические | 84 | 141 | 68 |
| Прочие неметаллургические | 1 699 | 1 266 | –25 |
| Исключено | –1 109 | –1 660 | 50 |
| **Консолидированная EBITDA, млн долл. США** | **3 899** | **3 995** | **2** |
| Группа ГМК | 3 883 | 4 701 | 21 |
| Группа КГМК | 117 | 169 | 44 |
| Norilsk Nickel Harjavalta | 45 | 84 | 87 |
| Прочие металлургические | –11 | –53 | 5x |
| Прочие неметаллургические | 119 | 114 | –4 |
| Исключено | 112 | –377 | н. п. |
| Нераспределенные | –366 | –643 | 76 |
| **Рентабельность EBITDA, %** | **47** | **44** | **–3 п. п.** |
| Группа ГМК | 63 | 61 | –2 п. п. |
| Группа КГМК | 18 | 19 | 1 п. п. |
| Norilsk Nickel Harjavalta | 6 | 10 | 4 п. п. |
| Прочие металлургические | –13 | –38 | –25 п. п. |
| Прочие неметаллургические | 7 | 9 | 2 п. п. |

[1] *Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.*
[2] *Показатель не МСФО, расчет приведен в публикуемом одновременно с отчетностью МСФО аналитическом документе — Data book.*
[3] *Нормализован на сумму промежуточных дивидендов и депозитов со сроком погашения свыше 90 дней.*
[4] *В течение отчетного периода.*
[5] *Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.*

# Выручка

В 2017 году выручка сегмента «Группа ГМК» выросла на 24%, составив 7 671 млн долл. США. Основной причиной изменения стал рост цен реализации металлов, а также перевод Norilsk Nickel Harjavalta на собственное российское сырье. При этом данный эффект на выручку сегмента «Группа ГМК» был частично компенсирован снижением объемов реализации по причине накопления палладия в 2017 году и реализации металла с остатков в 2016 году.

Выручка сегмента «Группа КГМК» увеличилась на 34% — до 888 млн долл. США. Основной причиной роста стало увеличение выручки от услуг по переработке сырья Заполярного филиала.

Выручка предприятия Norilsk Nickel Harjavalta выросла на 16% — до 840 млн долл. США — преимущественно в связи с ростом цен и увеличением объемов реализации металлов из-за повышения загрузки производственных мощностей собственным российским сырьем Компании.

Выручка сегмента «Прочие металлургические» увеличилась на 68% и составила 141 млн долл. США в первую очередь за счет роста цен на металлы.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» составила 1 266 млн долл. США, снизившись на 25%, в первую очередь за счет изменений в потоках межсегментной выручки, связанных с переходом Группы на собственное российское сырье, и сравнительного эффекта реализации металла с остатков в 2016 году, а также накоплением палладия в 2017 году.

В 2017 году показатель EBITDA «Группы ГМК» увеличился на 21%, составив 4 701 млн долл. США. Основной причиной изменения стал рост цен на металлы, что было частично компенсировано снижением объемов реализации из-за эффекта высокой базы (продажи запаса металлов в 2016 году) и накопления запасов палладия в конце 2017 года в связи с деятельностью палладиевого фонда, а также увеличением денежных расходов вследствие укрепления курса рубля.

Показатель EBITDA сегмента «Группа КГМК» увеличился на 44% — до 169 млн долл. США — преимущественно из-за роста объемов переработки сырья Заполярного филиала, а также из-за роста маржинальности толлинговых операций.

Показатель EBITDA предприятия Norilsk Nickel Harjavalta увеличился на 87% — до 84 млн долл. США — преимущественно в связи с замещением низкорентабельного сырья третьих лиц собственным российским сырьем Компании, а также ростом выручки.

Показатель EBTIDA сегмента «Прочие металлургические» снизился в пять раз и составил отрицательные 53 млн долл. США преимущественно в связи с признанием разовых расходов.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» снизился на 5 млн долл. США и составил 114 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Нераспределенные» снизился на 76% и составил отрицательные 643 млн долл. США преимущественно в связи с ростом расходов социального характера.

## Объемы продаж и выручка

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение, % |
|---|---|---|---|
| **ПРОДАЖИ МЕТАЛЛОВ** | | | |
| **Вся Группа** | | | |
| Никель, тыс. т[1] | 271 | 215 | –21 |
| Из собственного российского сырья | 229 | 206 | –10 |
| Из стороннего сырья | 42 | 9 | –79 |
| Медь, тыс. т[1] | 374 | 368 | –2 |
| Из собственного российского сырья | 369 | 365 | –1 |
| Из стороннего сырья | 5 | 3 | –40 |





| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение, % |
|---|---|---|---|
| Палладий, тыс. тр. ун.[1] | 2 779 | 2 405 | –13 |
| Из собственного российского сырья | 2 758 | 2 353 | –15 |
| Из стороннего сырья | 21 | 52 | 148 |
| Платина, тыс. тр. ун.[1] | 669 | 657 | –2 |
| Из собственного российского сырья | 661 | 639 | –3 |
| Из стороннего сырья | 8 | 18 | 125 |
| Золото, тыс. тр. ун.[1] | 155 | 141 | –9 |
| Родий, тыс. тр. ун.[1] | 85 | 68 | –20 |
| Кобальт, тыс. т[1] | 5 | 3 | –40 |
| Серебро, тыс. тр. ун.[1] | 2 565 | 2 469 | –4 |
| Полупродукты, никель, тыс. т[2] | 13 | 17 | 31 |
| Полупродукты, медь, тыс. т[2] | 15 | 28 | 87 |
| Полупродукты, палладий, тыс. тр. ун.[2] | 115 | 138 | 20 |
| Полупродукты, платина, тыс. тр. ун.[2] | 43 | 48 | 12 |
| Полупродукты, золото, тыс. тр. ун.[2] | 9 | 8 | –11 |
| Полупродукты, серебро, тыс. тр. ун.[2] | 148 | 528 | 4x |
| **СРЕДНЯЯ ЦЕНА РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ, ПРОИЗВЕДЕННЫХ «НОРИЛЬСКИМ НИКЕЛЕМ»** | | | |
| Никель, долл. США за т | 9 701 | 10 704 | 10 |
| Медь, долл. США за т | 4 911 | 6 202 | 26 |
| Палладий, долл. США за тр. ун. | 614 | 858 | 40 |
| Платина, долл. США за тр. ун. | 977 | 949 | –3 |
| Кобальт, долл. США за т | 22 962 | 41 977 | 83 |
| Золото, долл. США за тр. ун. | 1 254 | 1 259 | 0 |
| Родий, долл. США за тр. ун. | 668 | 1 085 | 62 |
| **ВЫРУЧКА, млн долл. США** | | | |
| Никель | 2 625 | 2 304 | –12 |
| Медь | 1 839 | 2 281 | 24 |
| Палладий | 1 888 | 2 346 | 24 |
| Платина | 654 | 623 | –5 |
| Полупродукты | 216 | 424 | 96 |
| Прочие металлы | 424 | 437 | 3 |
| Выручка от реализации металлов | 7 646 | 8 415 | 10 |
| Выручка от прочей реализации | 613 | 731 | 19 |
| **Итого выручка** | **8 259** | **9 146** | **11** |

[1] *Вся информация представлена на основании 100%-ного владения дочерними компаниями без учета металла, купленного на рынке.*
[2] *Объемы приведены в пересчете на содержание металла в полупродукте.*

## Выручка от реализации металлов

### Ni Никель

Доля никеля в структуре выручки от реализации металлов составила 27% в 2017 году (в 2016 году — 34%). Снижение доли на 7 п. п. обусловлено снижением физических объемов реализации вследствие снижения выпуска металла из сырья третьих лиц, а также вследствие лучшей динамики цен на палладий и медь по сравнению с никелем.

В 2017 году выручка от продажи никеля уменьшилась по сравнению с 2016 годом на 12% (или 321 млн долл. США) — до 2 304 млн долл. США — в первую очередь за счет снижения физических объемов реализации (593 млн долл. США) преимущественно в связи с сокращением производства никеля из сырья третьих лиц, а также в связи с эффектом высокой базы — продажей страхового запаса металла в 2016 году, что было частично компенсировано ростом цен реализации никеля (267 млн долл. США).

Кроме того, в 2017 году был реализован никель, приобретаемый на рынке в целях обеспечения контрактных обязательств на сумму 5 млн долл. США.

Средняя цена реализации никеля увеличилась на 10% и составила 10 704 долл. США за тонну против 9 701 долл. США в 2016 году.

Физический объем реализации никеля, произведенного Компанией из собственного российского сырья, в 2017 году снизился на 10% (или на 23 тыс. тонн) — до 206 тыс. тонн. Снижение объемов продаж в отчетном периоде в основном связано с продажей металла из страхового запаса в 2016 году.

Объем продаж никеля, произведенного из стороннего сырья, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, снизился на 79% — до 9 тыс. тонн. Снижение связано с переводом производства Norilsk Nickel Harjavalta со стороннего сырья на собственное.

### Cu Медь

В 2017 году выручка от реализации меди составила 27% в структуре выручки от продажи металлов, увеличившись на 24% (или на 442 млн долл. США) — до 2 281 млн долл. США — в первую очередь за счет увеличения цены реализации меди (483 млн долл. США), что было частично нивелировано снижением физических объемов реализации (41 млн долл. США).

Средняя цена реализации меди увеличилась на 26% — с 4 911 долл. США за тонну в 2016 году до 6 202 долл. США за тонну в 2017 году.

Физический объем реализации меди, произведенной из собственного российского сырья, снизился в отчетном периоде на 1% (или на 4 тыс. тонн) — до 365 тыс. тонн. Снижение объемов реализации, связанное с продажей страхового запаса металла в 2016 году, было частично компенсировано ростом реализации меди, произведенной из концентрата, приобретенного у государственной корпорации «Ростех».

Объем реализации меди, произведенной из покупного сырья, по сравнению с 2016 годом, уменьшился на 2 тыс. тонн и составил 3 тыс. тонн.

### Pd Палладий

В 2017 году палладий стал основным источником выручки Компании, его доля в структуре выручки от реализации металлов группы составила 28%, увеличившись на 3 п. п. Выручка от продаж палладия выросла на 24% (или на 458 млн долл. США) и составила 2 346 млн долл. США. Положительный эффект роста цен реализации (681 млн долл. США) был частично компенсирован эффектом от снижения физических объемов реализации (324 млн долл. США) преимущественно в связи с эффектом высокой базы — продажей страхового запаса металла в 2016 году и накоплением металла в палладиевом фонде в 2017 году.

Кроме того, в 2017 году был реализован палладий, приобретаемый на рынке в целях обеспечения контрактных обязательств, на сумму 285 млн долл. США, против 184 млн долл. США в аналогичном периоде 2016 года.

### Pt Платина

В 2017 году выручка от реализации платины составила 7% в структуре выручки от реализации металлов группы, снизившись относительно аналогичного периода 2016 года на 5% (31 млн долл. США) — до 623 млн долл. США. Снижение физических объемов реализации





в связи с продажей страхового запаса металла в 2016 году (11 млн долл. США) было дополнено эффектом снижения средних цен реализации платины (20 млн долл. США.) на 3% — с 977 долл. США за тр. унцию в 2016 году до 949 долл. США за тр. унцию в 2017 году.

**Прочие металлы**

Выручка от реализации прочих металлов в 2017 году увеличилась на 13 млн долл. США, или на 3%, — до 437 млн долл. США. При этом рост выручки от продаж родия (30%) и кобальта (8%) был частично компенсирован снижением выручки от реализации золота (9%) и серебра (5%).

**Полупродукты**

В 2017 году выручка от реализации полупродуктов (в первую очередь медного кека и никелевого концентрата) увеличилась на 208 млн долл. США (или на 96%) — до 424 млн долл. США — и составила 5% в структуре выручки от реализации металлов группы. Рост выручки от реализации полупродуктов был связан с увеличением объемов, направляемых на реализацию сторонним организациям, а не в последующую переработку на предприятиях Группы.

## Выручка от прочей реализации

В 2017 году выручка от прочей реализации составила 731 млн долл. США, что на 19% выше по сравнению с 2016 годом. Рост выручки от прочей реализации за счет укрепления рубля составил 80 млн долл. США. Рост выручки в абсолютном выражении был преимущественно обусловлен ростом цен (13 млн долл. США), а также увеличением перевозок за счет компаний Группы, занимающихся транспортной деятельностью, и ростом оказания потребительских услуг, что было частично компенсировано эффектом реализации непрофильных активов Группы.

# Себестоимость реализации

## Себестоимость реализованных металлов

Себестоимость реализованных металлов в 2017 году составила 3 968 млн долл. США, увеличившись на 9% (или 335 млн долл. США), при этом:

- денежные операционные расходы увеличились на 33% (или 965 млн долл. США);
- амортизационные отчисления увеличились на 38% (или 174 млн долл. США);
- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции в 2017 году, по сравнению с 2016 годом, привел к уменьшению себестоимости реализации на 804 млн долл. США.

+9%

**3 968**

**млн долл. США**

себестоимость реализованных металлов в 2017 году

## Денежные операционные расходы

Денежные операционные расходы в 2017 году увеличились на 965 млн долл. США (или на 33%) и составили 3 852 млн долл. США.

Отрицательный эффект от укрепления курса валют (российский рубль и южноафриканский рэнд) составил 312 млн долл. США.

Инфляционный рост денежных операционных расходов в размере 115 млн долл. США был усилен увеличением затрат на приобретение металлов (346 млн долл. США), а также ростом налога на добычу полезных ископаемых (83 млн долл. США) вследствие изменения законодательства в 2017 году. Налог на добычу полезных ископаемых для Компании был увеличен в связи с отменой экспортных пошлин с сентября 2016 года.

На структуру денежных операционных расходов 2017 и 2016 годов также оказал влияние эффект от перехода на консолидацию совместной операции Norilsk Nickel Nkomati, в которой «Норникелю» принадлежит 50% акций.

## Денежные операционные расходы, млн долл. США

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение, % |
|---|---|---|---|
| Расходы на персонал | 1 145 | 1 377 | 20 |
| Расходы на приобретение металлов для перепродажи | 184 | 530 | 188 |
| Расходы на приобретение сырья и полупродуктов | 292 | 297 | 2 |
| Материалы и запасные части | 520 | 703 | 35 |
| Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи | 122 | 221 | 81 |
| Расходы на оплату услуг сторонних организаций | 170 | 204 | 20 |
| Электричество и теплоснабжение | 101 | 132 | 31 |
| Топливо | 60 | 81 | 35 |
| Производственная себестоимость совместной деятельности | 79 | 93 | 18 |
| Транспортные расходы | 71 | 64 | –10 |
| Прочие | 143 | 150 | 5 |
| **Итого денежные операционные расходы** | **2 887** | **3 852** | **33** |
| Амортизация | 456 | 630 | 38 |
| (Увеличение)/уменьшение запасов | 290 | –514 | н. п. |
| **Итого себестоимость реализованных металлов** | **3 633** | **3 968** | **9** |

### Расходы на персонал

В 2017 году расходы на персонал выросли на 20% (или 231 млн долл. США) и составили 1 377 млн долл. США, что соответствует 36% в общей структуре денежных операционных затрат Компании. Основными факторами изменения стали:

- 162 млн долл. США — увеличение расходов из-за укрепления рубля;
- 50 млн долл. США — снижение расходов, связанное со снижением численности производственного персонала Группы в основном вследствие закрытия Никелевого завода и реконфигурации перерабатывающих мощностей;
- 119 млн долл. США — рост расходов на персонал, связанный в первую очередь с индексацией рублевой заработной платы.

### Расходы на приобретение металлов для перепродажи

Расходы на приобретение металлов для перепродажи в 2017 году увеличились на 346 млн долл. США (или в три раза) и составили 530 млн долл. США. Увеличение закупок металлов обусловлено формированием запаса металлов для удовлетворения дополнительного спроса ключевых клиентов Компании, прежде всего на палладий.

### Расходы на приобретение сырья и полупродуктов

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов в 2017 году увеличились на 5 млн долл. США (или 2%) и составили 297 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 58 млн долл. США — увеличение рыночных цен на полуфабрикаты;
- 140 млн долл. США — увеличение расходов в связи с вовлечением в производство медного концентрата, приобретенного у государственной корпорации «Ростех»;
- 82 млн долл. США — увеличение расходов вследствие роста объема перепродажи полуфабрикатов Norilsk Nickel Nkomati;
- 275 млн долл. США — снижение закупок сырья у третьих сторон в связи с переходом Norilsk Nickel Harjavalta на переработку российского сырья Компании в рамках реконфигурации производственных мощностей.

### Материалы и запасные части

Расходы на материалы и запасные части в 2017 году увеличились на 35% (или 183 млн долл. США) — до 703 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 62 млн долл. США — отрицательный эффект от укрепления курса рубля;
- 11 млн долл. США — инфляционный рост затрат на материалы и запчасти;
- 110 млн долл. США — рост вовлечения технологических материалов в рамках реконфигурации производственных мощностей.

### Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2017 году расходы на оплату услуг сторонних организаций увеличились на 20% (или 34 млн долл. США) и составили 204 млн долл. США.

Отрицательный эффект укрепления курса рубля составил 18 млн долл. США.

При этом увеличение расходов на ремонты, откачку лежалых хвостов и прочие услуги производственного характера в размере 37 млн долл. США было компенсировано снижением расходов в связи с прекращением переработки концентрата Norilsk Nickel Nkomati на сумму 21 млн долл. США.

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

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в целом в 2017 году увеличились на 81% (или 99 млн долл. США) и составили 221 млн долл. США.

Отрицательный эффект укрепления рубля составил 18 млн долл. США.

Увеличение расходов в абсолютном выражении на 81 млн долл. США обусловлено в первую очередь ростом налога на добычу полезных ископаемых вследствие изменения законодательства (на 83 млн долл. США), ставшее результатом отмены экспортных пошлин на продукцию Компании в 2016 году.

С учетом отмены экспортных таможенных пошлин на металлы платиновой группы с сентября 2016 года изменение ставки налога на добычу полезных ископаемых с января 2017 года не оказало существенного влияния на обязательные платежи Компании в 2017 году.

### Электричество и теплоснабжение

В 2017 году расходы на приобретение энергии увеличились на 31% (или 31 млн долл. США) и составили 132 млн долл. США. Основными факторами роста стали:

- 10 млн долл. США — отрицательный эффект укрепления курса рубля;
- 22 млн долл. США — увеличение расходов в связи с повышением потребления энергетических ресурсов в результате реконфигурации производственных мощностей в части роста переработки сырья Заполярного филиала на Кольской ГМК, которая покупает электроэнергию у третьих лиц, и инфляционного роста цен на энергетические ресурсы.

### Топливо

Расходы на топливо в 2017 году увеличились на 35% (или 21 млн долл. США) и составили 81 млн долл. США. Основными факторами роста стали:

- 8 млн долл. США — отрицательный эффект укрепления рубля;
- 15 млн долл. США — увеличение расходов из-за роста цен на мазут и прочие нефтепродукты.

### Транспортные расходы

В 2017 году транспортные расходы снизились на 7 млн долл. США (или на 10%) и составили 64 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 7 млн долл. США — рост расходов из-за укрепления курса рубля;
- 14 млн долл. США — сокращение транспортных расходов в абсолютном выражении преимущественно в связи с переориентацией логистической цепочки на перепродажу концентрата Norilsk Nickel Nkomati третьим лицам вместо поставок его на дальнейшую переработку на производственные мощности Norilsk Nickel Harjavalta.

### Прочие

Сумма прочих расходов в 2017 году увеличилась на 5% (или 7 млн долл. США) и составила 150 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- 19 млн долл. США — отрицательный эффект укрепления курса рубля;
- 12 млн долл. США — снижение расходов на страхование вследствие пересмотра условий договоров имущественного страхования при сохранении качества параметров страхового покрытия.

### Производственная себестоимость совместной деятельности

Сумма производственных расходов по совместной деятельности в 2017 году увеличилась на 18% (или 14 млн долл. США) и составила 93 млн долл. США.

Основными факторами изменения стали:
- 8 млн долл. США — отрицательный эффект укрепления курса южноафриканского рэнда;
- 6 млн долл. США — рост расходов за счет увеличения объемов реализации концентратов.

**Амортизация**

В 2017 году амортизация увеличилась на 174 млн долл. США (или 38%) и составила 630 млн долл. США.

Отрицательный эффект укрепления курса рубля составил 62 млн долл. США.

При этом увеличение амортизационных отчислений в абсолютном выражении составило 112 млн долл. США в первую очередь за счет ввода в эксплуатацию объектов капитального строительства на российских предприятиях Группы во второй половине 2016 года и в течение 2017 года.

**(Увеличение)/уменьшение запасов**

Сравнительный эффект изменения запасов в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил 804 млн долл. США, что привело к соответствующему снижению себестоимости реализации. Основные факторы изменения:
- 729 млн долл. США — сравнительный эффект реализации страхового запаса в 2016 году в рамках реконфигурации производства и накопления запаса палладия в конце 2017 года для удовлетворения дополнительного спроса со стороны ключевых клиентов Компании;
- 75 млн долл. США — сравнительный эффект изменения незавершенного производства (НЗП) в первую очередь за счет большего накопления НЗП на российских предприятиях Группы в 2017 году, обусловленного главным образом реконфигурацией производственных мощностей и вовлечением в 2017 году в производство лежалого медного концентрата, купленного у государственной корпорации «Ростех».

## Себестоимость прочей реализации

В 2017 году себестоимость прочей реализации увеличилась на 24% (или на 124 млн долл. США) и составила 632 млн долл. США.

Отрицательный эффект укрепления курса рубля составил 72 млн долл. США.

Рост себестоимости прочей реализации в абсолютном выражении на 52 млн долл. США связан с увеличением расходов на 96 млн долл. США в первую очередь из-за увеличения перевозок за счет компаний Группы, занимающихся транспортной деятельностью, индексации рублевой заработной платы, а также увеличения прочих услуг, что было частично компенсировано эффектом от продажи непрофильных активов в размере 44 млн долл. США.

## Коммерческие расходы // млн долл. США

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение,% |
|---|---|---|---|
| Транспортные расходы | 23 | 38 | 65 |
| Расходы на персонал | 13 | 13 | 0 |
| Маркетинг | 7 | 14 | 100 |
| Экспортные таможенные пошлины | 61 | 1 | –98 |
| Прочие | 7 | 9 | 29 |
| **Итого** | **111** | **75** | **–32** |

Коммерческие расходы снизились на 32% (или на 36 млн долл. США) — до 75 млн долл. США. Основным фактором снижения данных расходов стала отмена экспортных пошлин на все металлы платиновой группы с сентября 2016 года в рамках исполнения Россией условий присоединения к ВТО (уменьшение на 60 млн долл. США), которое было частично компенсировано увеличением транспортных расходов, в первую очередь связанным с ростом продаж полупродуктов.





## Общие и административные расходы // млн долл. США

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение,% |
|---|---|---|---|
| Расходы на персонал | 376 | 478 | 27 |
| Налоги, за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль | 58 | 79 | 36 |
| Расходы на оплату услуг сторонних организаций | 55 | 72 | 31 |
| Износ и амортизация | 20 | 32 | 60 |
| Аренда | 19 | 25 | 32 |
| Транспортные расходы | 6 | 8 | 33 |
| Прочие | 47 | 65 | 38 |
| **Итого** | **581** | **759** | **31** |

В 2017 году общие и административные расходы выросли на 31% (или на 178 млн долл. США) — до 759 млн долл. США. Отрицательный эффект укрепления курса рубля составил 71 млн долл. США. Основные факторы роста общих и административных расходов в абсолютном выражении:
- 38 млн долл. США — увеличение расходов на персонал преимущественно в связи с индексацией заработной платы;
- 30 млн долл. США — увеличение расходов, связанных с производственной автоматизацией и внедрением новых ИТ-технологий, включая расходы на персонал 17 млн долл. США;
- 20 млн долл. США — увеличение налога на имущество и амортизационных отчислений.

## Прочие операционные расходы, нетто // млн долл. США

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение,% |
|---|---|---|---|
| Расходы социального характера | 111 | 303 | 173 |
| Изменение резерва по сомнительным долгам | 14 | 19 | 36 |
| Изменение резерва под обесценение малооборачиваемых и неликвидных материалов | –2 | 11 | н. п. |
| Изменение резерва по программе реконфигурации производственных мощностей | –33 | –4 | –88 |
| Прочие | –6 | 33 | н. п. |
| **Итого** | **84** | **362** | **4x** |

В 2017 году прочие операционные расходы выросли на 278 млн долл. США — до 362 млн долл. США. Основными факторами увеличения стали разовые расходы социального характера, в том числе оценочное обязательство по долгосрочному социальному соглашению с Правительством Забайкальского края по финансированию социальных проектов региона, и затраты на проект национального значения по развитию и продвижению спорта — горнолыжный кластер «Роза Хутор».

Оставшаяся часть роста прочих операционных расходов связана в первую очередь с формированием резервов под обесценение дебиторской задолженности, материалов и иных оборотных активов по результатам годовых инвентаризаций, а также со сравнительным эффектом частичного восстановления в 2016 году резерва по реконфигурации производственных мощностей.

## Финансовые расходы // млн долл. США

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение, % |
|---|---|---|---|
| Расходы по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами, за вычетом капитализированных процентов | 403 | 386 | –4 |
| Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности | 46 | 133 | 189 |
| Прочие | 4 | 16 | 4x |
| **Итого** | **453** | **535** | **18** |

Увеличение финансовых расходов в 2017 году на 18% — до 535 млн долл. США — связано в первую очередь с увеличением амортизации дисконта по резервам и кредиторской задолженности.

В 2017 году Компания снизила среднюю стоимость кредитного портфеля до уровня 4,6% по состоянию на 31 декабря 2017 года (с 5,1% на 31 декабря 2016 года) за счет последовательной реализации финансовой политики, которая позволила частично компенсировать рост базовых процентных ставок (LIBOR) в отчетном периоде.

Основные факторы снижения средней стоимости кредитного портфеля:

- Снижение стоимости относительно дорогого рублевого финансирования в кредитном портфеле Группы за счет его замещения долларовым в первой половине 2017 года, а также снижения в октябре 2017 года процентной ставки по двусторонней рублевой кредитной линии в размере 60 млрд руб.
- Рефинансирование части относительно дорогих двусторонних кредитных линий за счет средств пятилетнего синдицированного кредита в размере 2,5 млрд долл. США, по которому Компания получила одну из самых низких процентных ставок, доступных для российских корпораций на международном рынке синдицированного кредитования с 2008 года по сделкам схожего объема и срока, в размере Libor 1M + 1,50%. По остальным долларовым двусторонним кредитным линиям Компании в течение 2017 года были достигнуты договоренности о снижении процентных ставок.
- В июле 2017 года Компания достигла соглашения с ПАО Сбербанк о снижении процентной ставки по проектному финансированию ООО «ГРК «Быстринское» за счет предоставления поручительства в обеспечение исполнения обязательств ООО «ГРК «Быстринское».

## Налог на прибыль

В 2017 году по сравнению с 2016 годом расходы по налогу на прибыль снизились на 3% — до 719 млн долл. США — преимущественно за счет снижения налогооблагаемой прибыли, что было частично компенсировано укреплением курса рубля в 2017 году.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2017 году составила 25,3%, что выше законодательно установленной ставки 20%. Данное превышение сложилось преимущественно в результате признания расходов социального характера, не принимаемых для целей налогообложения, а также увеличения резервов под обесценение основных средств.

### Налог на прибыль // млн долл. США

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение,% |
|---|---|---|---|
| Текущий налог на прибыль | 686 | 686 | 0 |
| Расходы по отложенному налогу на прибыль | 59 | 35 | –41 |
| **Итого** | **745** | **721** | **–3** |

### Текущий налог на прибыль по странам присутствия // млн долл. США

| Страны присутствия | 2016 | 2017 | Изменение,% |
|---|---|---|---|
| Россия | 679 | 672 | –1 |
| Финляндия | 5 | 8 | 60 |
| Прочие страны | 2 | 6 | 3x |
| **Всего** | **686** | **686** | **0** |





# EBITDA // млн долл. США

EBITDA в 2017 году увеличилась на 2% (или 96 млн долл. США) — до 3 995 млн долл. США, при этом рентабельность EBITDA составила 44% (по сравнению с 47% в 2016 году). Рост рыночных цен на основные металлы был почти полностью компенсирован сравнительным эффектом накопления запасов металлов в 2017 году и реализацией металлов из страхового запаса в 2016 году, а также укреплением курса рубля и увеличением расходов социального характера.

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение,% |
|---|---|---|---|
| **Операционная прибыль** | **3 281** | **3 123** | **–5** |
| Амортизация | 557 | 645 | 16 |
| Убыток от обесценения нефинансовых активов | 61 | 227 | 4x |
| **EBITDA** | **3 899** | **3 995** | **2** |
| **Рентабельность по EBITDA, %** | **47** | **44** | **–3 п. п.** |

# Чистая прибыль, скорректированная на размер неденежных списаний и курсовых разниц // млн долл. США

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение,% |
|---|---|---|---|
| **Чистая прибыль** | **2 531** | **2 123** | **–16** |
| Убыток от обесценения нефинансовых активов | 214 | 227 | 6 |
| Положительные курсовые разницы | –491 | –159 | –68 |
| (Прибыль)/убыток от выбытия дочерних компаний и активов, классифицированных как предназначенные для продажи | 4 | –20 | н. п. |
| **Чистая прибыль, скорректированная на размер неденежных операций и положительных курсовых разниц** | **2 258** | **2 171** | **–4** |

# Отчет о движении денежных средств // млн долл. США

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение, % |
|---|---|---|---|
| **Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль** | **3 958** | **4 103** | **4** |
| Изменения в оборотном капитале | 83 | –1 670 | н. п. |
| Налог на прибыль уплаченный | –530 | –670 | 26 |
| **Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто** | **3 511** | **1 763** | **–50** |
| Капитальные вложения | –1 714 | –2 002 | 17 |
| Прочая инвестиционная деятельность | –206 | 66 | –132 |
| **Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто** | **–1 920** | **–1 936** | **1** |
| **Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто** | **–2 399** | **–2 237** | **–7** |
| Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов | 35 | –63 | н. п. |
| **Уменьшение денежных средств и их эквивалентов, нетто** | **–773** | **–2 473** | **3x** |

Денежный поток от операционной деятельности за 2017 год сократился на 50% и составил 1,8 млрд долл. США. Основной фактор изменения — увеличение оборотного капитала в 2017 году, обусловленное в первую очередь оптимизацией условий торгового финансирования, погашением кредиторской задолженности перед государственной корпорацией «Ростех», а также накоплением запасов металлопродукции.

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

| Показатели | 2016 | 2017 |
|---|---|---|
| **Изменение чистого оборотного капитала в балансе** | **575** | **1 694** |
| Курсовые разницы | 38 | 115 |
| Изменение задолженности по налогу на прибыль | –161 | –7 |
| Прочие изменения, включая резервы | –369[1] | –84 |
| **Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС** | **83** | **–1 670** |

**Капитальные вложения по основным объектам инвестиций // млн долл. США**

| Показатели | 2016 | 2017 | Изменение, % |
|---|---|---|---|
| Заполярный филиал, в том числе основные проекты: | 884 | 860 | –3 |
| рудник «Скалистый» | 153 | 216 | 41 |
| рудник «Таймырский» | 68 | 93 | 37 |
| рудник «Комсомольский» | 40 | 18 | –55 |
| рудник «Октябрьский» | 59 | 69 | 17 |
| Талнахская обогатительная фабрика | 253 | 89 | –65 |
| Реконструкция/модернизация производства в связи с закрытием Никелевого завода | 24 | 11 | –54 |
| Кольская ГМК | 89 | 228 | 156 |
| Читинский медный проект (Быстринский ГОК) | 269 | 449 | 67 |
| Прочие производственные проекты | 421 | 391 | –7 |
| Прочие непроизводственные проекты | 4 | 12 | 3x |
| Нематериальные активы | 47 | 62 | 32 |
| **Итого** | **1 714** | **2 002** | **17** |

В 2017 году капитальные затраты увеличились на 17% и составили 2 млрд долл. США. Данный рост в основном обусловлен завершением строительно-монтажных работ и началом пусконаладочных работ под нагрузкой по строительству Быстринского ГОКа в Забайкальском крае, а также переходом в активную фазу проектов, связанных с модернизацией рафинировочных мощностей на Кольской ГМК в рамках программы реконфигурации производственных мощностей Компании.

# Управление задолженностью и ликвидностью // млн долл. США

| Виды долга | По состоянию на 31 декабря 2016 года | По состоянию на 31 декабря 2017 года | Изменение | |
|---|---|---|---|---|
| | | | млн долл. США | % |
| Долгосрочный | 7 276 | 8 236 | 960 | 13 |
| Краткосрочный | 579 | 817 | 238 | 41 |
| **Общий долг** | **7 855** | **9 053** | **1 198** | **15** |
| Денежные средства и эквиваленты | 3 325 | 852 | –2 473 | –74 |
| **Чистый долг** | **4 530** | **8 201** | **3 671** | **81** |
| Чистый долг / 12 мес. EBITDA | 1,2x | 2,1x | 0,9x | – |
| Чистый долг / 12мес. EBITDA для целей расчета дивидендов | н. п. | 1,88x | н. п. | – |

[1] *Включает разовый эффект, связанный с заключением сделки по приобретению медного концентрата собственности государственной корпорации «Ростех».*





По состоянию на 31 декабря 2017 года общий долг Компании увеличился на 15% (или на 1 198 млн долл. США) по сравнению с 31 декабря 2016 года, составив 9 053 млн долл. США. При этом долговой портфель Компании остается преимущественно долгосрочным. Так, по состоянию на 31 декабря 2017 года доля долгосрочного долга составила 91% (или 8 236 млн долл. США), по сравнению с 93% (или 7 276 млн долл. США) по состоянию на 31 декабря 2016 года.

Показатель «Чистый долг / EBITDA» на 31 декабря 2017 года составил 2,1x, по сравнению с 1,2x на 31 декабря 2016 года. Увеличение показателя связано с ростом чистого долга за отчетный период на 81% — до уровня 8 201 млн долл. США — за счет снижения денежных средств и эквивалентов на 74% — до уровня 852 млн долл. США. Существенное снижение уровня денежных средств и эквивалентов связано в первую очередь с увеличением оборотного капитала, в том числе за счет досрочного погашения авансов покупателей в размере 650 млн долл. США, маржа по которым к концу года стала более чем в два раза превышать маржу доступного для Компании банковского финансирования. К началу 2018 года Компания достигла договоренности с рядом покупателей о новых рыночных условиях получения авансов, и в конце февраля получен аванс на 300 млн долл. США от одного из этих контрагентов. Компания продолжает балансировать свой запас ликвидности более гибкими и эффективными инструментами, такими как подтвержденные резервные линии. По состоянию на 31 декабря 2017 года Группа «Норильский никель» располагала дополнительными источниками ликвидности в виде подтвержденных резервных кредитных линий общим объемом более 3 млрд долл. США.

В 2017 году Компанией проделана существенная работа по оптимизации кредитного портфеля, в результате которой улучшен профиль долга, снижена средняя стоимость кредитного портфеля и сохранен средний срок на уровне 2016 года.

В 2017 году Компания вдвое снизила долю относительно дорогого рублевого финансирования в кредитном портфеле с 29% на 31 декабря 2016 года до 15% на 31 декабря 2017 года, досрочно погасив рублевые кредиты в общем объеме 60 млрд руб. и успешно разместив два выпуска еврооблигаций в общем объеме 1,5 млрд долл. США. Так, в апреле 2017 года «Норникель» разместил еврооблигации в размере 1 млрд долл. США с погашением в 2023 году и ставкой купона 4,10% с дисконтом к кривой доходности. В июне 2017 года был размещен второй выпуск еврооблигаций в размере 500 млн долл. США с погашением в 2022 году и ставкой купона 3,849%, что позволило зафиксировать самую низкую доходность среди текущих выпусков Компании.

В декабре 2017 года Компания привлекла синдицированный кредит в размере 2,5 млрд долл. США. Кредиторами выступили 15 международных банков из США, Европы и Азии. Часть привлеченных средств была направлена на рефинансирование действующих двусторонних кредитных линий, а другая часть — на формирование запаса ликвидности, необходимого для финансирования потребностей Компании в первом полугодии 2018 года, включая погашение выпуска еврооблигаций в апреле 2018 года. Это позволило устранить риск рефинансирования на ближайшие два года — 2018-й и 2019-й.

На конец 2017 года кредитный рейтинг «Норникеля», подтвержденный рейтинговыми агентствами S&P Global и Fitch, оставался на инвестиционном уровне «BBB–» (прогноз «стабильный»). Кредитный рейтинг от агентства Moody's на конец 2017 года находился на уровне «Ba1» (прогноз «стабильный») и был ограничен суверенным рейтингом. 29 января 2018 года рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня «Baa3» (прогноз «позитивный») вслед за повышением уровня суверенного потолка по долгу в иностранной валюте до аналогичного уровня «Baa3» и изменением прогноза по рейтингу России со «стабильного» на «позитивный».

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ


164 Обращение заместителя Председателя Совета директоров

167 Система корпоративного управления

172 Совет директоров

187 Президент и Правление

195 Система вознаграждения

197 Система управления рисками и внутреннего контроля

207 Независимый аудит

# Обращение заместителя Председателя Совета директоров

**ПАО «ГМК «Норильский никель», являясь публичной компанией, уделяет особое внимание вопросам корпоративного управления. Наряду с Советом директоров Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям принимает все необходимые меры для внедрения лучших практик и процедур корпоративного управления в Компании.**

Речь идет не только об инвестиционной привлекательности, доверии к нам акционеров и инвесторов, но и об инструменте повышения эффективности и конкурентоспособности «Норникеля». Так, в 2017 году была утверждена новая редакция Устава, а также ряд внутренних документов (положений и политик), позволяющих Компании следовать лучшим мировым практикам и сохранять лидирующие позиции на мировом рынке, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия акционеров и инвесторов.

Начиная с 2014 года по инициативе Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям реализуется Программа совершенствования корпоративного управления. В рамках программы в 2014–2017 годах Советом директоров был утвержден ряд внутренних документов, направленных на повышение уровня корпоративного управления: Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров, Политика повышения квалификации членов Совета директоров, Политика оценки деятельности Совета директоров, Политика по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров, Дивидендная политика, а также новые редакции положений о комитетах Совета директоров.

В 2017 году Компания продолжила работу по совершенствованию системы корпоративного управления, ориентируясь на стандарты, заданные Кодексом корпоративного управления Банка России. Особое внимание уделялось планированию и реализации мероприятий в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, увеличению эффективности работы Совета директоров и его комитетов, совершенствованию функции внутреннего аудита, повышению прозрачности и уровня раскрытия информации.

В течение 2017 года Комитетом по аудиту и устойчивому развитию рассматривались отчеты по ключевым стратегическим и операционным рискам, а также текущий статус развития риск-менеджмента Компании. В рамках оценки эффективности внутреннего контроля Комитет по аудиту и устойчивому развитию анализировал отчеты Департамента внутреннего контроля на регулярной основе. Особое внимание уделялось вопросам охраны труда и экологии: Комитетом по аудиту и устойчивому развитию ежеквартально рассматривались отчеты об исполнении стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда, а также о реализации экологических проектов и мероприятий.

Экологические вопросы, прежде всего Серный проект, нацеленный на снижение выбросов диоксида серы в Заполярном филиале, были предметом рассмотрения Комитета по стратегии. Комитет активно участвовал в формировании рекомендаций членам Совета директоров при разработке обновленной стратегии развития Компании, которая была успешно представлена на Дне стратегии в ноябре 2017 года, а также ряда функциональных стратегий (проектной, строительной, ремонтной деятельности, перспективной производственной программы, стратегии поисково-разведочных работ, сбытовой и маркетинговой, ИТ-стратегии). Не остались без внимания и вопросы, непосредственно связанные с операционной деятельностью: ход реализации крупных инвестиционных проектов, статус реконфигурации производства и программы «Технологический прорыв», программы повышения эффективности и снижения издержек.

В 2018 году Комитет по аудиту и устойчивому развитию будет продолжать работу, связанную с обеспечением независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, надежности и эффективности функционирования системы управления рисками, а также реализацию программы повышения уровня культуры безопасного производства и своевременного выявления случаев недисциплинированного поведения работников, которое может стать причиной возникновения несчастных случаев.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям сосредоточился в 2017 году на вопросах, связанных с реализацией ряда долгосрочных проектов в рамках программы улучшения уровня корпоративного управления. Комитетом был рассмотрен ход исполнения инициатив Программы развития человеческого капитала и Благотворительная политика Компании на среднесрочную перспективу. Совет директоров утвердил ряд внутренних документов корпоративной и социальной направленности: Политика по защите прав человека, Политика в области свободы объединений, Кадровая программа равных возможностей, Политика по условиям труда, Политика по работе с местными сообществами, Экологическая политика, Политика в области качества, Политика по использованию возобновляемых источников энергии. Кроме того, принимая во внимание значимость корпоративной правовой работы в сфере противодействия коррупции и антимонопольного регулирования, Совет директоров утвердил Политику в области антикоррупционной деятельности и Политику в области антимонопольного комплаенса.

Улучшения Компании в области ESG[1] нашли должное отражение в оценках независимых агентств. Так, международное агентство MSCI ESG повысило оценку Компании с «CCC» до «B», а агентство Sustainalytics — с 49 до 58 баллов (в 2015 году — 46 баллов).

Компания в работе с акционерами и инвесторами руководствуется действующим законодательством и принципами информационной открытости и прозрачности. В целях повышения информационной прозрачности, обеспечения информационной безопасности и сохранности конфиденциальной информации утверждена новая редакция Положения об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель». Новая редакция расширяет добровольно принятые Компанией обязательства по раскрытию информации, дополняет и уточняет состав обязательной к раскрытию информации в соответствии с требованиями регулирующих органов.

В 2018 году «Норникель» продолжит работу по совершенствованию практики корпоративного управления. Совет директоров, комитеты Совета директоров и менеджмент Компании видят направления, требующие совершенствования, и понимают значимость этой работы.

**Андрей Бугров**
Старший вице-президент,
Заместитель Председателя Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»

[1] *Environmental, social and governance.*





# Система корпоративного управления

## Заявление Совета директоров

Следуя передовой практике, Совет директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» заявляет о приверженности Компании самым высоким стандартам в области корпоративного управления, а также о соблюдении Компанией ключевых, наиболее значимых принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

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.

## Принципы

Модель корпоративного управления «Норникеля» нацелена на гармоничные взаимоотношения между акционерами, Советом директоров, менеджментом, а также работниками и иными заинтересованными сторонами, участвующими в деятельности Компании.

«Норникель» в своей деятельности руководствуется нормами действующего российского законодательства, а также опирается на принципы, сформулированные в Кодексе корпоративного управления, который служит для Компании важнейшим источником информации для разработки собственных внутренних документов и ориентиром для формирования наилучшей практики корпоративного управления.

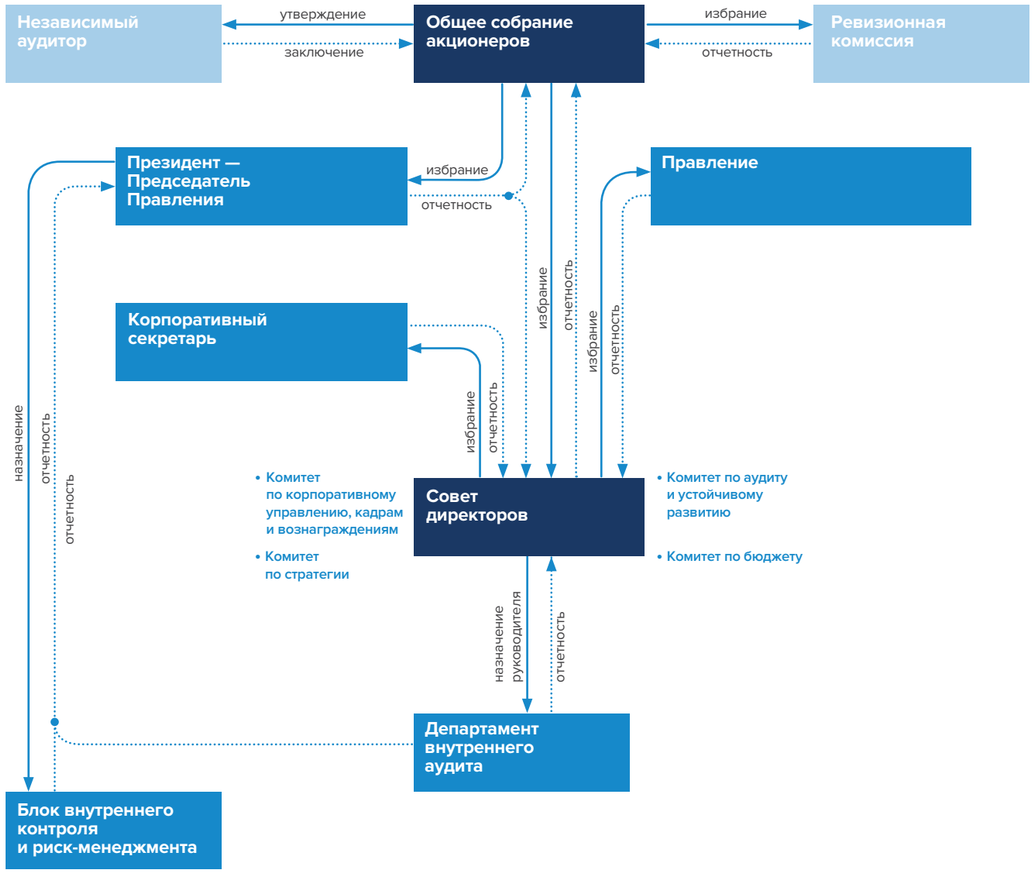
**Внутренние документы и политики**

Система корпоративного управления «Норникеля» основывается на соблюдении следующих принципов:

- равное и справедливое отношение ко всем акционерам;
- профессионализм и лидерство Совета директоров;
- контроль и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов;
- корпоративная социальная ответственность;
- прозрачность и своевременность при раскрытии информации;
- противодействие коррупции.

Эти принципы закреплены в официальных документах «Норникеля», которые размещены на корпоративном сайте: Уставе, Положении о Совете директоров, Положении об информационной политике, Политике в области антикоррупционной деятельности и других документах.

# Структура управления




## Общее собрание акционеров

Высший орган управления Компании.

К компетенции Общего собрания акционеров относится следующее:
- внесение изменений и дополнений в Устав;
- утверждение Устава в новой редакции;
- реорганизация и ликвидация Компании;
- увеличение и уменьшение уставного капитала;
- дробление и консолидация акций;
- избрание членов Совета директоров, Президента Компании и ревизионной комиссии;
- утверждение аудитора Компании;
- утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании;
- распределение прибыли по результатам отчетного года;
- выплата дивидендов;
- принятие решений о согласии на совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.





Компания ежегодно проводит годовое Общее собрание акционеров. 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 требованию ревизионной комиссии, 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.

Подробнее о биографиях членов Совета директоров
с. 177

## Председатель Совета директоров

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 четырех лет должность Председателя Совета директоров занимает независимый директор Г. Пенни.

Подробнее о Председателе Совета директоров
с. 172

## Независимые директора

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 2017 года четыре директора (30,8% состава Совета директоров) являлись независимыми директорами, соответствуя критериям определения независимости членов Совета директоров, установленным Московской биржей.

Подробнее о независимых директорах
с. 173

## Комитеты Совета директоров

Комитеты — это вспомогательные органы Совета директоров, которые создаются в целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по таким вопросам.

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. 183

## 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 В. О. Потанин (в 2012–2015 годах — Генеральный директор).

Подробнее о Президенте
с. 187

## Правление

Коллегиальный исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью Компании в пределах своей компетенции, определенной Уставом, а также обеспечивающий выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. На 31 декабря 2017 года в состав Правления Компании входили 13 человек.

Подробнее о Правлении
с. 187

## 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 П. Е. Платов (до 2017 года – Секретарь Общества).

Подробнее о Корпоративном секретаре
с. 186

## 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. 203

## 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 2017 году годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» аудитором по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и по российским стандартам бухгалтерского учета.

Подробнее о независимом аудиторе
с. 207

## 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. 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. 203





# Развитие корпоративного управления

## Оценка качества корпоративного управления

Начиная с 2014 года «Норникель» ежегодно проводит оценку деятельности Совета директоров в целях развития и совершенствования корпоративного управления.

Индивидуальное анкетирование членов Совета директоров проводится в электронном виде по утвержденному Советом директоров графику. Опросный лист состоит из 76 вопросов, которые разделены на 15 разделов, объединенных в три блока. Все вопросы оцениваются по десятибалльной шкале. В каждом из вопросов предусмотрено поле для комментариев, в котором член Совета директоров в свободной форме может дать какие-либо пояснения к ответу. Ответ на каждый вопрос в анкете обязателен.

Оценка деятельности Совета директоров позволяет выявить области, в которых деятельность Совета директоров и его комитетов может быть улучшена, а также выявить факторы, снижающие ее эффективность.

## Совершенствование корпоративного управления

«Норникель» постоянно совершенствует систему корпоративного управления в целях повышения ее эффективности и соответствия лучшим мировым практикам. Компания следует рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России.

Программа по улучшению системы корпоративного управления принята и одобрена Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям еще в декабре 2013 года. В течение 2017 года в нее были включены мероприятия, направленные на повышение эффективности работы Совета директоров и его комитетов. Среди ключевых инициатив по совершенствованию системы управления Компании в 2017 году были определены:

- утверждение новой редакции Устава Компании;
- утверждение новой редакции Положения о Комитете Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию;
- утверждение новой редакции Положения об информационной политике Компании;
- утверждение новой редакции Политики в области антикоррупционной деятельности.

Актуализация существующих и принятие ряда новых политик в области социальной и экологической ответственности получили признание у ESG-аналитиков, что положительно сказалось на оценке от ведущих международных агентств в этой области. Был повышен рейтинг от MSCI ESG с «CCC» до «B» и оценка от Sustainalytics увеличена с 49 до 58 баллов (средняя оценка по отрасли).

В 2018 году в целях улучшения эффективности работы Совета директоров и его комитетов планируется последовательно внедрять принципы и процедуры, закрепленные в принятых документах.

Подробнее о соблюдении Кодекса корпоративного управления
с. 282

# Совет директоров

## Роль Совета директоров

Заседания Совета директоров (очные и заочные) проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. 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».

Компетенция Совета директоров:
- определение приоритетных направлений деятельности и стратегии развития Компании;
- утверждение Дивидендной политики, предоставление рекомендаций по размеру дивидендов;
- утверждение системы и процедур внутреннего контроля, определение основных рисков, связанных с деятельностью Компании, а также реализация мероприятий и процедур по управлению такими рисками;
- 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 от 26 декабря 1995 года N° 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом Компании.

## Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров избирается членами Совета директоров из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета директоров. Совет директоров вправе в любое время переизбрать Председателя Совета директоров. В случае отсутствия Председателя Совета директоров его функции осуществляет один из членов Совета директоров по решению Совета директоров.

Основные задачи Председателя Совета директоров — создание доверительной атмосферы на заседаниях Совета директоров и обеспечение конструктивного взаимодействия между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

В соответствии с Положением о Совете директоров, утвержденным годовым Общим собранием акционеров 30 июня 2009 года, основными функциями Председателя Совета директоров являются следующие:
- обеспечение эффективной деятельности Совета директоров и его комитетов;
- созыв заседаний, формирование повестки дня заседаний Совета директоров;
- председательство на заседаниях Совета директоров, организация заочного голосования;
- организация ведения и подписание протоколов заседаний Совета директоров;
- подготовка отчета Совета директоров за год для его включения в годовой отчет Компании.

С марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимает независимый и неисполнительный директор Г. Пенни. По мнению Компании, такое положение дел наиболее полно соответствует лучшей мировой практике. Независимый директор — Председатель Совета директоров Компании наиболее эффективно обеспечивает взаимодействие между Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. В отчетном году под его руководством 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 Председателя Совета директоров в советах директоров других компаний не отразилось на исполнении его обязанностей в отношении руководства Советом директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».





## Независимые директора

В соответствии с мировой практикой корпоративного управления и рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России независимые директора должны составлять не менее одной трети избранного состава Совета директоров. Компания также считает, что для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений в Совет директоров должны входить независимые директора.

Все независимые члены Совета директоров Компании отвечают критериям независимости, рекомендованным Кодексом корпоративного управления, а также требованиям, установленным действующей редакцией Правил листинга Московской биржи, что предполагает отсутствие связей:
- с Компанией;
- с существенным акционером Компании;
- с существенным контрагентом Компании;
- с конкурентом Компании;
- с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.

Компания высоко оценивает вклад независимых директоров в повышение эффективности работы Совета директоров, в том числе в части формирования объективного мнения по вопросам, обсуждаемым в рамках заседания Совета директоров, укрепления доверия к принимаемым решениям со стороны акционеров и инвесторов Компании.

В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров Компании в апреле 2017 года Комитет Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос об оценке соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости. Действующий состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров 9 июня 2017 года. На конец 2017 года из 13 членов Совета директоров Компании четыре директора признаны независимыми (30,8%).

**30,8%**
доля независимых директоров в Совете директоров

## Страхование ответственности директоров

Начиная с 2003 года Компания осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров. Страхование направлено на возмещение возможного ущерба в результате непреднамеренных ошибочных действий директоров Компании при осуществлении ими управленческих действий.

Условия договора страхования, а также объем страхового покрытия соответствуют лучшей мировой практике страхования подобных рисков.

# Эффективность Совета директоров

2017 год для ПАО «ГМК «Норильский никель» стал годом уверенного и динамичного развития, что позволило достичь высоких показателей и закрепить за собой лидирующие позиции на российском и мировом рынках. В результате тесного взаимодействия членов Совета директоров и менеджмента Компании целевые значения ключевых показателей эффективности деятельности были достигнуты.

В целях обеспечения акционерной стоимости и полноценной защиты прав и интересов всех акционеров в отчетном периоде Компания продолжила работу, связанную с вопросами стратегии и приоритетных направлений деятельности, а также вопросами совершенствования системы корпоративного управления и социальной ответственности.

Так, в 2017 году была утверждена новая редакция Устава, а также ряд внутренних документов (положений и политик), позволяющих Компании следовать лучшим мировым практикам и сохранять лидирующие позиции на мировом рынке, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия акционеров и инвесторов.

В отчетном году «Норникель» также уделял большое внимание инновационному развитию и использованию новых технологий в целях 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.

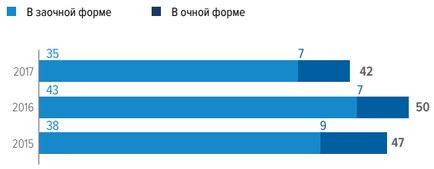
В течение последних трех лет проводилась внутренняя оценка работы Совета директоров, которая была разработана с привлечением независимого консультанта и с учетом лучших мировых практик. По итогам 2018 года планируется проведение внешней оценки.

В 2017 году было проведено 42 заседания Совета директоров Компании, из них семь — в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 199 вопросов.

Сокращение числа рассматриваемых вопросов Советом директоров Компании связано с принятыми с 1 января 2017 года изменениями в Федеральном законе № 208 «Об акционерных обществах», в части, касающейся регулирования сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

**Количество рассмотренных вопросов**

**Количество заседаний Совета директоров**








**Члены Совета директоров и их участие в заседаниях Совета директоров и комитетов**

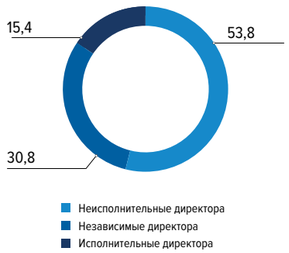
| Ф. И. О. | Статус | Совет директоров | Комитет по стратегии | Комитет по бюджету | Комитет по аудиту и устойчивому развитию | Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Участие в заседаниях / количество заседаний | | | | |
| **Пенни Г.** | Независимый директор / Председатель Совета директоров | 42/42 | 8/10 | – | – | – |
| **Принслоо Г.** | Независимый директор / Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию | 42/42 | 10/10 | 5/5 | 10/10 | 15/15 |
| **Эдвардс Р.** | Независимый директор | 42/42 | – | – | 10/10 | 15/15 |
| **▪▪▪▪▪▪▪▪** | Независимый директор / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям | 42/42 | 10/10 | 5/5 | 10/10 | 15/15 |
| **Скворцов С. В.** | Неисполнительный директор | 24/42 | – | – | – | – |
| **Бугров А. Е.** | Исполнительный директор | 42/42 | – | – | – | – |
| **Захарова М. А.** | Исполнительный директор | 42/42 | – | – | – | – |
| **Барбашев С. В.** | Неисполнительный директор | 42/42 | – | 5/5 | – | 15/15 |
| **Башкиров А. В.** | Неисполнительный директор / Председатель Комитета по бюджету | 42/42 | 9/10 | 5/5 | 10/10 | – |
| **Соков М. М.** | Неисполнительный директор / Председатель Комитета по стратегии | 42/42 | 10/10 | – | – | – |
| **Соловьев В. А.** | Неисполнительный директор | 42/42 | – | – | – | – |
| **Мишаков С. С.** | Неисполнительный директор | 42/42 | – | 5/5 | – | 15/15 |
| **Богаудинов Р. А.** | Неисполнительный директор | 42/42 | – | – | 10/10 | – |

**>90%**
заседаний комитетов Совета директоров прошли со 100%-ной явкой

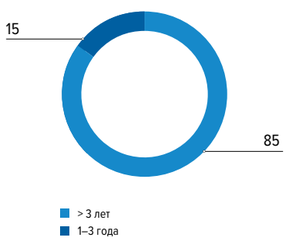
**96,7%**
посещаемость заседаний Совета директоров

# Состав Совета директоров

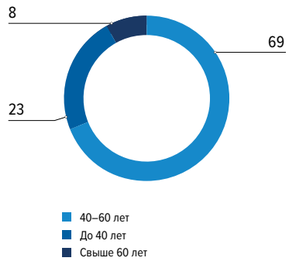
**Состав Совета директоров // %**




**Продолжительность работы членов Совета директоров // %**




**Возрастной диапазон членов Совета директоров // %**




На 31 декабря 2017 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых четыре — независимые, семь — неисполнительные, два — исполнительные. По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 9 июня 2017 года, в состав Совета директоров вместо А. В. Коробова был избран С. В. Скворцов.

**Ключевые компетенции членов Совета директоров**

| Ф. И. О. | Стаж работы в Совете директоров | Продолжительность работы в Совете директоров | Стратегия | Право и корпоративное управление | Финансы и аудит | Горная металлургия / инженерия | Международные экономические отношения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Пенни Г.** | 4 года | С 2013 года | + | | | + | + |
| **Принслоо Г.** | 5 лет | С 2012 года | + | + | + | + | |
| **Эдвардс Р.** | 4 года | С 2013 года | | + | + | + | |
| ▪▪▪▪▪▪▪▪ | 4 года | С 2013 года | + | + | + | + | |
| **Скворцов С. В.** | 2 года | С 2014–2015 годов<br>С 2017 года | | | + | | + |
| **Бугров А. Е.** | 15 лет | С 2002 года | | + | | + | + |
| **Захарова М. А.** | 7 лет | С 2010 года | | + | | + | |
| **Барбашев С. В.** | 6 лет | С 2011 года | | + | | | |
| **Башкиров А. В.** | 4 года | С 2013 года | + | | + | | + |
| **Соков М. М.** | 9 лет | С 2008 года | + | + | | + | + |
| **Соловьев В. А.** | 7 лет | С 2008–2011 годов<br>С 2013 года | | + | | + | |
| **Мишаков С. С.** | 5 лет | С 2012 года | | + | | + | + |
| **Богаудинов Р. А.** | 2 года | С 2015 года | | | + | + | |
| **Итого** | | | **6** | **9** | **6** | **10** | **6** |





## Биографии членов Совета директоров

### ПЕННИ
### Гарет

**Год рождения: 1962**
**Гражданство:** Великобритания
**Председатель Совета директоров** с 2013 года
**Независимый директор**
**Член Комитета по стратегии**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Колледж Диокесан (Бишопс), Кейптаун;
Итонский колледж, Великобритания;
Оксфорд, степень Родеса (Великобритания); магистр искусств в области философии, политики и экономики (Великобритания)

**Опыт работы:**
2007 — н. в. — неисполнительный директор Julius Bär Group Ltd
2012–2016 — исполнительный председатель New World Resources Plc, исполнительный директор в New World Resources NV
2012–2016 — член совета директоров OKD
2016 — н. в. — неисполнительный председатель совета директоров Pangolin Diamonds Corp.
2017 — н. в. — неисполнительный председатель совета директоров Edcon Holdings Limited
2017 — н. в. — директор Amulet Diamond Corp.

### БУГРОВ
### Андрей Евгеньевич

**Год рождения: 1952**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Заместитель Председателя Совета директоров** с 2013 года (2002–2013 — член Совета директоров)
**Исполнительный директор**
**Член Правления** с 2002 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
МГИМО 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
2010–2013 — член правления и заместитель генерального директора ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2011–2013 — Председатель Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013–2014 — член совета директоров ОАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»
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 Российского союза промышленников и предпринимателей
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)
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 РСПП по нефинансовой отчетности РСПП, вице-президент РСПП, член правления РСПП

## БАРБАШЕВ
## Сергей Валентинович

**Год рождения: 1962**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Совета директоров** с 2011 года
**Неисполнительный директор**
**Член Комитета по бюджету и Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%[1]
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%[1]

**Образование:**
Московская высшая школа милиции МВД СССР, юрист

**Опыт работы:**
2008 — н. в. — 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 — н. в. — директор филиала компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd
2016 — н. в. — член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры
2016 — н. в. — директор акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd

## БАШКИРОВ
## Алексей Владимирович

**Год рождения: 1977**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Совета директоров** с 2013 года
**Неисполнительный директор**
**Председатель Комитета по бюджету, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию и Комитета по стратегии**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
МГИМО 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 девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»
2009–2014 — член совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент»
2011–2015 — член правления ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2012–2014 — член совета директоров ЗАО «СП Холдинг», ЗАО «Синема Парк»
2014 — н. в. — член совета директоров ООО «НПО Петровакс Фарм», а также ООО «Заодно»
2015 — н. в. — 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 — н. в. — член совета директоров iGlass Technology Inc.
2016 — н. в. — управляющий директор ООО «Винтер Капитал Адвайзорс»
2016 — н. в. — генеральный директор ООО «Транслайнинвест»

[1] *10 апреля 2017 года изменился размер участия в уставном капитале ПАО «ГМК «Норильский никель» с 0,000088 до 0% в связи с дарением акций.*

## БОГАУДИНОВ
## Рушан Абдулхаевич

**Год рождения: 1977**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Совета директоров** с 2015 года
**Неисполнительный директор**
**Член Комитета по аудиту и устойчивому развитию**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Московский государственный технологический университет «Станкин», инженер

**Опыт работы:**
2010 — н. в. — член Института внутренних аудиторов (ИВА)
2012–2015 — директор департамента по контрольно-ревизионной работе ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»
2012–2016 — член совета директоров Aughinish Alumina Ltd
2012–2016 — член совета директоров Limerick Alumina Refining Ltd
2015 — н. в. — руководитель направления ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»

## ЗАХАРОВА
## Марианна Александровна

**Год рождения: 1976**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Совета директоров** с 2010 года
**Исполнительный директор**
**Член Правления** с 2016 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**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»

## МИШАКОВ
## Сталбек Степанович

**Год рождения: 1970**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Совета директоров** с 2012 года
**Неисполнительный директор**
**Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета по бюджету**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
МГИМО МИД России, юрист-международник; Университет Нотр-Дам, магистр наук (США); Дипломатическая академия МИД России, кандидат экономических наук

**Опыт работы:**
2010 — н. в. — советник президента
ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»
2013—2016 — член совета директоров United Company RUSAL Plc
2013 — н. в. — заместитель генерального директора ООО «ЭН+ Менеджмент»

## ПРИНСЛОО
## Герхард

**Год рождения: 1965**
**Гражданство:** Германия
**Член Совета директоров** с 2012 года
**Независимый директор**
**Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию, член Комитета по стратегии, Комитета по бюджету и Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Университет Претории, бакалавр в сфере коммерции (ЮАР)

**Опыт работы:**
2012 — н. в. — генеральный директор Natural Resource Partnership

## СОКОВ
## Максим Михайлович

**Год рождения: 1979**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Совета директоров** с 2008 года
**Неисполнительный директор**
**Председатель Комитета по стратегии**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0,0011%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0,0011%

**Образование:**
Всероссийская государственная налоговая академия при Министерстве налогов и сборов Российской Федерации, юрист; Нью-Йоркский университет, магистр права, юрист (США)

**Опыт работы:**
2008–2013 — генеральный директор
ООО «ОК РУСАЛ — Управление инвестициями»
2012 — н. в. — 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 — н. в. — генеральный директор ООО «ЭН+ Менеджмент»
2013–2017 — член совета директоров En+ Group limited и EurosibEnergo Plc
2014–2017 — генеральный директор En+ Group limited
2017 — н. в. — член совета директоров En+ Group Plc
2017 — н. в. — член совета директоров ПАО «Дальневосточное морское пароходство»
2017–2018 — генеральный директор En+ Group Plc
2018 — н. в. — президент En+ Group Plc

## СКВОРЦОВ
## Сергей Викторович

**Год рождения: 1964**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Совета директоров** с 2014 по 2015 год и с 2017 года
**Неисполнительный директор**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
МГИМО МИД России, специалист по международным экономическим отношениям; кандидат экономических наук

**Опыт работы:**
2006 — н. в. — член совета директоров ПАО «КАМАЗ»
2008–2016 — член совета директоров ПАО «АВТОВАЗ»
2009–2013 — управляющий директор
ЗАО «СИБ Финансовый брокер»
2013–2014 — управляющий директор по инвестициям Государственной корпорации «Ростех»
2014–2016 — заместитель генерального директора Государственной корпорации «Ростех»
2014–2017 — член совета директоров АО «Объединенная промышленная корпорация «Оборонпром»
2014 — н. в. — член совета директоров АО «Вертолеты России»
2014–2015 — член Совета директоров
ОАО «ГМК «Норильский никель»
2014 — н. в. — неисполнительный председатель совета директоров АО «РТ-Инвест» (до 2017 года — ООО «РТ-Инвест»)
2016–2017 — советник генерального директора Государственной корпорации «Ростех»
2016 — н. в. — член совета некоммерческого партнерства «Объединение автопроизводителей России»
2016 — н. в. — председатель совета директоров ПАО «АВТОВАЗ»
2016 — н. в. — член совета директоров Alliance Rostec Auto B. V.

## СОЛОВЬЕВ
## Владислав Александрович

**Год рождения: 1973**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Совета директоров** с 2008 по 2011 год и с 2013 года
**Неисполнительный директор**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Высшая школа управления Государственной академии управления; Московский государственный технологический университет «Станкин»; MBA

**Опыт работы:**
2007 — н. в. — 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 United Company RUSAL Plc
2018 — н. в. — 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

**Год рождения: 1966**
**Гражданство:** Великобритания
**Член Совета директоров** с 2013 года
**Независимый директор**
**Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Комитета по аудиту и устойчивому развитию**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**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 — неисполнительный председатель Sierra Rutile Limited (SRX)

# 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.

## Комитет по аудиту и устойчивому развитию

В соответствии с решением Совета директоров от 16 октября 2017 года (протокол № ГМК/34-пр-сд) Комитет Совета директоров по аудиту переименован в Комитет Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию. Кроме того, утверждена новая редакция Положения о Комитете Совета директоров Компании по аудиту и устойчивому развитию.

К функциям Комитета по аудиту и устойчивому развитию относится решение вопросов, связанных с финансовой отчетностью, управлением рисками и внутреннего контроля, внешним и внутренним аудитом, недопущением недобросовестных действий работников Компании и третьих лиц, а также с экологией, промышленной безопасностью и охраной труда.

В отчетном году было проведено десять заседаний, из них — восемь в очной форме и два совместных (14 марта и 14 августа 2017 года проведены заседания Комитета по аудиту совместно с Комитетом по бюджету).

Действующий Комитет по аудиту и устойчивому развитию состоит из пяти членов Совета директоров, трое из них — независимые директора, в том числе Председатель комитета, двое — неисполнительные. Средний стаж работы в финансовой области членов Комитета Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию составляет более десяти лет.

**Состав Комитета по аудиту и устойчивому развитию в 2017 году[1]**

| |
|---|
| Принслоо Г. (Председатель, независимый директор) |
| Эдвардс Р. (независимый директор) |
| Башкиров А. В. |
| Богаудинов Р. А. |
| ▪▪▪▪▪▪▪▪ (независимый директор) |

Комитет по аудиту и устойчивому развитию играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, тем самым обеспечивая эффективное взаимодействие Совета директоров, ревизионной комиссии, внешнего аудитора, Департамента внутреннего аудита и менеджмента Компании.

В отчетном 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, а также совершенствованием системы учета металлосодержащей продукции и утверждением аудиторов Компании. Также Комитетом по аудиту и устойчивому развитию были рассмотрены и приняты к сведению результаты выявления, оценки и регулирования технико-производственных рисков в производственных подразделениях и на предприятиях Группы «Норильский никель», результаты проверок Департамента внутреннего аудита и результаты работ по форензик-аудиту.

## Комитет по стратегии

Комитет по стратегии создан в целях содействия Совету директоров путем предварительной проработки вопросов формирования стратегии устойчивого развития бизнеса, инвестиционного планирования и структурных изменений бизнеса, а также взаимодействия Компании с рынками капитала и государственными органами.

В отчетном году было проведено десять заседаний, из них — шесть в очной форме, одно в заочной, два совместных (17 мая 2017 года проведено заседание Комитета по стратегии совместно с Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, а также 6 декабря 2017 года проведено заседание Комитета по стратегии совместно с Комитетом по бюджету) и одно заседание в форме телефонной конференции.

Действующий Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, трое из них — независимые директора, двое — неисполнительные.

**Состав Комитета по стратегии в 2017 году[2]**

| |
|---|
| Соков М. М. (Председатель) |
| Принслоо Г. (независимый директор) |
| Башкиров А. В. |
| Пенни Г. (независимый директор) |
| ▪▪▪▪▪▪▪▪ (независимый директор) |

Основная задача Комитета по стратегии заключается в обеспечении эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии и в подготовке предложений по ее актуализации. В отчетном году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам актуализации стратегии развития Компании, актуализации стратегии топливно-энергетического отраслевого комплекса и сбытовой стратегии. Принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов, представлен отчет о статусе реконфигурации производства и отмечена эффективная работа менеджмента в реализации программы «Технологический прорыв». В целях учета стратегического планирования Компании в отчетном году Комитетом по стратегии рассматривался производственный отчет и результаты реализации программы по повышению эффективности производства и снижению операционных издержек.

[1] *В течение 2017 года состав Комитета по аудиту и устойчивому развитию не менялся.*
[2] *В течение 2017 года состав Комитета по стратегии не менялся.*

## 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 пять заседаний, из них — два в заочной форме и три совместных (14 марта и 14 августа 2017 года проведены заседания Комитета по бюджету совместно с Комитетом по аудиту, а также 6 декабря 2017 года проведено заседание Комитета по бюджету совместно с Комитетом по стратегии).

Комитет по бюджету состоит из пяти членов Совета директоров, двое из них — независимые директора, трое — неисполнительные.

**Состав Комитета по бюджету в 2017 году[1]**

| |
|---|
| Башкиров А. В. (Председатель) |
| Барбашев С. В. |
| ▪▪▪▪▪▪▪▪ (независимый директор) |
| Принслоо Г. (независимый директор) |
| Мишаков С. С. |

Ключевая роль Комитета по бюджету в отчетном году заключалась в подготовке рекомендаций Совету директоров для принятия решений о размере дивидендов по акциям Компании и предложениях о дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Также в рамках работы Комитета Совета директоров по бюджету подготовлена информация о сбытовой политике по кобальту, после обсуждения которой менеджменту Компании даны рекомендации о ее дальнейшей проработке. Комитетом по бюджету также утвержден бюджет «Норникеля» на 2018 год и даны рекомендации менеджменту о продолжении оптимизации капитальных затрат Компании.

## 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;
- обеспечения 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.

В отчетном году было проведено 15 заседаний, из них — 14 в заочной форме и одно совместное (17 мая 2017 года проведено заседание Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям совместно с Комитетом по стратегии).

Действующий комитет состоит из пяти директоров, трое из них — независимые, в том числе и Председатель комитета, двое — неисполнительные.

**Состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в 2017 году[2]**

| |
|---|
| ▪▪▪▪▪▪▪▪ (Председатель, независимый директор) |
| Барбашев С. В. |
| Мишаков С. С. |
| Эдвардс Р. (независимый директор) |
| Принслоо Г. (независимый директор) |

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).

[1] *В течение 2017 года состав Комитета по бюджету не менялся.*
[2] *В течение 2017 года состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям не менялся.*

Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям была одобрена новая редакция Положения о Комитете Совета директоров Компании по аудиту и устойчивому развитию, даны рекомендации Совету директоров об утверждении внутренних документов Компании (политик и положений), а также об оценке деятельности членов Совета директоров за 2017 год.

К сведению принята информация, которая представлена менеджментом «Норникеля» относительно реализации программ «Наш дом» и «Мой дом», Корпоративной социальной программы льготного кредитования, Благотворительной политики Компании, а также отмечены положительные результаты работы менеджмента в реализации инициатив Программы развития человеческого капитала.

# Корпоративный секретарь

**ПЛАТОВ**
**Павел Евгеньевич**

**Год рождения: 1975**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Корпоративный секретарь** с 2017 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н. А. Добролюбова;
Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

**Опыт работы:**
2017 — н. в. — Корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель»
(2011–2017 — Секретарь Компании)

В отчетном году в связи с принятыми изменениями в новой редакции Устава Компании, утвержденной годовым Общим собранием акционеров (протокол № 1 от 9 июня 2017 года), а также на основании решения Совета директоров (протокол № ГМК/24-пр-сд от 14 июля 2017 года) было изменено наименование должности «Секретарь Общества» на «Корпоративный секретарь».

Основная задача Корпоративного секретаря — обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, и контроль за их исполнением.

В соответствии с Уставом Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года. Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

Корпоративный секретарь выполняет следующие функции:
- участие в подготовке и проведении Общего собрания акционеров в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Компании;
- подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, Устава Компании и внутренних документов Компании;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров и содействие членам Совета директоров при осуществлении ими своих функций;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- руководство работой секретариата Компании;
- иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании.

В соответствии с Положением о Секретаре ПАО «ГМК «Норильский никель», утвержденном Советом директоров 20 апреля 2015 года (протокол № ГМК/14-пр-сд), Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президенту Компании, при этом он подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

В настоящее время должность Корпоративного секретаря занимает П. Е. Платов.





# Президент и Правление

Исполнительные органы Компании — Президент и Правление — осуществляют руководство 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.

Президент и члены Правления избираются на неопределенный срок. Совет директоров вправе в любой момент прекратить полномочия и расторгнуть договор с любым из членов Правления. Вопрос об избрании и прекращении полномочий Президента с 1 июля 2016 года относится к компетенции Общего собрания акционеров.

**Компетенции Президента Компании:**
- действовать без доверенности от имени Компании, в том числе:
  - представлять ее интересы;
  - совершать сделки;
  - утверждать штатное расписание;
  - издавать приказы и давать указания, обязательные для исполнения всеми работниками Компании;
  - утверждать внутренние документы Компании, регламентирующие производственно-технологические, финансовые, бухгалтерские, хозяйственные, кадровые, социально-бытовые вопросы, а также вопросы труда, безопасности и делопроизводства;
  - принимать решения по иным вопросам деятельности Компании, не отнесенным Уставом Компании к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров или Правления.

**Компетенции Правления Компании:**
- предварительное рассмотрение материалов, представляемых на заседания Совета директоров по вопросам об определении приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития, утверждении планов и бюджетов;
- подготовка предложений об изменениях Устава Компании;
- подготовка предложений по совершению ряда сделок, решение о совершении которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров;
- анализ и оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности Компании;
- разработка предложений по использованию резервного фонда Компании;
- другие вопросы, предусмотренные Уставом Компании.

## Деятельность Правления Компании в 2017 году

В 2017 году было проведено 35 заседаний Правления Компании в заочной форме и одно заседание — в форме совместного присутствия.

**Участие в заседаниях Правления в 2017 году**

| | |
|---|---|
| Потанин В. О. | 36 |
| Безденежных Е. С. | 34 |
| Батехин С. Л. | 36 |
| Зелькова Л. Г. | 36 |
| Пластинина Н. М. | 36 |
| Рюмин А. А. | 35 |
| Малышев С. Г. | 33 |
| Азнаурян О. Э. | 35 |
| Бугров А. Е. | 36 |
| Дяченко С. Н. | 36 |
| Гасумянов В. И. | 36 |
| Кондратова Е. А. | 36 |
| Захарова М. А. | 36 |

# Состав Правления

В 2017 году Правление Компании продолжило работу в составе, утвержденном Советом директоров 27 апреля 2016 года (протокол от № ГМК/15-пр-сд).

Решением Совета директоров 12 февраля 2018 года (протокол № ГМК/5-пр-сд) были прекращены полномочия и расторгнут трудовой договор с членом Правления А. А. Рюминым, и начиная с 13 февраля 2018 года образовано Правление в количестве 12 членов.

# Биографии членов Правления

## ПОТАНИН
## Владимир Олегович

**Год рождения: 1961**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Президент Компании** с 2015 года (2012–2015 — Генеральный директор)
**Председатель Правления** с 2012 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), экономист-международник

**Опыт работы:**
1995 — н. в. — член президиума Международного общественного фонда единства православных народов
2000 — н. в. — член бюро правления и член правления Российского союза промышленников и предпринимателей
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 НП «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 МГИМО МИД России, член попечительского совета Высшей школы менеджмента (СПбГУ), член правления, а также член бюро правления Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» (ООР «РСПП»)
2007 — н. в. — член попечительского совета СПбГУ, заместитель председателя попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО
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 Автономной некоммерческой организации «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 Автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»

## ДЯЧЕНКО
## Сергей Николаевич

**Год рождения: 1962**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2013 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова, горный инженер;
Университет Претории (ЮАР), степень магистра

**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 — 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 Harjavalta Oy, Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd, Norilsk Nickel Mauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati

## ЗАХАРОВА
## Марианна Александровна

**Год рождения: 1976**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2016 года
**Член Совета директоров** с 2010 года
**Исполнительный директор**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**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»

## АЗНАУРЯН
## Оник Эрикович

**Год рождения: 1970**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2013 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Ереванский государственный политехнический университет; Питтсбургский университет США, ученая степень мастера делового администрирования

**Опыт работы:**
2013–2013 — член совета директоров ОАО «Норильскгазпром»
2013–2016 — председатель совета директоров ОАО «Норильскгазпром»
2013–2015 — заместитель Генерального директора по управлению непромышленными активами и энергетикой ОАО «ГМК «Норильский никель», а также руководитель филиала ОАО «ГМК «Норильский никель» — «Норильскэнерго» (по совместительству)
2015 — н. в. — старший вице-президент — руководитель Блока непромышленных активов и энергетики ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — вице-президент), а также руководитель филиала ПАО «ГМК «Норильский никель» — «Норильскэнерго» (по совместительству)

## БАТЕХИН
## Сергей Леонидович

**Год рождения: 1965**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2013 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**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 ОАО «Енисейское речное пароходство», а также член совета директоров Norilsk Nickel (Asia) Ltd
2015 — н. в. — старший вице-президент — руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — вице-президент)

## БУГРОВ
## Андрей Евгеньевич

**Год рождения: 1952**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2002 года
**Заместитель Председателя Совета директоров** с 2013 года
**Исполнительный директор**
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
МГИМО 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
2010–2013 — член правления и заместитель генерального директора ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2011–2013 — Председатель Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013–2014 — член совета директоров ОАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»
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 Российского союза промышленников и предпринимателей
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)
2016 — н. в. — член экспертного совета по корпоративному управлению Банка России
2016 — н. в. — председатель совета РСПП по нефинансовой отчетности РСПП, вице-президент РСПП, член правления РСПП

## РЮМИН
## Александр Александрович[1]

**Год рождения: 1956**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2013 года по февраль 2018 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0,003%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0,003%

**Образование:**
Уральский политехнический институт им. С. М. Кирова, инженер-металлург

**Опыт работы:**
2012–2015 — директор Заполярного филиала ОАО «ГМК «Норильский никель»
2015–2018 — вице-президент, директор Заполярного филиала ПАО «ГМК «Норильский никель»
2017 — н. в. — член наблюдательного совета Автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»

[1] *Решением Совета директоров от 12 февраля 2018 года прекращены полномочия и расторгнут трудовой договор.*

## ЗЕЛЬКОВА
## Лариса Геннадьевна

**Год рождения: 1969**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2013 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет журналистики

**Опыт работы:**
1998–2013 — заместитель генерального директора — директор департамента по развитию общественных связей ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
1999–2014 — генеральный директор некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
2007 — н. в. — член президиума Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО
2009 — н. в. — член попечительского совета Негосударственной образовательной автономной некоммерческой организации «Павловская гимназия»
2010–2013 — член правления ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2011–2013 — председатель совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент», член Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель»
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 Автономной некоммерческой организации «Российский международный олимпийский университет»
2012 — н. в. — 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 — н. в. — президент, 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 Автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»

## МАЛЫШЕВ
## Сергей Геннадьевич

**Год рождения: 1969**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2013 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**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 имени А.Н. Косыгина, специальность «инженер-механик»

**Опыт работы:**
1998–2009 — заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО «ЛУКОЙЛ-Нефтехим», управляющий российскими и зарубежными нефтехимическими активами ОАО «ЛУКОЙЛ»
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 — старший 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»

## БЕЗДЕНЕЖНЫХ
## Елена Степановна

**Год рождения: 1973**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2012 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0,0011%[1]
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0,0011%[1]

**Образование:**
Красноярский государственный университет, юрист

**Опыт работы:**
2011–2013 — член совета директоров ООО УК «Спортивные проекты»
2012–2013 — председатель совета фонда некоммерческой организации НПФ «Норильский никель», а также председатель совета директоров ОАО «РАО «Норильский никель»
2012–2015 — заместитель Генерального директора — руководитель Блока корпоративных, имущественных и правовых вопросов ОАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — вице-президент — руководитель Блока корпоративных, имущественных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. — вице-президент, статс-секретарь — руководитель Блока взаимодействия с органами власти и управления ПАО «ГМК «Норильский никель»
2016 — н. в. — член наблюдательного совета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский федеральный университет»
2017 – н. в. — член попечительского совета Благотворительного фонда поддержки коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока

## ГАСУМЯНОВ
## Владислав Иванович

**Год рождения: 1959**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2014 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**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 ОАО «Енисейское речное пароходство»
2015–2015 — вице-президент, директор дирекции корпоративной безопасности — руководитель Блока безопасности ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. — 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 Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «МГИМО МИД России»
2017 — н. в. — член совета директоров Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd и Norilsk Nickelmauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati

[1] *4 декабря 2017 года изменился размер участия в уставном капитале ПАО «ГМК «Норильский никель» в связи со вступлением в наследство (с 0,0010 на 0,0011%)*

**КОНДРАТОВА**
**Елена Алексеевна**

**Год рождения: 1972**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2014 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**
Московский педагогический государственный университет, специальность «психология»

**Опыт работы:**
2009–2013 — руководитель аппарата президента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2013–2015 — руководитель аппарата ОАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)
2014–2015 — член Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»
2015–2015 — 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**

**Год рождения: 1961**
**Гражданство:** Российская Федерация
**Член Правления** с 2013 года
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**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 ПАО «ГМК «Норильский никель»
2016 — н. в. — вице-президент — руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента ПАО «ГМК «Норильский никель»





# Система вознаграждения

## Система ключевых показателей эффективности

Система показателей эффективности «Норникеля» — основа формирования прозрачной системы мотивации и оценки эффективности работников. Компания считает систему вознаграждения эффективной. Система показателей эффективности связана с утвержденными ключевыми показателями по разным уровням должностей, отмечается фактическое выполнение показателей эффективности выше установленного целевого значения. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) Компании включают показатели по социальной ответственности и безопасности труда, операционной эффективности и управлению капиталом.

Президент утвердил План внедрения системы управления эффективностью деятельности работников «Норникеля», который предусматривает:

- согласование и утверждение регламентирующих документов о проведении оценки результативности работников;
- утверждение коэффициентов персональной эффективности;
- заполнение индивидуальных планов развития;
- оценку выполнения командных и индивидуальных КПЭ.

В целях повышения эффективности деятельности работников Главного офиса приказом Генерального директора был утвержден Регламент проведения оценки результативности работников Главного офиса Компании и Положение о премировании работников Главного офиса Компании по итогам работы за год.

Основной задачей Регламента проведения оценки результативности является создание механизма, связывающего результат оценки деятельности с системой вознаграждения, развитием и продвижением работников, а Положение о премировании работников Главного офиса Компании определяет оценку результативности работников за отчетный период на основании выполнения командных и индивидуальных КПЭ.

В целях повышения эффективности деятельности работников российских дочерних обществ разработан и утвержден Регламент проведения оценки результативности руководителей Группы «Норильский никель», согласно которому управление эффективностью осуществляется посредством постановки и оценки выполнения работниками КПЭ.

## Вознаграждение органов управления

Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах Компании. Функционирование действующей в Компании 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.

**Политика вознаграждения членов Совета директоров, утвержденная в 2014 году Общим собранием акционеров.**

Согласно Политике вознаграждения членов Совета директоров ежегодное вознаграждение неисполнительных членов Совета директоров включает:
- базовое вознаграждение за членство в Совете директоров в размере 120 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов в размере 50 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за руководство одним из комитетов в размере 150 тыс. долл. США;
- компенсацию расходов, связанных с исполнением своих обязанностей.

Базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США. По отдельному решению Общего собрания акционеров Компании Председателю Совета директоров могут быть утверждены дополнительные условия вознаграждения и дополнительные привилегии.

Для четкого разделения принципов и структуры вознаграждения неисполнительных директоров Совета директоров от исполнительных следующие компоненты системы вознаграждения не используются в структуре вознаграждения неисполнительных директоров:
- бонусы, привязанные 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.

В качестве дополнительной привилегии члены Совета директоров пользуются страхованием, которое включает:
- страхование ответственности;
- возмещение убытков, понесенных в связи с избранием их членами Совета директоров.

В соответствии с Уставом Компании определение размера вознаграждения и компенсаций Президенту и членам Правления относится к компетенции Совета директоров. Совокупное вознаграждение Президенту и членам Правления состоит из должностного оклада, а также премиальной (переменной) части. Премиальная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определятся как финансовыми (EBITDA, свободный денежный поток), так и нефинансовыми (снижение производственного травматизма, взаимодействие с заинтересованными лицами) показателями. Механизм определения размеров переменной части вознаграждения членов Правления строится на основании использования КПЭ, которые ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Политика при увольнении для высших исполнительных руководителей не отличается от используемой для рядовых работников.

Общая сумма вознаграждения, в том числе заработная плата, премии, комиссионные, льготы и компенсации расходов, которые были выплачены членам органов управления Компании за 2017 год, составила 90,1 млн долл. США (5,3 млрд руб.)[1].

**Размер вознаграждения членов Совета директоров в 2017 году**

| Виды вознаграждения | млн руб. | млн долл. США |
|---|---|---|
| Вознаграждение за участие в работе органа управления | 228,1 | 3,9 |
| Заработная плата | 0 | 0 |
| Премии | 0 | 0 |
| Комиссионные | 0 | 0 |
| Льготы | 0 | 0 |
| Компенсации расходов | 0,3 | 0,004 |
| Иные виды вознаграждений | 0 | 0 |
| **Итого** | **228,3** | **3,9** |

**Размер вознаграждения членов Правления в 2017 году**

| Виды вознаграждения | млн руб. | млн долл. США |
|---|---|---|
| Вознаграждение за участие в работе органа управления | 2,3 | 0,04 |
| Заработная плата | 2 444,7 | 41,9 |
| Премии | 2 583,8 | 44,3 |
| Комиссионные | 0 | 0 |
| Льготы | 0 | 0 |
| Компенсации расходов | 0 | 0 |
| Иные виды вознаграждений | 0 | 0 |
| **Итого** | **5 030,9** | **86,2** |

[1] *Сумма вознаграждения отличается от данных консолидированной отчетности по МСФО за 2017 год, так как не включает неденежное вознаграждение (страховые взносы, перечисления на ДМС и обязательства по годовому вознаграждению на 31 декабря 2017 года). Общая сумма начисленного вознаграждения членам органов управления за 2017 год в соответствии с отчетностью по МСФО составила 103 млн долл. США (6,039 млрд руб.).*





# Система управления рисками и внутреннего контроля

## Система управления рисками

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, направленных на реагирование и минимизацию рисков.

В Компании разработаны и приняты все необходимые документы в области управления рисками, включая:
- Политику в области управления рисками;
- Положение о корпоративной системе управления рисками;
- Регламент управления рисками;
- Регламент управления рисками инвестиционного проекта;
- регламенты управления рисками по отдельным процессам (управление налоговыми рисками, рисками ПБиОТ, рыночными рисками и др.).

Управление рисками осуществляется во всех сферах деятельности и на всех уровнях управления Компанией:
- стратегические риски управляются на уровне Совета директоров и топ-менеджмента Компании;
- ключевые операционные риски управляются на уровне топ-менеджмента Компании;
- другие значимые операционные риски управляются 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 стандартов, 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 2018 году являются:

- продолжение работы по интеграции системы управления рисками с процессами стратегического, бюджетного и инвестиционного планирования, постановки и оценки ключевых показателей эффективности менеджмента;
- внедрение средств автоматизации процесса управления рисками;
- совершенствование процесса управления технико-производственными рисками, расширение периметра анализа; оценка воздействия технико-производственных рисков на жизнь и здоровье людей и окружающую среду;
- внедрение методов количественной оценки и моделирования при анализе технико-производственных рисков и рисков инвестиционных проектов.

## Страхование

Страхование в «Норникеле» является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и управления 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. Договоры корпоративной программы заключены 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 Компаний условий страхования и управления страхуемыми рисками учитывается лучшая практика горно-металлургической отрасли.

## Основные риски Компании, их факторы и меры по снижению

| Наименование риска | Меры, принимаемые Компанией для снижения риска |
|---|---|
| **РИСК ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА** | |
| Несоблюдение работниками установленных правил в области охраны труда может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни работников, временной приостановки работ, имущественного ущерба.<br>**Основные факторы риска:**<br>• неудовлетворительные организация и контроль безопасного выполнения работ. | В соответствии с утвержденной Советом директоров Компании Политикой в области охраны труда и промышленной безопасности Компания обеспечивает:<br>• осуществление непрерывного контроля соблюдения требований в области ПБиОТ;<br>• улучшение условий труда работников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда, повышение уровня промышленной безопасности производственных объектов;<br>• экипирование работников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты;<br>• проведение лечебно-профилактических и санитарно-гигиенических мероприятий для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов;<br>• регулярное обучение, инструктаж и аттестацию работников по вопросам промышленной безопасности и охраны труда, проведение корпоративных семинаров, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов;<br>• совершенствование методологической базы в области ПБиОТ, в том числе Компания проводит работу по разработке и внедрению корпоративных стандартов в области ПБиОТ;<br>• развитие системы оценки и управления рисками на предприятиях Группы «Норильский никель» в рамках реализации проекта «Риск-контроль»;<br>• анализ компетенций линейных руководителей производственных предприятий Компании, разработку обучающих программ и организацию последующего обучения в области ПБиОТ;<br>• обучение руководителей по программе определения коренных причин несчастных случаев с применением лучших международных практик («Дерево причин и опасностей», «5-why» и т. д.);<br>• информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех работников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей;<br>• внедрение системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями. |





| Наименование риска | Меры, принимаемые Компанией для снижения риска |
|---|---|
| **РИСК ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ** | |
| В результате потенциальных актов киберпреступности возможен несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.<br>**Основные факторы риска:**<br>• нарастание внешних угроз;<br>• недобросовестная конкуренция;<br>• высокие темпы развития ИТ- инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов;<br>• противоправные действия сотрудников Компании и третьих лиц. | В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:<br>• развитие Стратегии и Программы информационной безопасности Компании, определение ролей и ответственности бизнес-подразделений в области информационной безопасности на корпоративном уровне;<br>• разработку нормативной базы информационной безопасности;<br>• соответствие требованиям законодательства Российской Федерации и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры;<br>• классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности;<br>• повышение осведомленности в области информационной безопасности;<br>• защиту активов техническими средствами информационной безопасности;<br>• управление доступом к информационным активам и инцидентами информационной безопасности;<br>• информационную безопасность автоматизированной системы управления технологическими процессами (АСУТП);<br>• мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатацию технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчуждаемым устройствам; защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами;<br>• организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании. |
| **ЦЕНОВОЙ РИСК** | |
| 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 в спекулятивных/ инвестиционных сделках на сырьевых рынках.<br>**Основные факторы риска:**<br>• падение спроса;<br>• ликвидация запасов металлов участниками рынка;<br>• спекулятивное снижение цен. | В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает регулярный мониторинг прогнозных цен на рынках металлов.<br>В случае реализации данного риска Компания рассмотрит вопрос целесообразности принятия решения о сокращении капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании) в рамках бюджетного процесса. |
| **ВАЛЮТНЫЙ РИСК** | |
| Снижение курса доллара США относительно российского 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.<br>**Основные факторы риска:**<br>• увеличение платежного баланса России, повышение биржевых цен на нефть и снижение объемов импорта;<br>• улучшение страновых макроэкономических показателей;<br>• изменение рейтингов;<br>• снижение волатильности на финансовых рынках России, а также рынках других развивающихся стран. | В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:<br>• поддержание сбалансированного долгового портфеля с преобладанием заимствований в долларах США для обеспечения «естественного» хеджирования;<br>• внедрение и применение регламентирующих документов, ограничивающих фиксацию в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте. |

| Наименование риска | Меры, принимаемые Компанией для снижения риска |
|---|---|
| **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 и привести к инцидентам на технических устройствах, необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.<br><br>**Основные факторы риска:**<br>• сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка;<br>• внеплановые остановки основного оборудования;<br>• выделение взрывоопасных газов и затопление рудников;<br>• обрушение конструкций зданий и сооружений;<br>• выход из строя объектов инфраструктуры. | В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:<br>• правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании;<br>• внедрение системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы «Норильский никель»;<br>• своевременное обновление основных фондов в целях поддержания заданного уровня надежности производства;<br>• внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования;<br>• совершенствование системы технического обслуживания и ремонта;<br>• обучение и повышение квалификации работников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;<br>• проведение на системной основе работ по выявлению и оценке технико-производственных рисков; разработана и реализуется программа организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков;<br>• 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;<br>• ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственно-логистической цепочке и оценки соответствующих рисков. Основные технико-производственные риски в 2017 году были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве. Программа направлена на защиту от катастрофических рисков для имущественных интересов предприятий Группы и акционеров; застраховано имущество производственного назначения предприятий, входящих в основную производственную цепочку. |
| **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.<br><br>**Основные факторы риска:**<br>• изменения в законодательстве и правоприменительной практике;<br>• противоречивость норм, содержащихся в подзаконных нормативных актах;<br>• широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов;<br>• возможное нарушение требований законодательства структурными подразделениями Компании и российских предприятий Группы «Норильский никель». | В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:<br>• реализацию мероприятий, направленных на соблюдение Компанией требований действующего законодательства;<br>• защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;<br>• досудебную и судебную защиту интересов Компании;<br>• включение в договоры условий, направленных на защиту интересов Компании;<br>• реализацию мероприятий по противодействию коррупции и легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;<br>• реализацию мер по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;<br>• своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства.<br>Помимо регулярных мероприятий, в 2017 году были разработаны и утверждены следующие документы: Политика Группы компаний «Норильский никель» в области правового обеспечения, Политика Группы компаний «Норильский никель» в области антимонопольного комплаенса (формализация процессов взаимодействия в целях обеспечения правовой защиты интересов Группы «Норильский никель»), Регламент взаимодействия структурных подразделений и должностных лиц ПАО «ГМК «Норильский никель» при исполнении Регламента № 596/2014 Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» в части противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации, новая редакция Положения об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель» (приведение в соответствие с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства в области раскрытия информации). |

| Наименование риска | Меры, принимаемые Компанией для снижения риска |
|---|---|
| **РИСК, СВЯЗАННЫЙ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ** | |
| Неблагоприятные последствия в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.<br><br>**Основные факторы риска:**<br>• нестабильность правовой системы;<br>• сложная внешнеполитическая обстановка;<br>• существенный дефицит бюджетной системы (интересы ведомств и органов власти в увеличении поступлений). | В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:<br>• постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях ее деятельности;<br>• проведение правовой экспертизы проектов нормативных правовых актов и изменений к ним;<br>• участие в обсуждениях проектов нормативных правовых актов, как публичных, так и в составе экспертных групп;<br>• участие работников Компании в профильном и тематическом обучении, корпоративных семинарах и конференциях;<br>• взаимодействие с государственными органами власти в целях учета интересов Компании при разработке и принятии нормативно-правовых актов. |
| **ПЕРЕРЫВЫ В ЭНЕРГОСНАБЖЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ В НОРИЛЬСКОМ ПРОМЫШЛЕННОМ РАЙОНЕ (НПР)** | |
| В результате выхода из строя основного оборудования генерирующих предприятий топливно-энергетического отраслевого комплекса и объектов сетей передачи возможно ограничение в обеспечении основных производственных мощностей Заполярного филиала / российских предприятий Группы «Норильский никель» и социальных объектов в НПР электроэнергией, теплоэнергией и водой.<br><br>**Основные факторы риска:**<br>• изолированность энергосистемы НПР от Единой энергетической системы России;<br>• сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка;<br>• протяженность сетей электроснабжения, теплоснабжения и газотранспортировки;<br>• износ основного производственного оборудования и сетей инфраструктуры. | В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:<br>• эксплуатацию и ремонт генерирующих и добывающих активов в соответствии с технической документацией, техническими отраслевыми правилами и нормами, установленными законодательством;<br>• своевременное строительство и ввод объектов трансформации;<br>• своевременную реконструкцию (замену) оборудования энергоблоков ТЭЦ и ГЭС;<br>• своевременную замену опор линий электропередачи;<br>• своевременное техническое перевооружение и ремонт магистральных газо- и конденсатопроводов и сетей газораспределения. |
| **СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ** | |
| Рост напряженности в трудовых коллективах из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании.<br><br>**Основные факторы риска:**<br>• оптимизация численности персонала;<br>• неприятие отдельными работниками Компании и третьими лицами ценностей Компании;<br>• ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы работников;<br>• распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди работников Группы;<br>• снижение расходов на социальные программы и благотворительность. | В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:<br>• неукоснительное следование требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы «Норильский никель» и работниками;<br>• активное взаимодействие с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;<br>• выполнение обязательств социальной направленности, взятых в рамках соглашений государственно-частного партнерства;<br>• реализацию благотворительной программы «Мир новых возможностей», направленной на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив;<br>• реализацию проекта «Обновление Норильска», направленного на внедрение инновационных технологий устойчивого социально-экономического развития в регионе присутствия Компании;<br>• регулярное проведение социального мониторинга предприятий;<br>• проведение опросов населения, проживающего на территории муниципального образования города Норильска касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия, выявление проблемных зон;<br>• реализацию социальных проектов и программ, направленных на поддержание работников и членов их семей, а также бывших работников Компании;<br>• координацию в 2017 году совместных действий лиц и структур, а также оперативное рассмотрение вопросов, возникающих в ходе реконструкции взлетно-посадочной полосы аэропорта Норильск, на заседаниях штаба, созданного при администрации города Норильска, с привлечением представителей краевых и федеральных органов власти, а также ООО «Аэропорт «Норильск» и АК «Норд Стар»;<br>• обеспечение путевками санаторно-курортного лечения в Китай в зимний период (расширение географии программы) для компенсации количества летних путевок, сокращенных в связи с реконструкцией взлетно-посадочной полосы аэропорта Норильск;<br>• проведение диалогов и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности о корпоративной социальной ответственности. |

# 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 2016 году. Кроме того, требования, порядок, процессы в области внутреннего контроля закреплены в регламенте «Процессы, реализуемые в области системы внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель», а также в положениях о подразделениях и других нормативно-методических документах.

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, работников Компании и дочерних обществ, а также выделенные органы контроля:
- Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента (в Блок входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю и Служба риск-менеджмента);
- Департамент внутреннего аудита;
- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- ревизионная комиссия.

## 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 к построению, функционированию и развитию 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.

В Компании также действует Служба по финансовому контролю, которая осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и ее дочерних обществ в целях информирования и подготовки рекомендаций Президенту и членам Совета директоров Компании. Руководители Службы по финансовому контролю назначаются решением Совета директоров Компании.

## Служба корпоративного доверия

С февраля 2010 года в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях. Работники, 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 Службы корпоративного доверия являются сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших в службу обращений. Компания ни в коем случае не подвергает работника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям (в том числе увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.).

С этой целью организована бесплатная круглосуточная линия для приема обращений по телефонам: 8-800-700-1941, 8-800-700-1945 или по электронной почте: skd@nornik.ru.

Информацию о поступлении и обработке обращений Компания ежегодно публикует в отчете о корпоративной социальной ответственности.

## Департамент внутреннего аудита

Внутренний аудит осуществляется Департаментом внутреннего аудита, который был 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, системы управления рисками. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения менеджменту по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и устойчивому развитию и находится в административном подчинении Президенту Компании. Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. План работы Департамента внутреннего аудита, отчеты об итогах аудита, а также аналитическая информация по итогам мониторинга регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров Компании.

В 2017 году Департаментом внутреннего аудита были проведены аудиты по следующим направлениям:
- планирование и контроль ремонтов технологического оборудования;
- эксплуатация транспортных средств;
- ИТ-аудит;
- соблюдение требований в области охраны труда и техники безопасности;
- управление технико-производственными рисками;
- соблюдение общекорпоративных требований и политик Компании.

По итогам аудитов менеджментом разработаны планы мероприятий, в которых предусмотрен комплекс работ по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков.

В 2018 году Департаментом внутреннего аудита запланировано проведение комплексной оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Результаты будут вынесены на рассмотрение Комитета по аудиту и устойчивому развитию.

## Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является органом Компании, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Компании осуществляются по итогам деятельности за год, а также в любое время по собственной инициативе ревизионной 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 осуществлялась в апреле–мае 2017 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 9 июня 2017 года.

| № | Ф. И. О. | Основное место работы и должность |
|---|---|---|
| 1. | Шильков В. Н. | Директор по инвестициям ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс», заместитель руководителя проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель» (по совместительству) |
| 2. | Масалова А. В. | Финансовый директор ЗАО «Москва — Макдоналдс» |
| 3. | Сванидзе Г. Э. | Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос» |
| 4. | Яневич Е. А. | Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг» |
| 5. | Арустамов А. Г. | Директор департамента контроля цен и коммерческой деятельности ООО «Эн+ Менеджмент» |

Размер вознаграждения членов ревизионной комиссии утвержден годовым Общим собранием акционеров от 9 июня 2017 года. Членам ревизионной комиссии Компании, являющимся работниками Компании, в течение года производится оплата труда по занимаемым должностям в соответствии с трудовыми договорами.

**Размер вознаграждения членов ревизионной комиссии в 2017 году**

| Виды вознаграждения | тыс. руб. | тыс. долл. США |
|---|---|---|
| Вознаграждение за участие в работе органа контроля | 7 200 | 123 |
| Заработная плата | 4 620 | 79 |
| Премии | 11 620 | 199 |
| Комиссионные | 0 | 0 |
| Льготы | 0 | 0 |
| Компенсации расходов | 0 | 0 |
| Иные виды вознаграждения | 0 | 0 |
| **Итого** | **23 440** | **402** |

## Противодействие коррупции

Компания обеспечивает соблюдение требований антикоррупционного законодательства Российской Федерации и других стран, на территории которых она 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 «Норильский никель»;
- Типовое антикоррупционное соглашение — приложение к трудовому договору с работниками;
- 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 Антикоррупционной политике Компании.

В январе 2018 года Компания подтвердила соблюдение требований положений хартии и продлила участие в Сводном реестре хартии.

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.

Работники Компании регулярно проходят обучение по вопросам профилактики и противодействия коррупции. В декабре 2017 года все вновь принятые в течение года работники Главного офиса Компании прошли обучение и тестирование по дистанционному курсу «Противодействие коррупции». Важной составляющей проводимой работы являются меры по профилактике, направленные на формирование у работников четкого понимания возможных последствий и осознания неотвратимости наказания не только за выявленный факт коррупции с их стороны, но и за сокрытие ставших им известными таковых фактов. Начиная с 2015 года все работники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в ее развитие, доводятся до сведения всех работников Компании при приеме на работу.

Организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции» на интернет-сайте Компании, в рамках которого 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 работников.





## 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 ПАО «ГМК «Норильский никель». В рамках указанного положения утверждена типовая декларация конфликта интересов, заполняемая кандидатом на вакантную должность в Компании либо ее работником в установленных случаях.

Действующее положение распространяется на всех работников Компании и определяет основные принципы, к которым относятся не только обязательства работника раскрывать сведения о конфликте интересов, но и обеспечение защиты работника 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-менеджмента. 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 проводимых мероприятий по выявлению и предотвращению конфликтов 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 от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также с Регламентом № 596/2014 Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» от 16 апреля 2014 года, Компания ведет список инсайдеров; осуществляет мониторинг внутренних документов, 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.

## Система безопасности Компании

В 2017 году деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» по обеспечению корпоративной защиты осуществлялась в рамках планомерного обновления Комплексной системы безопасности Компании и внедрения ее положений на основе постоянного анализа всего спектра современных вызовов и угроз в условиях меняющейся внешней среды. Последовательная реализация программно-целевых принципов управления в сфере экономической, корпоративной, информационной, объектовой безопасности позволила своевременно и эффективно реагировать на ключевые риски, пресекать попытки хищений, проводить мероприятия по борьбе с незаконным оборотом драгоценных металлов и металлосодержащих материалов, по профилактике внутренней коррупции.

### Химико-криминалистическое бюро (ХКБ)

Эффективным инструментом по борьбе с хищениями и незаконным оборотом продукции Компании, содержащей драгоценные металлы, является уникальное научно-криминалистическое подразделение — Химико-криминалистическое бюро (ХКБ), не имеющее аналогов среди горно-металлургических и других промышленных предприятий.

Специалистами ХКБ разработана передовая, признанная мировым криминалистическим сообществом комплексная методика идентификации продуктов, содержащих драгоценные металлы, позволяющая достоверно определять их природу и происхождение вплоть до конкретного предприятия-производителя, цеха и технологического участка.

Эта инновация активно применяется не только в интересах самого «Норникеля», но и при проведении экспертиз по запросам подразделений правоохранительных органов в целях противодействия незаконному обороту драгоценных и цветных металлов.

В целях дальнейшего развития государственно-частного партнерства в сфере безопасности на новом качественном уровне осуществлялось взаимодействие с правоохранительными органами, в том числе в регионах присутствия Компании. Благодаря такому подходу «Норникель» получает возможность сбалансированно планировать свою политику в сфере корпоративной защиты, позиционируя ее в качестве интегрированного элемента национальной системы экономической безопасности России. Особое внимание ПАО «ГМК «Норильский никель» уделяет выполнению требований противодействия терроризму и повышению защищенности жизненно важных энергетических и транспортных объектов Компании. В результате принятых совместно с правоохранительными органами мер в 2017 году противоправного вмешательства в функционирование этих объектов допущено не было.

В полном объеме обеспечивается сохранность и конфиденциальность персональных данных работников и контрагентов Компании. Реализуются практические меры по интеграции процессов обеспечения информационной безопасности с другими бизнес-процессами и новыми технологическими решениями, внедряемыми в Компании. На постоянной основе модернизируется комплексная система по недопущению внешнего кибервмешательства в производственные и технологические процессы, что позволило, в частности, эффективно нейтрализовать вирусные атаки WannaCry и Petya.

Наряду с этим «Норникель» выступил с инициативой принятия Хартии информационной безопасности критических объектов промышленности, определяющей принципы и нормы корпоративного поведения в киберсреде. Осуществленные в 2017 году мероприятия обеспечили надежную защищенность ИТ-инфраструктуры Компании.

**Награды**

ПАО «ГМК «Норильский никель» удостоено высокой награды «ИнфоСекьюрити-2017» «За международные инициативы в сфере информационной безопасности промышленности».

Дальнейшее развитие получила международная деятельность Компании в сфере безопасности отраслевого бизнеса. Комитет безопасности Международной ассоциации металлов платиновой группы возглавляет представитель Компании, который взаимодействует с Межрегиональным научно-исследовательским институтом Организации Объединенных Наций по вопросам преступности и правосудия (UNICRI) в подготовке практических рекомендаций относительно усиления государственно-частного партнерства по борьбе с транснациональной преступностью в сфере незаконного оборота металлов. Эти рекомендации затем реализуются совместно с крупнейшими мировыми производителями.

На базе дочернего предприятия ООО «Научно-производственное объединение «Институт современных проблем безопасности» осуществлялись разработка новых научных методик корпоративной защиты законных интересов Компании, изучение передового зарубежного опыта, внедрение в практическую деятельность апробированных стандартов и практик безопасного развития горно-металлургических компаний, проведение экспертных оценок и подготовка аналитических материалов. Их практическая реализация нацелена на оптимизацию расходов Компании по обеспечению безопасности и на повышение эффективности системы управления ее процессами.





# 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 2017 года Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров утвердило аудитором Компании для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности за 2017 год по РСБУ компанию АО «КПМГ» и на 2017 год и первую половину 2018 года аудитором по МСФО также 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 расчет командировочных расходов с учетом квалификации привлекаемых специалистов и их почасовой ставки. В 2017 году размер вознаграждения аудитора ПАО «ГМК «Норильский никель» составил 4,2 млн долл. США, включая накладные расходы, связанные с оказанием аудиторских услуг, и в том числе НДС. Доля неаудиторских услуг, оказанных Компании, составила 24% от общей суммы вознаграждения.

**Вознаграждение аудитора за 2017 год**

| Виды услуг | Млн руб. | Млн долл. США |
|---|---|---|
| Аудит консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за 2017 год | 104,4 | 1,8 |
| Аудит финансовой отчетности в соответствии с РСБУ за 2017 год | 17,7 | 0,3 |
| Обзорная проверка промежуточной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за 6 месяцев 2017 года | 26,6 | 0,5 |
| Сопутствующие аудиту услуги | 39,2 | 0,7 |
| Неаудиторские услуги | 58,8 | 1,0 |
| **Итого** | **246,7** | **4,2** |

# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ


210 Уставный капитал

210 Ценные бумаги

214 Дивиденды

217 Права акционеров

218 Информационная открытость

# Уставный капитал

Уставный капитал ПАО «ГМК «Норильский никель» на 31 декабря 2017 года состоял из 158 245 476 обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 руб.

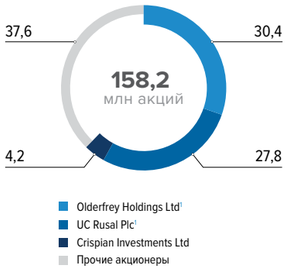
Привилегированные акции не размещались.

В реестре акционеров на 31 декабря 2017 года зарегистрировано:

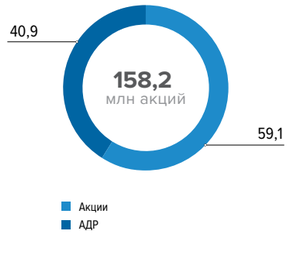
**39 473 лица**

- 39 445 физических лиц
- 28 юридических лиц
- 3 номинальных держателя

**Структура акционерного капитала** (на 31.12.2017) // %




**Распределение акций и АДР** (на 31.12.2017) // %




**Держатели акций и американских депозитарных расписок (АДР) ПАО «ГМК «Норильский никель»**

| | Доля в уставном капитале, % | | |
|---|---|---|---|
| Держатели | 31.12.2015 | 31.12.2016 | 31.12.2017 |
| Olderfrey Holdings Ltd[1] | 30,4 | 30,4 | 30,4 |
| UC Rusal Plc[1] | 27,8 | 27,8 | 27,8 |
| Crispian Investments Ltd | 5,5 | 4,2 | 4,2 |
| Прочие акционеры | 36,3 | 37,6 | 37,6 |

[1] *Косвенный контроль через подконтрольных лиц.*

# Ценные бумаги

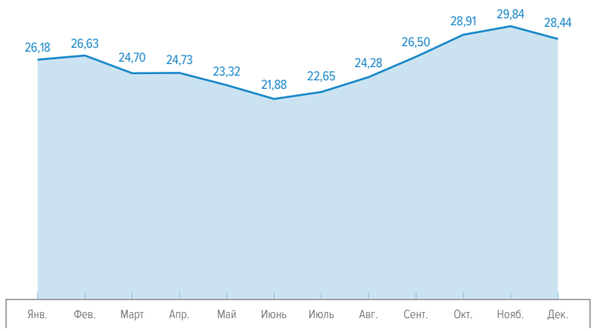
На фондовых рынках торгуются акции и АДР ПАО «ГМК «Норильский никель».

На 31 декабря 2017 года капитализация Компании составила 29,7 млрд долл. США, увеличившись на 12% по сравнению с аналогичным периодом 2016 года.

+12%

**29,7**
**млрд долл. США**
капитализация «Норникеля»

**Динамика среднемесячной капитализации // млрд долл. США**




*Источник: расчет Компании на основе данных Bloomberg*





# Обыкновенные акции

Обыкновенные акции Компании торгуются на российском фондовом рынке с 2001 года.

Акции включены в индекс «голубых фишек» ПАО Московская Биржа (тикер — GMKN) и являются одним из ликвидных инструментов на российском фондовом рынке.

Держателем реестра владельцев акций ПАО «ГМК «Норильский никель» является АО «Независимая регистраторская компания» (регистратор). Регистратор оказывает полный набор услуг акционерам Компании. Для акционеров (физических и юридических лиц), которые зарегистрированы в реестре акционеров Компании, предоставляется услуга «Личный кабинет акционера». С ее помощью акционеры могут получить доступ к следующей информации:

- узнать количество и стоимость принадлежащих им акций;
- просмотреть данные о начисленных и выплаченных дивидендах;
- отследить дату предстоящего Общего собрания акционеров;
- принять участие в Общем собрании акционеров путем электронного голосования.

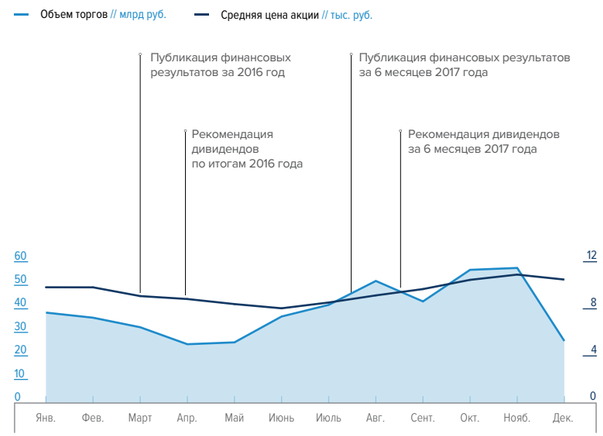
Для получения доступа в личный кабинет достаточно обратиться в один из филиалов АО «Независимая регистраторская компания».

Информация о регистраторе приведена в разделе «Контакты»

с. 311

**Личный кабинет акционера**

**Котировки Компании и объем торгов акций на Московской бирже**




**Динамика котировок Компании и Индекса МосБиржи // %**

*Источник: Bloomberg*

**Цена и объем торгов акциями на Московской бирже**

| | Стоимость акций, руб. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Дата | Минимум | Максимум | На конец периода | Объем, шт. | Капитализация на конец периода, млрд руб. |
| 2013 | 4 105 | 6 101 | 5 399 | 72 088 571 | 854 |
| 2014 | 5 150 | 10 805 | 8 080 | 75 215 906 | 1 279 |
| 2015 | 8 590 | 12 106 | 9 150 | 58 018 280 | 1 448 |
| 2016 | 8 050 | 11 070 | 10 122 | 48 275 360 | 1 602 |
| **2017** | **7 791** | **11 610** | **10 850** | **49 456 624** | **1 717** |
| первый квартал | 8 807 | 10 439 | 8 929 | 11 081 179 | 1 413 |
| второй квартал | 7 791 | 9 186 | 8 068 | 10 419 785 | 1 277 |
| третий квартал | 8 197 | 9 920 | 9 920 | 14 867 898 | 1 570 |
| четвертый квартал | 9 876 | 11 610 | 10 850 | 13 087 762 | 1 717 |

*Источник: расчет Компании на основе котировок на Московской бирже*

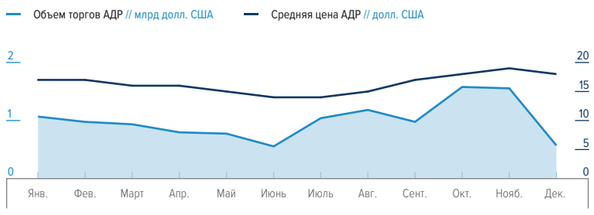
# АДР

АДР были выпущены на акции ПАО «ГМК «Норильский никель» 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).

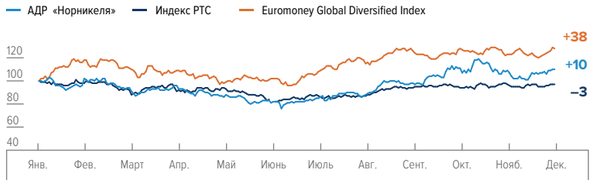
АДР торгуются в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской биржи (тикер — MNOD), на внебиржевом рынке США (тикер — NILSY) и многих других биржах.

Общее количество АДР, выпущенных на акции ПАО «ГМК «Норильский никель» на 31 декабря 2017 года составило 647 562 500 шт., или 40,9% от уставного капитала. Количество АДР, обращающихся на фондовых биржах, не является постоянным, и владельцы депозитарных расписок могут конвертировать их в акции и наоборот.

**Котировки Компании и объем торгов АДР на Лондонской бирже**




**Динамика цены АДР Компании и международных индексов // %**



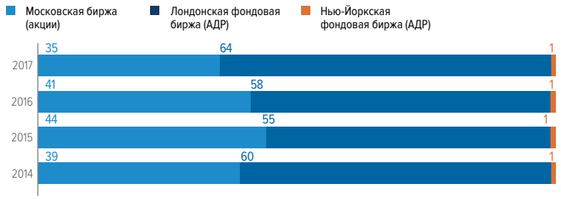

*Источник: Bloomberg*

**Цена и объем торгов АДР на внебиржевом рынке Лондонской биржи**

| Дата | Стоимость АДР, долл. США | | | Объем, шт. | Капитализация на конец периода, млн долл. США |
|---|---|---|---|---|---|
| | Минимум | Максимум | На конец периода | | |
| 2013 | 12,4 | 20,3 | 16,6 | 1 021 589 603 | 26 300 |
| 2014 | 14,2 | 21,5 | 14,2 | 1 162 822 466 | 22 503 |
| 2015 | 12,4 | 21,6 | 12,7 | 724 594 769 | 20 042 |
| 2016 | 10,4 | 18,2 | 16,8 | 647 017 484 | 26 569 |
| **2017** | **13,0** | **20,2** | **18,7** | **737 658 803** | **29 655** |
| первый квартал | 14,8 | 17,6 | 15,7 | 182 345 505 | 24 876 |
| второй квартал | 13,0 | 16,3 | 13,8 | 144 255 268 | 21 838 |
| третий квартал | 13,9 | 17,2 | 17,2 | 211 593 420 | 27 242 |
| четвертый квартал | 17,2 | 20,2 | 18,7 | 199 464 610 | 29 655 |

*Источник: Bloomberg*

**Объем торгов акциями и АДР на фондовых биржах // %**




Торги акциями и АДР





# Облигации

В 2017 году Компания успешно разместила два выпуска еврооблигаций в общем объеме 1,5 млрд долл. США, воспользовавшись благоприятной рыночной конъюнктурой: в апреле были размещены еврооблигации в размере 1,0 млрд долл. США с погашением в 2023 году и ставкой купона 4,10% с дисконтом к кривой доходности, в июне был размещен второй выпуск еврооблигаций в размере 500 млн долл. США с погашением в 2022 году и ставкой купона 3,849%, что позволило зафиксировать самую низкую доходность среди текущих выпусков Компании.

В 2017 году в обращении находилось пять выпусков еврооблигаций общим объемом 4 250 млн долл. США со сроками погашения в 2018, 2020, 2022 и 2023 годах и один выпуск рублевых биржевых облигаций объемом 15 млрд руб. с погашением в 2026 году.

На конец 2017 года Компании присвоены кредитные рейтинги трех ведущих международных рейтинговых агентств:

Fitch: **«BBB–» / «стабильный»**
Standard & Poor's: **«BBB–» / «стабильный»**
Moody's: **«Ba1» / «стабильный»**

30 января 2018 года рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня «Baa3», а также улучшило прогноз по рейтингу со «стабильного» на «позитивный» вслед за повышением уровня суверенного потолка по долгу в иностранной валюте до аналогичного уровня «Baa3» и изменением прогноза по рейтингу России со «стабильного» на «позитивный». Таким образом, на текущий момент все три международных рейтинговых агентства — Fitch, Moody's и S&P Global — оценивают кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне.

**Еврооблигации**

| Тип инструмента | Еврооблигации 2018 (LPN) | Еврооблигации 2020 (LPN) | Еврооблигации 2022 (LPN) | Еврооблигации 2022 (LPN) | Еврооблигации 2023 (LPN) |
|---|---|---|---|---|---|
| Эмитент | 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. |
| Объем выпуска | 750 млн долл. США | 1 000 млн долл. США | 500 млн долл. США | 1 000 млн долл. США | 1 000 млн долл. США |
| Ставка купона | 4,375% | 5,55% | 3,849% | 6,625% | 4,10% |
| Дата размещения | 30.04.2013 | 28.10.2013 | 08.06.2017 | 14.10.2015 | 11.04.2017 |
| Дата погашения | 30.04.2018 | 28.10.2020 | 08.04.2022 | 14.10.2022 | 11.04.2023 |
| Даты выплаты купона | 30 октября / 30 апреля | 28 октября / 28 апреля | 8 октября / 8 апреля | 14 октября / 14 апреля | 11 октября / 11 апреля |
| Рейтинг эмиссии | BBB– / Baa3 / BBB– | BBB– / Baa3 / BBB– | BBB– / – / BBB– | BBB– / Baa3 / BBB– | BBB– / – / BBB– |

**Рублевые облигации**

| | |
|---|---|
| Инструмент | Биржевые облигации, БО-05 |
| Эмитент | ПАО «ГМК «Норильский никель» |
| ISIN | RU000A0JW5C7 |
| Дата размещения | 19.02.2016 |
| Дата погашения | 06.02.2026 |
| Объем выпуска | 15 млрд руб. |
| Ставка купона | 11,60% |
| Периодичность выплат | Каждые 182 дня (начиная с даты размещения) |

# Дивиденды

## Дивидендная политика

**ПАО «ГМК «Норильский никель» основывает дивидендную политику на балансе интересов Компании и ее акционеров, на повышении инвестиционной привлекательности и капитализации, а также на строгом соблюдении Компанией прав ее акционеров.**

В Компании действует Положение о дивидендной политике, которое направлено на обеспечение прозрачности механизма определения размера дивидендов и порядка их выплат.

**Принципы дивидендной политики «Норникеля»:**

- **принцип законности:** соблюдение законодательства Российской Федерации, Устава, внутренних документов Компании;
- **принцип открытости:** обеспечение прозрачности механизма, определяющего размер дивидендов и их выплаты;
- **принцип сбалансированности:** получение акционерами дивидендов и обеспечение долгосрочного развития бизнеса и роста капитализации Компании;
- **принцип уравновешенности:** 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.

В соответствии с дивидендной политикой Совет директоров при определении рекомендуемого размера дивидендов ориентируется на то, что размер годовых дивидендов по акциям Компании должен составлять не менее 30% от консолидированной прибыли до вычета расходов по процентам, налогу на прибыль, амортизации (EBITDA), рассчитанной по Группе «Норильский никель».

Решение о выплате дивидендов принимается Общим собранием акционеров на основании рекомендаций Совета директоров. На Общем собрании акционеров по рекомендации Совета директоров уточняются также 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 дней 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 регистратором Компании — АО «Независимая регистраторская компания».

Лица, права которых на акции учитываются у номинального держателя акций, 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 общества 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.

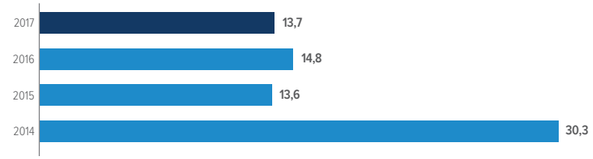
24 мая 2018 года Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить финальные дивиденды по результатам 2017 года в размере

**607,98**
**руб. на акцию**
(9,87 долл. США
по курсу Банка России на 24.05.2018)

в общей сумме

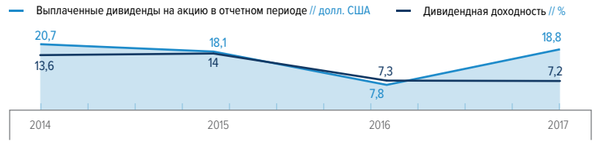
**96,2 млн руб.**
(1 562 млн долл. США
по курсу Банка России на 24.05.2018)

### Объявленные дивиденды на акцию[1] // долл. США




[1] *С учетом рекомендованного Советом директоров Общему собранию акционеров суммарного дивиденда по результатам 2017 года объявленные дивиденды рассчитаны по курсу Центрального банка Российской Федерации на дату проведения Совета директоров.*

### Дивидендная доходность[2]




[2] *Расчет дивидендной доходности за указанные периоды производился на основании рекомендованных Советом директоров дивидендов в календарном году и средней цены АДР по данным Bloomberg.*

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[3]

| Период | млн руб. | млн долл. США |
|---|---|---|
| **2017** | **176 246** | **2 971** |
| 2016 | 86 712 | 1 232 |
| 2015 | 154 227 | 2 859 |
| 2014 | 159 914 | 3 281 |

### Дивидендная история[4]

| | Объявленные дивиденды[5] | | Размер дивиденда на одну акцию / АДР | |
|---|---|---|---|---|
| Период | млн руб. | млн долл. США | руб. | долл. США |
| **Итого за 2017 год** | **131 689** | **2 162** | **832** | **13,66** |
| По результатам 2017 года[6] | 96 210 | 1 562 | 608 | 9,87 |
| За 6 месяцев 2017 года | 35 479 | 600 | 224 | 3,79 |
| **Итого за 2016 год** | **140 894** | **2 339** | **890** | **14,78** |
| По результатам 2016 года | 70 593 | 1 239 | 446 | 7,83 |
| За 9 месяцев 2016 года | 70 301 | 1 100 | 444 | 6,95 |
| **Итого за 2015 год** | **135 642** | **2 148** | **857** | **13,57** |
| По результатам 2015 года | 36 419 | 548 | 230 | 3,46 |
| За 9 месяцев 2015 года | 50 947 | 800 | 322 | 5,06 |
| За 6 месяцев 2015 года | 48 276 | 800 | 305 | 5,06 |
| **Итого за 2014 год** | **226 668** | **4 798** | **1 432** | **30,32** |
| По результатам 2014 года | 106 031 | 2 018 | 670 | 12,75 |
| За 9 месяцев 2014 года | 120 637 | 2 780 | 762 | 17,57 |

[3] *Выплаченные дивиденды в течение указанных периодов без выплат по казначейским акциям.*
[4] *Дивидендная история за более ранние периоды приведена на сайте Компании.*
[5] *При расчете использовался курс Центрального банка Российской Федерации на дату проведения заседания Совета директоров.*
[6] *24 мая 2018 года Совет директоров рекомендовал утвердить Общему собранию акционеров финальные дивиденды по результатам 2017 года.*

# Налогообложение

Налогообложение доходов, получаемых по ценным бумагам, осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации о налогах и сборах[1].

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 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.

Формула расчета налога с дивидендов[2]

$$СН = К \times СН \times (Д_1 – Д_2)$$

**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%;

**$Д_1$** — сумма дивидендов к распределению по всем получателям;

**$Д_2$** — сумма дивидендов[3], полученных организацией, выплачивающей дивиденды, если ранее данные суммы не принимались в расчет облагаемого дохода.

**Особенности налогообложения дохода по ценным бумагам // %**

| Наименование | Доходы по операциям с ценными бумагами | Доходы в виде процентов по ценным бумагам | Доходы в виде дивидендов по ценным бумагам |
|---|---|---|---|
| **Физические лица** | | | |
| Резиденты | 13 | 13 | 13 |
| Нерезиденты | 30[4] | 30 | 15 |
| **Юридические лица** | | | |
| Российские организации | 20[5] | 20 | 13[6] |
| Организации-нерезиденты | 20 | 20 | 15 |

[1] *Глава 23 «Налог на доходы физических лиц» и глава 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса Российской Федерации.*
[2] *Формула неприменима в случае выплаты дивидендов в пользу иностранной организации и (или) физического лица, которое не является налоговым резидентом Российской Федерации.*
[3] *За исключением дивидендов, к которым применяется нулевая ставка налогообложения, согласно пп. 1 п. 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.*
[4] *В случае реализации акций или иных ценных бумаг в России.*
[5] *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 одного из установленных условий п. 2 ст. 284.2 Налогового кодекса Российской Федерации.*
[6] *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 выплачивающей дивиденды организации.*





# 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 в пределах компетенции акционера;
- 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.

Информация о регистраторе приведена в разделе «Контакты»
с. 311

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», в 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 ПАО «ГМК «Норильский никель», зарегистрированные в реестре акционеров Компании, получают бюллетень непосредственно от Компании и имеют возможность реализовать свое право на участие в голосовании путем направления бюллетеня в Компанию либо путем присутствия на Общем собрании акционеров (лично или через представителя).

Владельцы акций ПАО «ГМК «Норильский никель» — клиенты номинальных держателей могут также принять участие в Общем собрании акционеров путем дачи указаний (инструкций) номинальным держателям в соответствии с правилами, установленными законодательством Российской Федерации о ценных бумагах.

Владельцы акций ПАО «ГМК «Норильский никель» (физические и юридические лица, зарегистрированные в реестре акционеров Компании, а также клиенты номинальных держателей) могут принять участие в Общем собрании акционеров путем электронного голосования с помощью услуги «Личный кабинет акционера» (если при подготовке к проведению Общего собрания акционеров Совет директоров предусмотрит такую возможность). Для получения доступа в личный кабинет достаточно обратиться в один из филиалов АО «Независимая регистраторская компания».

Держатели АДР не получают бюллетени непосредственно от Компании. В соответствии с депозитарным соглашением Компания направляет уведомление об Общем собрании акционеров. 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.

**Положение об Общем собрании акционеров — на сайте Компании в разделе «Инвесторам и акционерам»**

Общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Компании.

Акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Компании, вправе предлагать вопросы в повестку дня годовых общих собраний акционеров, а также выдвигать кандидатов для избрания в Совет директоров и ревизионную комиссию в порядке и сроки, установленные Федеральным законом и Уставом Компании.

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.

# Информационная открытость

**Корпоративный сайт «Норникеля»**

## ОСНОВНОЕ СОБЫТИЕ 2017 ГОДА

В сентябре 2017 года «Норникель» запустил новый корпоративный сайт, который теперь располагается на доменах www.nornickel.ru (для русскоязычных пользователей) и www.nornickel.com (для англоязычной аудитории). Новый сайт позволит более эффективно выстраивать взаимодействие с заинтересованными сторонами, будет способствовать решению текущих и перспективных задач бизнеса и отражать суть происходящих в Компании изменений. В частности, на нем появился новый подраздел «ESG-стратегия». При создании сайта использованы передовые международные практики с точки зрения веб-технологий.





В 2017 году Компания провела

**>350**
**встреч**

с институциональными инвесторами

**Информация о событиях — на сайте Компании в разделе «Календарь инвестора»**

В 2017 году Советом директоров Компании была утверждена новая редакция Положения 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 международные законодательства.

«Норникель» стремится повышать уровень информационной прозрачности за счет публикации дополнительной информации сверх требования законодательства. При раскрытии информации для акционеров и инвесторов Компания использует следующие инструменты информирования: пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты о корпоративной социальной ответственности, сообщения о существенных фактах, а также ленты новостей и RNS. Особое внимание уделяется одновременному предоставлению существенной информации как российскому, так и зарубежному 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.

«Норникель» ведет непрерывный диалог как с акционерами, так и с потенциальными инвесторами. 2017 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.

# Аспекты ESG: экология, социальная ответственность и корпоративное управление

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 2017 году Компания провела около 20 целевых встреч с инвесторами, главными темами которых стали вопросы экологии, социальной ответственности и корпоративного управления.

Для того чтобы улучшить взаимодействие с инвесторами и агентствами, оценивающими Компанию по ESG, «Норникель» создал на корпоративном сайте отдельный раздел, где размещена вся необходимая информация: https://www.nornickel.ru/investors/esg/

Также разработан справочник, в котором собраны показатели по ESG с 2010 года.

**Основные достижения Компании в области ESG:**

- в 2017 году «Норникель» вошел в число лидеров рейтинга экологической ответственности горнодобывающих компаний России по оценке Всемирного фонда дикой природы (WWF);
- в 2017 году Компания заняла 35-е место (в 2016 году — 56-я позиция) в рейтинге ESG от международного агентства Sustainalytics, получена более высокая оценка — 58 баллов (в 2016 году — 49 баллов);
- в январе 2018 года рейтинг по ESG от компании MSCI повышен до уровня «B» в связи со снижением выбросов диоксида серы на 6% по сравнению с 2015 годом и сильной антикоррупционной политикой;
- в декабре 2016 года «Норникель» включен в один из ведущих индексов корпоративной и социальной ответственности FTSE4Good Emerging Index;
- в ноябре 2016 года «Норникель присоединился к Глобальному договору ООН, а в июне 2017 года вступил в ассоциацию «Национальная сеть Глобального договора».

**ESG стратегия**

**Внутренние документы и политики**

В 2017 году Совет директоров Компании утвердил ряд документов, относящихся к социальным и экологическим темам. Все они находятся в открытом доступе на корпоративном сайте Компании и включают следующие документы:

- Политика по защите прав человека;
- Политика в области свободы объединений;
- Политика в отношении прав коренных народов;
- Политика по работе с местными сообществами;
- Кадровая программа равных возможностей;
- Политика по условиям труда;
- Экологическая политика (расширена и дополнена);
- Политика о сохранении биоразнообразия;
- Политика по оценке воздействия на окружающую среду;
- Политика по использованию возобновляемых источников энергии;
- Политика в области антикоррупционной деятельности (расширена и дополнена).

В 2017 году Компания провела

**20**

**целевых встреч с инвесторами**





# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

| ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ | КЛЮЧЕВЫЕ ИНТЕРЕСЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН | МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ | КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ |
|---|---|---|---|
| Инвесторы и акционеры | • Рост стоимости акций<br>• Выплата дивидендов<br>• Информационная прозрачность | • Встречи один на один<br>• Конференц-связь<br>• Коммуникации по телефону<br>• Переписка по электронной почте<br>• Поездки на производственные площадки | • День инвестора в Лондоне<br>• Конференц-связь и роуд-шоу после публикации отчетности по МСФО |
| Инвестиционные банки (брокеры) | • Информационная прозрачность<br>• Стабильность | • Встречи<br>• Конференц-связь<br>• Коммуникации по телефону<br>• Переписка по электронной почте | • День инвестора в Лондоне<br>• Конференц-связь и роуд-шоу после публикации отчетности по МСФО |

Годовой отчет Компании за 2016 год удостоен 10 наград и дипломов престижных российских и зарубежных конкурсов, в том числе «Эксперта РА», Vision Awards LACP, ARC и Московской биржи. Так, отчет «Норникеля» получил сразу восемь наград LACP, включая высшую, платиновую награду за печатный и серебряную награду за интерактивный отчет в категории «Горнодобывающая компания».

Отчет о корпоративной социальной ответственности «Норникеля» за 2016 год завоевал четыре награды конкурса Vision Awards LACP, вошел в 40 лучших нефинансовых отчетов мира и был признан лучшим в своей отрасли. На конкурсе Московской биржи он получил специальный приз.

Сайт «Норникеля» стал призером конкурса Московской биржи в номинациях «Лучший дизайн и навигация» и «Лучшее раскрытие информации», а также призером конкурса кейсов Альянса развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами.

# ПРИЛОЖЕНИЯ


224 Финансовая отчетность по МСФО

277 Структура Группы: основные активы

278 История производственных показателей

280 Ресурсы и запасы

282 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

304 Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»

308 Словарь терминов

310 Единицы измерения и курсы валют

311 Контакты

# Финансовая отчетность по МСФО

## СОДЕРЖАНИЕ


**225** **Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2017 года**

**226** **Аудиторское заключение независимого аудитора**

**230** **Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2017 года**

230 — Консолидированный отчет о прибылях и убытках
231 — Консолидированный отчет о совокупном доходе
232 — Консолидированный отчет о финансовом положении
234 — Консолидированный отчет о движении денежных средств
236 — Консолидированный отчет об изменениях в капитале
238 — Примечания к консолидированной финансовой отчетности






# Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2017 года

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудиторов, содержащимся в представленном на страницах 226–229 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 2017 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 2017 года, утверждена:

Президент
**В. О. Потанин**

Старший вице-президент –
Финансовый директор
**С. Г. Малышев**

*Москва, Россия*
*6 марта 2018 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 организаций (далее — «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2017 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 3 1 декабря 2017 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 (МСА). 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 № 1028400000298
Дудинка, Красноярский край, Российская Федерация

Независимый аудитор АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.
Внесено в единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628
Член Саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация) Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 11603053203.



### 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.

**Оценка Nkomati Nickel Mine (убыток от обесценения активов Nkomati Nickel Mine)**

См. примечание 14 к консолидированной финансовой отчетности.

| Ключевой вопрос аудита | Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита |
|---|---|
| По состоянию на 31 декабря 2017 года Группа имела 50% долю участия в совместной операции Nkomati Nickel Mine (далее — «Nkomati»).<br>На 31 декабря 2017 Группа провела тест на обесценение и признала обесценение основных средств Nkomati в сумме превышения балансовой стоимости над стоимостью использования.<br>Принимая во внимание величину балансовой стоимости основных средств и необходимость применения существенного суждения при подготовке модели дисконтированных денежных потоков Nkomati, мы считаем определение возмещаемой стоимости ключевым вопросом аудита. | 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.<br>Мы привлекли специалистов 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:<br>• прогнозные цены на металлы, показатели инфляции ЮАР и США с публично доступной рыночной информацией;<br>• расчет ставки дисконтирования с нашей оценкой ключевых компонентов расчета ставки дисконтирования.<br>Дополнительно, мы проанализировали прогноз денежных потоков, сравнив объемы производства с оценкой запасов полезных ископаемых и историческими результатами операционной деятельности Nkomati.<br>Мы также оценили надлежащий характер и полноту раскрытий в финансовой отчетности относительно существенных допущений, использованных при определении возмещаемой стоимости. |

### 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 2017 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:

**Ким А. А.**
Акционерное общество «КПМГ»

*Москва, Россия*
*6 марта 2018 года*

# Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2017 года

## Консолидированный отчет о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2017 года

в миллионах долларов США

| | Примечания | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|---|
| **Выручка** | | | |
| Выручка от реализации металлов | 6 | 8 415 | 7 646 |
| Выручка от прочей реализации | | 731 | 613 |
| **Итого выручка** | | **9 146** | **8 259** |
| Себестоимость реализованных металлов | 7 | (3 968) | (3 633) |
| Себестоимость прочей реализации | | (632) | (508) |
| **Валовая прибыль** | | **4 546** | **4 118** |
| Административные расходы | 8 | (759) | (581) |
| Коммерческие расходы | 9 | (75) | (111) |
| Убыток от обесценения нефинансовых активов | 14 | (227) | (61) |
| Прочие операционные расходы, нетто | 10 | (362) | (84) |
| **Прибыль от операционной деятельности** | | **3 123** | **3 281** |
| Положительные курсовые разницы, нетто | | 159 | 491 |
| Финансовые расходы | 11 | (535) | (453) |
| Обесценение инвестиций, предназначенных для продажи | 15 | – | (153) |
| Прибыль/(убыток) от выбытия дочерних компаний и активов, классифицированных как предназначенные для продажи | 20 | 20 | (4) |
| Прибыль от инвестиционной деятельности, нетто | 12 | 77 | 114 |
| **Прибыль до налогообложения** | | **2 844** | **3 276** |
| Расходы по налогу на прибыль | 13 | (721) | (745) |
| **Прибыль за год** | | **2 123** | **2 531** |
| Причитающаяся: | | | |
| Акционерам материнской компании | | 2 129 | 2 536 |
| Держателям неконтролирующих долей | | (6) | (5) |
| | | **2 123** | **2 531** |
| **ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ** | | | |
| Базовая и разводненная прибыль на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (долларов США на акцию) | 21 | 13,5 | 16,1 |

Прилагаемые на с. 238–276 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.



## Консолидированный отчет о совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2017 года

в миллионах долларов США

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Прибыль за год** | **2 123** | **2 531** |
| **Прочий совокупный доход** | | |
| **Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка:** | | |
| Эффект пересчета зарубежных операций | 15 | 13 |
| **Прочий совокупный доход, который впоследствии может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто** | **15** | **13** |
| **Статьи, которые впоследствии не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка:** | | |
| Эффект пересчета в валюту представления | 277 | 561 |
| **Прочий совокупный доход, который впоследствии не может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто** | **277** | **561** |
| **Прочий совокупный доход за год с учетом эффекта налогообложения** | **292** | **574** |
| **Итого совокупный доход за год с учетом эффекта налогообложения** | **2 415** | **3 105** |
| Причитающийся: | | |
| Акционерам материнской компании | 2 417 | 3 106 |
| Держателям неконтролирующих долей | (2) | (1) |
| | **2 415** | **3 105** |

Прилагаемые на с. 238–276 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

# Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2017 года

в миллионах долларов США

| | Примечания | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|---|
| **АКТИВЫ** | | | |
| **Внеоборотные активы** | | | |
| Основные средства | 14 | 10 960 | 9 306 |
| Нематериальные активы | | 148 | 94 |
| Прочие финансовые активы | 15 | 192 | 190 |
| Прочие налоги к возмещению | 16 | 1 | 2 |
| Отложенные налоговые активы | 13 | 77 | 72 |
| Прочие внеоборотные активы | 17 | 731 | 1 013 |
| | | **12 109** | **10 677** |
| **Оборотные активы** | | | |
| Запасы | 17 | 2 689 | 1 912 |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность | 18 | 327 | 173 |
| Авансы выданные и расходы будущих периодов | | 71 | 66 |
| Прочие финансовые активы | 15 | 99 | 8 |
| Авансовые платежи по налогу на прибыль | | 82 | 82 |
| Прочие налоги к возмещению | 16 | 296 | 277 |
| Денежные средства и их эквиваленты | 19 | 852 | 3 325 |
| Прочие оборотные активы | | 110 | 3 |
| | | **4 526** | **5 846** |
| **ИТОГО АКТИВЫ** | | **16 635** | **16 523** |

| | Примечания | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|---|
| **КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | |
| **Капитал и резервы** | | | |
| Уставный капитал | 21 | 6 | 6 |
| Эмиссионный доход | | 1 254 | 1 254 |
| Резерв накопленных курсовых разниц | | (4 490) | (4 778) |
| Нераспределенная прибыль | 27 | 7 557 | 7 340 |
| **Капитал, причитающийся акционерам материнской компании** | | **4 327** | **3 822** |
| Неконтролирующие доли | 22 | 331 | 74 |
| | | **4 658** | **3 896** |
| **Долгосрочные обязательства** | | | |
| Кредиты и займы | 23 | 8 236 | 7 276 |
| Резервы | 25 | 464 | 441 |
| Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность | | 402 | 523 |
| Отложенные налоговые обязательства | 13 | 407 | 355 |
| Прочие долгосрочные обязательства | | 116 | 50 |
| | | **9 625** | **8 645** |
| **Краткосрочные обязательства** | | | |
| Кредиты и займы | 23 | 817 | 579 |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | 26 | 783 | 1 613 |
| Дивиденды к уплате | 27 | 6 | 1 164 |
| Обязательства по вознаграждениям работникам | 24 | 377 | 301 |
| Резервы | 25 | 189 | 183 |
| Производные финансовые инструменты | | 24 | 1 |
| Обязательства по налогу на прибыль | | 9 | 2 |
| Прочие налоговые обязательства | 16 | 147 | 139 |
| | | **2 352** | **3 982** |
| **ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | **11 977** | **12 627** |
| **ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | **16 635** | **16 523** |

О Компании
Обзор стратегии
Обзор рынка
Обзор деятельности
Корпоративное управление
Информация для акционеров
Приложения

Прилагаемые на с. 238–276 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.



Прилагаемые на с. 238–276 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

# Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2017 года

в миллионах долларов США

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | |
| **Прибыль до налогообложения** | **2 844** | **3 276** |
| Корректировки: | | |
| Износ и амортизация | 645 | 557 |
| Убыток от обесценения нефинансовых активов | 227 | 61 |
| Убыток от обесценения инвестиций, имеющихся в наличии для продажи | – | 153 |
| Убыток от выбытия основных средств | 9 | 16 |
| (Прибыль)/убыток от выбытия дочерних компаний и активов, классифицированных как предназначенные для продажи | (20) | 4 |
| Изменение резервов | 41 | 13 |
| Финансовые расходы и прибыль от инвестиционной деятельности, нетто | 458 | 360 |
| Положительные курсовые разницы, нетто | (159) | (491) |
| Прочие | 58 | 9 |
| | **4 103** | **3 958** |
| Изменения в оборотном капитале: | | |
| Запасы | (346) | (751) |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность | (174) | (3) |
| Авансы выданные и расходы будущих периодов | 10 | 13 |
| Прочие налоги к возмещению | (5) | (36) |
| Обязательства по вознаграждениям работникам | 9 | 44 |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | (1 118) | 835 |
| Резервы | (48) | (45) |
| Прочие налоговые обязательства | 2 | 26 |
| **Денежные средства, полученные от операционной деятельности** | **2 433** | **4 041** |
| Налог на прибыль уплаченный | (670) | (530) |
| **Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто** | **1 763** | **3 511** |

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | |
| Приобретение основных средств | (1 940) | (1 667) |
| Приобретение прочих финансовых активов | – | (150) |
| Приобретение нематериальных активов | (62) | (47) |
| Приобретение прочих внеоборотных активов | (88) | (31) |
| Займы выданные | (18) | (103) |
| Поступления от погашения займов выданных | 48 | – |
| Изменение величины размещенных депозитов, нетто | (80) | (10) |
| Поступления от реализации прочих финансовых активов | 25 | 10 |
| Поступления от реализации основных средств | 29 | 1 |
| Поступления от выбытия дочерних компаний и активов, классифицированных как предназначенные для продажи | 99 | 3 |
| Проценты полученные | 51 | 74 |
| **Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто** | **(1 936)** | **(1 920)** |
| **ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | |
| Привлечение кредитов и займов | 4 233 | 936 |
| Погашение кредитов и займов | (3 140) | (1 741) |
| Платежи по финансовой аренде | (10) | (5) |
| Дивиденды, выплаченные материнской компанией | (2 971) | (1 232) |
| Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей | (1) | – |
| Проценты уплаченные | (642) | (591) |
| Поступления от продажи неконтролирующей доли | 294 | 80 |
| Продажа собственных акций, ранее выкупленных у акционеров | – | 154 |
| **Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто** | **(2 237)** | **(2 399)** |
| **Уменьшение денежных средств и их эквивалентов, нетто** | **(2 410)** | **(808)** |
| **Денежные средства и их эквиваленты на начало года** | **3 325** | **4 098** |
| Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов | (63) | 35 |
| **Денежные средства и их эквиваленты на конец года** | **852** | **3 325** |

Прилагаемые на с. 238–276 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.



Прилагаемые на с. 238–276 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

# Консолидированный отчет об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2017 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 | | |
| **Баланс на 1 января 2016 года** | | **6** | **1 254** | **(196)** | | **(5 348)** | **6 523** | **2 239** | **22** | **2 261** |
| Прибыль/(убыток) за год | | – | – | – | | – | 2 536 | 2 536 | (5) | 2 531 |
| Прочий совокупный доход | | – | – | – | | 570 | – | 570 | 4 | 574 |
| **Итого совокупный доход/(расход) за год** | | **–** | **–** | **–** | | **570** | **2 536** | **3 106** | **(1)** | **3 105** |
| Дивиденды | 27 | – | – | – | | – | (1 708) | (1 708) | – | (1 708) |
| Увеличение доли неконтролирующих акционеров в связи с уменьшением доли Группы в дочернем предприятии | 22 | – | – | – | | – | 25 | 25 | 55 | 80 |
| Продажа собственных акций | | – | – | 196 | | – | (38) | 158 | – | 158 |
| Уменьшение доли неконтролирующих акционеров в связи с увеличением доли Группы в дочернем предприятии | | – | – | – | | – | 2 | 2 | (2) | – |
| **Баланс на 31 декабря 2016 года** | | **6** | **1 254** | **–** | | **(4 778)** | **7 340** | **3 822** | **74** | **3 896** |
| Прибыль/(убыток) за год | | – | – | – | | – | 2 129 | 2 129 | (6) | 2 123 |
| Прочий совокупный доход | | – | – | – | | 288 | – | 288 | 4 | 292 |
| **Итого совокупный доход/(расход) за год** | | **–** | **–** | **–** | | **288** | **2 129** | **2 417** | **(2)** | **2 415** |
| Дивиденды | 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 | – |
| **Баланс на 31 декабря 2017 года** | | **6** | **1 254** | **–** | | **(4 490)** | **7 557** | **4 327** | **331** | **4 658** |

О Компании
Обзор стратегии
Обзор рынка
Обзор деятельности
Корпоративное управление
Информация для акционеров
Приложения

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2017 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 и Кольском полуострове и 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 согласно МСФО № 2 «Запасы»;
- оценки отдельных финансовых инструментов по текущим рыночным ценам согласно МСФО № 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка».

## 2. Изменения в учетной политике

### Реклассификация

Показатели за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, были пересчитаны в соответствии с требованием МСФО (IFRS) № 5 «Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность» вследствие того, что критерии признания Nkomati как активов, предназначенных для продажи, более не выполняются на 31 декабря 2017 года (см. Примечание 20).

Для приведения в соответствие структуры себестоимости с управленческим учетом и отчетностью на 31 декабря 2017 года Руководство Группы пересмотрело классификацию затрат себестоимости реализованных металлов и коммерческих расходов (см. Примечания 7 и 9). Показатели за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, были пересчитаны в соответствии с формой представления расходов в текущем отчетном периоде.

### Стандарты и интерпретации, примененные в отчетном периоде

В отчетном году Группа применила все новые Международные стандарты финансовой отчетности и интерпретации, утвержденные Комитетом по разъяснениям международной финансовой отчетности («КРМФО»), являющиеся обязательными для применения при составлении годовой отчетности за периоды, начинающиеся 1 января 2017 года.





Применение дополнений к стандартам, представленным ниже, не оказало какого бы то ни было эффекта на учетную политику, финансовое положение или результаты деятельности Группы:

- МСФО (IFRS) № 12 «Раскрытие информации об участии в других организациях» (дополнение);
- МСФО (IAS) № 7 «Отчет о движении денежных средств» (дополнение);
- МСФО (IAS) № 12 «Налоги на прибыль» (дополнение).

### Стандарты и интерпретации, выпущенные, но еще не применимые

По состоянию на дату утверждения настоящей консолидированной финансовой отчетности были выпущены, но еще не вступили в силу и не были применены досрочно следующие стандарты и интерпретации:

| Стандарты и интерпретации | Применимы к годовым отчетным периодам, начинающимся не ранее |
|---|---|
| МСФО (IFRS) № 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» (дополнение) | 1 января 2018 |
| МСФО (IFRS) № 2 «Выплаты на основе акций» (дополнение) | 1 января 2018 |
| МСФО (IFRS) № 4 «Договоры страхования» (дополнение) | 1 января 2018 |
| МСФО (IFRS) № 9 «Финансовые инструменты» (дополнение) | 1 января 2018 |
| МСФО (IFRS) № 15 «Выручка по договорам с покупателями» | 1 января 2018 |
| МСФО (IAS) № 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия» (дополнение) | 1 января 2018 |
| МСФО (IAS) № 40 «Инвестиционная недвижимость» (дополнение) | 1 января 2018 |
| Разъяснение КРМФО (IFRIC) № 22 «Операции в иностранной валюте и предварительная оплата» | 1 января 2018 |
| 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) № 9 «Финансовые инструменты» (вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 года, с возможностью досрочного применения) заменяет МСФО (IAS) № 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» и вводит новую классификацию и требования к оценке, единую модель обесценения на базе «ожидаемых убытков» и значительно переработанный подход к учету операций хеджирования. Данный стандарт существенно не повлияет на консолидированную финансовую отчетность Группы.

МСФО (IFRS) № 15 «Выручка по договорам с покупателями» (вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 года, с возможностью досрочного применения) вводит единую модель учета выручки по договорам с покупателями. Новый стандарт заменяет стандарты МСФО (IAS) № 18 «Выручка», МСФО (IAS) № 11 «Контракты на строительство» и ряд интерпретаций положений МСФО касательно выручки. Стандарт предусматривает модель, включающую пять этапов, которая будет применяться в отношении выручки по договорам с покупателями. Согласно МСФО (IFRS) № 15 выручка признается в сумме, отражающей возмещение, право на которое организация ожидает получить в обмен на передачу товаров или услуг покупателю. По результатам выполненного анализа не ожидается, что стандарт окажет существенное влияние на ее консолидированную финансовую отчетность.

## 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. Классификация зависит от прав и обязанностей каждого инвестора, возникающих в связи с такой деятельностью. Группа применяет следующий порядок учета для совместных операций и совместных предприятий. В отношении своей доли участия в совместной операции Группа признает: свои активы, включая свою долю в совместных активах; свои обязательства, включая свою долю в совместных обязательствах; свою выручку от продажи доли в продукции, произведенной в результате совместной операции; свою долю выручки от продажи продукции, произведенной в результате совместной операции; и свои расходы, включая долю в совместных расходах. Группа признает свою долю участия в совместном предприятии с использованием метода долевого участия.

## Объединение предприятий

Приобретение дочерних предприятий учитывается по методу покупки. Стоимость каждого приобретения определяется в сумме справедливой стоимости переданных активов, принятых и созданных обязательств и долевых инструментов, выпущенных Группой на дату приобретения, в обмен на получение контроля над приобретенной компанией.

При приобретении доли в дочернем 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 завершен на конец отчетного периода, в котором произошло объединение, в отчетности представляются оценочные суммы по статьям, оценка которых не завершена. Эти оценочные суммы корректируются ретроспективно (также могут признаваться дополнительные активы и обязательства) в течение периода оценки (максимум двенадцать месяцев с момента объединения предприятий) по мере выяснения фактов и обстоятельств, существовавших на дату приобретения, которые оказали бы влияние на суммы, признанные в отчетности на эту дату, если бы они были известны в то время.

## Активы, предназначенные для продажи

Внеоборотные активы и выбывающие группы активов классифицируются как предназначенные для продажи в случае, если их балансовая стоимость, скорее всего, будет возмещена не в процессе обычного использования, а посредством продажи. Данное условие обычно считается выполненным, если существует высокая вероятность осуществления сделки по продаже в течение одного года с момента классификации, актив или выбывающая группа активов могут быть проданы в их текущем состоянии, и руководство Группы имеет намерение осуществить продажу.





Внеоборотные активы и выбывающие группы активов, классифицированные как предназначенные для продажи, оцениваются по наименьшей из балансовой стоимости или справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу.

Активы и обязательства, предназначенные для продажи, представляются в консолидированном отчете о финансовом положении отдельно от прочих активов и обязательств на дату составления отчетности. Сравнительные данные, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении за предшествующий период в отношении активов, предназначенных для продажи, не корректируются.

Если условие признания активов как предназначенных для продажи перестает выполняться, Группа прекращает классифицировать внеоборотные активы и выбывающие группы как предназначенные для продажи. Такие внеоборотные активы и выбывающие группы оцениваются по наименьшей из двух оценок: их балансовой стоимости до даты классификации как предназначенных для продажи, скорректированной на суммы амортизации или переоценки, которые были бы признаны, если бы внеоборотные активы и выбывающие группы не были признаны как предназначенные для продажи, или их возмещаемой стоимости на дату последующего решения не продавать. Финансовая отчетность за все периоды с момента классификации актива в качестве предназначенного для продажи должна быть соответствующим образом скорректирована, если выбывающая группа или внеоборотный актив, классификация которого в качестве предназначенного для продажи была прекращена, является дочерней организацией, совместными операциями, совместным предприятием, ассоциированной организацией или долей участия в совместном предприятии или ассоциированной организации.

## Функциональная валюта и валюта представления

Индивидуальная финансовая отчетность каждого предприятия Группы представляется в его функциональной валюте.

Российский рубль («руб.» или «рубль») был определен в качестве функциональной валюты Компании, всех дочерних предприятий, расположенных на территории Российской Федерации, всех иностранных дочерних предприятий Группы, за исключением следующего дочернего предприятия, ввиду значительной степени его 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.
- 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 представленные периоды за исключением кредитов и займов, дивидендов и авансов полученных, доходов и расходов, полученных от выбытия дочерних предприятий, которые пересчитываются по курсу на дату совершения операции;
- возникающие в результате пересчета курсовые разницы представлены в консолидированном отчете о движении денежных средств как эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов.

## Операции в иностранной валюте

Операции, выраженные в валютах, отличных от функциональной валюты (в иностранной валюте), отражаются по курсам, действующим на даты совершения операций. На каждую отчетную дату денежные активы и пассивы, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по обменному курсу, действующему на дату отчетности. Неденежные статьи, учитываемые по первоначальной стоимости, пересчитываются по курсам на даты совершения операций. Неденежные статьи, учитываемые по справедливой стоимости, пересчитываются по курсу, действующему на последнюю дату определения справедливой стоимости. 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 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Российский рубль / Доллар США** | | |
| 31 декабря | 57,60 | 60,66 |
| Средний курс за год, закончившийся 31 декабря | 58,35 | 67,03 |
| **Южноафриканский рэнд / Доллар США** | | |
| 31 декабря | 12,36 | 13,78 |
| Средний курс за год, закончившийся 31 декабря | 13,30 | 14,68 |
| **Австралийский доллар / Доллар США** | | |
| 31 декабря | 1,28 | 1,39 |
| Средний курс за год, закончившийся 31 декабря | 1,30 | 1,34 |
| **Гонконгский доллар / Доллар США** | | |
| 31 декабря | 7,81 | 7,75 |
| Средний курс за год, закончившийся 31 декабря | 7,79 | 7,76 |

## Признание выручки

***Выручка от реализации металлов***

Выручка от реализации металлов отражается в момент перехода к покупателю существенных рисков и выгод, вытекающих из права собственности, и представляет собой общую сумму счетов, предъявляемых покупателям за поставку металлов, за вычетом налога на добавленную стоимость.

Выручка по контрактам, которые заключены с целью удовлетворения ожидаемых потребностей Группы в реализации товаров, изначально предназначены для этих целей и предполагают исполнение обязательств в виде физической поставки товара, признается в консолидированной финансовой отчетности по мере исполнения таких контрактов.

По некоторым контрактам цены на металлы не устанавливаются до наступления заранее фиксированной даты, по состоянию на которую, на основе рыночной цены определяется цена поставки. Выручка от реализации в таких случаях первоначально отражается по текущей рыночной цене. Выручка от реализации металлов, отраженная предварительно, пересчитывается на каждую отчетную дату с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре. Такая корректировка отражается в составе выручки.

***Выручка от прочей реализации***

Выручка от реализации прочей продукции (отличной от реализации металлов) отражается в момент перехода к покупателю существенных рисков и выгод, вытекающих из права собственности согласно договорам купли-продажи.

Выручка от оказания услуг признается в том периоде, когда услуги были оказаны и результаты сделки, предполагающей оказание услуг, могут быть надежно оценены.

## 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 резерву на вывод 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 чистой 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 услуг, дающих им право на такие отчисления.

## 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 гудвилом или возникают при первоначальном признании (кроме случаев приобретения предприятий) других активов и обязательств в рамках операций, которые не влияют на налогооблагаемую и бухгалтерскую прибыль.

Отложенные налоговые обязательства отражаются с учетом налогооблагаемых временных разниц, относящихся к инвестициям в дочерние, совместные и ассоциированные предприятия, 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. Группа производит зачет отложенных налоговых активов и обязательств для дочерних предприятий, входящих в консолидированную группу налогоплательщиков.

## 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, если финансирование осуществляется за счет привлечения заемных средств.

Затраты на строительство рудников переводятся в состав основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и начинают амортизироваться в момент достижения рудников 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.

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 2 до 45 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 | 5–50 лет |
| • машины и оборудование | 3–30 лет |
| • прочие основные средства | 2–20 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 ввода их 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 рисков, относящихся 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 – 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 сделки и первоначально оцениваются по справедливой стоимости с учетом расходов по совершению сделки, непосредственно относящихся к сделке, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, которые первоначально отражаются по справедливой стоимости.

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям:
- оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках;
- удерживаемые до погашения;
- имеющиеся в наличии для продажи; и
- займы и дебиторская задолженность.

Отнесение финансовых активов к тому или иному классу зависит от их особенностей и цели приобретения и происходит в момент их принятия к учету.

***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 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.

***Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках***
Финансовый актив классифицируется как оцениваемый по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, если он предназначен для торговли, либо классифицирован как оцениваемый по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках.

Финансовый актив классифицируется как предназначенный для торговли, если:
- он приобретен, главным образом, для продажи в ближайшем будущем; или
- является частью идентифицируемого портфеля финансовых инструментов, который управляется Группой совместно и по которому ожидается получение фактической прибыли в ближайшем будущем; или
- является производным финансовым инструментом.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, отражаются по справедливой стоимости с отражением возникающих при переоценке доходов и расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Чистая прибыль или убыток, отраженный в консолидированном отчете о прибылях и убытках, включает в себя сумму дивидендов или процентов по данному финансовому активу.

***Займы и дебиторская задолженность***
Торговая дебиторская задолженность, выданные займы и прочая дебиторская задолженность с фиксированными или определяемыми выплатами, которые не котируются на активном рынке, классифицируются как займы и дебиторская задолженность. Займы и дебиторская задолженность учитываются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки за вычетом резерва под обесценение. Процентный доход учитывается с использованием метода эффективной процентной ставки, за исключением краткосрочной дебиторской задолженности, по которой сумма процентов является несущественной.





***Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи***
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, могут включать акции, котирующиеся на открытом рынке, и производные ценные бумаги, не имеющие котировок на открытом рынке.

Принадлежащие Группе производные ценные бумаги, имеющие котировки на открытом рынке, оцениваются по рыночной стоимости. Прибыли или убытки, связанные с изменением справедливой стоимости данных инвестиций, отражаются как резерв по переоценке инвестиций в составе прочих совокупных доходов, за исключением убытков от обесценения, процентов, рассчитанных с использованием метода эффективной процентной ставки, и курсовых разниц на денежных статьях, которые признаются непосредственно в консолидированном отчете о прибылях и убытках. В случае если инвестиции реализованы, или по ним возникло обесценение, накопленные прибыли или убытки, ранее признаваемые в составе резерва по переоценке инвестиций, отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Производные ценные бумаги, не имеющие котировок на активном рынке, отражаются исходя из оценки руководством их справедливой стоимости.

***Обесценение финансовых активов***
Финансовые активы, за исключением оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, проверяются на предмет наличия признаков обесценения на каждую отчетную дату. Убыток от обесценения признается при наличии объективных данных, свидетельствующих об уменьшении ожидаемых будущих денежных потоков по данному активу в результате одного или нескольких событий, произошедших после принятия финансового актива к учету.

Группа создает 100% резерв по всей торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной более чем на 365 дней. По торговой и прочей дебиторской задолженности сроком до 365 дней резерв создается согласно ожидаемой вероятности возмещения задолженности и периода просрочки.

Индикатором обесценения для дебиторской задолженности может служить прошлый опыт неплатежей или увеличения числа отсроченных платежей, а также изменения в экономических условиях, приводящие к неисполнению обязательств по платежам.

Для финансовых активов, отражаемых по амортизированной стоимости, убыток от обесценения рассчитывается как разница между балансовой стоимостью и текущей стоимостью прогнозируемых будущих потоков денежных средств, дисконтированных с использованием первоначальной эффективной ставки процента.

Убыток от обесценения вычитается непосредственно из балансовой стоимости финансового актива, за исключением торговой и прочей дебиторской задолженности, балансовая стоимость которой уменьшается с использованием счета резерва. В случае признания торговой и прочей дебиторской задолженности безнадежной, такая задолженность списывается за счет соответствующего резерва. Полученные впоследствии возмещения ранее списанных сумм отражаются по кредиту счета резерва. Изменения резерва отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

За исключением долговых и долевых финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, если в последующем периоде размер убытка от обесценения уменьшается, и такое уменьшение может быть объективно связано с событием, имевшим место после признания обесценения, ранее отраженный убыток от обесценения восстанавливается через счет прибылей или убытков. При этом балансовая стоимость финансовых активов на дату восстановления убытка от обесценения не может превышать амортизированную стоимость, которая была бы отражена в случае, если бы обесценение не признавалось.

В случае, когда снижение справедливой стоимости инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, было отражено в составе прочих совокупных доходов, но возникли объективные факты, подтверждающие обесценение данных инвестиций, накопленный убыток, отраженный в составе прочих совокупных доходов, должен быть перенесен в консолидированный отчет о прибылях и убытках, даже если выбытие инвестиций не произошло. Обесценение, ранее признанное в консолидированном отчете о прибылях и убытках, впоследствии не восстанавливается.

Увеличение стоимости, последующее признанию обесценения, признается в составе прочих совокупных доходов.

***Списание 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 соответствующих 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 предполагаемого возмещения. 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, которую должна погасить.

### 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.

***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.

***Списание 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 чистой дисконтированной стоимости в тот момент, когда у Группы возникают обязательства в отношении данных расходов (обычно, когда соответствующий актив введен в эксплуатацию), и их величина может быть оценена с достаточной степенью достоверности. Капитализированные расходы по выводу основных средств из эксплуатации амортизируются в течение срока службы 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 активов, включая справедливую стоимость активов, предназначенных для продажи;
- 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, рассчитанного на основе данных о количестве доказанных и прогнозных запасов полезных ископаемых. 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 прогнозных запасов полезных ископаемых;
- 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 полезных ископаемых;
- 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 полезных ископаемых.

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 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 производит начисление резерва по сомнительным долгам в целях покрытия потенциальных убытков, возникающих в случае неспособности покупателей осуществить необходимые платежи. При оценке достаточности резерва по сомнительным долгам руководство учитывает текущие общеэкономические условия, сроки возникновения остатков непогашенной дебиторской задолженности, опыт Группы по списанию задолженности, кредитоспособность покупателей и изменения условий осуществления платежей. Корректировки резерва по сомнительным долгам, отраженного в консолидированной финансовой отчетности, могут производиться по результатам изменений экономической или отраслевой ситуации или финансового положения отдельных покупателей.

Группа также 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 ситуацию, действующую по состоянию на конец отчетного периода.

Группа производит начисление резерва по социальным обязательствам. Сумма, признаваемая в качестве резерва, представляет 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. Резерв на вывод основных средств из эксплуатации и рекультивацию земель признается исходя из чистой дисконтированной стоимости в момент возникновения соответствующего обязательства. 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 покрытия 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.

Руководство Группы определило следующие операционные сегменты:

- сегмент «Группа ГМК», включающий в себя деятельность по добыче и металлургии, транспортные услуги, энергетику, ремонт и техническое обслуживание на территории полуострова Таймыр;
- сегмент «Группа КГМК», включающий в себя деятельность по добыче и металлургии, энергетику, деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Кольского полуострова;
- сегмент «NN Harjavalta», включающий в себя деятельность по переработке на территории Финляндии;
- сегмент «Прочие металлургические», включающий в себя деятельность по развитию Быстринского проекта, прочую металлургическую деятельность и деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Российской Федерации и за рубежом;
- сегмент «Прочие неметаллургические», включающий в себя деятельность по реализации металлов и прочих товаров и услуг, транспортные и логистические услуги, энергетику, коммунальные услуги, исследовательскую деятельность и прочие виды деятельности на территории Российской Федерации и за рубежом.

Корпоративная деятельность Группы не является операционным сегментом, включает в себя в основном административные расходы Главного офиса Группы и казначейские операции Группы и включена в строку «Нераспределенные».

Отчетные сегменты в примечании приведены до элиминации межсегментных оборотов и остатков, за исключением:

- остатков внутригрупповых займов и процентов по ним;
- остатков внутригрупповых инвестиций;
- начисления внутригрупповых дивидендов;
- реализации готовых металлов внутри компаний Группы.

Расчет по сегментам сделан на той же основе, что и по остальным показателям консолидированной финансовой отчетности. Показатели за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, были пересчитаны в соответствии с формой представления информации по сегментам в текущем отчетном периоде.

Выручка, показатели прибыльности или убыточности сегментов (EBITDA) и прочая сегментная информация по продолжающейся деятельности в разрезе отчетных сегментов Группы за год, закончившийся 31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 года, представлены ниже.

| За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | Группа ГМК | Группа КГМК | NN Harjavalta | Прочие металлургические | Прочие неметаллургические | Исключено | Итого |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Выручка от внешних покупателей | 7 064 | 357 | 840 | 34 | 851 | – | 9 146 |
| Операции с другими сегментами | 607 | 531 | – | 107 | 415 | (1 660) | – |
| **Итого выручка** | **7 671** | **888** | **840** | **141** | **1 266** | **(1 660)** | **9 146** |
| Сегментная EBITDA | 4 701 | 169 | 84 | (53) | 114 | (377) | 4 638 |
| Нераспределенные | | | | | | | (643) |
| **Консолидированная EBITDA** | | | | | | | **3 995** |
| Износ и амортизация | | | | | | | (645) |
| Убыток от обесценения нефинансовых активов | | | | | | | (227) |
| Финансовые расходы | | | | | | | (535) |
| Положительные курсовые разницы, нетто | | | | | | | 159 |
| Прочие доходы и расходы, нетто | | | | | | | 97 |
| **Прибыль до налогообложения** | | | | | | | **2 844** |
| **Прочая сегментная информация** | | | | | | | |
| Приобретение основных средств и нематериальных активов | 1 225 | 228 | 16 | 469 | 64 | – | 2 002 |
| Износ и амортизация | 508 | 63 | 25 | 73 | 23 | (47) | 645 |
| Убыток от обесценения нефинансовых активов | 101 | 3 | – | 122 | 1 | – | 227 |

| За год, закончившийся 31 декабря 2016 года | Группа ГМК | Группа КГМК | NN Harjavalta | Прочие металлургические | Прочие неметаллургические | Исключено | Итого |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Выручка от внешних покупателей | 5 981 | 465 | 727 | 7 | 1 079 | – | 8 259 |
| Операции с другими сегментами | 213 | 199 | – | 77 | 620 | (1 109) | – |
| **Итого выручка** | **6 194** | **664** | **727** | **84** | **1 699** | **(1 109)** | **8 259** |
| Сегментная EBITDA | 3 883 | 117 | 45 | (11) | 119 | 112 | 4 265 |
| Нераспределенные | | | | | | | (366) |
| **Консолидированная EBITDA** | | | | | | | **3 899** |
| Износ и амортизация | | | | | | | (557) |
| Убыток от обесценения нефинансовых активов | | | | | | | (61) |
| Финансовые расходы | | | | | | | (453) |
| Положительные курсовые разницы, нетто | | | | | | | 491 |
| Прочие доходы и расходы, нетто | | | | | | | (43) |
| **Прибыль до налогообложения** | | | | | | | **3 276** |
| **Прочая сегментная информация** | | | | | | | |
| Приобретение основных средств и нематериальных активов | 1 284 | 93 | 16 | 288 | 33 | – | 1 714 |
| Износ и амортизация | 435 | 41 | 28 | – | 23 | 30 | 557 |
| Убыток от обесценения нефинансовых активов | 50 | 2 | – | – | 9 | – | 61 |

Активы и обязательства в разрезе отчетных сегментов Группы по состоянию на 31 декабря 2017 года и на 31 декабря 2016 года представлены следующим образом:

| На 31 декабря 2017 года | Группа ГМК | Группа КГМК | NN Harjavalta | Прочие металлургические | Прочие неметаллургические | Исключено | Итого |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Межсегментные активы | 346 | 207 | 172 | 11 | 54 | (790) | – |
| Активы по сегментам | 11 424 | 963 | 384 | 1 500 | 1 584 | (425) | 15 430 |
| **Всего активы по сегментам** | **11 770** | **1 170** | **556** | **1 511** | **1 638** | **(1 215)** | **15 430** |
| Нераспределенные | | | | | | | 1 205 |
| **Итого активы** | | | | | | | **16 635** |
| Межсегментные обязательства | 89 | 135 | 124 | 43 | 399 | (790) | – |
| Обязательства по сегментам | 2 228 | 157 | 73 | 121 | 171 | – | 2 750 |
| **Всего обязательства по сегментам** | **2 317** | **292** | **197** | **164** | **570** | **(790)** | **2 750** |
| Нераспределенные | | | | | | | 9 227 |
| **Итого обязательства** | | | | | | | **11 977** |

| На 31 декабря 2016 года | Группа ГМК | Группа КГМК | NN Harjavalta | Прочие металлургические | Прочие неметаллургические | Исключено | Итого |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Межсегментные активы | 296 | 79 | 160 | 35 | 49 | (619) | – |
| Активы по сегментам | 9 922 | 768 | 383 | 868 | 793 | (111) | 12 623 |
| **Всего активы по сегментам** | **10 218** | **847** | **543** | **903** | **842** | **(730)** | **12 623** |
| Нераспределенные | | | | | | | 3 900 |
| **Итого активы** | | | | | | | **16 523** |
| Межсегментные обязательства | 113 | 87 | 77 | 27 | 315 | (619) | – |
| Обязательства по сегментам | 2 241 | 113 | 102 | 266 | 862 | – | 3 584 |
| **Всего обязательства по сегментам** | **2 354** | **200** | **179** | **293** | **1 177** | **(619)** | **3 584** |
| Нераспределенные | | | | | | | 9 043 |
| **Итого обязательства** | | | | | | | **12 627** |

Внеоборотные активы Группы в основном находятся на территории Российской Федерации и Финляндии.





## 6. Выручка от реализации металлов

Информация о выручке Группы от реализации металлов конечным покупателям представлена ниже (по местонахождению конечных покупателей):

| | Итого | Никель | Медь | Палладий | Платина | Полупродукты | Прочие металлы |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **За год, закончившийся 31 декабря 2017 года** | | | | | | | |
| Европа | 4 753 | 1 067 | 2 098 | 736 | 441 | 85 | 326 |
| Азия | 1 939 | 709 | 6 | 762 | 97 | 331 | 34 |
| Северная и Южная Америка | 1 166 | 313 | – | 807 | – | – | 46 |
| Российская Федерация и СНГ | 557 | 215 | 177 | 41 | 85 | 8 | 31 |
| | **8 415** | **2 304** | **2 281** | **2 346** | **623** | **424** | **437** |
| **За год, закончившийся 31 декабря 2016 года** | | | | | | | |
| Европа | 4 394 | 1 143 | 1 544 | 821 | 420 | 123 | 343 |
| Азия | 1 723 | 1 104 | 1 | 478 | 26 | 92 | 22 |
| Северная и Южная Америка | 737 | 222 | – | 488 | – | 1 | 26 |
| Российская Федерация и СНГ | 792 | 156 | 294 | 101 | 208 | – | 33 |
| | **7 646** | **2 625** | **1 839** | **1 888** | **654** | **216** | **424** |

## 7. Себестоимость реализованных металлов

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Денежные операционные расходы** | | |
| Расходы на персонал | 1 377 | 1 145 |
| Материалы и запчасти | 703 | 520 |
| Расходы на приобретение металлов для перепродажи | 530 | 184 |
| Расходы на приобретение сырья и полупродуктов | 297 | 292 |
| Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи | 221 | 122 |
| Расходы на оплату услуг сторонних организаций | 204 | 170 |
| Электричество и теплоснабжение | 132 | 101 |
| Производственная себестоимость совместной деятельности | 93 | 79 |
| Топливо | 81 | 60 |
| Транспортные расходы | 64 | 71 |
| Прочие | 150 | 143 |
| **Итого денежные операционные расходы** | **3 852** | **2 887** |
| Износ и амортизация | 630 | 456 |
| (Увеличение)/уменьшение запасов металлопродукции | (514) | 290 |
| **Итого** | **3 968** | **3 633** |

## 8. Административные расходы

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Расходы на персонал | 478 | 376 |
| Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль | 79 | 58 |
| Расходы на оплату услуг сторонних организаций | 72 | 55 |
| Износ и амортизация | 32 | 20 |
| Аренда | 25 | 19 |
| Транспортные расходы | 8 | 6 |
| Прочие | 65 | 47 |
| **Итого** | **759** | **581** |

## 9. Коммерческие расходы

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Транспортные расходы | 38 | 23 |
| Расходы на маркетинг | 14 | 7 |
| Расходы на персонал | 13 | 13 |
| Экспортные таможенные пошлины | 1 | 61 |
| Прочие | 9 | 7 |
| **Итого** | **75** | **111** |

## 10. Прочие операционные расходы, нетто

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Расходы социального характера | 303 | 111 |
| Изменение резерва по сомнительным долгам | 19 | 14 |
| Изменение резерва под обесценение малооборачиваемых и неликвидных материалов | 11 | (2) |
| Изменение резерва по программе реконфигурации производственных мощностей | (4) | (33) |
| Прочие | 33 | (6) |
| **Итого** | **362** | **84** |

## 11. Финансовые расходы

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Расходы по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами, за вычетом капитализированных процентов | 386 | 403 |
| Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности | 133 | 46 |
| Прочие | 16 | 4 |
| **Итого** | **535** | **453** |





## 12. Прибыль от инвестиционной деятельности, нетто

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Процентный доход по банковским депозитам | 39 | 78 |
| Реализованная прибыль от выбытия инвестиций | 1 | 4 |
| Прочие | 37 | 32 |
| **Итого** | **77** | **114** |

## 13. Расходы по налогу на прибыль

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Расход по текущему налогу на прибыль | 686 | 686 |
| Расход по отложенному налогу на прибыль | 35 | 59 |
| **Итого расход по налогу на прибыль** | **721** | **745** |

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 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Прибыль до налогообложения** | **2 844** | **3 276** |
| Налог на прибыль по ставке 20% | 569 | 655 |
| Резерв по отложенному налоговому активу | 38 | 18 |
| Невычитаемые расходы по обесценению финансовых и нефинансовых активов | 7 | 41 |
| Невычитаемые социальные расходы | 73 | 31 |
| Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних предприятий, ведущих деятельность в других юрисдикциях | 8 | (27) |
| Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц | 26 | 27 |
| **Итого** | **721** | **745** |

Ставки налога на прибыль в странах, в которых предприятия Группы ведут деятельность, подлежащую налогообложению, составляют от 0% до 39%.

***Балансы отложенных налогов***

| | На 31 декабря 2016 года | Признано в отчете о прибылях и убытках | Выбытия в связи с выбытием дочерних предприятий | Эффект пересчета в валюту представления | На 31 декабря 2017 года |
|---|---|---|---|---|---|
| Основные средства | 350 | 2 | (4) | 20 | 368 |
| Запасы | 102 | 16 | – | 6 | 124 |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность | (12) | 9 | – | – | (3) |
| Обязательства по восстановлению окружающей среды | (79) | 16 | – | (6) | (69) |
| Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность | (33) | (35) | – | (1) | (69) |
| Прочие активы | (10) | 57 | – | (1) | 46 |
| Прочие обязательства | 6 | 2 | – | – | 8 |
| Перенос налоговых убытков на будущие периоды | (41) | (32) | – | (2) | (75) |
| **Отложенные налоговые обязательства, нетто** | **283** | **35** | **(4)** | **16** | **330** |

| | На 31 декабря 2015 года | Признано в отчете о прибылях и убытках | Выбытия в связи с выбытием дочерних предприятий | Эффект пересчета в валюту представления | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|---|---|---|
| Основные средства | 251 | 58 | – | 41 | 350 |
| Запасы | 91 | (6) | – | 17 | 102 |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность | (6) | (2) | – | (4) | (12) |
| Обязательства по восстановлению окружающей среды | (62) | (4) | – | (13) | (79) |
| Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность | (16) | (9) | – | (8) | (33) |
| Прочие активы | (10) | (2) | – | 2 | (10) |
| Прочие обязательства | 4 | – | – | 2 | 6 |
| Перенос налоговых убытков на будущие периоды | (53) | 24 | – | (12) | (41) |
| **Отложенные налоговые обязательства, нетто** | **199** | **59** | **–** | **25** | **283** |

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 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Отложенные налоговые обязательства | 407 | 355 |
| Отложенные налоговые активы | (77) | (72) |
| **Отложенные налоговые обязательства, нетто** | **330** | **283** |

***Непризнанные отложенные налоговые активы***

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Временные разницы, принимаемые к вычету | 104 | 90 |
| Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды | 219 | 214 |
| **Итого** | **323** | **304** |

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 2017 года отложенный налоговый актив в сумме 175 млн долл. США, связанный с налоговым убытком прошлых лет, относился к выбытию акций ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергии» («ОГК-3») (на 31 декабря 2016 года: 166 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.

Отложенные налоговые активы в сумме 44 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 2016 года: 48 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2017 года Группа не признала отложенные налоговые обязательства по налогооблагаемым временным разницам в сумме 1 459 млн долл. США (31 декабря 2016 года: 1 104 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, используемые для добычи и первичного обогащения | Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению | | | | Итого |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Здания, сооружения и инфраструктура | Машины, оборудование и транспорт | Прочие основные средства | Незавершенное капитальное строительство | |
| **Первоначальная стоимость** | | | | | | |
| **Остаток на 1 января 2016 года** | **5 101** | **2 002** | **2 319** | **106** | **1 308** | **10 836** |
| Строительство и приобретение | 1 232 | – | – | – | 674 | 1 906 |
| Ввод в эксплуатацию | – | 450 | 363 | 59 | (872) | – |
| Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации | (18) | 5 | – | – | – | (13) |
| Выбытия | (59) | (11) | (100) | (7) | (31) | (208) |
| Прочее | (49) | 7 | (37) | 26 | 53 | – |
| Эффект пересчета в валюту представления | 1 107 | 402 | 431 | 31 | 255 | 2 226 |
| **Остаток на 31 декабря 2016 года** | **7 314** | **2 855** | **2 976** | **215** | **1 387** | **14 747** |
| 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 |
| **Остаток на 31 декабря 2017 года** | **8 994** | **3 134** | **3 507** | **289** | **1484** | **17 408** |
| **Накопленная амортизация и обесценение** | | | | | | |
| **Остаток на 1 января 2016 года** | **(1 588)** | **(1 040)** | **(1 277)** | **(46)** | **(244)** | **(4 195)** |
| Амортизационные отчисления | (213) | (97) | (201) | (14) | – | (525) |
| Выбытия | 47 | 7 | 90 | 3 | 19 | 166 |
| Убыток от обесценения | (7) | (70) | (2) | – | 18 | (61) |
| Прочее | (11) | 2 | 14 | (5) | – | – |
| Эффект пересчета в валюту представления | (318) | (215) | (242) | (10) | (41) | (826) |
| **Остаток на 31 декабря 2016 года** | **(2 090)** | **(1 413)** | **(1 618)** | **(72)** | **(248)** | **(5 441)** |
| Амортизационные отчисления | (347) | (97) | (264) | (24) | – | (732) |
| Выбытия | 107 | 56 | 79 | 5 | 4 | 251 |
| Убыток от обесценения | (154) | (87) | (7) | – | 21 | (227) |
| Прочее | 4 | (18) | 16 | (1) | (1) | – |
| Эффект пересчета в валюту представления | (120) | (78) | (82) | (4) | (15) | (299) |
| **Остаток на 31 декабря 2017 года** | **(2 600)** | **(1 637)** | **(1 876)** | **(96)** | **(239)** | **(6 448)** |
| **Остаточная стоимость** | | | | | | |
| **На 31 декабря 2016 года** | **5 224** | **1 442** | **1 358** | **143** | **1 139** | **9 306** |
| **На 31 декабря 2017 года** | **6 394** | **1 497** | **1 631** | **193** | **1 245** | **10 960** |

На 31 декабря 2017 года незавершенное капитальное строительство включало 225 млн долл. США безотзывных аккредитивов, открытых для оплаты приобретения основных средств (31 декабря 2016 года: 87 млн долл. США), представляющих обеспечительные депозиты, размещенные в банке. Приобретение основных средств в консолидированном отчете о движении денежных средств включает 210 млн долл. США в отношении безотзывных аккредитивов (31 декабря 2016 года: 78 млн долл. США).

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, составила 263 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, 202 млн долл. США). Годовая ставка капитализации, использованная для определения суммы, составила 6,28% (2016: 6,59%).

На 31 декабря 2017 года основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 3 728 млн долл. США затрат незавершенного строительства (на 31 декабря 2016 года: 2 994 млн долл. США).

На 31 декабря 2017 года основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включали 55 млн долл. США инвестиционной недвижимости (на 31 декабря 2016 года: 136 млн долл. США).

### Обесценение

На 31 декабря 2017 года Группа реклассифицировала активы Nkomati Nickel Mine из активов, предназначенных для продажи, и провела тест на обесценение указанных активов. Для определения стоимости в использовании (49 млн долл. США) Группа использовала модель дисконтированных денежных потоков. Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные для расчета стоимости в использовании, приведены ниже:

- Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены до 2027 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 и колебания валютных курсов были использованы из внешних источников информации – отчет Economist Intelligence Unit. Инфляция использовалась в диапазоне 2–5%. Прогнозы валютных курсов были посчитаны на основании ожидаемых индексов инфляции для южноафриканских рэндов и долларов США.
- Доналоговая номинальная ставка дисконтирования для южноафриканских рэндов 21,6% была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость капитала для Группы и отражает оценку руководством рисков, присущих данному производственному подразделению.

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.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года, Группа пересмотрела намерения по дальнейшему использованию газодобывающих активов. На основании этого указанные активы были признаны отдельной единицей, генерирующей денежные потоки. Группа признала убыток от обесценения газодобывающих активов в сумме 50 млн долл. США в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2016 года.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2017 года, были обнаружены признаки, свидетельствующие о дополнительном обесценении газодобывающих активов. Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные для расчета стоимости в использовании, приведены ниже:

- Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены до 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. 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.
- Инфляционные ожидания и колебания валютных курсов были использованы из внешних источников информации – отчет Economist Intelligence Unit. Инфляция использовалась в диапазоне 4–7%. Прогнозы валютных курсов были посчитаны на основании ожидаемых индексов инфляции для рублей и долларов США.
- Доналоговая номинальная рублевая ставка дисконтирования 15,8% была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость капитала для Группы и отражает оценку руководством рисков, присущих данному производственному подразделению.

В результате проведенного теста на обесценение газодобывающие активы были полностью обесценены. Убыток в сумме 43 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.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2017 года, убытки от обесценения в размере 55 млн долл. США были признаны в отношении отдельных активов, в первую очередь, основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения (в течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года: 11 млн долл. США в отношении основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению).





## 15. Прочие финансовые активы

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Долгосрочные** | | |
| Займы выданные и прочая дебиторская задолженность | 190 | 176 |
| Банковские депозиты | 2 | 10 |
| Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи | – | 4 |
| **Итого долгосрочные** | **192** | **190** |
| **Краткосрочные** | | |
| Займы выданные и прочая дебиторская задолженность | 1 | 6 |
| Банковские депозиты | 94 | – |
| Производные финансовые инструменты | 4 | 2 |
| **Итого краткосрочные** | **99** | **8** |

### Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, Группа полностью обесценила долю в компании, являющейся связанной стороной, которая контролирует различные объекты недвижимости. Убыток от обесценения был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2016 года.

### Банковские депозиты

Годовые процентные ставки по долгосрочным банковским депозитам в рублях составляли 5,10% (31 декабря 2016 года: 5,10%).

Годовые процентные ставки по долгосрочным банковским депозитам в евро составляли 0,30% (31 декабря 2016 года: не было банковских депозитов в евро).

Годовые процентные ставки по краткосрочным банковским депозитам в рэндах составляли от 6,68% до 7,42% (31 декабря 2016 года: от 6,80% до 7,45%).

## 16. Прочие налоги

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Налоги к возмещению** | | |
| Налог на добавленную стоимость к возмещению | 258 | 244 |
| Авансовые платежи по прочим налогам | 40 | 35 |
| | **298** | **279** |
| За вычетом резерва под обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению | (1) | – |
| **Итого** | **297** | **279** |
| За вычетом долгосрочной части | (1) | (2) |
| **Прочие налоги к возмещению** | **296** | **277** |
| **Налоговые обязательства** | | |
| Налог на добавленную стоимость | 66 | 70 |
| Страховые взносы во внебюджетные фонды | 26 | 27 |
| Налог на имущество | 22 | 18 |
| Налог на добычу полезных ископаемых | 17 | 11 |
| Прочие | 16 | 13 |
| **Прочие налоговые обязательства** | **147** | **139** |

## 17. Запасы

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Готовая металлопродукция | 655 | 310 |
| Металлы, находящиеся на стадии переработки, и полупродукты | 1 333 | 901 |
| За вычетом резерва по металлам на стадии переработки | (4) | – |
| **Итого запасы металлопродукции** | **1 984** | **1 211** |
| Запасы и материалы | 739 | 728 |
| За вычетом резерва по малооборачиваемым и неликвидным материалам и запасам | (34) | (27) |
| **Запасы и материалы, нетто** | **705** | **701** |
| **Запасы** | **2 689** | **1 912** |

На 31 декабря 2017 года часть полупродуктов в сумме 453 млн долл. США (31 декабря 2016 года: 830 млн долл. США) была отражена в составе прочих внеоборотных активов исходя из производственных планов Группы.

## 18. Торговая и прочая дебиторская задолженность

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Торговая дебиторская задолженность | 251 | 95 |
| Прочая дебиторская задолженность | 168 | 159 |
| | **419** | **254** |
| За вычетом резерва по сомнительным долгам | (92) | (81) |
| **Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто** | **327** | **173** |

В 2017 и 2016 годах средний период отсрочки платежа покупателям металлов варьировался от 0 до 30 дней.

По состоянию на 31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 года сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была несущественной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 33 дня в 2017 году (2016: 32 дня). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2017 года в размере 34 млн долл. США (31 декабря 2016 года: 45 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 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| До 180 дней | 25 | 41 |
| 180–365 дней | 9 | 4 |
| | **34** | **45** |





Движение резерва по сомнительным долгам представлено следующим образом:

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Остаток на начало года** | **81** | **54** |
| Изменение резерва по сомнительным долгам | 16 | 14 |
| Списание торговой и прочей дебиторской задолженности | (9) | (2) |
| Эффект пересчета в валюту представления | 4 | 15 |
| **Остаток на конец года** | **92** | **81** |

## 19. Денежные средства и их эквиваленты

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Расчетные счета | | |
| • в иностранной валюте | 358 | 389 |
| • в рублях | 76 | 58 |
| Банковские депозиты | | |
| • в иностранной валюте | 412 | 1 739 |
| • в рублях | – | 1 119 |
| Денежные средства и их эквиваленты с ограничением по использованию | 2 | 8 |
| Прочие денежные средства и их эквиваленты | 4 | 12 |
| **Итого** | **852** | **3 325** |

## 20. Активы, предназначенные для продажи, и выбытие дочерних предприятий

17 октября 2014 года Группа объявила о заключении обязывающих соглашений по продаже африканских активов, в том числе 50-процентной доли участия в совместном предприятии Nkomati Nickel Mine («Nkomati») и 85-процентной доли в компании Tati Nickel Mining Company (вместе «Африканские активы») BCL Investments («BCL»). Величина общего ожидаемого вознаграждения, которое может быть уточнено, составила 337 млн долл. США. Согласно условиям договоров продажи, покупатель взял на себя обязательства по восстановлению окружающей среды, связанные с указанными активами. 2 апреля 2015 года Группа продала 85-процентную долю в компании Tati Nickel Mining Company.

BCL отказалась от выполнения своих обязательств по договору после выполнения в сентябре 2016 года Группой всех отлагательных условий для совершения сделки по продаже Nkomati и приступила к процедуре добровольной ликвидации. В связи с указанными событиями Группа начала судебный процесс против BCL в Ботсване и LCIA для отстаивания своих интересов в сделке по продаже Nkomati.

Руководство Группы считает, что критерии классификации Nkomati как активов, предназначенных для продажи, более не выполняются по состоянию на 31 декабря 2017 года. На 31 декабря 2017 года Nkomati представляет собой совместную операцию, и Группа признает свою долю в активах, обязательствах, доходах и расходах Nkomati. Финансовая отчетность за периоды с момента классификации Nkomati в качестве актива, предназначенного для продажи, была соответствующим образом скорректирована. После реклассификации активы Nkomati были протестированы на обесценение (см. Примечание 14).

Показатели за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, были реклассифицированы в соответствии с формой представления в текущем отчетном периоде:

| | На 31 декабря 2016 года | | |
|---|---|---|---|
| Реклассификация в консолидированном отчете о финансовом положении | Представлено в отчетности | Реклассификация | После реклассификации |
| Основные средства | 9 099 | 207 | 9 306 |
| Прочие внеоборотные финансовые активы | 187 | 3 | 190 |
| Отложенные налоговые активы | 56 | 16 | 72 |
| Запасы | 1 895 | 17 | 1 912 |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность | 170 | 3 | 173 |
| Авансы выданные и расходы будущих периодов | 65 | 1 | 66 |
| Прочие налоги к возмещению | 276 | 1 | 277 |
| Денежные средства и их эквиваленты | 3 301 | 24 | 3 325 |
| Активы, классифицированные как предназначенные для продажи | 206 | (206) | – |
| | | **66** | |
| Долгосрочные кредиты и займы | 7 274 | 2 | 7 276 |
| Долгосрочные резервы | 435 | 6 | 441 |
| Отложенные налоговые обязательства | 303 | 52 | 355 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 578 | 1 | 579 |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | 1 609 | 4 | 1 613 |
| Обязательства по вознаграждениям работникам | 299 | 2 | 301 |
| Прочие налоговые обязательства | 138 | 1 | 139 |
| Обязательства, связанные с активами, классифицированными как предназначенные для продажи | 2 | (2) | – |
| | | **66** | |

| | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года | | |
|---|---|---|---|
| Реклассификация в консолидированном отчете о прибылях и убытках | Представлено в отчетности | Реклассификация | После реклассификации |
| Положительные курсовые разницы, нетто | 485 | 6 | 491 |
| Доля в прибылях ассоциированных предприятий | 6 | (6) | – |
| | | **–** | |

| | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года | | |
|---|---|---|---|
| Реклассификация в консолидированном отчете о движении денежных средств | Представлено в отчетности | Реклассификация | После реклассификации |
| **ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | |
| Корректировки прибыли до налогообложения: | | | |
| Положительные курсовые разницы, нетто | (485) | (6) | (491) |
| Доля в прибылях ассоциированных предприятий | (6) | 6 | – |
| | | – | |
| Изменения в оборотном капитале: | | | |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | 816 | 19 | 835 |
| | | **19** | |
| **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | |
| Приобретение основных средств | (1 648) | (19) | (1 667) |
| | | **(19)** | |





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.

29 ноября 2016 года Группа продала 74,8% долю в ОАО «Архангельский морской торговый порт», дочернем предприятии, расположенном в Российской Федерации, за вознаграждение в размере 7 млн долл. США. Балансовая стоимость чистых активов на дату выбытия составляла 8 млн долл. США. Убыток от реализации в размере 1 млн долл. США был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

15 апреля 2016 года Группа продала авиационные активы, включающие 96,8% долю в ЗАО «Нордавиа – РА», дочернем предприятии Группы, расположенном на территории Российской Федерации, и эксплуатируемые «Нордавиа» воздушные суда и объекты инфраструктуры, за вознаграждение 10 млн долл. США. Стоимость реализованных чистых активов на дату выбытия составляла 14 млн долл. США. Убыток от реализации в размере 4 млн долл. США был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

## 21. Уставный капитал

### Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **На 1 января** | **158 245 476** | **156 995 401** |
| Продажа собственных акций | – | 1 250 075 |
| **На 31 декабря** | **158 245 476** | **158 245 476** |

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, Группа продала 1 250 075 собственных акций за денежное вознаграждение в размере 158 млн долл. США.

### Прибыль на акцию

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Базовая прибыль на акцию (долларов США на акцию):** | **13,5** | **16,1** |

Показатели прибыли и средневзвешенного количества акций в обращении, использованные для расчета базовой прибыли на акцию, представлены ниже:

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Прибыль за год, причитающаяся акционерам материнской компании** | **2 129** | **2 536** |

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Средневзвешенное количество выпущенных акций | 158 245 476 | 156 995 401 |
| Эффект от продажи собственных акций, выкупленных у акционеров | – | 54 648 |
| **Средневзвешенное количество акций в обращении** | **158 245 476** | **157 050 049** |

По состоянию на 31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 года у Группы не было финансовых инструментов, которые бы имели эффект разводнения на базовую прибыль на акцию.

## 22. Доля неконтролирующих акционеров

В июле 2016 года Группа продала китайскому инвестору Highland Fund 10,67% долю в капитале Быстринского проекта за 80 млн долл. США. 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, в которой имеются неконтролирующие доли участия, существенные для Группы, по состоянию на 31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 года до исключения взаиморасчетов между компаниями Группы представлена ниже:

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Внеоборотные активы | 1 281 | 741 |
| Оборотные активы | 117 | 114 |
| Долгосрочные обязательства | (593) | (174) |
| Краткосрочные обязательства | (156) | (105) |
| **Чистые активы** | **649** | **576** |
| Чистые активы, причитающиеся держателям неконтролирующих долей | 325 | 61 |

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Убыток за год | (32) | (5) |
| Прочий совокупный доход | 31 | (82) |
| **Итого совокупный доход/(расход) за год** | **(1)** | **77** |
| Убыток, причитающийся держателям неконтролирующих долей | (6) | (1) |
| Прочий совокупный доход, причитающийся держателям неконтролирующих долей | 5 | 9 |

| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Денежные средства, направленные на операционную деятельность | (42) | (63) |
| Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность | (422) | (163) |
| Денежные средства, полученные от финансовой деятельности | 459 | 239 |
| **(Уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто** | **(7)** | **13** |





## 23. Кредиты и займы

| | Валюта | Фиксированная/ плавающая ставка | Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря 2017 года, % | Срок погашения | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Необеспеченные кредиты | долл. США | плавающая | 3,38% | 2017–2023 | 2 898 | 2 707 |
| | рубли | фиксированная | 11,90% | 2021 | 1 042 | 1 990 |
| | евро | плавающая | 0,85% | 2019–2028 | 4 | – |
| Обеспеченные кредиты | долл. США | плавающая | 6,72% | 2019–2024 | 582 | 165 |
| | рубли | фиксированная | 8,38% | 2017–2022 | 34 | – |
| **Итого кредиты** | | | | | **4 560** | **4 862** |
| Корпоративные облигации | долл. США | фиксированная | 5,05% | 2018–2023 | 4 206 | 2 715 |
| | рубли | фиксированная | 11,60% | 2026 | 259 | 247 |
| | | | | | **4 465** | **2 962** |
| Финансовый лизинг | евро | фиксированная | 7,10% | 2026 | 23 | 24 |
| | долл. США | фиксированная | 4,20% | 2019 | 4 | 7 |
| | рэнды | плавающая | 12,19% | 2017–2019 | 1 | – |
| | | | | | **28** | **31** |
| **Итого** | | | | | **9 053** | **7 855** |
| **За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение 12 месяцев и представленной в составе краткосрочных кредитов и займов** | | | | | **(817)** | **(579)** |
| **Долгосрочные кредиты и займы** | | | | | **8 236** | **7 276** |

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 2017 года, включает в себя 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 (за год, закончившийся 31 декабря 2016 года: изменения, обусловленные финансовой деятельностью, в сумме (1 401) млн долл. США, влияние изменений валютных курсов в сумме 346 млн долл. США и прочие неденежные изменения в сумме 697 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2017 года кредиты были обеспечены основными средствами с балансовой стоимостью 15 млн долл. США (на 31 декабря 2016 года: 752 млн долл. США). По состоянию на 31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 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 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Резерв на оплату ежегодных отпусков | 203 | 179 |
| Задолженность по оплате труда | 168 | 148 |
| Прочие | 22 | 22 |
| **Итого обязательства** | **393** | **349** |
| За вычетом долгосрочной части | (16) | (48) |
| **Краткосрочная часть обязательств** | **377** | **301** |

### 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 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Пенсионный фонд Российской Федерации | 311 | 273 |
| Накопительная долевая пенсионная программа | 8 | 7 |
| Прочие | 5 | 5 |
| **Итого** | **324** | **285** |

## 25. Резервы

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Краткосрочные резервы** | | |
| Налоговые резервы | 134 | 124 |
| Резерв по социальным обязательствам | 28 | 19 |
| Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации | 26 | – |
| Прочие резервы | 1 | 40 |
| **Итого краткосрочные резервы** | **189** | **183** |
| **Долгосрочные резервы** | | |
| Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации | 396 | 397 |
| Резерв по социальным обязательствам | 68 | 43 |
| Прочие долгосрочные резервы | – | 1 |
| **Итого долгосрочные резервы** | **464** | **441** |
| **Итого** | **653** | **624** |

| | Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации | Социальные обязательства | Налоговый резерв | Прочие резервы | Итого |
|---|---|---|---|---|---|
| **Остаток на 1 января 2016** | **314** | **50** | **127** | **77** | **568** |
| Начисление резервов | – | 12 | 3 | 4 | 19 |
| Погашения в течение года | – | (16) | (5) | (30) | (51) |
| Изменение оценок | (13) | (1) | – | (27) | (41) |
| Амортизация дисконта | 32 | 6 | – | 5 | 43 |
| Эффект пересчета в валюту представления | 64 | 11 | (1) | 12 | 86 |
| **Остаток на 31 декабря 2016 года** | **397** | **62** | **124** | **41** | **624** |
| Начисление резервов | 6 | 42 | 2 | 2 | 52 |
| Погашения в течение года | – | (21) | (2) | (41) | (64) |
| Изменение оценок | (38) | 4 | – | – | (34) |
| Амортизация дисконта | 35 | 6 | – | – | 41 |
| Эффект пересчета в валюту представления | 22 | 3 | 10 | (1) | 34 |
| **Остаток на 31 декабря 2017 года** | **422** | **96** | **134** | **1** | **653** |

### Обязательства по восстановлению окружающей среды

Основные допущения, использованные для оценки обязательств по восстановлению окружающей среды:

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Ставка дисконта российских предприятий | 6,9% – 9,1% | 8,5% – 8,6% |
| Ставка дисконта иностранных предприятий | 3% – 5% | 3% – 5% |
| Прогнозируемая дата закрытия рудников | до 2071 | до 2059 |
| Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2018 по 2037 годы | 3,0% – 4,9% | 3,1% – 4,7% |
| Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2038 года и далее | 2,9% | 2,9% |

Расходы на погашение обязательств по восстановлению окружающей среды (по текущей приведенной стоимости) представлены следующим образом:

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Со второго по пятый годы | 202 | 265 |
| С шестого по десятый годы | 23 | 44 |
| С одиннадцатого по пятнадцатый годы | 39 | 10 |
| С шестнадцатого по двадцатый годы | 77 | 26 |
| В последующие годы | 55 | 52 |
| **Итого** | **396** | **397** |

В 2015 году Группа одобрила программу реконфигурации производственных мощностей, расположенных на полуострове Таймыр. Реализация программы началась в 2016 году и включала расходы на закрытие Никелевого завода. В 2016 году изменения в оценках резерва на реконфигурацию производственных мощностей были признаны в составе Прочих операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

### Социальные обязательства

В 2010 году Группа заключила несколько многосторонних соглашений с Правительством Российской Федерации, Правительствами Красноярского и Забайкальского края о строительстве дошкольных образовательных учреждений и прочих социальных объектов в г. Норильск, г. Дудинка и г. Чита, а также о переселении граждан, проживающих в этих городах, в другие регионы Российской Федерации с более благоприятными условиями жизни, в период с 2015 по 2020 годы. Резерв по социальным обязательствам представляет собой приведенную к текущей стоимости наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения данных обязательств Группы.

## 26. Торговая и прочая кредиторская задолженность

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| **Финансовые обязательства** | | |
| Торговая кредиторская задолженность | 426 | 602 |
| Задолженность по приобретению объектов основных средств | 186 | 146 |
| Прочая кредиторская задолженность | 140 | 147 |
| **Итого финансовые обязательства** | **752** | **895** |
| **Нефинансовые обязательства** | | |
| Авансы полученные | 31 | 718 |
| **Итого нефинансовые обязательства** | **31** | **718** |
| **Итого** | **783** | **1 613** |

Анализ финансовых обязательств по срокам погашения:

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| До одного месяца | 194 | 189 |
| От одного до трех месяцев | 244 | 209 |
| От трех до двенадцати месяцев | 314 | 497 |
| **Итого** | **752** | **895** |

## 27. Дивиденды

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 1 189 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.

10 июня 2016 года годовое Общее собрание акционеров одобрило дивиденды за год, закончившийся 31 декабря 2015 года, в размере 230,14 руб. (3,61 долл. США) на акцию в общей сумме 571 млн долл. США (включая 4 млн долл. США в отношении собственных акций, выкупленных у акционеров). Дивиденды были выплачены акционерам в июле 2016 года в сумме 567 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

19 декабря 2015 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2015 года, в размере 321,95 руб. (4,51 долл. США) на акцию в общей сумме 714 млн долл. США (включая 6 млн долл. США, в отношении собственных акций, выкупленных у акционеров). Дивиденды были выплачены акционерам в январе 2016 года в сумме 665 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, ассоциированные предприятия, предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы, а также ее ключевой руководящий персонал. Группа определяет основных акционеров как акционеров, имеющих значительное влияние на деятельность Группы. В процессе своей деятельности Компания и ее дочерние предприятия заключают различные договоры на продажу, покупку и оказание услуг со связанными сторонами. Операции между Компанией и ее дочерними предприятиями, являющимися связанными сторонами, были исключены при консолидации и не раскрываются в данном примечании. Информация об операциях между Группой и прочими связанными сторонами представлена ниже.

| | Реализация товаров и услуг, долей участия в обществах | | Приобретение активов и услуг и прочие операционные расходы | |
|---|---|---|---|---|
| Операции со связанными сторонами | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
| Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы | 279 | 13 | 115 | 177 |
| Совместные операции Группы | 1 | 2 | 107 | 169 |
| **Итого** | **280** | **15** | **222** | **346** |





| | Дебиторская задолженность | | Кредиторская задолженность, займы и кредиты полученные | |
|---|---|---|---|---|
| Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
| Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы | – | – | 2 | 2 |
| Совместные операции Группы | – | 1 | 9 | 20 |
| **Итого** | **–** | **1** | **11** | **22** |

### Условия сделок со связанными сторонами

Операции со связанными сторонами в отношении покупки-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 2017 года, составило 103 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, – 62 млн долл. США).

## 29. Будущие обязательства

### Инвестиционные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2017 года обязательства, принятые Группой в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, составляли 801 млн долл. США (31 декабря 2016 года: 1 138 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 2066 года. В соответствии с условиями договоров аренды размер арендной платы пересматривается ежегодно на основании приказа органов местного самоуправления соответствующего уровня. Компании Группы имеют право на продление договора аренды по окончании его срока действия, а также право приобрести земельный участок в собственность в любое время по цене, установленной местными властями.

Будущие минимальные арендные платежи по нерасторгаемым договорам операционной аренды земельных участков и прочей недвижимости представлены следующим образом:

| | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| В течение одного года | 36 | 29 |
| От одного года до пяти лет | 103 | 78 |
| В последующие годы | 138 | 109 |
| **Итого** | **277** | **216** |

По состоянию на 31 декабря 2017 года Группа заключила десять договоров операционной аренды воздушных судов (31 декабря 2016 года: десять договоров). Соответствующие арендные соглашения в среднем имеют семилетний срок действия с возможностью их продления по окончании (31 декабря 2016 года: пятилетний). 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 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| В течение одного года | 38 | 43 |
| От одного года до пяти лет | 97 | 70 |
| В последующие годы | 18 | – |
| **Итого** | **153** | **113** |

### 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 2017 года Группе предъявлен ряд исков, вытекающих из гражданско-правовых обязательств. По состоянию на 31 декабря 2017 года размер соответствующих требований по неоконченным судебным разбирательствам, по которым руководство Группы оценивает степень вероятности неблагоприятного исхода как возможную, составил приблизительно 25 млн долл. США (на 31 декабря 2016 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 (OECD), создавая дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства.

Правила трансфертного ценообразования предусматривают обязанность налогоплательщиков готовить документацию в отношении контролируемых сделок и определяют принципы и механизмы для начисления дополнительных налогов и процентов, если цены в контролируемых сделках отличаются от рыночных.

На текущий момент практики применения правил по трансфертному ценообразованию налоговыми и судебными органами недостаточно. Ожидается, что операции, которые регулируются правилами о трансфертном ценообразовании, станут объектом детальной проверки, что потенциально может оказать влияние на финансовые результаты и финансовое положение Группы.

В 2017 году российские налоговые органы Российской Федерации завершили проверку экспортных операций Группы по реализации металлов за год, закончившийся 31 декабря 2013 года, в части трансфертного ценообразования, которая не привела к существенным доначислениям налога на прибыль.

### Охрана окружающей среды

Деятельность Группы в значительной степени подвержена контролю и регулированию со стороны федеральных, региональных и местных органов власти в области охраны окружающей среды в странах, где расположены ее производственные предприятия. Производственная деятельность Группы приводит к выбросу загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросу загрязняющих веществ в водные объекты, к образованию и размещению отходов производства.

Руководство полагает, что Группа соблюдает все законы и нормы по охране окружающей среды, действующие на сегодняшний день в странах, где Группа ведет деятельность. Однако законы и нормативные акты в области охраны окружающей среды продолжают меняться. Группа не в состоянии предсказать сроки и масштаб таких изменений. В случае наступления изменений от Группы может потребоваться проведение модернизации технической базы для того, чтобы соответствовать более строгим нормам.





### Страновой риск Российской Федерации

Российская Федерация является страной с переходной экономикой и в настоящее время не имеет достаточно развитой деловой и законодательной инфраструктуры, включая стабильную банковскую и судебную системы, которые существуют в странах с более развитой рыночной экономикой. Современная российская экономика характеризуется, в частности, такими явлениями, как неконвертируемость национальной валюты за рубежом, валютный контроль, низкий уровень ликвидности на рынках капитала и продолжающаяся инфляция. В результате, ведение деятельности в Российской Федерации связано с рисками, как правило, не встречающимися в странах с более развитой рыночной экономикой. Стабильное и успешное развитие российской экономики и бизнеса Группы во многом зависит от эффективности экономических мер, предпринимаемых Правительством Российской Федерации, а также дальнейшего развития правовой системы.

## 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.

Управление рисками осуществляется Управлением финансовых рисков. 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 прибыли Группы к возможному росту процентных ставок на 2 процентных пункта. Анализ чувствительности проводится на основании допущения о том, что сумма задолженности под плавающую процентную ставку на отчетную дату существовала в течение всего отчетного периода.

| | 2% влияние роста LIBOR | |
|---|---|---|
| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
| Убыток | 70 | 57 |

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 2017 года и на 31 декабря 2016 года представлена следующим образом:

| | На 31 декабря 2017 года | | | На 31 декабря 2016 года | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Доллар США | Гонконгский доллар | Прочие | Доллар США | Гонконгский доллар | Прочие |
| Денежные средства и эквиваленты | 609 | 100 | 49 | 1 053 | 1 014 | 57 |
| Дебиторская задолженность | 384 | – | 8 | 163 | – | 7 |
| Прочие активы | 141 | – | 312 | 140 | – | 101 |
| **Активы** | **1 134** | **100** | **369** | **1 356** | **1 014** | **165** |
| Торговые и прочие кредиторы | 290 | – | 94 | 263 | – | 74 |
| Кредиты и займы | 7 684 | – | 5 | 5 584 | – | – |
| Прочие обязательства | 36 | – | 23 | 15 | – | 24 |
| **Обязательства** | **8 010** | **–** | **122** | **5 862** | **–** | **98** |

Валютный риск оценивается ежемесячно с использованием анализа чувствительности и поддерживается в рамках параметров, утвержденных политикой. В анализ включаются только денежные статьи, выраженные в долларах США, по предприятиям, функциональная валюта которых российский рубль. В приведенной ниже таблице показано уменьшение прибыли и капитала Группы до налогообложения при ослаблении курса российского рубля по отношению к доллару США на 20%.

| | Доллары США 20% укрепление | |
|---|---|---|
| | За год, закончившийся 31 декабря 2017 года | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года |
| Убыток | 1 375 | 901 |

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.

***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 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
| **Денежные средства и их эквиваленты и банковские депозиты** | | |
| Банк А | 224 | 1 014 |
| Банк Б | 143 | 653 |
| Банк В | 125 | 521 |
| Банк Г | 102 | 381 |
| Банк Д | 80 | 226 |
| **Итого** | **674** | **2 795** |
| **Торговая дебиторская задолженность** | | |
| Компания А | 66 | 11 |
| Компания Б | 41 | 9 |
| Компания В | 23 | 7 |
| Компания Г | 18 | 7 |
| Компания Д | 16 | 6 |
| **Итого** | **164** | **40** |

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 2017 года | | | За год, закончившийся 31 декабря 2016 года | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Количество покупателей | Оборот млн долл. США | % | Количество покупателей | Оборот млн долл. США | % |
| Крупнейший покупатель | 1 | 1 319 | 14 | 1 | 973 | 12 |
| Следующие 9 крупнейших покупателей | 9 | 2 936 | 32 | 9 | 2 587 | 31 |
| **Итого** | **10** | **4 255** | **46** | **10** | **3 560** | **43** |
| Следующие 10 крупнейших покупателей | 10 | 1 494 | 16 | 10 | 1 154 | 14 |
| **Итого** | **20** | **5 749** | **62** | **20** | **4 714** | **57** |
| Остальные покупатели | | 3 397 | 38 | | 3 545 | 43 |
| **Итого** | | **9 146** | **100** | | **8 259** | **100** |

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 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
|---|---|---|
| Денежные средства и их эквиваленты | 852 | 3 325 |
| Займы выданные, торговая и прочая дебиторская задолженность | 518 | 355 |
| Безотзывные аккредитивы | 248 | 101 |
| Банковские депозиты | 96 | 10 |

***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 и ежеквартальные процедуры детального бюджетирования.

В таблице ниже представлен анализ сроков погашения кредитов и займов Группы (сроки погашения прочих обязательств представлены в Примечании 26), базирующихся на недисконтированных контрактных сроках погашения обязательств, включая проценты:

| 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Кредиты и займы с фиксированной ставкой** | | | | | | | | | |
| Основная сумма долга | 5 586 | 1 | 1 | 766 | 6 | 988 | 1 049 | 1 506 | 1 269 |
| Проценты | 1 189 | – | 36 | 239 | 258 | 257 | 188 | 106 | 105 |
| | **6 775** | **1** | **37** | **1 005** | **264** | **1 245** | **1 237** | **1 612** | **1 374** |
| **Кредиты и займы с плавающей ставкой** | | | | | | | | | |
| Основная сумма долга | 3 510 | 9 | – | 29 | 236 | 996 | 1 028 | 808 | 405 |
| Проценты | 246 | 5 | 8 | 51 | 65 | 52 | 33 | 20 | 10 |
| | **3 756** | **14** | **8** | **80** | **302** | **1 048** | **1 061** | **828** | **415** |
| **Итого** | **10 531** | **15** | **45** | **1 085** | **566** | **2 293** | **2 298** | **2 440** | **1 789** |

| На 31 декабря 2016 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Кредиты и займы с фиксированной ставкой** | | | | | | | | | |
| Основная сумма долга | 4 996 | – | – | 5 | 741 | 668 | 1 348 | 976 | 1 258 |
| Проценты | 1 882 | – | 76 | 357 | 417 | 394 | 306 | 137 | 195 |
| | **6 878** | **–** | **76** | **362** | **1 158** | **1 062** | **1 654** | **1 113** | **1 453** |
| **Кредиты и займы с плавающей ставкой** | | | | | | | | | |
| Основная сумма долга | 2 902 | 11 | 134 | 431 | 445 | 556 | 222 | 609 | 494 |
| Проценты | 419 | 4 | 18 | 71 | 83 | 73 | 63 | 43 | 64 |
| | **3 321** | **15** | **152** | **502** | **528** | **629** | **285** | **652** | **558** |
| **Итого** | **10 199** | **15** | **228** | **864** | **1 686** | **1 691** | **1 939** | **1 765** | **2 011** |

Для финансирования своих текущих потребностей в денежных средствах по состоянию на 31 декабря 2017 года Группа имела в своем распоряжении доступные финансовые средства в сумме 3 554 млн долл. США (31 декабря 2016 года: 2 622 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), краткосрочная дебиторская задолженность и кредиторская задолженность, приблизительно равна их справедливой стоимости.

Некоторые финансовые инструменты, такие как прочие финансовые активы и обязательства по финансовой аренде, были исключены из анализа справедливой стоимости либо по причине несущественности балансов, либо по причине того, что активы были приобретены или обязательства возникли незадолго до отчетной даты, и руководство полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов приблизительно равна их справедливой стоимости или несущественно отличается от их справедливой стоимости.





Анализ финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, 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.

Кредиты и займы, торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность, балансовая стоимость которых отличается от их справедливой стоимости, представлены ниже.

| | На 31 декабря 2017 года | | На 31 декабря 2016 года | |
|---|---|---|---|---|
| | Балансовая стоимость | Справедливая стоимость Уровень 1 | Балансовая стоимость | Справедливая стоимость Уровень 1 |
| Корпоративные облигации с фиксированной ставкой | 4 465 | 4 685 | 2 962 | 3 171 |
| **Итого** | **4 465** | **4 685** | **2 962** | **3 171** |
| Кредиты и займы, в том числе: | Балансовая стоимость | Справедливая стоимость Уровень 2 | Балансовая стоимость | Справедливая стоимость Уровень 2 |
| Кредиты и займы с плавающей ставкой | 3 484 | 3 439 | 2 872 | 2 734 |
| Кредиты и займы с фиксированной ставкой | 1 076 | 1 055 | 1 990 | 2 121 |
| **Итого** | **4 560** | **4 494** | **4 862** | **4 855** |
| | Балансовая стоимость | Справедливая стоимость Уровень 2 | Балансовая стоимость | Справедливая стоимость Уровень 2 |
| Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность | 402 | 440 | 523 | 523 |
| **Итого** | **402** | **440** | **523** | **523** |

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 2017 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 2017 года была рассчитана на основе текущей стоимости будущих денежных потоков с использованием ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководства.

## 33. Финансовые вложения в крупнейшие дочерние и ассоциированные предприятия

| Дочерние предприятия по операционным сегментам | Страна | Вид деятельности | Эффективная доля собственности, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
| **Группа ГМК** | | | | |
| АО «Норильский комбинат» | Российская Федерация | Аренда оборудования | 100 | 100 |
| АО «Таймыргаз» | Российская Федерация | Добыча газа | 100 | 100 |
| АО «Норильскгазпром» | Российская Федерация | Добыча газа | 100 | 100 |
| АО «Таймырэнерго» | Российская Федерация | Аренда оборудования | 100 | 100 |
| АО «НТЭК» | Российская Федерация | Электроэнергетика | 100 | 100 |

| Дочерние предприятия по операционным сегментам | Страна | Вид деятельности | Эффективная доля собственности, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
| ООО «ЗСК» | Российская Федерация | Строительство | 100 | 100 |
| ООО «Норильскникельремонт» | Российская Федерация | Ремонт | 100 | 100 |
| ООО «Норильскгеология» | Российская Федерация | Геологоразведка | 100 | 100 |
| ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» | Российская Федерация | Изготовление запчастей | 100 | 100 |
| **Группа КГМК** | | | | |
| АО «Кольская ГМК» | Российская Федерация | Горная металлургия | 100 | 100 |
| ООО «Печенгастрой» | Российская Федерация | Ремонт | 100 | 100 |
| **Norilsk Nickel Harjavalta** | | | | |
| Norilsk Nickel Harjavalta OY | Финляндия | Металлургия | 100 | 100 |
| **Прочие металлургические** | | | | |
| ООО «ГРК «Быстринское» | Российская Федерация | Горная металлургия | 50,01 | 89,33 |
| **Прочие неметаллургические** | | | | |
| Metal Trade Overseas A.G. | Швейцария | Сбытовая деятельность | 100 | 100 |
| ООО «Институт Гипроникель» | Российская Федерация | Исследования | 100 | 100 |
| АО «ТТК» | Российская Федерация | Поставка топлива | 100 | 100 |
| АО «Енисейское речное пароходство» | 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 2017 года | На 31 декабря 2016 года |
| **Прочие металлургические** | | | | |
| Nkomati Nickel Mine | Южно-Африканская Республика | Горная металлургия | 50 | 50 |

## 34. События после отчетной даты

В январе 2018 года Компания осуществила вторую выборку в размере 1 100 млн долл. США по синдицированному кредиту в размере 2 500 млн долл. США, подписанному в декабре 2017 года с группой международных банков, полностью выбрав доступный объем средств по данному кредиту.

В январе 2018 года Компания произвела частичное досрочное погашение в размере 120 млн долл. США двусторонней кредитной линии с АО «Нордеа Банк» общим объемом 220 млн долл. США.

В феврале 2018 года Группа подписала соглашение с Societe Generale об авансировании поставок металлов в размере 300 млн долл. США.

В течение января – февраля 2018 года Компания подписала две подтвержденные резервные кредитные линии ПАО «ВТБ» и АО «Газпромбанк» в размере 30 млрд руб. и 20 млрд руб. соответственно, а также неподтвержденную резервную кредитную линию с АО «Газпромбанк» в размере 20 млрд руб. На дату публикации отчетности выборка по данным линиям не осуществлялась.





# Структура Группы: основные активы[1]

| Горно-металлургические активы | Геолого-разведочные активы | Энергетические активы | Транспортные активы | Исследовательские активы | Обеспечивающие активы | Сбытовые активы |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Заполярный филиал | ООО «Норильскгеология» (доля владения — 100%) | «Норильскэнерго» (филиал) | Заполярный транспортный филиал | ООО «Институт Гипроникель» (доля владения — 100%) | ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» (доля владения — 100%) | АО «НОРМЕТИМПЭКС» (доля владения — 100%) |
| ООО «Медвежий ручей» (доля владения — 100%) | ООО «Востокгеология» (доля владения — 100%) | АО «Таймырэнерго» (доля владения — 100%) | Мурманский транспортный филиал | | ООО «ЗСК» (доля владения — 100%) | Metal Trade Overseas A. G. (Швейцария, доля владения — 100%) |
| АО «Кольская ГМК» (доля владения — 100%) | | АО «НТЭК» (доля владения — 100%) | Архангельский транспортный филиал | | ООО «Норильскникельремонт» (доля владения — 100%) | Norilsk Nickel Europe Limited (Великобритания, доля владения — 100%) |
| ООО «ГРК «Быстринское» (доля владения — 50,01%) | | АО «Норильскгазпром» (доля владения — 100%) | Красноярский транспортный филиал | | ООО «Печенгастрой» (доля владения — 100%) | Norilsk Nickel Asia (Гонконг, доля владения — 100%) |
| Norilsk Nickel Harjavalta OY (Финляндия, доля владения — 100%) | | АО «Таймыргаз» (доля владения — 100%) | Быстринский транспортный филиал | | ООО «Норникель» — Общий центр обслуживания» (доля владения — 100%) | Norilsk Nickel USA Inc. (США, доля владения — 100%) |
| Nkomati Nickel Mine (ЮАР, доля владения — 50%) | | АО «ТТК» (доля владения — 100%) | АО «ЕРП» (доля владения — 81,99%) | | | Norilsk Nickel Marketing (Китай, доля владения — 100%) |
| | | АО «Норильск-трансгаз» (доля владения — 100%) | АО «Красноярский речной порт» (доля владения — 88,77%) | | | |
| | | ООО «Арктик-энерго» (доля владения — 100%) | АО «Лесосибирский порт» (доля владения — 51%) | | | |
| | | | ООО «Аэропорт «Норильск» (доля владения — 100%) | | | |
| | | | АО «АК «НордСтар» (доля владения — 100%) | | | |
| | | | АО «Норильск Авиа» (доля владения — 100%) | | | |

[1] *Доли владения по дочерним компаниям указаны от уставного капитала.*

# История производственных показателей

| Производство товарных металлов Группой «Норильский никель» | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРНЫХ МЕТАЛЛОВ ГРУППОЙ** | | | | | | | | | | |
| Никель, т, в том числе | 297 943 | 279 889 | 295 840 | 295 098 | 300 340 | 285 292 | 274 248 | 266 406 | 235 749 | 217 112 |
| из собственного российского сырья | 230 550 | 232 813 | 235 518 | 234 906 | 223 153 | 219 273 | 223 224 | 220 675 | 196 809 | 210 131 |
| из сырья третьих лиц | 67 393 | 47 076 | 60 322 | 60 192 | 77 187 | 66 019 | 51 024 | 45 731 | 38 940 | 6 981 |
| Медь, т, в том числе | 417 861 | 400 778 | 388 027 | 377 944 | 363 764 | 371 063 | 368 008 | 369 426 | 360 217 | 401 081 |
| из собственного российского сырья | 400 344 | 382 443 | 365 698 | 362 854 | 344 226 | 345 737 | 345 897 | 352 766 | 344 482 | 397 774 |
| из сырья третьих лиц | 17 517 | 18 335 | 22 329 | 15 090 | 19 538 | 25 326 | 22 111 | 16 660 | 15 735 | 3 307 |
| Палладий, тыс. тр. ун., в том числе | 2 807 | 2 794 | 2 855 | 2 806 | 2 732 | 2 662 | 2 752 | 2 689 | 2 618 | 2 780 |
| из собственного российского сырья | 2 701 | 2 676 | 2 723 | 2 704 | 2 624 | 2 529 | 2 582 | 2 575 | 2 526 | 2 728 |
| из сырья третьих лиц | 106 | 118 | 132 | 102 | 108 | 133 | 170 | 114 | 92 | 52 |
| Платина, тыс. тр. ун., в том числе | 656 | 658 | 692 | 696 | 683 | 650 | 662 | 656 | 644 | 670 |
| из собственного российского сырья | 632 | 636 | 663 | 672 | 658 | 604 | 595 | 610 | 610 | 650 |
| из сырья третьих лиц | 24 | 22 | 29 | 24 | 25 | 46 | 67 | 46 | 34 | 20 |
| **Заполярный филиал и Кольская ГМК (Россия)** | | | | | | | | | | |
| Никель, т, в том числе | 232 302 | 232 813 | 235 518 | 237 227 | 233 632 | 231 798 | 228 438 | 222 016 | 182 095 | 157 396 |
| Заполярный филиал | 122 000 | 124 250 | 124 200 | 124 000 | 124 000 | 122 700 | 122 390 | 96 916 | 50 860 | 0 |
| Кольская ГМК | 110 302 | 108 563 | 111 318 | 113 227 | 109 632 | 109 098 | 106 048 | 125 100 | 131 235 | 157 396 |
| из собственного российского сырья | 108 550 | 108 563 | 111 318 | 110 906 | 99 153 | 96 573 | 100 834 | 123 335 | 126 937 | 155 110 |
| из сырья третьих лиц | 1 752 | 0 | 0 | 2 321 | 10 479 | 12 525 | 5 214 | 1 765 | 4 298 | 2 286 |
| Медь, т, в том числе | 400 344 | 382 443 | 365 698 | 363 460 | 352 466 | 359 102 | 354 943 | 355 707 | 350 619 | 387 640 |
| Заполярный филиал | 338 511 | 323 705 | 309 320 | 303 940 | 295 610 | 296 760 | 297 552 | 292 632 | 280 347 | 306 859 |
| Кольская ГМК | 61 833 | 58 738 | 56 378 | 59 520 | 56 856 | 62 342 | 57 391 | 63 075 | 70 272 | 80 781 |
| из собственного российского сырья | 61 833 | 58 738 | 56 378 | 58 914 | 48 616 | 48 977 | 48 345 | 60 134 | 63 542 | 78 586 |
| из сырья третьих лиц | 0 | 0 | 0 | 606 | 8 240 | 13 365 | 9 046 | 2 941 | 6 730 | 2 195 |
| Палладий, тыс. тр. ун., в том числе | 2 701 | 2 676 | 2 723 | 2 704 | 2 628 | 2 580 | 2 660 | 2 606 | 2 554 | 2 738 |
| Заполярный филиал | 2 054 | 2 010 | 2 053 | 2 038 | 1 989 | 2 006 | 2 065 | 1 935 | 1 703 | 956 |
| Кольская ГМК | 647 | 666 | 670 | 666 | 639 | 574 | 595 | 671 | 851 | 1 782 |
| из собственного российского сырья | 647 | 666 | 670 | 666 | 635 | 523 | 517 | 640 | 815 | 1 737 |
| из сырья третьих лиц | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 51 | 78 | 31 | 36 | 45 |
| Платина, тыс. тр. ун., в том числе | 632 | 636 | 663 | 672 | 660 | 627 | 627 | 622 | 622 | 660 |
| Заполярный филиал | 509 | 505 | 529 | 536 | 529 | 504 | 500 | 488 | 449 | 259 |
| Кольская ГМК | 123 | 131 | 134 | 136 | 131 | 123 | 127 | 134 | 173 | 401 |
| из собственного российского сырья | 123 | 131 | 134 | 136 | 129 | 100 | 95 | 122 | 159 | 385 |
| из сырья третьих лиц | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 23 | 32 | 12 | 14 | 16 |
| **Norilsk Nickel Harjavalta (Финляндия)** | | | | | | | | | | |
| Никель, т, в том числе | 29 344 | 28 452 | 49 159 | 48 525 | 45 518 | 44 252 | 42 603 | 43 479 | 53 654 | 59 716 |
| из российского сырья Компании | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 424 | 19 012 | 55 021 |
| Медь, т, в том числе | 4 220 | 4 983 | 11 279 | 5 681 | 1 006 | 6 549 | 10 629 | 13 048 | 9 598 | 13 441 |
| из российского сырья Компании | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 593 | 12 329 |
| Палладий, тыс. тр. ун., в том числе | 11 | 18 | 48 | 34 | 21 | 39 | 74 | 78 | 64 | 42 |
| из российского сырья Компании | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 35 |
| Платина, тыс. тр. ун., в том числе | 5 | 5 | 15 | 12 | 9 | 16 | 31 | 33 | 22 | 10 |
| из российского сырья Компании | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| **Norilsk Nickel Australia (Австралия)** | | | | | | | | | | |
| Никель, т | 15 528 | 1 223 | 0 | 0 | 8 975 | 2 826 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Norilsk Nickel Tati (Ботсвана) [1]** | | | | | | | | | | |
| Никель, т | 20 769 | 17 401 | 11 163 | 9 346 | 12 215 | 6 416 | 3 207 | 911 | 0 | 0 |
| Медь, т | 13 297 | 13 352 | 11 050 | 8 803 | 10 292 | 5 412 | 2 436 | 671 | 0 | 0 |
| Палладий, тыс. тр. ун. | 95 | 100 | 84 | 68 | 83 | 43 | 18 | 5 | 0 | 0 |
| Платина, тыс. тр. ун. | 19 | 17 | 14 | 12 | 14 | 7 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| **Norilsk Nickel Nkomati (ЮАР) [2]** | | | | | | | | | | |
| Никель, т | 2 642 | 3 005 | 5 528 | 5 815 | 9 624 | 11 920 | 11 359 | 11 350 | 8 486 | 8 006 |
| Медь, т | 1 347 | 1 436 | 3 082 | 2 927 | 4 594 | 5 034 | 4 938 | 5 301 | 4 007 | 4 504 |
| Палладий, тыс. тр. ун. | 13 | 11 | 23 | 24 | 32 | 46 | 48 | 53 | 40 | 46 |
| Платина, тыс. тр. ун. | 5 | 3 | 7 | 9 | 12 | 20 | 19 | 20 | 15 | 20 |

[1] *Сделка по продаже актива закрыта 2 апреля 2015 года.*

[2] *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 производственным показателям Nkomati не консолидируются в общем итоге.*

# Ресурсы и запасы

| Регион, месторождение, тип руды | Руда тыс. т | Содержание металла: Ni % | Cu % | Pd г/т | Pt г/т | Au г/т | 6 МПГ г/т | Металл: Ni тыс. т | Cu тыс. т | Pd тыс. тр. ун. | Pt тыс. тр. ун. | Au тыс. тр. ун. | 6 МПГ тыс. тр. ун. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ** | | | | | | | | | | | | | |
| **Доказанные и вероятные запасы, всего** | **689 980** | **0,92** | **1,75** | **4,25** | **1,13** | **0,24** | **5,63** | **6 375** | **12 074** | **94 260** | **24 956** | **5 432** | **124 810** |
| **Доказанные запасы** | | | | | | | | | | | | | |
| Талнахский рудный узел, в том числе: | 331 796 | 0,78 | 1,56 | 3.91 | 1,04 | 0,22 | 5,15 | 2 573 | 5 162 | 41 751 | 11 095 | 2 319 | 54 951 |
| Богатая | 48 376 | 2,53 | 3,14 | 6.57 | 1,26 | 0,20 | 8,15 | 1 225 | 1 517 | 10 221 | 1 962 | 309 | 12 675 |
| Медистая | 22 584 | 0,98 | 3,98 | 9.52 | 2,30 | 0,51 | 11,95 | 221 | 899 | 6 912 | 1 667 | 369 | 8 675 |
| Вкрапленная | 260 836 | 0,43 | 1,05 | 2.94 | 0,89 | 0,20 | 4,01 | 1 127 | 2 746 | 24 618 | 7 466 | 1 641 | 33 601 |
| Месторождение Норильск-1 (вкрапленная руда) | 22 353 | 0,35 | 0,51 | 3.97 | 1,60 | 0,17 | 5,86 | 78 | 113 | 2 856 | 1 149 | 126 | 4 215 |
| **Вероятные запасы** | | | | | | | | | | | | | |
| Талнахский рудный узел | 313 942 | 1,17 | 2,14 | 4,62 | 1,14 | 0,28 | 6,06 | 3 662 | 6 719 | 46 628 | 11 493 | 2 852 | 61 173 |
| Богатая | 84 821 | 2,88 | 3,90 | 6,88 | 1,42 | 0,28 | 8,87 | 2 439 | 3 307 | 18 764 | 3 865 | 761 | 24 175 |
| Медистая | 58 188 | 0,76 | 3,28 | 7,25 | 1,88 | 0,58 | 9,33 | 441 | 1 910 | 13 562 | 3 519 | 1 094 | 17 460 |
| Вкрапленная | 170 933 | 0,46 | 0,88 | 2,60 | 0,75 | 0,18 | 3,56 | 782 | 1 502 | 14 302 | 4 109 | 997 | 19 538 |
| Месторождение Норильск-1 (вкрапленная руда) | 21 889 | 0,28 | 0,37 | 4,30 | 1,73 | 0,19 | 6,35 | 62 | 80 | 3 025 | 1 219 | 135 | 4 471 |
| **Оцененные и выявленные ресурсы, всего** | **1 714 381** | **0,70** | **1,32** | **3,57** | **1,01** | **0,21** | **4,79** | **11 985** | **22 660** | **196 919** | **55 507** | **11 673** | **264 234** |
| Талнахский рудный узел | 1 566 469 | 0,74 | 1,41 | 3,56 | 0,97 | 0,22 | 4,73 | 11 545 | 22 096 | 179 339 | 48 652 | 10 942 | 238 382 |
| Богатая | 115 466 | 3,23 | 4,26 | 7,96 | 1,60 | 0,29 | 10,12 | 3 733 | 4 917 | 29 537 | 5 939 | 1 092 | 37 550 |
| Медистая | 68 345 | 1,00 | 4,24 | 9,61 | 2,43 | 0,69 | 12,27 | 685 | 2 898 | 21 116 | 5 349 | 1 510 | 26 957 |
| Вкрапленная | 1 382 658 | 0,52 | 1,03 | 2,89 | 0,84 | 0,19 | 3,91 | 7 127 | 14 281 | 128 686 | 37 364 | 8 340 | 173 875 |
| Месторождение Норильск-1 (вкрапленная руда) | 147 912 | 0,30 | 0,38 | 3,70 | 1,44 | 0,15 | 5,44 | 440 | 564 | 17 580 | 6 855 | 731 | 25 852 |
| **Предполагаемые ресурсы, всего** | **445 642** | **0,86** | **1,75** | **4,24** | **1,10** | **0,25** | **5,57** | **3 852** | **7 786** | **60 658** | **15 642** | **3 580** | **79 553** |
| Талнахский рудный узел | 444 574 | 0,87 | 1,75 | 4,24 | 1,09 | 0,25 | 5,57 | 3 850 | 7 783 | 60 531 | 15 592 | 3 576 | 79 286 |
| Месторождение Норильск-1 | 1 068 | 0,23 | 0,32 | 3,69 | 1,46 | 0,13 | 7,78 | 2 | 3 | 127 | 50 | 4 | 267 |
| **КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ (ВКРАПЛЕННАЯ РУДА)** | | | | | | | | | | | | | |
| **Доказанные и вероятные запасы, всего** | **125 253** | **0,58** | **0,29** | **0,03** | **0,02** | **0,01** | **0,05** | **730** | **359** | **123** | **88** | **42** | **219** |
| Доказанные запасы | 50 127 | 0,57 | 0,24 | 0,03 | 0,02 | 0,01 | 0,05 | 285 | 122 | 46 | 34 | 14 | 81 |
| Вероятные запасы | 75 126 | 0,59 | 0,32 | 0,03 | 0,02 | 0,01 | 0,06 | 445 | 237 | 77 | 54 | 28 | 138 |
| **Оцененные и выявленные ресурсы, всего** | **332 923** | **0,69** | **0,33** | **0,05** | **0,03** | **0,02** | **0,08** | **2 286** | **1 106** | **497** | **322** | **180** | **879** |
| **Предполагаемые ресурсы, всего** | **137 502** | **0,63** | **0,31** | **0,04** | **0,03** | **0,01** | **0,07** | **873** | **431** | **178** | **119** | **57** | **312** |





| Регион, месторождение, тип руды | Руда тыс. т | Содержание металла: Ni % | Cu % | Pd г/т | Pt г/т | Au г/т | 6 МПГ г/т | Металл: Ni тыс. т | Cu тыс. т | Pd тыс. тр. ун. | Pt тыс. тр. ун. | Au тыс. тр. ун. | 6 МПГ тыс. тр. ун. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ИТОГО РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА 31.12.2017** | | | | | | | | | | | | | |
| Итого доказанные и вероятные запасы | 815 233 | 0,87 | 1,53 | 3,60 | 0,96 | 0,21 | 4,77 | 7 105 | 12 433 | 94 383 | 25 044 | 5 474 | 125 029 |
| Итого оцененные и выявленные ресурсы | 2 047 304 | 0,70 | 1,16 | 3,00 | 0,85 | 0,18 | 4,03 | 14 271 | 23 766 | 197 416 | 55 829 | 11 853 | 265 113 |
| Итого предполагаемые ресурсы | 583 144 | 0,81 | 1,41 | 3,25 | 0,84 | 0,19 | 4,27 | 4 725 | 8 217 | 60 836 | 15 761 | 3 637 | 79 865 |
| **АВСТРАЛИЯ (СУДЬФИДНЫЙ И ЛАТЕРИТНЫЙ НИКЕЛЬ)** | | | | | | | | | | | | | |
| **Honeymoon Well (сульфидный никель)** | | | | | | | | | | | | | |
| Оцененные и выявленные ресурсы | 173 300 | 0,68 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 180 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Предполагаемые ресурсы | 11 900 | 0,68 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 81 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Honeymoon Well (латеритный никель)** | | | | | | | | | | | | | |
| Предполагаемые ресурсы | 339 000 | 0,81 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 746 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **ИТОГО РОССИЙСКИЕ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА 31.12.2017** | | | | | | | | | | | | | |
| **Итого доказанные и вероятные запасы** | **815 233** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **7 105** | **12 433** | **94 383** | **25 044** | **5 474** | **125 029** |
| **Итого оцененные и выявленные ресурсы** | **2 220 604** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **15 451** | **23 766** | **197 416** | **55 829** | **11 853** | **265 113** |
| **Итого предполагаемые ресурсы** | **934 044** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **7 552** | **8 217** | **60 836** | **15 761** | **3 637** | **79 865** |

| Регион, тип руды | Руда тыс. т | Содержание металла: Ni % | Cu % | Co % | 4 МПГ г/т | Металл: Ni тыс. т | Cu тыс. т | Co тыс. т | 4 МПГ тыс. тр. ун. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ЮАР (NORILSK NICKEL NKOMATI) НА 30.06.2017** | | | | | | | | | |
| Доказанные и вероятные запасы | 88 640 | 0,31 | 0,11 | 0,02 | 0,88 | 275 | 97 | 24 | 2 509 |
| Оцененные и выявленные ресурсы | 182 410 | 0,35 | 0,14 | 0,02 | 0,95 | 641 | 251 | 36 | 5 566 |
| Предполагаемые ресурсы | 46 350 | 0,40 | 0,13 | 0,00 | 0,97 | 185 | 61 | 0 | 1 446 |

Примечания:

1. 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 геологоразведочных работ, ресурсах, запасах твердых полезных ископаемых (Кодекс НАЭН), с применением условий и правил, разработанных в процессе аудита запасов, выполненного компанией Micon International Co Limited на месторождениях Заполярного филиала Компании в 2013 году.
2. Данные о запасах и ресурсах полезных ископаемых основаны на балансовых запасах категорий А, В, $C_1$ и $C_2$ (согласно Классификации запасов и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых) на конец календарного года.
3. Суммарные цифры в строках «Всего» могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Отдельные цифры в некоторых случаях могут незначительно отличаться от ранее опубликованных значений.
4. В 6 металлов платиновой группы (МПГ) входят платина, палладий, родий, рутений, осмий и иридий. В 4 МПГ не входят платина и палладий. Здесь и далее в Годовом отчете в качестве меры веса для МПГ и золота используется тройская унция.
5. Доказанные и вероятные запасы включены в минеральные ресурсы.
6. Используются факторы потерь руды от 1,6 до 26% и факторы разубоживания от 6 до 31,9%.
7. Без месторождений Забайкальского края.
8. Nkomati — совместное предприятие Группы «Норильский никель» и компании African Rainbow Minerals, в котором доля Группы составляет 50%. Результаты деятельности Nkomati не консолидируются в общем итоге.

# 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» на заседании 24 мая 2018 года (протокол № ГМК/18-пр-сд).

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2017 год[1].

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| **1.1** | **Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.** | | | |
| 1.1.1 | Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам. | 1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания.<br>2. 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 | |
| 1.1.2 | Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем. | 1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.<br>2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.<br>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества. | соблюдается | |





| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| 1.1.3 | В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом. | 1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.<br>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.<br>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде. | соблюдается | |
| 1.1.4 | Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями. | 1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.<br>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера. | соблюдается | |
| 1.1.5 | Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом. | 1. Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией. | соблюдается | |
| 1.1.6 | Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы. | 1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.<br>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.<br>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. | частично соблюдается | Критерий 2 частично соблюдается.<br>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), кандидаты в члены Совета директоров и ревизионную комиссию приглашаются на собрание. Большинство кандидатов присутствуют на собрании. Вопросы задаются в письменном виде, ответы направляются акционерам. |
| **1.2** | **Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.** | | | |
| 1.2.1 | Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты. | 1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.<br>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. | соблюдается | |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| 1.2.2 | Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества. | 1. Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды. | соблюдается | |
| 1.2.3 | Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров. | 1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров. | соблюдается | |
| 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 | |
| **1.3** | **Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.** | | | |
| 1.3.1 | Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам. | 1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделил надлежащее внимание. | соблюдается | |
| 1.3.2 | Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля. | 1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода. | соблюдается | |
| **1.4** | **Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.** | | | |
| 1.4.1 | Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций. | 1. Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров. | соблюдается | |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| **2.1** | **Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.** | | | |
| 2.1.1 | Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества. | 1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.<br>2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>В соответствии с Уставом Компании избрание и прекращение полномочий Президента отнесено к компетенции Общего собрания акционеров.<br>Критерий 2 частично соблюдается.<br>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. |
| 2.1.2 | Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества. | 1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества. | соблюдается | |
| 2.1.3 | Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. | 1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.<br>2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода. | частично соблюдается | Критерий 2 частично соблюдается.<br>В отчетном периоде Комитетом по аудиту и устойчивому развитию рассматривались результаты внешнего аудитора АО «КПМГ» по тестированию отдельных контролей, направленных на достоверность финансовых показателей системы внутреннего контроля Компании. Результаты отражены в Годовом отчете Компании. В 2018 году Департаментом внутреннего аудита запланировано проведение комплексной оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Результаты будут вынесены на рассмотрение Комитета по аудиту и устойчивому развитию. |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| 2.1.4 | Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества. | 1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.<br>2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками). | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>Разработана и внедрена одобренная Советом директоров Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».<br>Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах Компании.<br>Функционирование действующей в обществе политики (системы) вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров.<br>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.<br>Критерий 2 частично соблюдается.<br>В течение отчетного периода Совет директоров регулярно рассматривал вопросы, связанные с политикой (системой) вознаграждения высшего менеджмента, в том числе в части ее актуализации, усовершенствования, контроля за исполнением и оценки результативности. |
| 2.1.5 | Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества. | 1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.<br>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов. | соблюдается | |
| 2.1.6 | Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества. | 1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике.<br>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. | 1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе. | соблюдается | |
| **2.2** | **Совет директоров подотчетен акционерам общества.** | | | |
| 2.2.1 | Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам. | 1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами.<br>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. | 1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним. | соблюдается | |
| **2.3** | **Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.** | | | |
| 2.3.1 | Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров. | 1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров.<br>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. | 1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров. | соблюдается | |
| 2.3.3 | Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров. | 1. В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков. | соблюдается | |
| 2.3.4 | Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют. | 1. В рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров. | соблюдается | |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| **2.4** | **В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.** | | | |
| 2.4.1 | Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества, или связан с государством. | 1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров. | соблюдается | |
| 2.4.2 | Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой. | 1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.<br>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.<br>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. | частично соблюдается | Критерий 2 частично соблюдается.<br>В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров Компании в апреле 2017 года Комитет Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос об оценке соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости. Действующий состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров 9 июня 2017 года. В соответствии с Уставом Компании, если после избрания независимого директора в Совет директоров такой директор перестанет являться независимым директором в силу каких-либо изменений или новых обстоятельств, такой член Совета директоров должен незамедлительно письменно уведомить Совет директоров (через Корпоративного секретаря) и предоставить полный отчет о всех таких изменениях и новых обстоятельствах. |
| 2.4.3 | Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров. | 1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров. | соблюдается | |
| 2.4.4 | Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий. | 2. 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 | |
| **2.5** | **Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.** | | | |
| 2.5.1 | Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров. | 1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор[4].<br>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. | 1. 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. | 1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества. | соблюдается | |
| **2.6** | **Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.** | | | |
| 2.6.1 | Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска. | 1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.<br>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.<br>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества. | соблюдается | |
| 2.6.2 | Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества. | 1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров. | соблюдается | |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| 2.6.3 | Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей. | 1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки совета директоров в отчетном периоде.<br>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения. | соблюдается | |
| 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.<br>2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров. | соблюдается | |
| **2.7** | **Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.** | | | |
| 2.7.1 | Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач. | 1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год. | соблюдается | |
| 2.7.2 | Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению. | 1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения. | соблюдается | |
| 2.7.3 | Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме. | 1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>В Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях<br>Совета директоров, проводимых только в очной форме.<br>Этот перечень в значительной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса, однако учитывает при этом особенности корпоративного управления в Компании. |
| 2.7.4 | Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров. | 1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>Уставом Компании предусмотрено, что решение Совета директоров об увеличении уставного капитала Компании путем размещения дополнительных акций принимается Советом директоров единогласно. Решения по отдельным существенным вопросам принимаются не менее чем 10 (десятью) голосами членов Совета директоров (что составляет не менее ¾ голосов членов Совета директоров), к таким вопросам относятся: вынесение на общие собрания акционеров вопросов о внесении изменений и дополнений в Устав, уменьшение уставного капитала, утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании, а также утверждение и изменение дивидендной политики, утверждение внутренних документов Компании, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено Федеральным законом к компетенции Общего собрания акционеров, утверждение и изменение стратегии сбытовой деятельности Компании, одобрение ряда сделок и другие вопросы. Внесение изменений в Устав в части, касающейся условий принятия решений на заседаниях Совета директоров в настоящее время не планируется. |
| **2.8** | **Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.** | | | |
| 2.8.1 | Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров. | 1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.<br>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.<br>3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.<br>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>В Компании сформирован Комитет по аудиту и устойчивому развитию. В состав Комитета входят 3 независимых директора и 2 неисполнительных директора (не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента). Председателем комитета является независимый директор. В Совет директоров входят 4 независимых члена Совета директоров. В соответствии с внутренними документами в Компании сформированы 4 комитета Совета директоров, каждый из которых состоит из 5 человек. В соответствии с положениями о комитетах в состав каждого комитета должны входить независимые члены Совета директоров. Таким образом, формирование всех комитетов полностью из независимых членов Совета директоров повлечет чрезмерную нагрузку на независимых директоров. |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| 2.8.2 | Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров. | 1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.<br>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.<br>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>В Компании функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям реализуются в рамках Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В состав комитета входят 3 независимых директора и 2 неисполнительных директора (не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента). Председателем комитета является независимый директор. В Совет директоров входят 4 независимых члена Совета директоров. В соответствии с внутренними документами в Компании сформированы 4 комитета Совета директоров, каждый из которых состоит из 5 человек. В соответствии с положениями о комитетах в состав каждого комитета должны входить независимые члены Совета директоров. Таким образом, формирование всех комитетов полностью из независимых членов Совета директоров повлечет чрезмерную нагрузку на независимых директоров.<br>Критерий 3 частично соблюдается.<br>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. |
| 2.8.3 | Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами. | 1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета[5]), большинство членов которого являются независимыми директорами.<br>2. Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. | частично соблюдается | Критерий 2 частично соблюдается.<br>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. 2 (задача по взаимодействию с акционерами, которое не должно ограничиваться кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества. Данное взаимодействие должно быть нацелено на формирование состава совета, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества) и 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).<br>Основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) определены в Положении о Совете директоров; состав Совета директоров Компании достаточно стабилен, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился; для вновь избранных членов Совета директоров подготовлена программа вводного курса, направленная на ознакомление в том числе с процедурами работы Совета директоров. Дополнительное описание комитетом обязанностей директоров будет носить исключительно формальный характер. Компания не планирует относить данную задачу к функциям комитета. |
| 2.8.4 | С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.). | 1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми. | соблюдается | В Компании сформированы 4 комитета Совета директоров[6]:<br>• по аудиту и устойчивому развитию;<br>• по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям;<br>• по бюджету;<br>• по стратегии. |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| 2.8.5 | Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений. | 1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами.<br>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. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>В Совет директоров Компании входят 4 независимых члена Совета директоров. В Компании сформированы 4 комитета Совета директоров, каждый из которых состоит из 5 человек. В соответствии с положениями о комитетах в состав каждого комитета должны входить независимые члены Совета директоров. Избрание независимых директоров председателями всех комитетов повлечет чрезмерную нагрузку на независимых директоров. В связи с этим Комитет по бюджету и Комитет по стратегии возглавляют неисполнительные директора. В состав Комитетов входят по 2 независимых директора и по 3 неисполнительных директора. |
| 2.8.6 | Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов. | 1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров. | соблюдается | |
| **2.9** | **Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.** | | | |
| 2.9.1 | Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена. | 1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.<br>2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>Оценка работы Совета директоров Компании проводится в соответствии с Политикой оценки деятельности Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», разработанной с привлечением внешнего консультанта. В отчетном периоде методом анкетирования проведена самооценка деятельности Совета директоров и комитетов в целом, а также оценка деятельности Председателя Совета директоров. Компания в настоящее время не считает целесообразным вводить оценку работы отдельных членов Совета директоров. |
| 2.9.2 | Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант). | 1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант). | не соблюдается | Критерий 1 не соблюдается.<br>В течение трех последних лет проводилась внутренняя оценка работы Совета директоров. Внутренняя процедура оценки деятельности Совета директоров разработана с привлечением независимого консультанта с учетом лучших мировых практик.<br>По итогам 2018 года планируется проведение внешней оценки. |
| **3.1** | **Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.** | | | |
| 3.1.1 | Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров. | 1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.<br>2. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества. | соблюдается | |
| 3.1.2 | Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач. | 1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря. | соблюдается | |
| **4.1** | **Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.** | | | |
| 4.1.1 | Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества. | 1. В обществе принят внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>Разработана и внедрена одобренная Советом директоров Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».<br>Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах Компании.<br>Функционирование действующей в Обществе политики (системы) вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров.<br>К компетенции Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям относятся разработка, надзор за внедрением и реализацией, а также регулярный пересмотр Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании. |
| 4.1.2 | Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы. | 1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям осуществлял мониторинг практики применения политики (системы) вознаграждений с целью формирования предложений по повышению ее эффективности. |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| 4.1.3 | Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам. | 1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>Действующая в Компании система вознаграждений содержит порядок определения (установления) размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов.<br>Используемая Компанией система вознаграждения в целом соответствует критерию прозрачности.<br>Порядок определения размеров вознаграждения членов Совета директоров предусмотрен в Политике вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», а также устанавливается решением общего собрания акционеров.<br>Совокупное вознаграждение Президенту и членам Правления состоит из должностного оклада, а также премиальной (переменной) части.<br>Переменная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определятся как финансовыми, так и нефинансовыми показателями.<br>Механизм определения размеров переменной части вознаграждения членов Правления строится на основании использования ключевых показателей эффективности.<br>Ключевые показатели эффективности ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. |
| 4.1.4 | Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению. | 1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>В Политике вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» содержатся правила возмещения расходов членов Совета директоров.<br>Возмещение расходов иных членов органов управления Компании осуществляется в общем порядке, установленном внутренними документами Компании и действующим законодательством. |
| **4.2** | **Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.** | | | |
| 4.2.1 | Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров.<br>Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров. | 1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода. | соблюдается | |
| 4.2.2 | Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах. | 1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями. | соблюдается | |
| 4.2.3 | В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами. | 1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>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.<br>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.<br>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. |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| **4.3** | **Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.** | | | |
| 4.3.1 | Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат. | 1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.<br>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.<br>3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>Годовые ключевые показатели эффективности 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.<br>Критерий 2 частично соблюдается.<br>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.<br>Критерий 3 частично соблюдается.<br>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. |
| 4.3.2 | Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества). | 1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества).<br>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. | не соблюдается | Критерий 1 не соблюдается.<br>Компания учитывает возможность внедрения опционной программы в качестве долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов.<br>Однако возможность использования опционных программ серьезно ограничена отсутствием в российском гражданском и акционерном законодательстве специальных норм, посвященных особенностям корпоративных правоотношений, связанных с реализацией подобных программ. |
| 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. | 1. 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. | не применимо | В отчетном периоде таких выплат не было. |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| **5.1** | **В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.** | | | |
| 5.1.1 | Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. | 1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров. | соблюдается | |
| 5.1.2 | Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. | 1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов. | соблюдается | |
| 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.<br>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. | 1. В течение отчетного периода, совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается.<br>В отчетном периоде Комитетом по аудиту и устойчивому развитию рассматривались результаты внешнего аудитора АО «КПМГ» по тестированию отдельных контролей, направленных на достоверность финансовых показателей системы внутреннего контроля Компании. Результаты отражены в Годовом отчете Компании. В 2018 году Департаментом внутреннего аудита запланировано проведение комплексной оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Результаты будут вынесены на рассмотрение Комитета по аудиту и устойчивому развитию. |
| **5.2** | **Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита.** | | | |
| 5.2.1 | Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров. | 1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности. | соблюдается | |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| 5.2.2 | 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.<br>2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками. | частично соблюдается | Критерий 1 частично соблюдается. Департамент внутреннего аудита руководствуется международными профессиональными стандартами внутреннего аудита. В отчетном периоде в рамках аудиторских заданий Департамент внутреннего аудита проводил оценку эффективности системы внутреннего контроля и оценку эффективности системы управления рисками в отдельных процессах и обществах Компании. В 2018 году Департаментом внутреннего аудита запланировано проведение комплексной оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. |
| **6.1** | **Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.** | | | |
| 6.1.1 | В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц. | 1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.<br>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 | |
| 6.1.2 | Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса. | 1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети интернет.<br>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).<br>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе. | соблюдается | |
| **6.2** | **Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.** | | | |
| 6.2.1 | Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных. | 1. В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации.<br>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.<br>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков. | соблюдается | |
| 6.2.2 | Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством. | 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.<br>2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети интернет. | соблюдается | |
| 6.2.3 | Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год. | 1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах<br>2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества. | соблюдается | |
| **6.3** | **Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.** | | | |
| 6.3.1 | Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности. | 1. Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров. | соблюдается | |
| 6.3.2 | При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность. | 1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.<br>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности. | соблюдается | |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| **7.1** | **Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.** | | | |
| 7.1.1 | Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества. | 1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.<br>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. | частично соблюдается | Критерии 1 и 2 частично соблюдаются. Рекомендованный Кодексом порядок принятия решений (отнесение таких решений к компетенции Совета директоров или Общего собрания акционеров на основании Устава или законодательства) соблюдается в отношении большинства корпоративных действий, которые относятся Кодексом к существенным корпоративным действиям. |
| 7.1.2 | Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества. | 1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения. | соблюдается | |
| 7.1.3 | При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе. | 1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.<br>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления. | соблюдается | |

| № | Принципы корпоративного управления | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления | Статус[2] соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения[3] отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|---|---|---|---|---|
| **7.2** | **Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.** | | | |
| 7.2.1 | Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий. | 1. В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий. | соблюдается | |
| 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.<br>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.<br>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 | Критерии 1 и 2 частично соблюдаются. Компания привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством. При этом независимый оценщик может привлекаться по инициативе членов Совета директоров.<br>Критерий 3 не соблюдается. Действующим законодательством предусмотрен достаточный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества. |

[1] *Указывается отчетный год, а если отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления содержит данные за период, прошедший с момента окончания отчетного года и до даты составления настоящего отчета, указывается дата составления настоящего отчета.*

[2] *Статус «соблюдается» указывается только в том случае, если общество отвечает всем критериям оценки соблюдения принципа корпоративного управления. В ином случае указывается статус «частично соблюдается» или «не соблюдается».*

[3] *Приводятся объяснения по каждому критерию оценки соблюдения принципа корпоративного управления в случае если общество соответствует только части критериев или не соответствует ни одному критерию оценки соблюдения принципа. В случае если общество указало статус «соблюдается», приведение объяснений не требуется.*

[4] *Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясните причины избранного подхода.*

[5] *Если задачи комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, укажите его название.*

[6] *Укажите перечень созданных дополнительных комитетов.*

# Информация о сделках

## ПАО «ГМК «Норильский никель»

С 1 января 2017 года вступили в силу изменения, внесенные в Федеральный закон № 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.

### Сведения о крупных сделках, совершенных обществом в отчетном году

В 2017 году Компания не совершала сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

### Сведения о сделках с заинтересованностью, размер которых составлял 2% и более балансовой стоимости активов

В 2017 году Компания не совершала сделок с заинтересованностью, размер которых составлял 2% и более балансовой стоимости активов.

### Сведения о сделках с заинтересованностью, размер которых составлял менее 2% балансовой стоимости активов

| № | Дата совершения сделки | Дата одобрения (согласования) сделки | Орган управления, принявший решение об одобрении сделки | Предмет сделки и ее существенные условия | Сведения о лицах, заинтересованных в совершении сделки |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 05.05.2017 | 05.05.2017, протокол № ГМК/16-пр-сд | Совет директоров | Дополнительное соглашение к договору займа с компанией Norilsk Nickel Africa (PTY) LTD о продлении срока предоставления займа до 30.04.2018 | Член Правления Компании Дяченко С. Н. является лицом, имеющим заинтересованность в совершении сделки, поскольку занимает должность члена Совета директоров юридического лица, являющегося стороной по сделке — компании Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd |
| 2 | 14.06.2017 | 08.06.2017, протокол № ГМК/18-пр-сд | Совет директоров | Контракт продажи никелевого файнштейна в форме концентрата и Спецификация к нему с компанией Norilsk Nickel Harjavalta Oy. Предварительная сумма Спецификации равна 172 229 400 долл. США | Член Правления Компании Дяченко С. Н. является лицом, имеющим заинтересованность в совершении сделки, поскольку занимает должность члена Совета директоров юридического лица, являющегося стороной по сделке — компании Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd |
| 3 | 10.07.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение со Скворцовым С. В. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Скворцов С. В. |
| 4 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Безденежных Е. С. | Член Правления Безденежных Е. С. |
| 5 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Пластининой Н. М. | Член Правления Пластинина Н. М. |
| 6 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Зельковой Л. Г. | Член Правления Зелькова Л. Г. |
| 7 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Азнауряном О. Э. | Член Правления Азнаурян О. Э. |
| 8 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Рюминым А. А. | Член Правления Рюмин А. А. |
| 9 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Малышевым С. Г. | Член Правления Малышев С. Г. |
| 10 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Кондратовой Е. А. | Член Правления Кондратова Е. А. |
| 11 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Дяченко С. Н. | Член Правления Дяченко С. Н. |
| 12 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Гасумяновым В. И. | Член Правления Гасумянов В. И. |
| 13 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Потаниным В. О. | Председатель Правления Потанин В. О. |
| 14 | 10.07.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Богаудиновым Р. А. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров, а также члена Комитета по аудиту Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Богаудинов Р. А. |
| 15 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Соковым М. М. | Член Совета директоров Соков М. М. |
| 16 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Соловьевым В. А. | Член Совета директоров Соловьев В. А. |
| 17 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Мишаковым С. С. | Член Совета директоров Мишаков С. С. |
| 18 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков со Скворцовым С. В. | Член Совета директоров Скворцов С. В. |
| 19 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Захаровой М. А. | Член Правления, Член Совета директоров Захарова М. А. |
| 20 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Бугровым А. Е. | Член Правления, Член Совета директоров Бугров А. Е. |
| 21 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с ▪▪▪▪▪▪▪▪ | Член Совета директоров ▪▪▪▪▪▪▪▪ |
| 22 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Богаудиновым Р. А. | Член Совета директоров Богаудинов Р. А. |
| 23 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Башкировым А. В. | Член Совета директоров Башкиров А. В. |
| 24 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Барбашевым С. В. | Член Совета директоров Барбашев С. В. |
| 25 | 10.07.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Башкировым А. В. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров, Председателя Комитета по бюджету, члена Комитета по стратегии, а также члена Комитета по аудиту Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Башкиров А. В. |
| 26 | 10.07.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Мишаковым С. С. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров, члена Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, члена Комитета по бюджету Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Мишаков С. С. |

| № | 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 |
|---|---|---|---|---|---|
| 27 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Бугровым А. Е. | Член Правления, Член Совета директоров Бугров А. Е. |
| 28 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности со Скворцовым С. В. | Член Совета директоров Скворцов С. В. |
| 29 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Соловьевым В. А. | Член Совета директоров Соловьев В. А. |
| 30 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Соковым М. М. | Член Совета директоров Соков М. М. |
| 31 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Мишаковым С. С. | Член Совета директоров Мишаков С. С. |
| 32 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Захаровой М. А. | Член Правления, Член Совета директоров Захарова М. А. |
| 33 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с ▪▪▪▪▪▪▪▪ | Член Совета директоров ▪▪▪▪▪▪▪▪ |
| 34 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Башкировым А. В. | Член Совета директоров Башкиров А. В. |
| 35 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Богаудиновым Р. А. | Член Совета директоров Богаудинов Р. А. |
| 36 | 10.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Барбашевым С. В. | Член Совета директоров Барбашев С. В. |
| 37 | 13.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Пенни Г. | Председатель Совета директоров Пенни Г. |
| 38 | 13.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Пенни Г. | Председатель Совета директоров Пенни Г. |
| 39 | 13.07.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Соловьевым В. А. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Соловьев В. А. |
| 40 | 21.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Принслоо Г. | Член Совета директоров Принслоо Г. |
| 41 | 21.07.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Принслоо Г. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров, Председателя Комитета по аудиту, члена Комитета по стратегии, члена Комитета по Бюджету, члена Комитета по Стратегии, члена Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Принслоо Г. |
| 42 | 21.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Принслоо Г. | Член Совета директоров Принслоо Г. |
| 43 | 28.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Эдвардсом Р. | Член Совета директоров Эдвардс Р. |
| 44 | 28.07.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Соглашение о конфиденциальности с Эдвардсом Р. | Член Совета директоров Эдвардс Р. |
| 45 | 28.07.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Эдвардсом Р. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров, члена Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждению, члена Комитета по аудиту Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Эдвардс Р. |
| 46 | 31.07.2017 | 09.06.2017, протокол № 1 годового Общего собрания акционеров | Собрание акционеров | Договор страхования от несчастных случаев с Пенни Г., Председателем Совета директоров, на срок его деятельности в качестве Председателя Совета директоров | Председатель Совета директоров Пенни Г. |
| 47 | 01.08.2017 | 23.06.2017, протокол № ГМК/21-пр-сд | Совет директоров | Договор о возмещении убытков с Батехиным С. Л. | Член Правления Батехин С. Л. |
| 48 | 03.08.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Соковым М. М. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров, Председателя Комитета по стратегии Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Соков М. М. |
| 49 | 12.09.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Пенни Г. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров Компании за период с момента избрания и до даты окончания срока полномочий в качестве Председателя Совета директоров Компании | Председатель Совета директоров Пенни Г. |
| 50 | 15.09.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с ▪▪▪▪▪▪▪▪о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров, Председателя Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, члена Комитета по стратегии, члена Комитета по бюджету, а также члена Комитета по аудиту Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров ▪▪▪▪▪▪▪▪ |
| 51 | 15.09.2017 | 30.06.2017, протокол № ГМК/23-пр-сд | Совет директоров | Соглашение с Барбашевым С. В. о выплате вознаграждения за исполнение обязанностей члена Совета директоров, члена Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, члена Комитета по бюджету Совета директоров Компании за период с 09.06.2017 / с даты избрания до окончания срока полномочий | Член Совета директоров Барбашев С. В. |

# Словарь терминов

**Агломерация.** Образование спеканием (обжигом) относительно крупных пористых кусков (агломератов) из мелкой руды или пылевидных материалов. При агломерации легкоплавкая часть материала, затвердевая, скрепляет между собой твердые частицы.

**Агломерат.** Окускованный материал, полученный в процессе агломерации.

**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: никель — 2–5%, медь — 2–25%, металлы платиновой группы — 5–100 г/т.

**Вероятные запасы руды.** Представляют собой часть «обозначенных» или в некоторых случаях «разведанных запасов полезных ископаемых», добыча которых экономически оправдана. Они включают в себя разубоживающие породы и предусматривают возможные потери в процессе добычи.

**Вкрапленные руды.** Руды, содержащие 5–30% сульфидов. Содержание полезных компонентов составляет: никель — 0,2–1,5%, медь — 0,3–2,0%, металлы платиновой группы — 2–10 г/т.

**Выщелачивание.** Избирательное растворение одного или нескольких компонентов обрабатываемого твердого материала в органических растворителях или водных растворах неорганических веществ.

**Доказанные запасы руды.** Представляют собой часть «разведанных запасов полезных ископаемых», добыча которых экономически оправдана. Они включают в себя разубоживающие породы и предусматривают возможные потери в процессе добычи.

**Извлечение металла.** Отношение количества извлеченного компонента из исходного сырья к его количеству в исходном материале (в процентах или долях единиц).

**Катод.** Чистый металл (никель или медь), полученный в результате электролитического рафинирования анодов.

**Кек.** Твердый остаток от фильтрации пульпы, получаемый в процессах выщелачивания руд, концентратов или промежуточных продуктов металлургического производства, а также в процессах очистки технологических растворов.

**Кислотное выщелачивание.** Выщелачивание с применением кислот (растворов кислот) в качестве реагентов.

**Конвертирование.** Автогенный пирометаллургический процесс, при котором происходит окисление и удаление в шлаки железа и других вредных примесей. Продуктом конвертирования является черновая медь (при плавке медных концентратов) или файнштейн (при плавке медно-никелевых концентратов).

**Концентрат.** Продукт обогащения руды с повышенным содержанием извлекаемого минерала. Концентрат называют по преобладающему в нем металлу (медный, никелевый и так далее).

**Медистые руды.** Руды, представленные сульфидами от 20 до 70%. Содержание полезных компонентов составляет: никель — 0,2–2,5%, медь — 1,0–15,0%, металлы платиновой группы — 5–50 г/т.

**Месторождение полезных ископаемых.** Скопление минерального вещества на поверхности или в недрах Земли, по количеству, качеству и условиям залегания пригодное для промышленного использования.

**Обжиг.** Процесс, протекающий при нагреве и выдержке различных материалов (руд, концентратов и др.) с целью удаления из них летучих компонентов и изменения химического состава материала при температуре, достаточной для протекания различных химических реакций твердых составляющих обрабатываемого материала с газами и недостаточной для расплавления твердых составляющих.

**Обогащение.** Искусственное повышение содержания минералов в сырье для металлургического производства путем удаления большей части пустой породы, не содержащей полезных минералов.

**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 сырья в печи происходит в шлако-штейновой ванне, которая интенсивно перемешивается кислородно-воздушной смесью. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

**Печь взвешенной плавки.** Автогенная плавильная печь для переработки сухих концентратов. Плавка сырья в печи происходит при движении потока смеси измельченного сырья и газообразного окислителя (воздуха, кислорода), удерживающего частицы расплавленного металла во взвешенном состоянии. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

**Пирометаллургические процессы.** Металлургические процессы, протекающие при высоких температурах. По технологическим признакам выделяют следующие виды пирометаллургических процессов: обжиг, плавка, конвертирование.

**Плавка.** Пирометаллургический процесс, проводимый при температурах, обеспечивающих полное расплавление перерабатываемого материала.

**Подземная разработка месторождений.** Совокупность работ по вскрытию, подготовке и очистной выемке полезного ископаемого.

**Пульпа.** Смесь мелкоизмельченного материала с водой или водным раствором.

**Руда.** Природное минеральное сырье, содержащее металлы или их соединения в количестве и виде, пригодном для их промышленного использования.

**Рудник.** Горнопромышленное предприятие по добыче руд.

**Сгущение.** Процесс отделения жидкой фазы (воды) от твердой в дисперсионных 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%).

**Файнштейн.** Полупродукт металлургического производства, получаемый при конвертировании штейнов. По химическому составу различают файнштейн медный, никелевый и медно-никелевый.

**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 на ней 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. В состав металлургической шихты могут входить руды, рудные концентраты и агломераты, оборотные шлаки, пыль из уловительных устройств, металлы (главным образом в виде лома).

**Шлак.** Расплав или твердое вещество переменного состава, покрывающие поверхность жидкого продукта при металлургических процессах (получаемые при плавке шихты, отработке расплавленных промежуточных продуктов и рафинировании металлов) и состоящие 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 сплав сульфидов железа и цветных металлов переменного химического состава. Штейн — основной продукт, в котором аккумулируются имеющиеся в сырье благородные и сопутствующие металлы.

**Электролиз.** Совокупность процессов электрохимических окислений и восстановлений, происходящих на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника.

# Единицы измерения и курсы валют

### Таблица перевода единиц измерения

| Длина | | Площадь | | Масса | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 км | 0,6214 мили | 1 кв. м | 10,7639 кв. фута | 1 кг | 2,2046 фунта |
| 1 м | 3,2808 фута | 1 кв. км | 0,3861 кв. мили | 1 метрическая тонна | 1 000 кг |
| 1 см | 0,3937 дюйма | 1 га | 2,4710 акра | 1 короткая тонна | 907,18 кг |
| 1 миля | 1,609344 км | 1 кв. фут | 0,09290304 кв. м | 1 тр. ун. | 31,1035 г |
| 1 фут | 0,3048 м | 1 кв. миля | 2,589988 кв. км | 1 фунт | 0,4535924 кг |
| 1 дюйм | 2,54 см | 1 акр | 0,4046873 га | 1 г | 0,03215075 тр. ун. |

### Курсы валют за 2013–2017 годы

В данном приложении отражены курсы валют, использовавшиеся для пересчета затрат, номинированных в рублях, в доллары США.

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|---|---|
| Средний курс рубля по отношению к доллару США за год, закончившийся 31 декабря | 31,85 | 38,42 | 60,96 | 67,03 | 58,35 |





# Контакты

**Жуков Владимир Сергеевич**
*Вице-президент по работе с инвестиционным сообществом*
E-mail: ir@nornik.ru

**Боровиков Михаил Александрович**
*Заместитель директора Департамента по работе с инвестиционным сообществом*
Телефон: +7 (495) 786-83-20
E-mail: borovikovMA@nornik.ru
Факс: +7 (495) 797-86-13

**Райченко Марина Алексеевна**
*Начальник Управления акционерного капитала*
Телефон: +7 (495) 797-82-44
E-mail: raychenkoma@nornik.ru

**Кирпичников Андрей Юрьевич**
*Директор Департамента общественных связей*
Телефон: +7 (495) 785-58-00
Факс: +7 (495) 785-58-08
Адрес: Российская Федерация, 123100, г. Москва, 1-й Красногвардейский проезд, д. 15

**Регистратор**
*АО «Независимая регистраторская компания»*
Лицензия ФКЦБ России № 045-13954-000001 от 6 сентября 2002 года без ограничения срока действия
Сайт: www.nrcreg.ru

**Центральный офис**
Адрес: Российская Федерация, 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5Б
Телефон: +7 (495) 989-76-50
Факс: +7 (495) 989-76-82
E-mail: info@nrcreg.ru

**Норильский филиал**
Адрес: Российская Федерация, 663305, Красноярский край, г. Норильск, ул. Богдана Хмельницкого, д. 8
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
Факс: +7 (391) 216-57-27
Время работы операционного зала: понедельник — пятница: с 9:00 до 13:00

**Депозитарий АДР**
*Банк Нью-Йорка Меллон*
*Отдел по работе с депозитарными расписками*
Адрес: 101 Barclay Street, 22nd Floor West, New York, NY 10286
Телефон: +1 (212) 815-22-93
Факс: +1 (212) 571-30-50
Сайт: www.bnymellon.com

**Аудитор**
*АО «КПМГ»*
Адрес: Российская Федерация, 129110, г. Москва, Олимпийский пр-т, д. 18/1, офис 3035
Почтовый адрес: Российская Федерация, 123112, г. Москва, Пресненская наб., д. 10, блок «С», 31-й этаж, комплекс «Башня на набережной»
Телефон: +7 (495) 937-44-77
Факс: +7 (495) 937-44-99
E-mail: moscow@kpmg.ru
Сайт: 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 «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.