

Время, отлитое в металле

Годовой отчет — 2025



Об Отчете

Представляем вашему вниманию Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» и дочерних компаний, входящих с ним в одну группу (далее совместно — Группа, «Норникель», Компания) за 2025 год. «Норникель» — российская вертикально интегрированная горно-металлургическая группа компаний по производству цветных и драгоценных металлов.

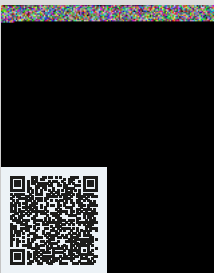
В Отчете раскрываются все аспекты деятельности «Норникеля» с точки зрения как стратегических целей и показателей, так и устойчивого развития. Компания обладает уникальной ресурсной базой, на основе которой реализует стратегию умеренного роста производства и повышения производственной эффективности, а также экологическую программу. Стратегия умеренного роста не только включает в себя долгосрочные производственные цели, но и содержит конкретные планы по сокращению вредного воздействия на окружающую среду в регионах присутствия Компании.

Границы

Периметр раскрытия по финансовым показателям соответствует раскрытию консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2025 год, прошедшей аудиторскую проверку АО «Кэпт» в соответствии с международными стандартами аудита. Границы раскрытия показателей по персоналу, включая социальные расходы на персонал, и показателей по промышленной безопасности соответствуют границам раскрытия в Отчете об устойчивом развитии за 2025 год.

Дополнительные отчеты «Норникеля» за 2025 год

Кроме Годового отчета «Норникель» подготавливает следующие отчеты:



Отчет об устойчивом развитии



Отчет в области ответственной цепочки поставок

Содержание

О Компании

Общая информация	4
География деятельности	6
Ключевые показатели	8
Факторы инвестиционной привлекательности.....	10
Бизнес-модель	12
Основные события 2025 года	14
Люди. Время. Металл	16
Меняемся вместе со временем	18

Стратегический отчет

Обращение Председателя Совета директоров	22
Обращение Президента Компании	23
Обзор рынка металлов	26
Стратегия развития Компании.....	44

Обзор бизнеса

Производственная цепочка	58
Минерально-сырьевая база	64
Действующие месторождения	66
Операционная деятельность.....	76
Сбыт продукции	88
Энергетические активы.....	92
Логистические активы.....	98
Инновационные и ИТ-технологии	102
Финансовый обзор (MD&A)	116

Устойчивое развитие

Стратегический подход	130
Кадровая политика	136
Промышленная безопасность.....	158
Экология и климат.....	168
Социальная политика	182
Закупки и ответственная цепочка поставок ...	190

Корпоративное управление

Обращение Председателя Совета директоров	198
Система корпоративного управления	200
Общее собрание акционеров	205
Совет директоров	208
Комитеты Совета директоров	215
Корпоративный секретарь.....	220
Исполнительные органы	221
Политика вознаграждения органов управления	224
Система управления рисками и контроля.....	226

Информация для акционеров

Акционерный капитал и акции	258
Дивидендная политика.....	263
Облигации.....	265

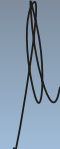
Дополнительная информация

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность	270
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	354
Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»	400
Глоссарий.....	402
Контакты	405

Стандарты

Годовой отчет подготовлен Департаментом по работе с инвестиционным сообществом с учетом требований и рекомендаций:

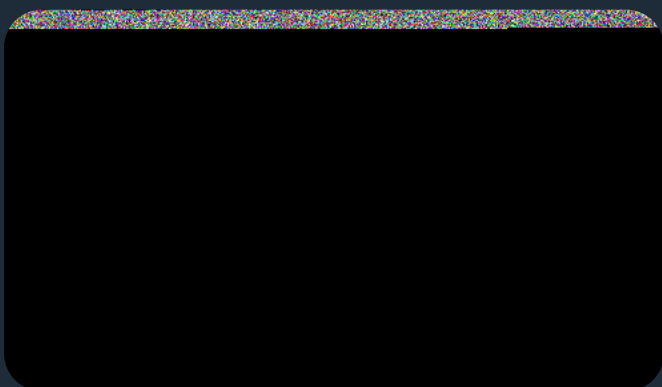
- «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (положение Банка России от 27 марта 2020 года № 714-п);
- «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» (письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102);
- «О Кодексе корпоративного управления» (письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463);
- «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ» (письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49);
- «О рекомендации по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития» (письмо Банка России от 16 декабря 2021 года № ИН-06-28/96);
- «О рекомендациях по раскрытию в годовом отчете публичного акционерного общества информации о вознаграждении членов совета директоров (наблюдательного совета), членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников публичного акционерного общества» (письмо Банка России от 11 декабря 2017 года № ИН-06-28/57);
- «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг» (Постановление Правительства от 4 июля 2023 года № 1102);
- Правил листинга ПАО Московская Биржа.





О Компании

Юбилейный рекорд



На стадионе «Заполярьник» в Норильске тысячи людей выстроились в живой логотип Компании.

Мероприятие стало самым масштабным флешмобом в России, его зафиксировал эксперт Книги рекордов России Максим Козлов

приняли участие
во флешмобе в честь
90-летия «Норникеля»

Начало большого пути и военное время

1935

Совет Народных Комиссаров СССР принял постановление о строительстве Норильского комбината. Стройка была объявлена ударной.

1936—1938

Построены первые объекты: узкоколейка, причал в Дудинке, рудные и угольные шахты, кирпичный завод. Началось сквозное движение поездов по железной дороге Дудинка — Норильск.

1939

Получен первый медно-никелевый штейн, а затем — файнштейн.

1941

В Норильск эвакуировали оборудование и специалистов с комбината «Североникель» из Мончегорска, что ускорило развитие производства.

1942

Получен первый электролитный никель, который отправили на производство танковой брони.

1943

Получена электролитная медь, кобальт и первые тонны платиноидов.

1944

Норильск производил 40—60% советского никеля. В мае 1944 года комбинат получил переходящее Красное знамя Государственного комитета обороны.



Общая информация

«Норникель» является крупнейшей горно-металлургической компанией России и крупным мировым производителем палладия, никеля, платины и меди. Это основные металлы, необходимые для развития низкоуглеродной экономики и экологически чистого транспорта. Компания также производит кобальт, родий, серебро, золото, иридий, рутений и селен.

№1

крупнейший
в мире
производитель
палладия



9,0%

доля в объеме
металлургического
производства России



2,2%

доля в объеме
промышленного
производства
России



Рассматривая сотрудников как главный капитал, Компания готова инвестировать в их профессиональное и личностное развитие, содействовать формированию такой корпоративной культуры, которая позволила бы ей и ее сотрудникам успешно осуществлять главную миссию.

>78 тыс.
сотрудников

1,1 млрд руб.

инвестиции в развитие
сотрудников в 2025 году

217 тыс. руб.
ежемесячная средняя
зарплата

Миссия и ценности

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.

Эффективность

Это главное стремление Компании и стимул для развития профессиональных качеств каждого сотрудника

Безопасность

Это базовый приоритет Компании и каждого сотрудника

Забота о людях

Это основа сотрудничества и взаимодействия внутри наших коллективов



География деятельности

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

Производственные дивизионы:

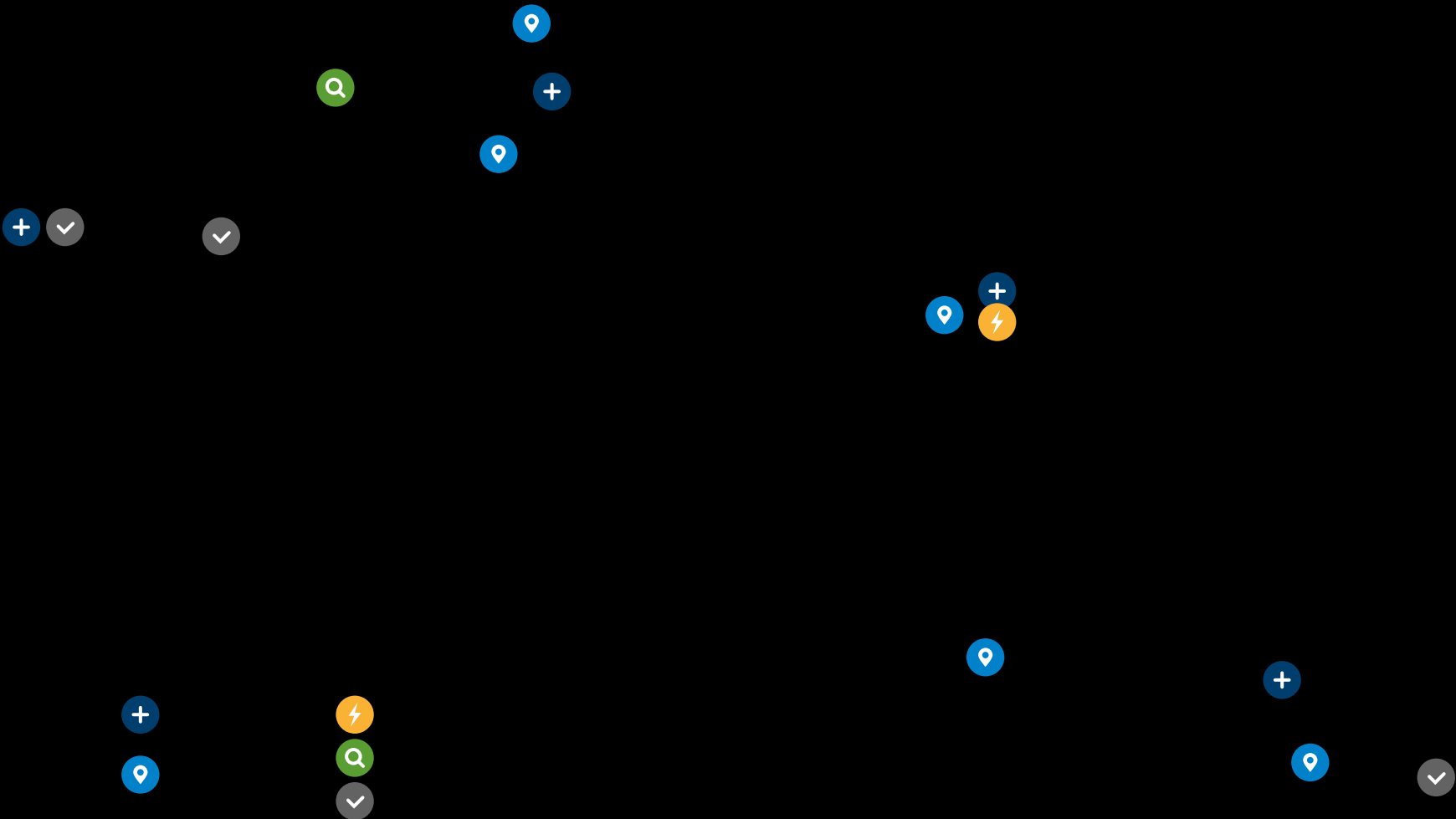
Заполярный дивизион, расположенный в России на Таймырском и Кольском полуостровах, и Забайкальский дивизион в Забайкальском крае.

Энергетический дивизион

включает в себя собственные топливно-энергетические активы, большая часть которых расположена за Северным полярным кругом.

Сбытовой дивизион

с собственной международной сетью сбытовых компаний реализует продукцию Компании по всему миру.



Основные подразделения «Норникеля» — это вертикально интегрированные горно-металлургические производства. Основные подразделения Компании были объединены в дивизионы, что позволяет ускорить принятие решений и повышает уровень ответственности руководителей на площадках.

В Группу также входят исследовательское подразделение, расположенное в Санкт-Петербурге, с отделениями в Норильске и Мончегорске, геологические предприятия, транспортная логистика с портовыми терминалами и уникальным арктическим морским флотом, а также ряд других вспомогательных подразделений и производств.

Материнской компанией, осуществляющей управление и координацию деятельности Группы, является ПАО «ГМК «Норильский никель», зарегистрированное в Дудинке Красноярского края. Главный офис Компании расположен в Москве. В состав Группы на конец 2025 года входило 98 компаний.

Регионы присутствия в России

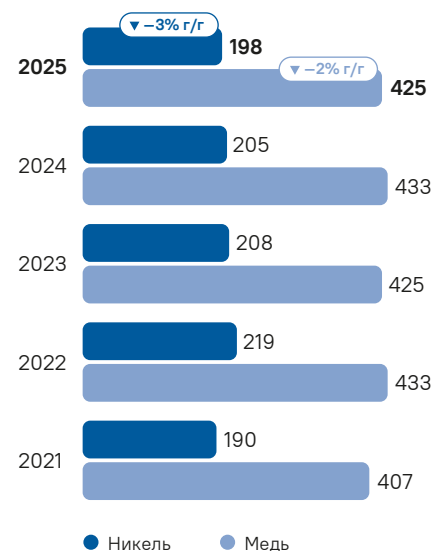
- ✓ Красноярский край
- ✓ Мурманская область
- ✓ Забайкальский край
- ✓ Архангельская область
- ✓ Москва
- ✓ Санкт-Петербург
- ✓ Московская область
- ✓ Краснодарский край
- ✓ Саратовская область



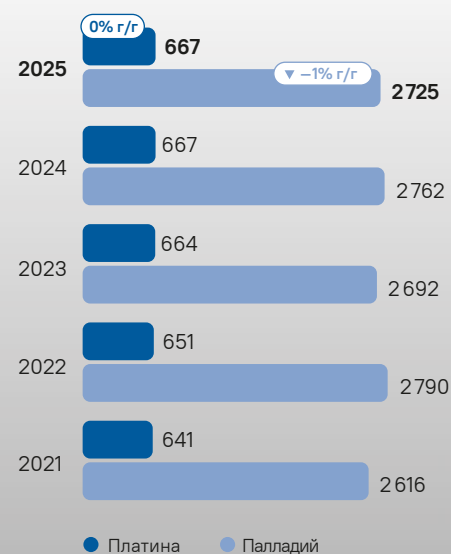
Ключевые показатели

Операционные

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

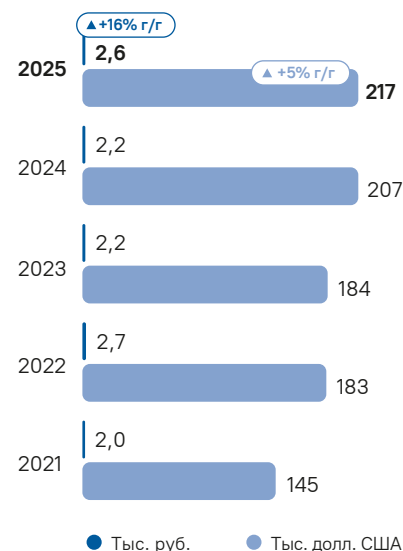


Производство палладия
и платины, из собственного
сырья, тыс. тр. унций



Устойчивое развитие

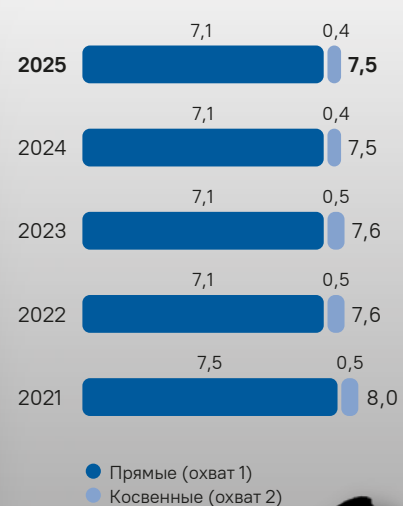
Среднемесячная заработная
плата



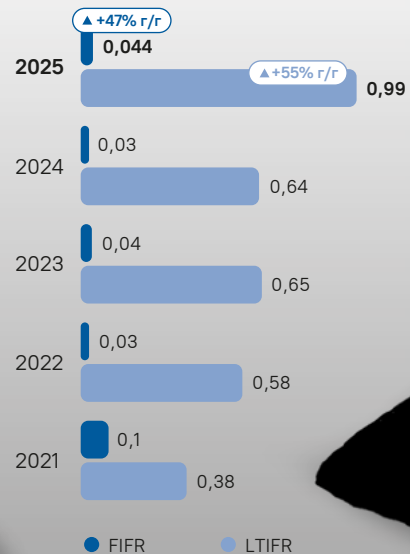
Социальные расходы
на персонал, млн долл. США



Выбросы парниковых
газов от производственной
деятельности, млн тонн

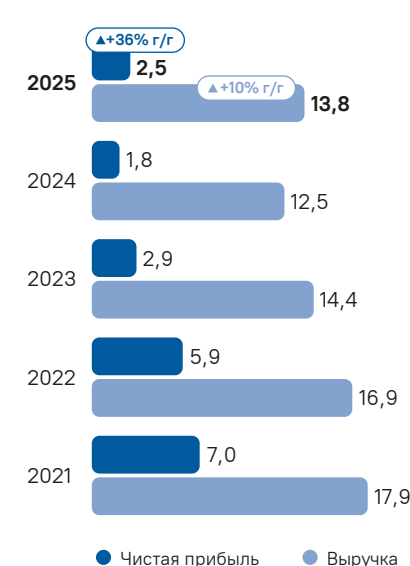


Коэффициенты
производственного травматизма,
на 1 млн отработанных часов

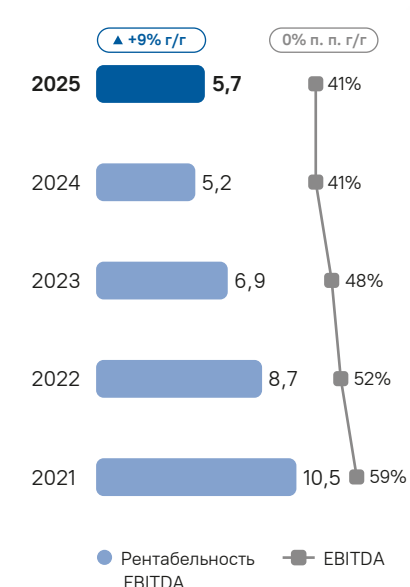


Финансовые

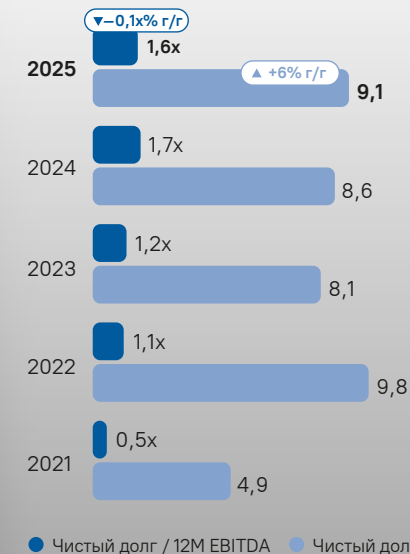
Выручка и чистая прибыль,
млрд долл. США



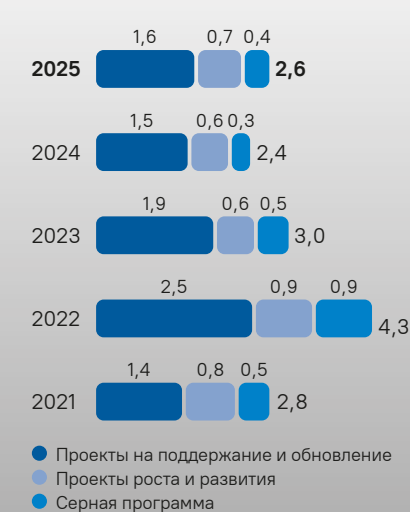
EBITDA и рентабельность
EBITDA, млрд долл. США



Долговая нагрузка,
млрд долл. США



Капитальные затраты,
млрд долл. США¹



¹ При суммировании возможна погрешность из-за округления.



Факторы инвестиционной привлекательности

Уникальные ресурсы

Уникальная ресурсная база (по высокому содержанию металлов) обеспечивает наиболее выгодное положение Компании в мировой горнодобывающей отрасли.

Сульфидная медно-никелевая руда

Заполярный дивизион

7 рудников

Доказанные
и вероятные запасы

1 481 млн тонн

Ni 10 млн тонн
Cu 17 млн тонн
6МПГ 183 млн тр. унций

Оцененные
и выявленные ресурсы

1 966 млн тонн

Ni 14 млн тонн
Cu 23 млн тонн
6МПГ 255 млн тр. унций

Срок отработки
при текущем уровне добычи

>70 лет

Золото-железо-медная руда

Забайкальский дивизион

2 карьера

Доказанные
и вероятные запасы

261 млн тонн

Cu 1,3 млн тонн
Au 5,4 млн тр. унций
Ag 22,8 млн тр. унций
Fe 49,1 млн тонн

Оцененные
и выявленные ресурсы

282 млн тонн

Cu 1,7 млн тонн
Au 5,9 млн тр. унций
Ag 28,8 млн тр. унций
Fe 62,7 млн тонн

Срок отработки
при текущем уровне добычи

>20 лет

Низкий углеродный след производства никеля

Углеродный след,
рассчитанный в соответствии
с международными
стандартами, составил

9,2 кг CO₂-ЭКВ.
на 1 кг металлического никеля.

Высокая степень вертикальной интеграции

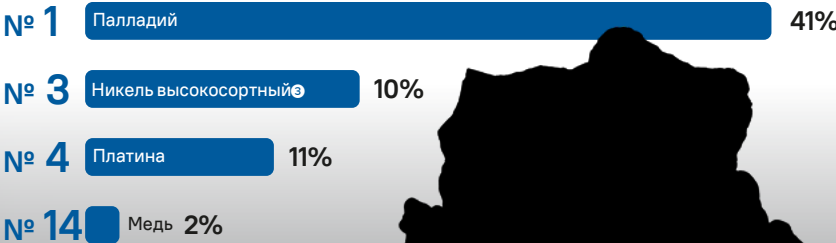
От руды до производства
готовой продукции
(100%-ная обеспеченность).
Также Компания полностью
обеспечена собственной
логистикой, энергетикой,
топливом и водоснабжением —
значительно более низкая
доля в денежных затратах
по сравнению с конкурентами.

Лучшая в отрасли корзина металлов

Естественная диверсификация
и надежные долгосрочные
фундаментальные показатели.

Позиции на мировом рынке металлов

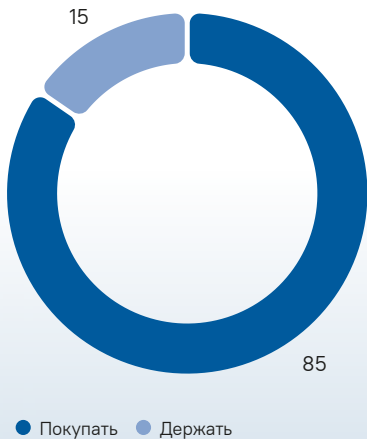
Положение в горно-металлургической отрасли, % ²



Ликвидные акции

Акции Компании торгуются на российском фондовом рынке с 2001 года. С 2014 года акции включены в котировальный список первого уровня Московской биржи (тикер — GMKN). По итогам 2025 года акции «Норникеля» демонстрировали динамику лучше фондового и сырьевого рынков. С начала года акции Компании выросли на 29%.

Рекомендации
по акциям Компании
на конец 2025 года, %



Вес акций «Норникеля»
в ключевых индексах
Московской биржи ⁴



¹ Шесть металлов платиновой группы (6 МПГ) включают в себя платину, палладий, родий, рутений, осмий и иридий.
² Данные на начало марта 2026 года. По рынку палладия, никеля и платины данные приводятся по производству рафинированных металлов (с учетом толлинга), по рынку меди — по добыче.
³ Вид никеля, к которому относятся металлический никель, выпускаемый в форме катодов, брикетов, ронделей, коронок, порошков, дроби, а также никелевые соли.
⁴ На 30 декабря 2025 года.



Бизнес-модель

Капитал

Ресурсная база

Доказанные
и вероятные запасы

1 481 млн тонн

сульфидной медно-никелевой
руды

261 млн тонн

золото-железо-медной руды

7 действующих
месторождений

Персонал

>78 тыс. сотрудников

Производственные активы

7 рудников

2 карьера

4 обогатительные фабрики

4 металлургических завода

Вспомогательные активы

- Транспортные предприятия
- Энергетические предприятия
- Сбытовая сеть
- Научно-исследовательский институт

Результат

Добыча

Норильская площадка

20,4 млн тонн

руды **Ni** **Cu** **МПГ**
1,10% 1,78% 6,11 г/т

Кольская площадка

6,0 млн тонн

руды **Ni** **Cu** **МПГ**
0,54% 0,22% 0,07 г/т

Забайкальский дивизион

13,7 млн тонн

руды **Cu**
0,56%

Энергетический дивизион

2 696 млн м³

природного газа

113 тыс. тонн

газового конденсата

Производство металлов Группой

199

тыс. тонн

425

тыс. тонн

2 725

тыс. тр. унций

667

тыс. тр. унций

Экология и климат

7,5 млн тонн

выбросы парниковых
газов от производственной
деятельности (охваты 1 + 2)

5,5 млн тонн

выбросы парниковых
газов (охват 3)

99%

отходов производства
являются неопасными

56% доля

электроэнергии из ВИЭ

80% доля повторно

и многократно
используемой воды



Снижение негативного
экологического воздействия
в регионах присутствия



Рост объемов добычи
руды на 20–30%
к 2030 году



Более глубокая интеграция в формирующиеся
цепочки создания стоимости и диверсификация
производственных мощностей

Ценность

Акционеры

На **29%** выросли акции
«Норникеля» с начала года

Персонал

18 млрд руб.

расходы на социальные
программы для сотрудников

217 тыс. руб.

средняя заработная плата

1,5 млрд руб.

расходы на пенсионные
программы

Поставщики и покупатели

99% доля российских
компаний в структуре
поставщиков «Норникеля»

2,96 балла

удовлетворенность покупателя

Местные сообщества

210 млрд руб. /
2,5 млрд долл. США
налоговые и прочие платежи
в бюджеты

20,8 млрд руб.

социальные расходы в регионах
присутствия





Основные события 2025 года

Компания отметила 90-летие. Празднование юбилея состоялось 20 июля, в День металлурга, который традиционно считается Днем Компании. Юбилейные мероприятия прошли во всех подразделениях «Норникеля» от Читы до Санкт-Петербурга.

Заключено соглашение о партнерстве с холдингом «БЕЛАЗ» по производству техники для горных работ с ее последующим обслуживанием. И уже в сентябре первая погрузо-доставочная машина БЕЛАЗ начала работу в «Норникеле».

Успешно проведена модернизация в Энергетическом дивизионе. Завершена реконструкция энергоблоков на ТЭЦ в Заполярье и проведена основная часть реконструкции плотины на Курейской ГЭС. Эти проекты повысят эффективность и сократят воздействие на окружающую среду.

Началась модернизация аэровокзального комплекса аэропорта Норильск. Планируется создать современный терминал, который будет соответствовать всем стандартам безопасности и комфорта для пассажиров.

Компания презентовала свой палладиевый центр на Форуме будущих технологий. Центр палладиевых технологий «Норникеля» — пример новой парадигмы развития, он занимается разработкой, испытаниями, реализацией и в итоге выводом на рынок новых материалов на базе палладия. Цель — 100 новых материалов к 2030 году. На сегодня в портфеле 25 продуктов.

Вскрыта первая залежь богатой руды на шахте «Глубокая» на горизонте 1 650 м. Пока это самые глубокие горизонты в Евразии. «Норникель» приступил к строительству нового горизонта на глубине 1 756 м. Это один из ключевых этапов развития шахты, которая в перспективе будет давать до 2,2 млн тонн руды в год. По предварительным данным, обнаруженных запасов полезных ископаемых хватит до 2050 года.

Выпущены сотни тысяч мальков осетра в Енисей. В соответствии с проектом зарыбления Енисея, реализуемого по соглашению с Росрыболовством, с 2033 по 2050 год в водоемы Норило-Пясинской озерно-речной системы планируется выпустить 510 млн экземпляров молоди ценных видов рыб: осетра, муксуна, чира, сига и нельмы.

В Мончегорске запущена система мониторинга воздуха, которая объединяет данные с 11 станций. Это передовая цифровая платформа с круглосуточным контролем за состоянием воздуха. Собранные данные обрабатываются и публикуются в режиме реального времени на официальном сайте администрации Мончегорска.

Запущена новая система газоочистки с высокой степенью пылеулавливания в рафинировочном цеху в Мончегорске, что даст дополнительное сокращение выбросов диоксида серы на 1 тыс. тонн в год после выхода на проектные параметры. Помимо экологического эффекта, новая система очистки даст экономический результат: в переработку будут возвращаться цветные металлы, собранные в процессе пылеулавливания.

Заработала первая солнечная электростанция в Забайкальском дивизионе. Мощность новой электростанции — 571 кВт. На участке площадью около 1 га смонтировано более 1 тыс. солнечных модулей единичной мощностью 565 Вт каждый.

Запущено после реконструкции производство кобальта. Это основное предприятие в России, которое выпускает электролитный кобальт высших марок. Мощность производства — до 3 тыс. тонн в год, чистота 99,9%.



Люди. Время. Металл

В истории нашей Компании есть фигуры, которые кардинально меняли ее жизнь: открыли новые месторождения, изменили технологии, кратно увеличили масштаб производства — определили путь на десятилетия. внесли значительный вклад в открытие месторождений, развитие предприятий, разработку новых технологий. Это руководители, ученые, инженеры, геологи. Современный «Норникель» — итог их решений и действий.

Николай Урванцев

В 1920 году геолог Николай Урванцев обнаружил в районе Норильска, не только уголь, но и сульфидные руды с промышленным содержанием меди и никеля. Месторождение Норильск-1 на долгие годы стало основной сырьевой базой Норильского комбината. В 1926 году открыл богатое месторождение Норильск-2. Был главным геологом Норильского комбината.

Авраамий Завенягин

В 1938 году Авраамий Завенягин возглавил строительство Норильского горно-металлургического комбината. Он был сторонником размещения полного металлургического цикла в Норильске, хотя проект заводов ограничивал технологический цикл только выплавкой фэйнштейна. В 1942 году Норильск дал первый металлический никель. Завенягин, по сути, заложил город Норильск, выбрав для него площадку и сформулировав принципы работы и жизни на Крайнем Севере. Авраамий Завенягин дважды был удостоен звания Героя Социалистического Труда.

Георгий Маслов

Геолог, в честь которого названо Масловское месторождение, входящее в проект «Норникеля» — Южный кластер. За открытие и изучение Талнахского медно-никелевого месторождения в 1963 году ему было присвоено звание Героя Социалистического труда. Талнахское месторождение до сих пор формирует большую часть балансовых запасов Компании.

Владимир Долгих

Инженер-металлург. С 1958 по 1962 год был главным инженером, а с 1962 по 1969 год — директором Норильского горно-металлургического комбината имени А. П. Завенягина. По инициативе и под руководством Владимира Долгих была начата разработка Талнахского месторождения, на его базе построены передовые горнодобывающие и металлургические предприятия. Новый проект дал мощный импульс развитию Норильска: в городе возвели кино-театр, телецентр, бассейн, музыкальную школу, начались газификация Норильского промрайона и подготовка Дудинского морского порта к открытию круглогодичной навигации, заработал аэропорт Норильск. Владимир Долгих дважды удостоен звания Героя Социалистического Труда.

Борис Колесников

Взрывное развитие предприятия и города связывают с именем Бориса Колесникова, который был директором Норильского комбината с 1973 по 1988 год. В это время построены Надеждинский металлургический завод, два новых рудника, Талнахская обогатительная фабрика и новый аэропорт Алыкель. Производство никеля и меди выросло в два раза. Его имя носит крупнейший завод «Норникеля» — Надеждинский металлургический. В 1981 году за выдающиеся производственные достижения ему было присвоено звание Героя Социалистического Труда.

Андрей Ванюков

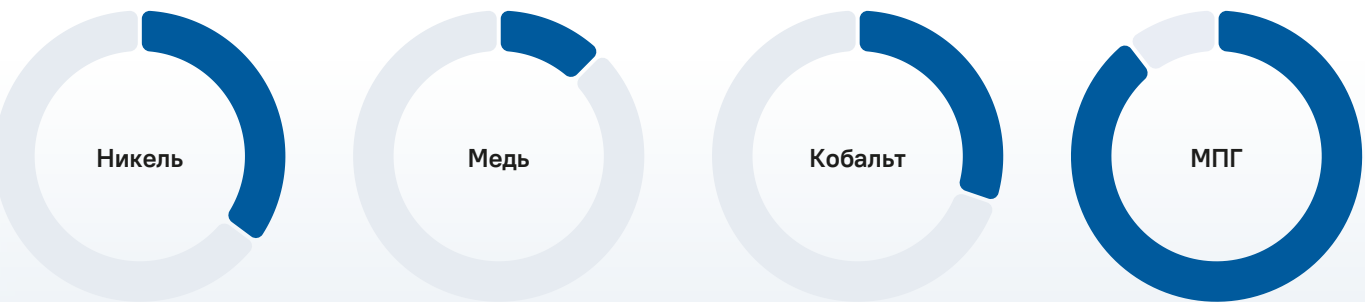
Создал новый метод плавки металлов, позже названный «печью Ванюкова». Произвел настоящую революцию в металлургии, создав новый принцип плавки. В 1977 году опытный образец печи Ванюкова был установлен на Медном заводе. Первые тонны промышленного металла печь выдала в 1985 году.



Меняемся вместе со временем

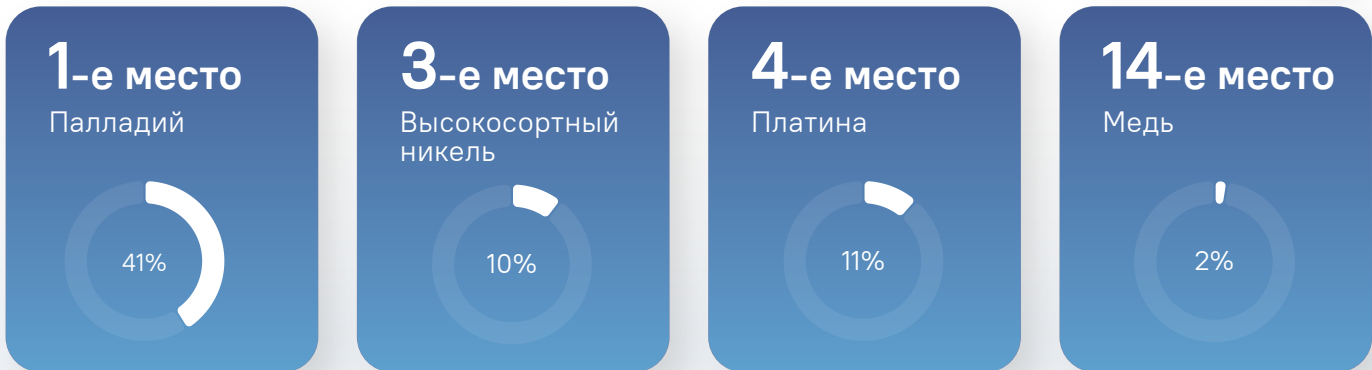
Норильский комбинат производит
от общего производства металлов в СССР:

1953 год

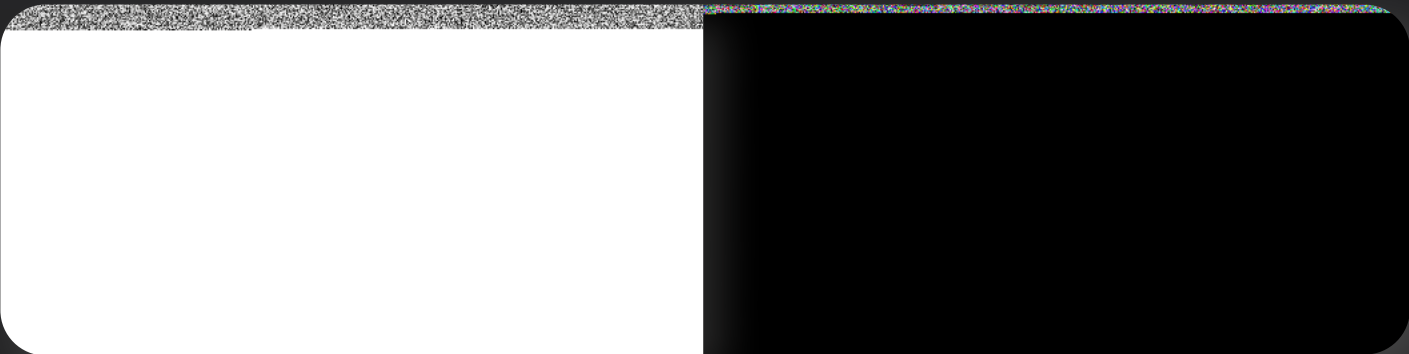


«Норникель» производит
от общего мирового производства металлов:

2025 год



Медный завод 1966 год 2024 год



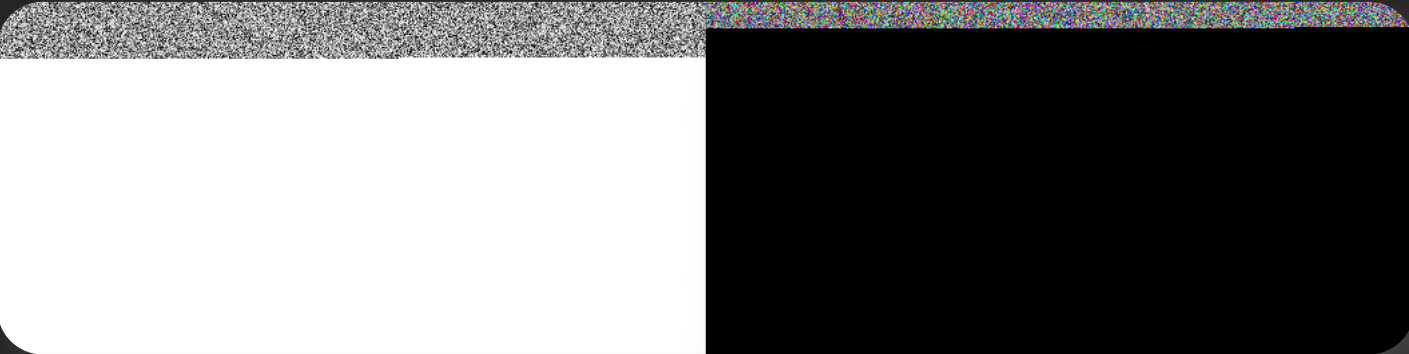
Цех электролиза меди 1968 год 2019 год



Карьер «Медвежий ручей» 1966 год 2025 год



Талнахская обогатительная фабрика, флотация 1985 год 2025 год





Стратегический отчет

Создавая ценность

В 2025 году Компания продолжила реализацию стратегических операционных проектов и обновление парка горного оборудования

составила рентабельность
EBITDA

Освоение новых месторождений

1950

Начата послевоенная модернизация комбината.

1953

Норильск получил статус города. Норильский комбинат производит 35% никеля, 12% меди, 30% кобальта и 90% металлов платиновой группы от общего производства в СССР.

1960

Открыто Талнахское месторождение, крупнейшее в мире по запасам медно-никелевых руд, что дало новый импульс к развитию комбината. Также в Норильске получен кобальт высокой чистоты.

1964

Норильский комбинат был объявлен Всесоюзной ударной комсомольской стройкой.

1965

Открыто Октябрьское месторождение и выдана первая руда Талнаха. Норильский комбинат был награжден орденом Ленина.

1967

В распоряжении порта в Дудинке появился первый 100-тонный плавучий кран, который был способен работать со сверхтяжелыми грузами.



Обращение Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры!

2025 год прошел для «Норникеля» под знаком внешнего давления, обусловленного непростой геополитической ситуацией. Тем не менее в этих условиях мы продолжили реализацию стратегии умеренного роста, придерживаясь принципов максимальной эффективности и обеспечения ликвидности всей производимой продукции.

«Норникель» выполнил намеченный производственный план и сохранил рентабельность бизнеса на стабильном уровне. Эти показатели стали результатом нашей кропотливой работы, направленной на повышение эффективности всех элементов производственной цепочки и цифровизации рабочих процессов. При этом рост операционных расходов по-прежнему сохраняется ниже инфляции. Менеджмент «Норникеля» провел большую работу по ребалансировке долгового портфеля. В 2026 году это должно дать результаты в виде снижения процентных расходов.

Сохранение высокого уровня финансовой устойчивости Компании в условиях турбулентности рынков остается для нас ключевым приоритетом. В 2025 году «Норникель» сохранил капитальные вложения на высоком уровне — 2,6 млрд долл. США, продолжая реализацию инвестиционной программы с фокусом на расшивку узких мест в области добычи, обогащения, выпуска готовой продукции, а также на системное решение экологических задач. В прошлом году мы поэтапно вывели на проектную мощность Серную программу на Надеждинском металлургическом заводе, эффективность утилизации диоксида серы была подтверждена на уровне свыше 99%.

Прозрачные принципы корпоративного управления и приверженность долгосрочным целям устойчивого развития позволили нам реализовать в прошлом году большинство намеченных планов, в основе которых лежала утвержденная акционерами стратегия умеренного роста. Особое внимание мы традиционно уделяли трем базовым компонентам, определившим устойчивое развитие «Норникеля» в 2025 году.

Проекты в области экологии и изменения климата — наш системный приоритет. Компания реализует масштабную комплексную экологическую программу с общим объемом финансирования, превышающим 71 млрд руб. Запуск перовой системы газоочистки в Мончегорске, завершение модернизации ТЭЦ-2 в Талнахе и реализация проекта по зарыблению Енисея — все это стало важной частью долгосрочных планов Компании, направленных на усиление контроля за экологическими рисками, в том числе с помощью внедрения цифровых систем мониторинга.

Капитальные проекты и социальные инвестиции — баланс ответственности и эффективности. Совет директоров обеспечивал строгий контроль за исполнением ключевых инвестиционных программ, включавший в себя как масштабную реновацию Норильска с общим бюджетом 120 млрд руб., где наша роль заключалась в создании условий для эффективного партнерства с государством и контроле целевого использования средств, так и проекты развития социальной инфраструктуры. Мы рассматриваем эти инвестиции не столько как обязательную социальную нагрузку, сколько как фундаментальный вклад в создание долгосрочной капитализации

Компании, в том числе репутационной, через повышение качества жизни в регионах присутствия и снижение наших нефинансовых рисков.

Подписание соглашения с Федеральным агентством по делам национальностей и Ассоциацией коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации — это еще один стратегический проект, одобренный Советом директоров. Он формализует ответственность Компании перед коренными малочисленными народами Севера и создает прозрачную основу для эффективного взаимодействия бизнеса с местными сообществами на десятилетия вперед. Запуск нового формата благотворительных программ под единым брендом «Люди территории» позволит «Норникелю» более эффективно управлять всеми корпоративными социальными инициативами, повысить вовлеченность наших сотрудников в общественные и волонтерские проекты, реализуемые на территориях присутствия Компании.

Мы в Совете директоров уверены, что выбранная модель управления, основанная на ответственности, прозрачности и сбалансированном учете интересов всех заинтересованных сторон, доказала свою эффективность в период испытаний. Высокие стандарты корпоративного управления, мотивация команды, стратегическое видение, открытость и прозрачность — все эти факторы, безусловно, обеспечат уверенное движение Компании вперед. Создание устойчивой долгосрочной стоимости для акционеров через ответственное и технологическое лидерство в отрасли остается для нас базовым приоритетом работы.

[Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»](#)



Обращение Президента Компании

Уважаемые акционеры!

Несмотря на сложную внешнюю конъюнктуру, «Норникель» продолжил реализовывать свои стратегические приоритеты в 2025 году. Компании удалось сохранить финансовую устойчивость на высоком уровне, а также в очередной раз подтвердить репутацию одного из флагманов российской промышленности и гаранта устойчивого развития арктических регионов. Мы не только укрепили свои операционные и финансовые показатели,

но и продолжили инвестиции в технологическое развитие, продемонстрировали неукоснительное соблюдение своих экологических и социальных обязательств.

Наше государство высоко ценит вклад Компании в развитие национальной промышленности и всей страны. Так, в 2025 году коллектив «Норникеля» был награжден орденом «За доблестный труд», а значительное число сотрудников получили высокие государственные награды.

Финансовые результаты

В 2025 году менеджменту «Норникеля» удалось выполнить большинство намеченных планов, прежде всего производства и сбыта готовой продукции. Хотел бы также отметить наши успехи в области повышения эффективности и цифровизации производства, которые позволили удержать рост операционных расходов на уровне почти в два раза ниже инфляции и сохранить рентабельность EBITDA на уровне прошлого года. В части управления долговой нагрузкой



менеджмент провел большую работу по ребалансировке долгового портфеля в соответствии со структурой выручки. Это позволит «Норникелю» заметно снизить процентные расходы в 2026 году.

В 2025 году капитальные вложения сохранились на высоком уровне и были направлены на обновление и модернизацию оборудования, долгосрочный рост производства и решение экологических задач.

Инновационная деятельность

Обеспечение технологического суверенитета и создание отечественных решений внутри всей цепочки производства металла — одни из приоритетных направлений нашей Компании. «Норникель» продолжает технологическую модернизацию и цифровую трансформацию, а также активно инвестирует в собственные разработки и компетенции.

Например, в партнерстве с БЕЛАЗом мы начали испытания первой российской погрузочно-доставочной машины для экстремальных условий наших подземных рудников. Успешно провели тестирование первого российского SLAM-дрона для картографирования подземных выработок. Внедряются новые высокотехнологичные комплексы для автоматизации буровых работ.

«Норникель» создал первую в горнодобывающей и металлургической отрасли доменную языковую модель MetalGPT-1 с открытым исходным кодом.

В 2025 году Компания присоединилась к Альянсу в сфере искусственного интеллекта (ИИ), что позволит нам принять непосредственное участие в экспертизе законодательных инициатив в области ИИ и отражать консолидированную позицию бизнеса по ключевым вопросам регулирования.

«Норникель» продолжает реализацию проектов в рамках индустриальных центров компетенций (ИЦК), созданных для замещения зарубежных программ и разработки новых цифровых продуктов для нужд российского бизнеса. Линейка отраслевых решений, предназначенных для автоматизации ключевых процессов горного дела, под брендом «МАГМА» уже получила признание профессионального сообщества на крупнейшем российском ИТ-форуме «Цифровая индустрия промышленной России — 2025».

Экология

В прошлом году мы поэтапно вывели на проектную мощность Серную программу на Надеждинском металлургическом заводе,

где эффективность утилизации диоксида серы была подтверждена на уровне свыше 99%.

Также Компания реализует ряд проектов, которые должны внести значимый вклад в развитие зеленых технологий. В частности, предиктивная система мониторинга выбросов и прогнозирования уровня загрязнений воздуха AXIOMA, разработанная в ИЦК «Экология», уже запущена в эксплуатацию в Норильске. Продукт готов к тиражированию и в других отраслях.

В Мончегорске был запущен новый комплекс системы газоочистки отделения пылеулавливания рафинировочного цеха. На Быстринском ГОКе введена в строй первая солнечная электростанция мощностью 571 кВт. Завершена реконструкция двух энергоблоков ТЭЦ-2 в Талнахе с инвестициями около 20 млрд руб., что повысило эффективность и снизило нагрузку на окружающую среду. Продолжилась системная работа по восстановлению биоресурсов в Норильском промышленном районе — в течение года в Енисей было выпущено 3 млн мальков осетра.

Социальная ответственность

В год юбилея мы расширили участие наших сотрудников в программе «Цифровой инвестор». Каждый сотрудник «Норникеля», независимо

от стажа работы, получил возможность стать держателем цифровых финансовых активов.

Человеческий капитал и развитие территорий традиционно являются ключевыми направлениями социальных инвестиций «Норникеля». В 2025 году мы планово повысили заработную плату. Эта мера была направлена не только на сохранение кадрового потенциала и мотивацию нашего трудового коллектива, но и на признание заслуг каждого сотрудника, чей ежедневный труд без преувеличения вносит неоценимый вклад в успех «Норникеля».

Программа реновации Норильска, общий бюджет которой составляет 120 млрд руб., вышла на новый уровень: мы передали городу новые жилые дома и продолжили строительство социальных объектов. Расширили программу поддержки студентов, добавив новые учебные заведения-партнеры, и стали одним из индустриальных партнеров создаваемого в Забайкалье международного студенческого кампуса.

Все социальные инициативы Компании, благотворительные и волонтерские проекты были объединены в масштабную программу «Люди территории», в рамках которой в 2025 году проведен юбилейный экомарафон «Понеслось», собравший более 1,5 тыс. волонтеров, подписано трехстороннее соглашение

с Федеральным агентством по делам национальностей и Ассоциацией коренных малочисленных народов Севера, закрепившее наши долгосрочные обязательства по поддержке коренных народов Таймырского полуострова. Кроме того, мы поддержали проект по оцифровке русского культурного наследия в Шанхае, внося свой вклад в сохранение и продвижение национальных культурных ценностей за рубежом.

Все эти достижения стали возможны благодаря слаженной работе нашей команды, поддержке акционеров и партнерству с государством.

Отмечая 90-летний юбилей, мы смотрим в будущее, сохраняя верность нашим принципам: инновациям, экологической и социальной ответственности, заботе о людях и созданию долгосрочной акционерной стоимости.

Планы на 2026 год

Наш бюджет на 2026 год включает в себя ряд инициатив, направленных на повышение эффективности операционной деятельности, сдерживание инфляционного роста расходов и оптимизацию оборотного капитала. Будет продолжена реализация программы повышения производственной эффективности, которая принесла положительные результаты уже по итогам прошедшего года.

Капитальные вложения на 2026 год запланированы в размере около 240 млрд руб. Мы продолжим реализацию наших стратегических планов, которые включают в себя выполнение экологических и социальных обязательств, повышение надежности фондов, а также реконфигурацию производственных мощностей. Будет продолжена реализация программы импортозамещения и обновления горного оборудования.

Компания подтверждает стремление к выполнению всех обязательств перед сотрудниками и государством. В условиях сохраняющейся макроэкономической турбулентности и высоких геополитических рисков ключевыми приоритетами для нас остаются поддержание финансовой устойчивости Компании и сохранение консервативного уровня долговой нагрузки.

Владимир Потанин
Президент
ПАО «ГМК «Норильский никель»



Обзор рынка металлов

Рынок никеля

Основные тенденции

Начав 2025 год с уровня 15 010 долл. США/т, в марте цена никеля на Лондонской бирже металлов (ЛБМ) ненадолго превысила отметку в 16 тыс. долл. США/т на фоне ряда сообщений о решении властей Индонезии повысить роялти на добычу никелевой руды. Вскоре после этого, в начале апреля котировки резко

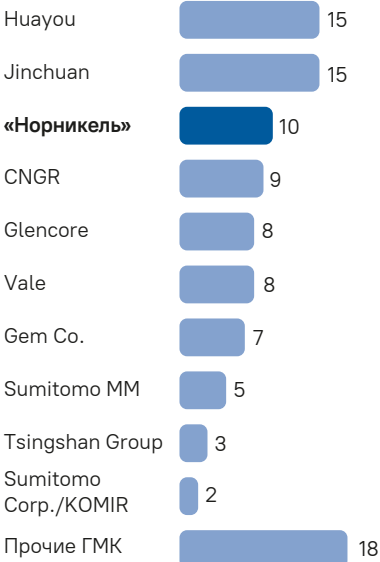
снизились до 13 815 долл. США/т — минимума с августа 2020 года, реагируя на объявление США о введении новых импортных пошлин. Последующее решение президентской администрации отложить введение этих торговых пошлин на 90 дней позволило котировкам восстановиться, и с тех пор они в целом стабилизировались вокруг отметки 15 тыс. долл. США/т.

В августе власти Индонезии начали внедрение ряда инициатив, направленных на усиление надзора и поддержку долгосрочного развития отрасли. Эти меры включают в себя усиление борьбы с производственными нарушениями и незаконной добычей, временное приостановление лицензий для ряда операторов, возврат к однолетнему сроку действия квот на добычу (RKAB), а также ограничения на выдачу новых промышленных лицензий для никелевых проектов, ориентированных на выпуск промежуточных продуктов (ЧФН³, ферроникель, файнштейн, МНР⁴) без дальнейшей переработки. Однако заметного влияния на рынок эти новости не оказали, цена никеля на ЛБМ в основном колебалась в узком диапазоне вокруг отметки 15 тыс. долл. США/т.

Крупнейшие производители высокосортного никеля¹ в 2025 году, %

«Норникель» — № 3

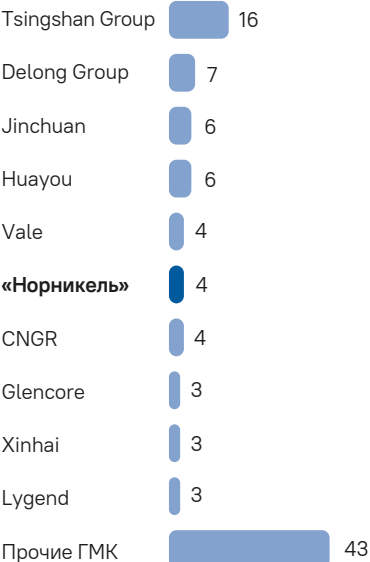
Источник: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2026 года



Крупнейшие производители первичного никеля² в 2025 году, %

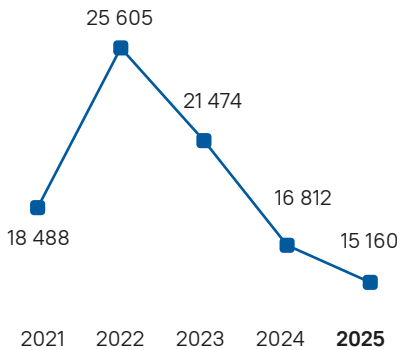
«Норникель» — № 6

Источник: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2026 года



Среднегодовые цены на никель, долл. США/т

Источник: Лондонская биржа металлов (cash settlement)



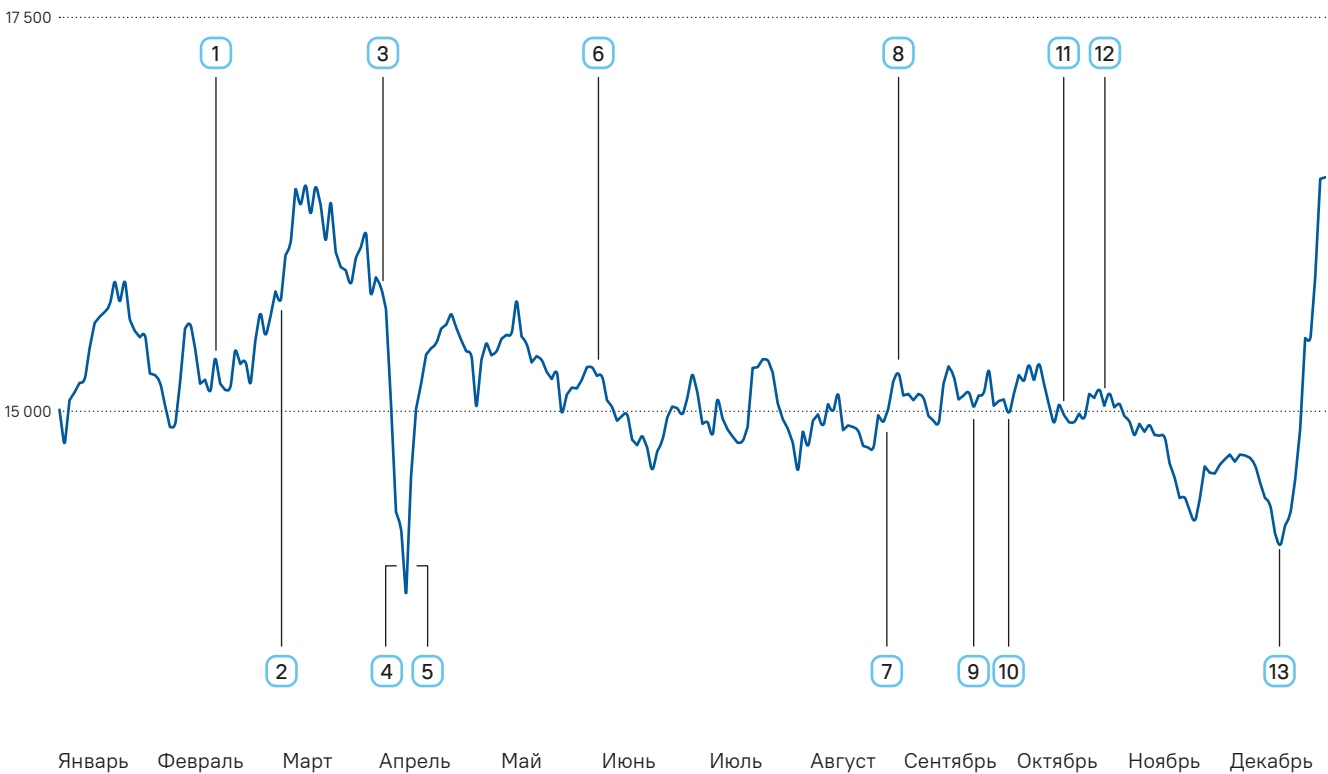
В дальнейшем на фоне роста мировых запасов и продолжающегося перепроизводства цена на никель в середине ноября снизилась до 14 280 долл. США/т — минимума за семь месяцев.

С 17 декабря начали появляться первые сообщения о возможном сокращении квот (RKAB) на добычу никелевой руды в Индонезии. На этом фоне цена начала рост и к 31 декабря достигла 14-месячного максимума — 16 485 долл. США/т.

В результате этого средняя котировка никеля на ЛБМ в 2025 году составила 15 160 долл. США/т, что ниже средней котировки 2024 года — 16 812 долл. США/т — на 10%.

Динамика цены на никель на Лондонской бирже металлов в 2025 году, долл. США/т

Источник: Лондонская биржа металлов, анализ Компании



1. Филиппины готовятся ввести запрет на экспорт руды.
2. Индонезия рассматривает изменение роялти на никель.
3. Масштабное падение цен сырьевых товаров на фоне импортных пошлин США.
4. Обрушение дамбы хвостохранилища проекта PT QMB.
5. США приостановили введение повышенных торговых пошлин на 90 дней.
6. Компания Tsingshan сократила выпуск нержавеющей стали в Индонезии.
7. Президент Индонезии заявил о намерении бороться с нелегальной добычей полезных ископаемых.
8. В Индонезии была приостановлена работа 36 никелевых рудников.
9. Первое снижение ставки ФРС в 2025 году.
10. Сокращение срока действия квот RKAB в Индонезии до одного года.
11. Второе снижение ставки ФРС в 2025 году.
12. Индонезия ограничивает выдачу IUI лицензий для новых никелевых проектов.
13. Первая новость о возможном сокращении квот RKAB в Индонезии до 250–260 млн тонн на 2026 год.

¹ Вид никеля, к которому относятся металлический никель, выпускаемый в форме катодов, брикетов, ронделей, коронок, порошков, дробы, а также никелевые соли.
² Вид никеля, к которому относится товарный никелевый продукт, пошедший рафинирование, который идет в конечное потребление. Категория не включает полупродукты.
³ Черновой ферроникель.
⁴ Смешанный гидроксидный остаток.



Баланс рынка

В 2025 году спрос на первичный никель увеличился на 6% год к году (далее — г/г), до 3,62 млн тонн, благодаря росту потребления в секторах нержавеющей стали (+4% г/г), сплавов (+5% г/г) и спецсталей (+2% г/г). В аккумуляторном секторе потребление никеля выросло лишь на 2% г/г, что отражает снижение темпов роста на фоне увеличения доли безникелевых аккумуляторов LFP, доля которых превышает 80%.

Производство рафинированного никеля увеличилось на 8% г/г, до 3,93 млн тонн, что отражает продолжающееся наращивание мощностей в Индонезии. В 2025 году в Индонезии выросло производство ЧФН (+15% г/г), а выпуск никеля Class 1 увеличился в Китае (+24% г/г) и Индонезии (+105% г/г). В то же время производство ЧФН в Китае снизилось (–11% г/г), а мировой выпуск ферроникеля остался на уровне предыдущего года.

В 2025 году профицит рынка никеля составил порядка 312 тыс. тонн на фоне продолжающегося пере-производства в Индонезии, на долю

которой приходится около 66% мирового предложения. Также наблюдался рост биржевых запасов на 53% г/г, до 301 тыс. тонн. Этот рост преимущественно обусловлен притоком китайского и индонезийского металла, доля которого к декабрю 2025 года достигла 75% от общих запасов на складах ЛБМ.

Инициативы правительства Индонезии по сдерживанию избыточного предложения и улучшению управления отраслью являются позитивным сигналом в средне- и долгосрочной перспективах, однако пока оказывают лишь ограниченное влияние в краткосрочном периоде.

В декабре 2025 года стали появляться новости о возможном сокращении квот на добычу никелевой руды в Индонезии до 250–260 млн тонн, при таком сокращении рынок может сбалансироваться или перейти в состояние дефицита. Фактически лишь Индонезия, последовательно ограничивая производство и проводя политику, направленную на сохранение внутри страны добавленной стоимости, создаваемой в никелевой отрасли, может приблизить рынок никеля к балансу.

Потребление

Основные государства по потреблению никеля — Китай, Индонезия, страны Европейского союза, Япония, США, Южная Корея.



Производство **нержавеющей стали** остается основной отраслью применения первичного никеля в 2025 году (порядка 65% от общего объема потребления).

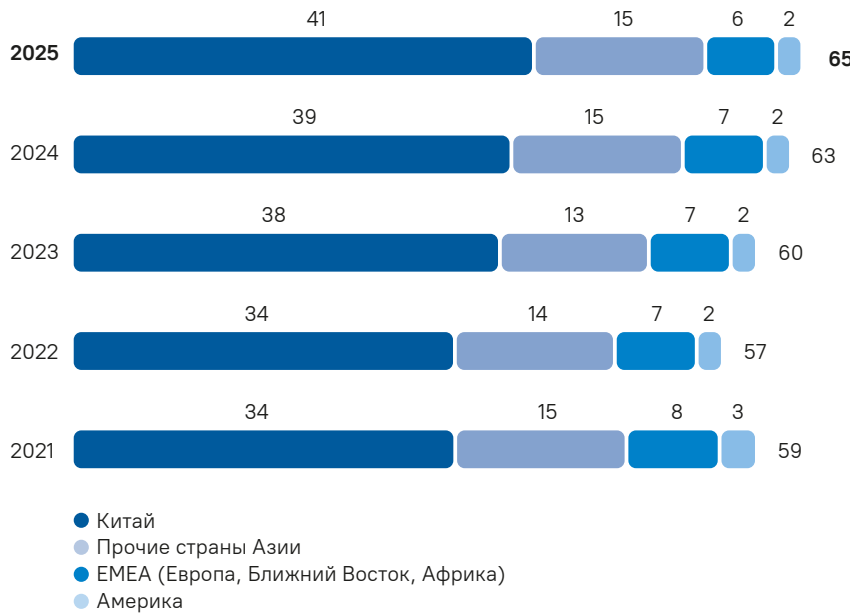
При производстве нержавеющей стали применяются практически все типы никельсодержащего сырья (за исключением таких специфических форм, как порошок и химические

соединения никеля). Так как качество используемого никеля практически не влияет на качество нержавеющей стали, сталелитейные предприятия преимущественно используют более дешевые низкосортные виды никеля, такие как ЧФН, ферроникель и оксид никеля. В результате доля потребления высокосортного никеля при производстве нержавеющей стали в последние годы снизилась.

В 2025 году мировая выплавка нержавеющей стали выросла на 3% г/г, до 65 млн тонн, на фоне роста производства в Китае (+4% г/г) и прочих стран Азии (+3% г/г). Выплавка нержавеющей стали в Европе сократилась на 3% г/г под влиянием замедления экономического роста. В США производство нержавеющей стали выросло на 6% г/г, чему способствовали тарифная политика и устойчивый внутренний спрос.

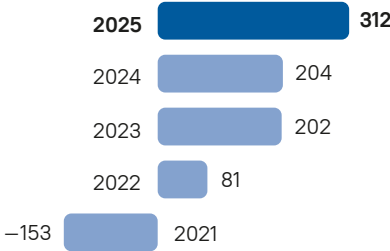
Производство нержавеющей стали¹, млн тонн

Источники: Eurofer, ISSF, USGS, SMR, CRU, данные Компании



Баланс производства и потребления никеля, тыс. тонн

Источник: оценка Компании на февраль 2026 года



Потребление первичного никеля по отраслям в 2025 году, %

Источник: данные Компании



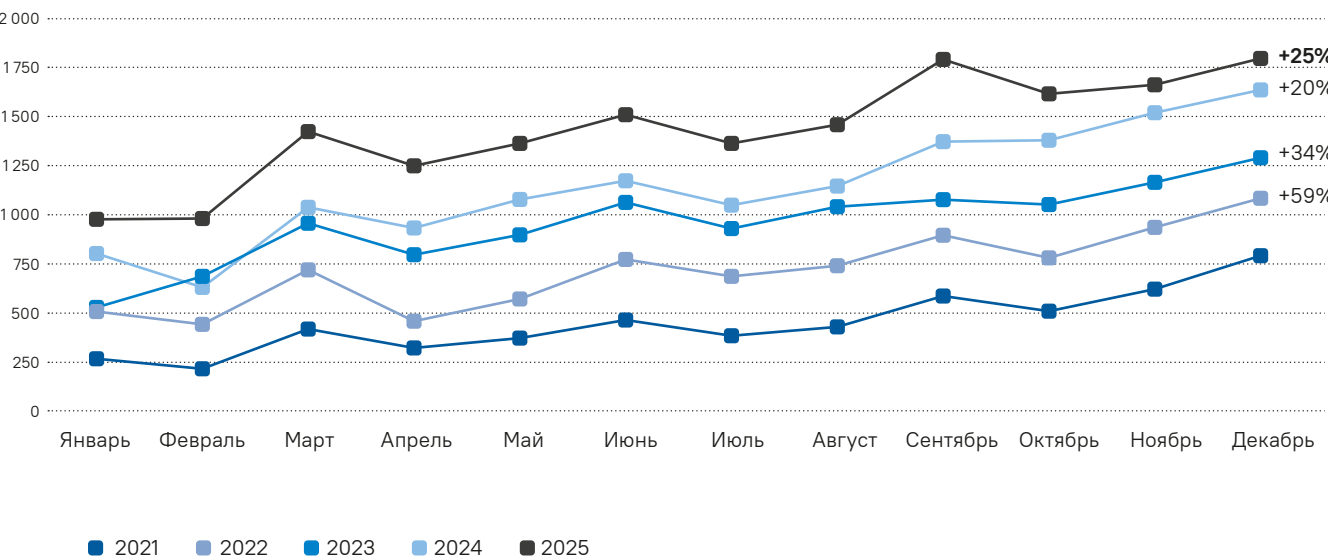
Потребление первичного никеля по регионам в 2025 году, %

Источник: данные Компании



Мировые продажи электромобилей, тыс. шт.

Источник: SNE Research, анализ Компании

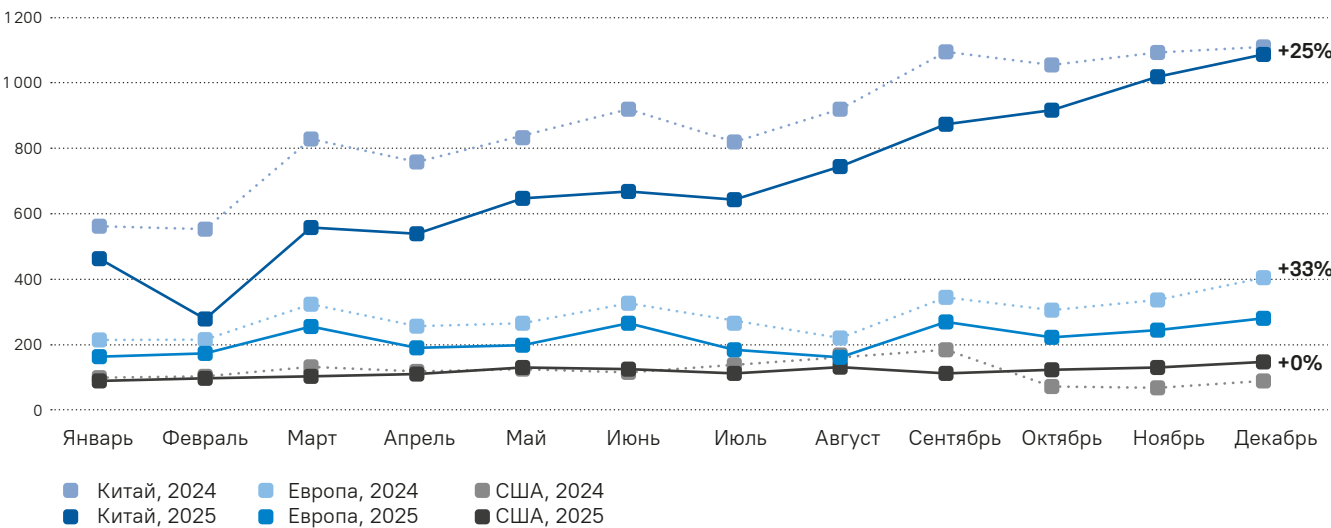


¹ При суммировании возможна погрешность из-за округления.



Продажи электромобилей по регионам в 2025 году, тыс. шт.

Источник: SNE Research, анализ Компании



В аккумуляторной промышленности

никель является одним из основных компонентов при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. В 2025 году потребление никеля в батарейном секторе незначительно увеличилось на 2%, до 0,5 млн тонн, что отражает замедление темпов роста из-за увеличения доли безникелевых LFP-аккумуляторов, которая превышает 80%.

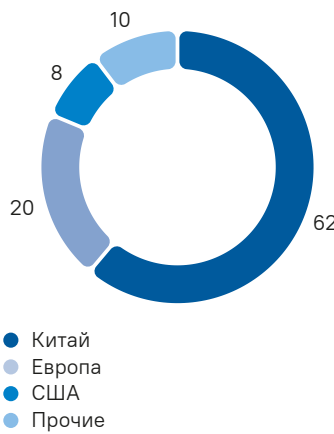
В 2025 году мировые эквивалентные продажи¹ электромобилей выросли на 25% г/г. Продажи в Китае увеличились на 25% г/г, в основном за счет роста продаж BEV² на 30% г/г, тогда как темпы роста продаж подключаемых гибридов (PHEV³) были существенно ниже (+2% г/г).

Этот активный рост по-прежнему в основном обеспечивается моделями, оснащенными LFP, доля которых в общем объеме новых установленных аккумуляторов в настоящее время превышает 80%. В то же время

запланированное на 2026 год сокращение налоговых льгот на приобретение автомобилей на новой энергии (NEV), включая двукратное сокращение максимальной суммы освобождения от налога на покупку (с 30 тыс. до 15 тыс. юаней на автотранспортное средство), повысит фактическую стоимость приобретения автомобилей в основных ценовых сегментах и побудило часть потребителей перенести покупки на конец 2025 года. Недавно введенные Китаем экспортные ограничения в отношении передовых литиево-ионных аккумуляторов, ключевых катодных и графитовых анодных материалов, а также оборудования для их производства формируют новый источник неопределенности для глобальных цепочек поставок аккумуляторов и могут замедлить локализацию производства высокотехнологичных аккумуляторных элементов за пределами Китая. В сочетании с решением Пекина исключить производство электромобилей из перечня стратегических отраслей в плане

Продажи электромобилей по регионам в 2025 году, %

Источник: SNE Research, анализ Компании



¹ Гибридные автомобили (HEV) и подключаемые гибриды (PHEV) пересчитаны с учетом относительной мощности аккумуляторов: HEV 2 кВт · ч против PHEV 20 кВт · ч против BEV 60 кВт · ч.
² BEV — электромобиль на аккумуляторной батарее.
³ PHEV — подключаемый гибрид.

социально-экономического развития Китая на период 15-й пятилетки (2026—2030 годы) это сигнализирует о переходе от этапа субсидируемого роста сектора к более зрелой, рыночной фазе развития с целью ограничения перепроизводства и усиливающейся конкуренции.

В Европе по сравнению с 2024 годом эквивалентные продажи электромобилей существенно ускорились, показав по итогам 2025 года рост на 33%. Этому восстановлению способствовало возобновление мер государственной поддержки, включая новые программы субсидирования на покупку электромобилей в Великобритании и Италии, а также пакет мер по стимулированию приобретения автотранспортных средств с нулевым уровнем выбросов в Германии.

В то же время Европейская комиссия сообщила о подписании грантовых соглашений по пяти проектам организации производства аккумуляторных

элементов в рамках механизма финансирования. Общая сумма утвержденных грантов составила 744 млн долл. США. Большинство анонсированных проектов гигафабрик в Европейском союзе были рассчитаны на импортное сырье, поэтому данная мера, скорее всего, не является прямым драйвером роста потребления никеля в регионе.

Вместе с тем долгосрочная траектория электрификации в Европе вновь стала предметом обсуждения: летом 2025 года Европейская комиссия инициировала официальный пересмотр запланированного запрета на продажу новых автомобилей с ДВС¹ с 2035 года. В случае смягчения или отсрочки этого запрета часть роста спроса на аккумуляторы и сырье для их производства, заложенного в текущие прогнозы, может оказаться ниже ожидаемого уровня.

В США сворачивание федеральных программ поддержки электромобилей, смягчение регуляторной

политики и масштабные пошлины в отношении автомобильной продукции формируют существенно более негативный прогноз на среднесрочную перспективу.

В долгосрочной перспективе спрос на никель в аккумуляторных технологиях может увеличиться во второй половине десятилетия, чему могут способствовать распространение твердотельных аккумуляторов (где, по ожиданиям, будет преобладать никельсодержащий катодный материал) и замедление дальнейшего доминирования LFP из-за ограниченной доступности передовых решений за пределами КНР.

Потребление никеля в **прочих отраслях** (сплавы, спецстали, гальванопокрытия и др.) в 2025 году увеличилось на 3%, до 0,7 млн тонн, на фоне устойчивого промышленного спроса и сильной экономической конъюнктуры в аэрокосмической и нефтегазовой отраслях.

¹ Двигатель внутреннего сгорания.



Производство

Высокосортный никель производится в форме никелевых катодов, брикетов, карбонильной дробы и порошка, ронделей и иных малых форм, а также химических соединений, произведенных как из сульфидного, так и из более распространенного и доступного латеритного сырья. Основными производителями высокосортного никеля в 2025 году были компании Jinchuan, Huayou, «Норникель», Glencore, Vale, Gem Co., Zoomwe и Sumitomo Metal Mining (SMM).

Низкосортный никель включает в себя черновой ферроникель, ферроникель, оксид никеля и utility-никель, производимые только из латеритного сырья. Ключевыми производителями низкосортного никеля в 2025 году стали предприятия, выпускающие ЧФН в Индонезии и Китае, такие как Tsingshan и Delong, а также крупнейшие производители ферроникеля: Anglo American, POSCO, Eramet, South 32 и др.

Ранее рынок никеля был фундаментально разделен на низкосортный и высокосортный сегменты, однако после появления технологии конвертации ЧФН в файнштейн в начале 2021 года и массового ввода в эксплуатацию мощностей по производству никеля с использованием технологии HPAL¹, а также начала производства никелевых катодов из низкосортного индонезийского сырья в 2023 году эти сектора стали взаимосвязаны.

По нашим оценкам, производство рафинированного никеля в 2025 году выросло на 8% г/г, до 3,9 млн тонн.

Рост предложения в 2025 году был преимущественно обусловлен продолжающимся расширением мощностей производства

ЧФН и никелевых полупродуктов на проектах HPAL в Индонезии, а также увеличением выпуска никелевых катодов в Китае и Индонезии из индонезийского сырья. В то же время производство ЧФН в Китае снизилось, а мировой выпуск ферроникеля остался на уровне предыдущего года.

Производство высокосортного никеля в 2025 году увеличилось на 8% и достигло 1,6 млн тонн.

Выпуск металлического никеля вырос на 10% г/г и составил 1,1 млн тонн благодаря запуску новых мощностей по производству Class 1 никеля в Китае и Индонезии.

Помимо этого, производство Class 1 никеля выросло в Канаде, Японии и Норвегии, но снизилось в Австралии и во Франции.

«Норникель» несколько снизил объемы производства никеля в 2025 году, что было связано с ростом доли вкрапленных и снижением содержания богатых руд в перерабатываемом сырье. Компания произвела никель в соответствии с прогнозом годового производства.

Производство химических соединений никеля, включая сульфат никеля из первичных источников сырья (за исключением сульфата, полученного путем растворения металлического никеля), в 2025 году незначительно выросло — на 2% г/г. Такая динамика была обусловлена более слабым спросом со стороны аккумуляторного сектора в первом полугодии 2025 года, однако во второй половине года спрос на сульфат никеля оставался устойчивым благодаря росту производства прекурсоров в Китае.

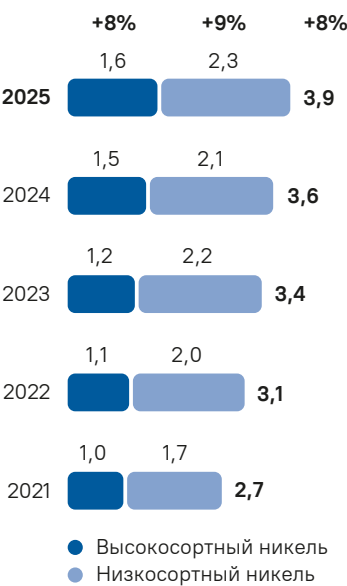
Производство первичного никеля по видам продукции в 2025 году, %

Источник: данные Компании



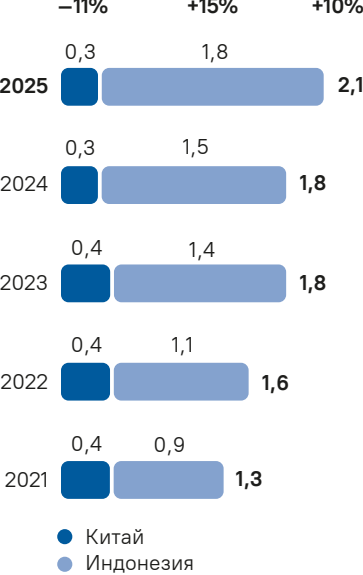
Производство первичного никеля², млн тонн

Источник: данные Компании



Производство ЧФН², тыс. тонн

Источник: данные Компании



Производство низкосортного никеля выросло на 9% г/г и составило 2,3 млн тонн.

Индонезия продолжила наращивать мощности по производству ЧФН, что стало основным фактором увеличения предложения низкосортного никеля в 2025 году.

Вместе с тем на фоне общего роста ряд проектов был вынужден временно приостановить производство из-за низкой рентабельности. Анализ производства на приостановленных линиях показывает, что большинство из них используют технологию EF (электроплавка без предварительного обжига руды во вращающейся печи), которая характеризуется более высокими энергопотреблением и операционными издержками по сравнению с технологией RKEF (электроплавка с предварительным обжигом руды во вращающейся печи). В то же время на линиях RKEF предприятия чаще приостанавливают выпуск ЧФН по собственной инициативе, чтобы адаптировать загрузку

под текущие рыночные условия и перераспределить выпуск между продуктами в рамках сбытовой стратегии. Производители продолжают сталкиваться со снижением содержания никеля, поскольку запасы высокосортной руды в стране быстро истощаются. Эта тенденция особенно наглядно проявляется в снижении содержания никеля в экспортных поставках индонезийского ЧФН. На этом фоне в октябре 2025 года Министерство энергетики и минеральных ресурсов Индонезии (MEMR) выпустило постановление, изменяющее условия утверждения квот на добычу (RKAB) при разработке минеральных ресурсов: текущий трехлетний срок действия квот, введенный в 2023 году, будет сокращен до одного года. Новые правила официально вступили в силу с января 2026 года. Такая корректировка политики свидетельствует о намерении правительства Индонезии усилить регуляторный контроль над сектором минеральных ресурсов, что призвано оказать давление на предложение богатых никелем сапролитовых руд на рынке.

В результате в 2025 году объем выпуска ЧФН в Индонезии составил 1,8 млн тонн.

Производство ЧФН в Китае в 2025 году продолжило снижаться и сократилось на 11% г/г, до 0,3 млн тонн, из-за конкуренции со стороны импорта индонезийского ЧФН. Использование более дорогого импортного сырья дополнительно сдерживало маржинальность производителей в КНР.

Производство ферроникеля в 2025 году осталось на уровне предыдущего года (0,2 млн тонн). Основными сдерживающими факторами являются сохраняющаяся отрицательная ценовая динамика (ферроникель торгуется с дисконтом к цене никеля на ЛБМ), высокие производственные затраты, а также низкий уровень загрузки мощностей ряда крупных производителей. По имеющимся данным, производство на ряде предприятий в Новой Каледонии, Северной Македонии, Сербии и Доминиканской Республике по-прежнему приостановлены, а некоторые проекты были выставлены на продажу в 2025 году.

¹ Автоклавное кислотное выщелачивание под высоким давлением.

² При суммировании возможна погрешность из-за округления.



Рынок меди

Основные тенденции

В 2025 году мировой спрос на рафинированную медь составил 27,5 млн тонн, что на 3% выше уровня предыдущего года. Основными драйверами роста послужили расширение электросетевой инфраструктуры, развитие возобновляемой энергетики и процессов декарбонизации, а также активный ввод центров обработки данных и расширение цифровой инфраструктуры, включая мощности для облачных сервисов и ИИ.

В то же время темпы роста спроса оставались сдержанными на фоне замедления глобального экономического роста, ослабления промышленной активности и усиления торгово-экономических напряженностей. Несмотря на сохраняющиеся макроэкономические сложности и спад в строительном секторе, Китай сохранил ключевую роль в формировании мирового спроса: потребление меди в стране выросло до 16,1 млн тонн, что на 5% выше уровня 2024 года.

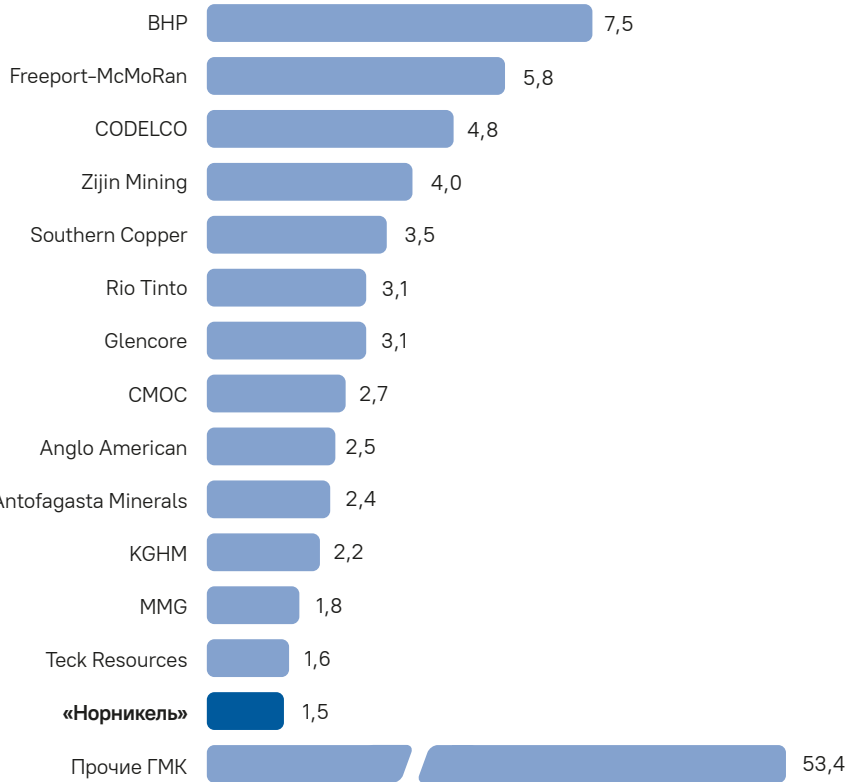
Общие биржевые запасы на ЛБМ, Шанхайской фьючерсной бирже и Чикагской товарной бирже к концу года достигли 704 тыс. тонн, увеличившись на 272 тыс. тонн по сравнению с концом 2024 года, на фоне перераспределения металла между торговыми площадками и перетока запасов с ЛБМ на COMEX.

В первой половине 2025 года цены на медь выросли с 8 685 до 10 115 долл. США/т на фоне ожиданий введения США тарифов по статье 232 на широкий спектр медной продукции, включая рафинированный металл. Дополнительную поддержку рынку оказывали напряженная ситуация на рынке концентратов и рекордно низкие значения TC/RC (плата за обработку и очистку медного концентрата), в результате чего китайские переработчики

Крупнейшие компании по добыче меди в 2025 году, %

«Норникель» — № 14

Источник: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2026 года

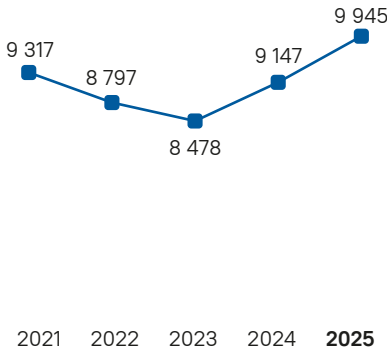


медных концентратов в среднем работали с убытками, притом что рост цен на серную кислоту лишь частично компенсировал снижение доходности переработки. Распродажа в начале апреля на фоне анонсированных тарифов в США привела только к временной коррекции цены, и рост возобновился уже в конце месяца.

В августе, после того как США ввели тарифы не на всю медь, а лишь на отдельные виды продуктов, рынок скорректировался вниз и цены временно стабилизировались на уровне около 9,6 тыс. долл. США/т. Однако восходящая динамика возобновилась на фоне аварии на руднике Grasberg (Индонезия), усилившей обеспокоенность участников рынка перспективами

Среднегодовые цены на медь, долл. США/т

Источник: ЛБМ (cash settlement)



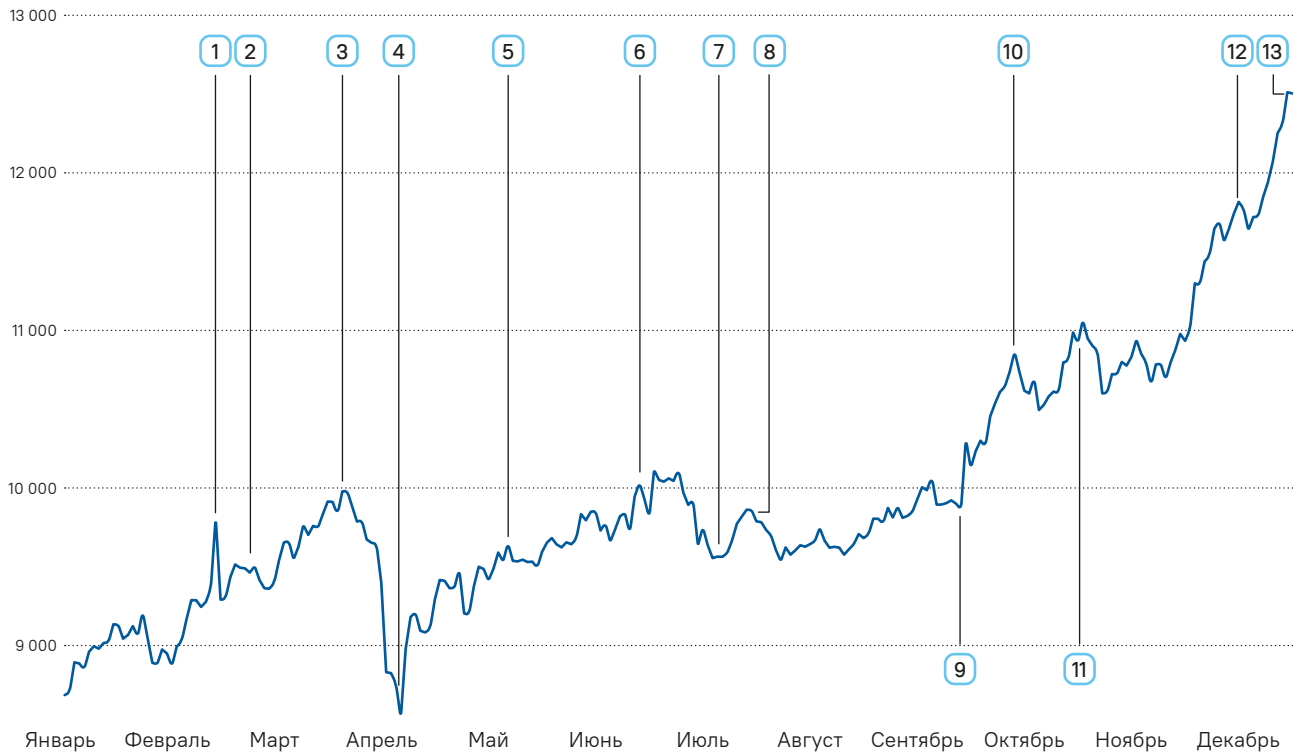
поставок концентрата. В результате к середине осени котировки выросли до 10,9 тыс. долл. США/т. В декабре рост цен ускорился: котировки достигли 12 512 долл. США/т на фоне сохраняющихся рисков со стороны предложения

и активного перетока запасов меди с ЛБМ на американскую биржу COMEX, что привело к сокращению доступных запасов на международной площадке и усилило дефицитные настроения на рынке.

Среднегодовая цена меди в 2025 году составила 9 945 долл. США/т, что на 9% выше уровня 2024 года.

Динамика цены меди на ЛБМ в 2025 году, долл. США/т

Источник: ЛБМ, анализ Компании



- Авария на медном руднике Sino-Metals Leach в Замбии.
- Масштабный блэкаут в Чили, серьезно нарушивший работу рудников, включая Escondida.
- Котировки меди выросли на фоне объявлений о возможных тарифах США, что вызвало дисбаланс региональных поставок и повышенную волатильность рынка.
- LME зафиксировали падение цен на медь на ~7% на фоне анонсированных тарифов на импорт в США.
- Камоа Корпер официально объявила о временной приостановке части подземных работ на Kakula из-за сейсмических проблем.
- Администрация США анонсировала 50%-ный тариф на импорт меди, который вступит в силу 1 августа.
- Рекордный переток запасов с LME на COMEX в связи с ожиданием тарифов.
- Белый дом сообщил, что импортные пошлины будут применяться только к полуфабрикатам.
- Авария на руднике Grasberg, из-за которой Freeport-McMoRan приостановили операции на ключевых участках.
- Резкий рост цен вследствие обострения дефицита поставок из-за аварии на руднике Grasberg.
- В сентябре — декабре медь получила поддержку на фоне ожиданий цикла снижения ставок ФРС, что способствовало ослаблению доллара и росту инвестиционного спроса на металл.
- Ведущие аналитические агентства пересмотрели прогнозы баланса меди в сторону дефицита из-за снижения производства на руднике Grasberg.
- Одобрение слияния Anglo American и Teck Resources.



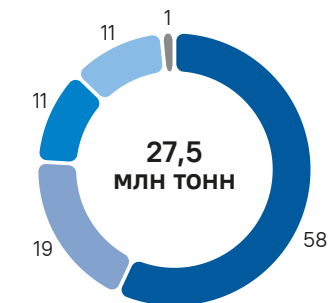
Потребление

В 2025 году мировое потребление рафинированной меди составило 27,5 млн тонн, что на 3% больше, чем в предыдущем году.

Китай продемонстрировал устойчивую положительную динамику: потребление меди увеличилось на 5% и достигло 16,1 млн тонн. Поддержку спроса обеспечивали инфраструктурные инвестиции, развитие электросетей и расширение мощностей в сфере возобновляемой энергетики, несмотря на сохраняющийся спад в строительном секторе и общую макроэкономическую неопределенность.

В Европе потребление увеличилось на 1%, до 3,2 млн тонн, в Северной Америке рост составил 4%, до 2,3 млн тонн, в Азии (за исключением Китая) был зафиксирован рост на 2%, до 5,4 млн тонн.

Потребление рафинированной меди по регионам в 2025 году, %



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

В 2025 году мировое потребление рафинированной меди составило

27,5
млн тонн



Производство

Основные страны по добыче меди — Чили, Перу, Демократическая Республика Конго, Китай и США.



Республика Чили, мировой лидер по добыче меди, увеличила добычу на 2%, до 5,5 млн тонн, в то время как в Перу добыча сохранилась на уровне предыдущего года и составила 2,7 млн тонн.

Африка увеличила добычу на 5%, до 4,3 млн тонн, несмотря на снижение производства в Демократической Республике Конго на 12% г/г, до 3,6 млн тонн.

Китай увеличил производство меди в концентратах на 4%, до 2,0 млн тонн.

В Северной Америке наблюдался рост добычи на 5%, до 2,3 млн тонн. В США производство осталось на уровне предыдущего года и составило 1,1 млн тонн, в Канаде добыча увеличилась на 10%, до 438 тыс. тонн, в Мексике — на 0,4%, до 703 тыс. тонн.

Производство рафинированной меди выросло на 3% г/г и составило 27,9 млн тонн на фоне расширения мощностей, прежде всего в Китае. В Южной и Центральной Америке выпуск катодной меди снизился на 8%, до 2,2 млн тонн, при этом в Чили производство сократилось с 1,9 млн до 1,8 млн тонн.

Производство рафинированной меди, млн тонн

Источник: данные Компании, CRU

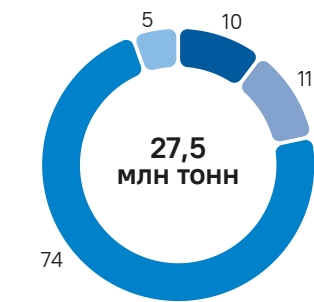


В Африке наблюдался рост производства на 18%, до 3,3 млн тонн, а Азия, включая Китай, нарастила его до 17,2 млн тонн. Производство рафинированной меди в Китае увеличилось до 13,1 млн тонн, в то время как в Японии выпуск снизился до 1,4 млн тонн. Производство в Европе составило 3,4 млн тонн, а выпуск меди в Северной Америке составил 1,5 млн тонн.

Отраслевая структура потребления рафинированной меди

Первый передел, %

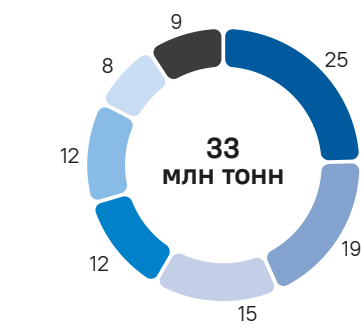
Источники: данные Компании, CRU



- Трубы
- Прокат
- Катанка
- Прочее

Конечное пользование, %

Источники: данные Компании, CRU



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

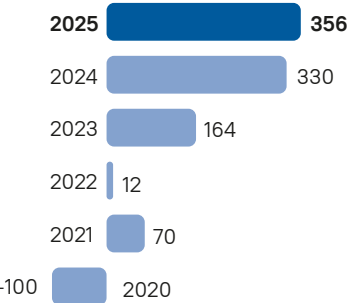
Баланс рынка

В 2025 году добыча меди увеличилась на 1% и достигла 23,5 млн тонн. Производство рафинированной меди выросло на 3%, составив 27,9 млн тонн. Мировое потребление рафинированной меди составило 27,5 млн тонн, увеличившись на 3% по сравнению с предыдущим годом.

По итогам 2025 года рынок рафинированной меди сформировал умеренный профицит в объеме 0,36 млн тонн, что составляет около 1% от годового потребления.

Баланс рынка меди, тыс. тонн

Источники: анализ Компании на январь 2026 года





Рынок металлов платиновой группы

Основные тенденции

Палладий

На протяжении первых пяти месяцев 2025 года цена на палладий оставалась в узком диапазоне 900–1 100 долл. США за унцию, который установился еще в 2023 году. Однако с мая 2025 года наблюдался значительный рост, результатом которого было достижение котировками уровня до 1 871 долл. США за унцию в конце декабря. Ралли было обусловлено ослаблением доллара США на фоне смягчения политики ФРС США и стремлением инвесторов диверсифицировать свои вложения, уходя от долларовых активов и золота. С августа определенную поддержку ценам оказала поданная Sibanye–Stillwater и Североамериканским объединенным профсоюзом сталелитейщиков петиция о введении антидемпинговых и компенсационных пошлин на импорт необработанного палладия из России в США. К концу года рынок МПГ продемонстрировал резкий рост после запуска торгов фьючерсами и опционами на МПГ на фьючерсной бирже Гуанчжоу (GFEX), которые стали первыми бенчмарками цен на данные металлы в КНР и привлекли широкий интерес инвесторов.

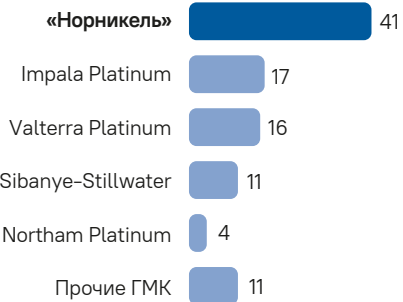
Данные события происходили в условиях снижения объема первичного предложения со стороны ЮАР из-за подтопления рудника Tumela и Северной Америки, где наблюдалось снижение объема производства на руднике Stillwater на 50%. Промышленный спрос на палладий (без учета инвестиций) увеличился на 1% г/г, где основным драйвером стало расширение производства автомобилей с ДВС до 80 млн ед. (+2% г/г), прежде всего за счет гибридных моделей.

Средняя цена на палладий в 2025 году увеличилась на 17% г/г и составила 1 149 долл. США за унцию.

Крупнейшие производители палладия в 2025 году¹, %

«Норникель» — № 1

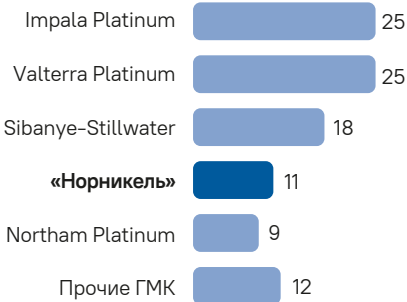
Источники: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2026 года



Крупнейшие производители платины в 2025 году¹, %

«Норникель» — № 4

Источники: отчеты производителей, анализ Компании на начало марта 2026 года



Потребление МПГ по регионам в 2025 году, %

Палладий



Платина



● Китай ● Северная Америка ● Европа ● Япония ● Прочие

Среднегодовые цены на МПГ, долл. США / тр. унций

Источник: анализ Компании



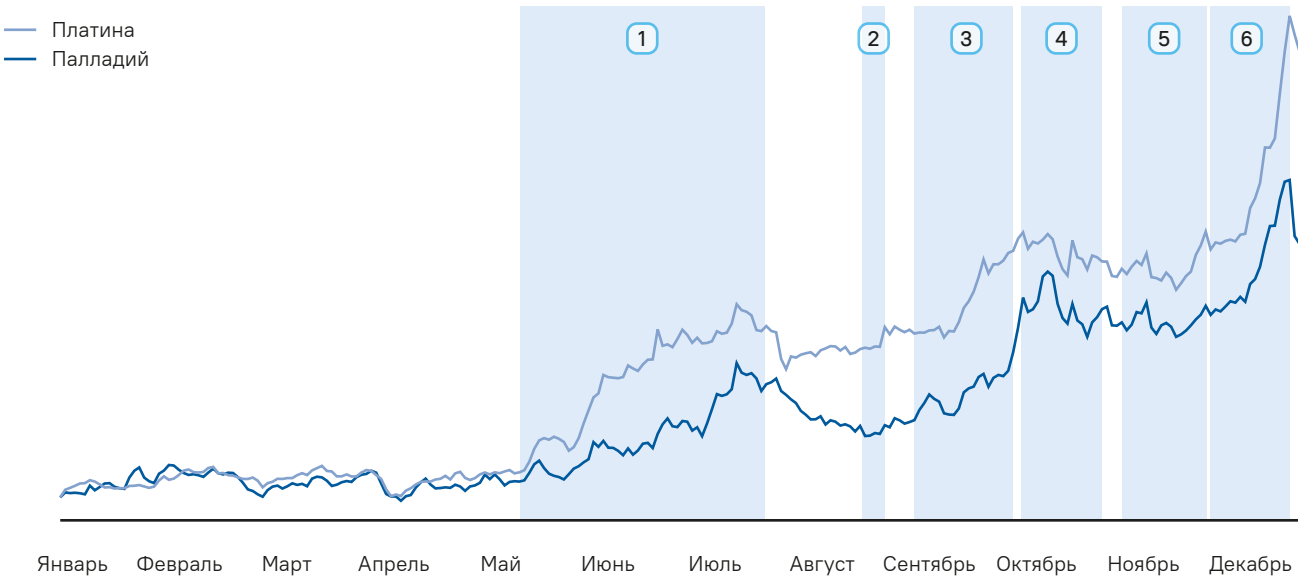
Платина

В первые четыре месяца 2025 года цены на платину были относительно стабильны и находились в диапазоне 900–1 000 долл. США за унцию. С середины мая 2025 года цена на платину следовала восходящему тренду, достигнув исторического максимума в 2 303 долл. США за унцию в декабре, чему способствовало ослабление курса доллара к другим валютам и общий рост интереса к инвестициям в драгоценные металлы. Существенную поддержку котировкам оказали резкий всплеск

ювелирного спроса в Китае в первом полугодии на фоне рекордных цен на золото, а также сокращение добычи в ЮАР, усилившее напряженность на рынке. Поддержали восходящий тренд изменения в регулировании ввоза платины в КНР в октябре и запуск торгов МПГ на Гуанчжоуской фьючерсной бирже (GFEX) в ноябре.

Средняя цена на платину в 2025 году выросла на 34% г/г и составила 1 278 долл. США за унцию.

Динамика цен на палладий и платину в 2025 году, LPPM



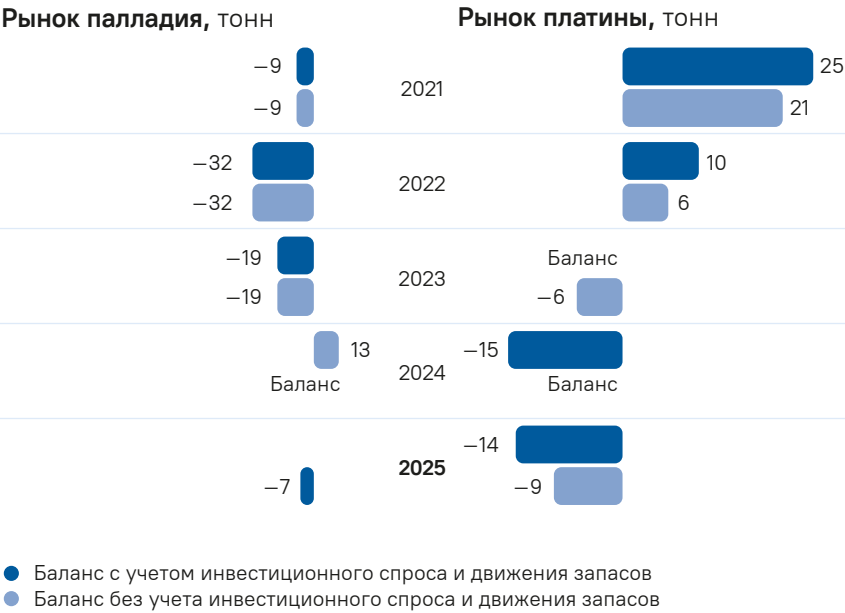
¹ Аффинированное производство с учетом покупного сырья и толлинга собственного сырья на мощностях третьих лиц.



Баланс рынка

В 2025 году рынок палладия без учета инвестиционного спроса находился в состоянии баланса, что было связано с ростом спроса со стороны автомобильного сектора в условиях увеличения объема производства автомобилей с ДВС и снижением объема предложения со стороны Северной Америки и ЮАР. С учетом инвестиционного спроса наблюдался слабый дефицит в размере 7 тонн.

Рынок платины без учета инвестиционного спроса находится в дефиците в размере 9 тонн, чему способствовали снижение первичного объема предложения со стороны ЮАР и рост ювелирного спроса. С учетом инвестиционного спроса рынок платины демонстрировал более существенный дефицит в размере 14 тонн.



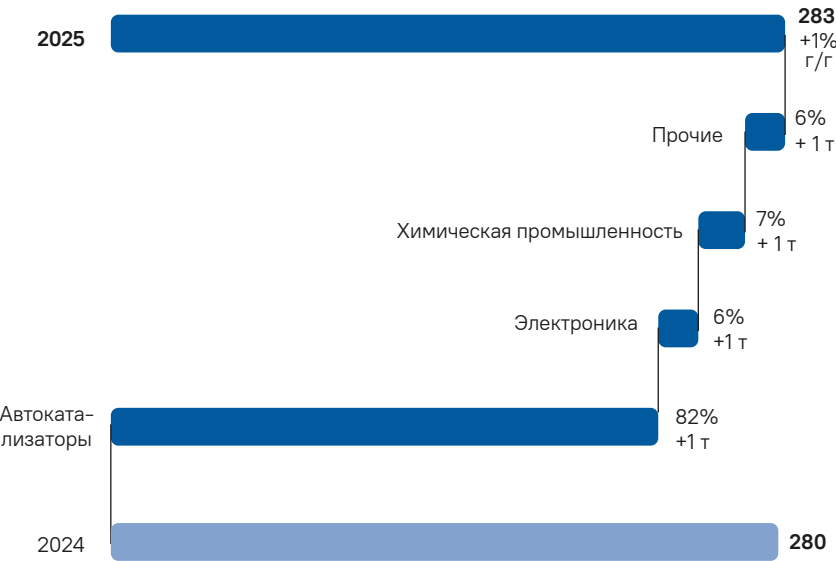
Потребление

Основные потребители МПГ — Китай, страны Европейского союза, Япония, США.

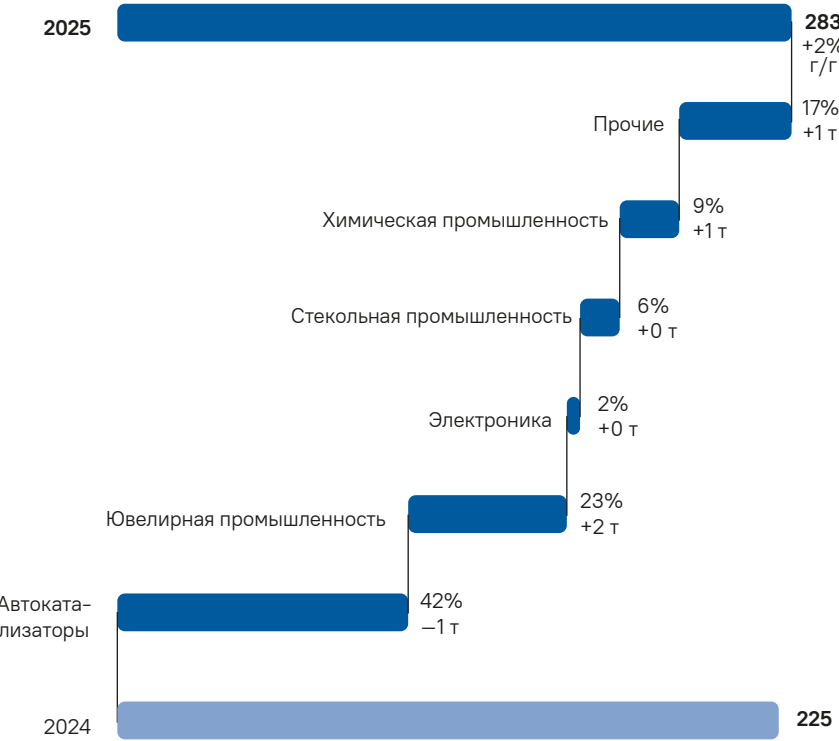


В 2025 году потребление палладия в промышленности по сравнению с предыдущим годом увеличилось на 3 тонны (+1%), до 283 тонн, промышленное потребление платины увеличилось на 3 тонны (+2%), до 228 тонн.

Палладий: отраслевая структура, %, и динамика потребления по областям применения, тонн, в 2025 году



Платина: отраслевая структура, %, и динамика потребления по областям применения, тонн, в 2025 году



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

МПГ, благодаря уникальным каталитическим свойствам, которые обеспечивают эффективность химической реакции на протяжении всего цикла эксплуатации автомобиля, практически не имеют альтернатив в этой области применения.

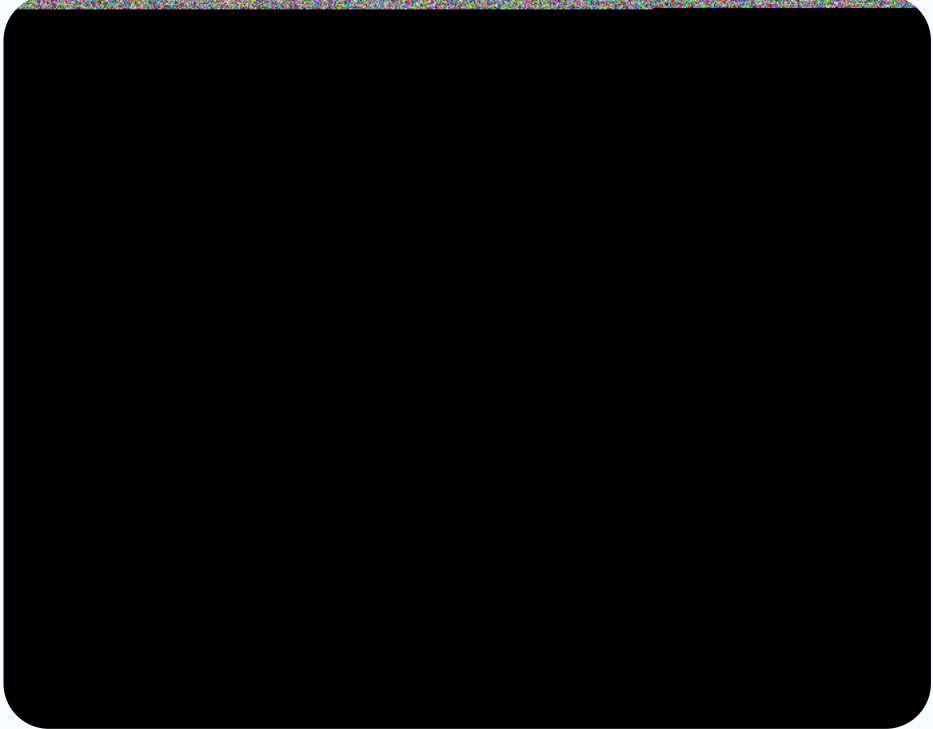


Автомобили с ДВС продолжают занимать 84% от объемов выпуска, тогда как на полностью электрические автомобили приходится лишь 16% от общего объема производства. При этом в течение 2025 года наблюдалась тенденция, что электрификация транспорта достигалась в первую очередь за счет гибридов, а не за счет полностью электрических автомобилей без катализаторов, что позволило увеличить объем производства автомобилей с ДВС на 2% г/г.

Потребление палладия в данной отрасли увеличилось на 1 тонну, до 231 тонн, в то время как потребление платины уменьшилось на 1 тонну, до 92 тонн, в условиях отказа от дизельных автомобилей и в связи с переориентацией производителей на палладий как более дешевой альтернативы.

Электронная промышленность. В электронной промышленности палладий и платина широко используются благодаря своим проводниковым и коррозионным свойствам. Палладий активно применяется в производстве контактов, разъемов, многослойных керамических конденсаторов и печатных плат, обеспечивая стабильные электрические характеристики и коррозионную стойкость при более низкой цене, чем золото. Платина используется в жестких дисках и других компонентах, где важны прочность и надежность. Спрос на палладий в этой отрасли в 2025 году вырос на 2%, до 16 тонн, а на платину — на 5%, до 5 тонн.

Химическая промышленность. В химической промышленности палладий и платина активно используются как катализаторы в различных химических процессах. Палладий применяется преимущественно для производства очищенной терфталевой кислоты (ОТФК), которая



является основным сырьем для производства ПЭТФ¹. Платина используется для катализаторов окисления при производстве параксилола и силикона, а также в нефтехимии. В 2025 году спрос на палладий в этой отрасли вырос на 5%, составив 20 тонн, а на платину — на 2%, достигнув 22 тонн.

Здравоохранение. В здравоохранении палладий и платина используются в различных медицинских и стоматологических изделиях благодаря своим уникальным свойствам. Палладий применяется в стоматологических сплавах для коронок и мостов благодаря своей прочности, коррозионной стойкости и биосовместимости, однако в последний год его потребление снизилось на 10%, составив 5 тонн в 2025 году, из-за перехода на металлокерамические и цельнокерамические коронки. Напротив, спрос на платину в здравоохранении

увеличился на 4%, до 9 тонн, поскольку она используется в производстве медицинских имплантов и устройств, таких как кардиостимуляторы, стенты и нейромодуляторы, благодаря своей биосовместимости, коррозионной стойкости и отличной электропроводности.

Ювелирное производство. Платина, благодаря своей высокой плотности, долговечности и редкости, ценится за исключительную стойкость к износу, а также за блеск и естественный белый цвет. Палладий, в свою очередь, часто используется в качестве лигатур для создания белого золота, а также как альтернатива платине в ювелирных изделиях. В 2025 году объем спроса на палладий в ювелирной промышленности снизился на 4% по сравнению с предыдущим годом, составив 4 тонны, что объясняется ограниченной маркетинговой поддержкой.

Напротив, спрос на платину вырос на 5%, достигнув 55 тонн, что отражает рост интереса к этому металлу на фоне рекордных цен на золото.

Стекольная промышленность. Палладий и платина находят важное применение в стекольной промышленности, где используются в производстве специализированного оборудования для производства стекла, включая стеклоплавильные аппараты, тигли и другие компоненты, стойкие к высоким температурам. Платина особенно ценится за свою стойкость к коррозии и стабильность при высоких температурах, что делает ее идеальной для использования в процессе плавки стекла. Несмотря на стремление отрасли снизить зависимость от этих дорогих металлов через оптимизацию конструкций и переход на более дешевые сплавы, спрос на платину продолжает расти. В 2025 году потребление платины в стекольной промышленности увеличилось на 3%, достигнув 15 тонн. В то же время палладий также находит применение в данной отрасли, благодаря новым технологиям, разрабатываемым Центром палладиевых технологий «Норникеля» и проходящим тестирование на лидирующих предприятиях стекольной промышленности КНР, что может значительно расширить использование этого металла в будущем.

Инвестиции. Палладий и платина широко используются в качестве инструмента для инвестиций, что стало ключевым драйвером цен на металлы в 2025 году. Форма инвестиций в физический металл может варьироваться от монет и мерных слитков до инвестиций в биржевые фонды (ETF). Запасы палладия в ETF за 2025 год увеличились на 12 тонн, до 36 тонн, запасы платины также увеличились на 3 тонны, до 103 тонн.

Производство

В 2025 году первичное производство аффинированного палладия снизилось на 6%, до 190 тонн, по сравнению с предыдущим годом, как и производство платины, которое снизилось на 3%, до 172 тонн.

В России, ключевой стране — производителе палладия, объем предложения незначительно снизился на 2%, или на 2 тонны.

В ЮАР, основной стране — производителе платины, наблюдалось снижение объемов добычи металлов на 4% в условиях подтопления рудников и невозможности наращивать объемы после многолетнего недоинвестирования в рудники, в итоге производство палладия и платины составило 119 и 66 тонн соответственно.

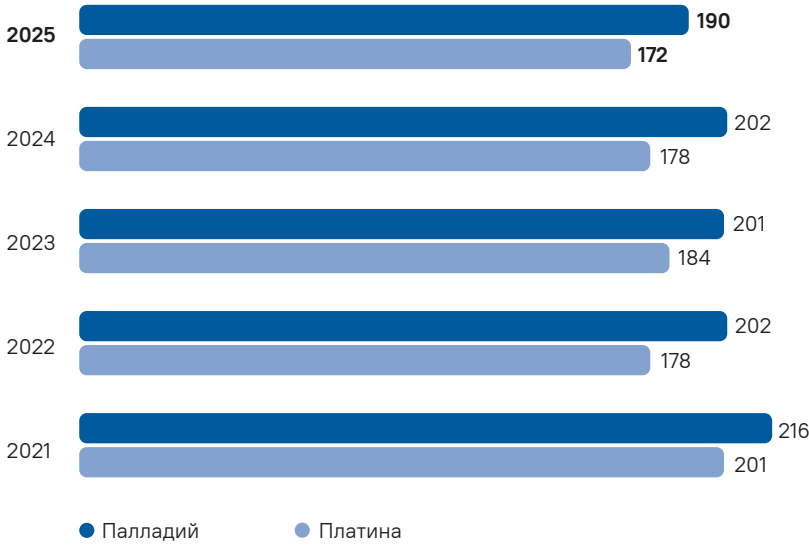
В Зимбабве в 2025 году объем выпуска первичного палладия и платины был почти неизменным и составил 13 и 16 тонн соответственно.

Производство палладия в Северной Америке снизилось на 6 тонн, до 22 тонн, в то время как производство платины снизилось на 1 тонну, до 9 тонн, в связи с сокращением объемов производства на руднике Stillwater.

Основными источниками вторичного предложения МПГ являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов, а также сданные в переработку ювелирные изделия и электронные приборы. В 2025 году производство палладия, платины из вторсырья увеличилось на 3 и 2 тонны, до 94 и 48 тонн, соответственно. Такое увеличение было связано с ростом цен на металлы и желанием переработчиков активнее высвобождать ранее накопленный металл.

Первичное производство МПГ, тонн

Источник: данные Компании



¹ Полиэтилентерефталат — это термопластичный полимер, который относится к семейству сложных полиэфиров.



Стратегия развития Компании

«Норникель» реализует стратегию умеренного роста. Компания стремится к непрерывному повышению эффективности и максимизации ликвидности всей производимой продукции в текущем периоде и на перспективу.

Структура инвестиционной программы Компании в 2025–2026 годы, млрд долл. США



Стратегия развития Компании ориентирована на:

рост объемов добычи и переработки руды



модернизацию производства и инфраструктуры



устойчивое развитие и экологию



Компания сохраняет приверженность принципам устойчивого развития и реализует:

Стратегию в области экологии и изменения климата



Стратегию социально-устойчивого развития



¹ Общий размер инвестиций, запланированный на 2026 год, составляет 240 млрд руб. Сумма 2,6 млрд долл. США с учетом прогноза среднего курса USD/RUB на уровне 94.



Рост объемов добычи и переработки руды

Норильская площадка

Рудник «Скалистый»

- Компания приступила к строительству нового горизонта на шахте «Глубокая» рудника «Скалистый».
- Это ключевое направление наращивания объемов добычи богатых руд Октябрьского месторождения.

Добычу руды планируется увеличить до

2,2 млн тонн в год

Южный кластер

- Проект находится в активной фазе реализации. Все работы выполняются с утвержденным планом.
- Продолжаются горнокапитальные работы и строительство объектов подземного рудника и сопутствующей инфраструктуры.
- В 2026 году планируется продолжение комплекса работ, а также получение заключения о соответствии по отдельным объектам инфраструктуры.

Рост добычи, млн тонн руды в год

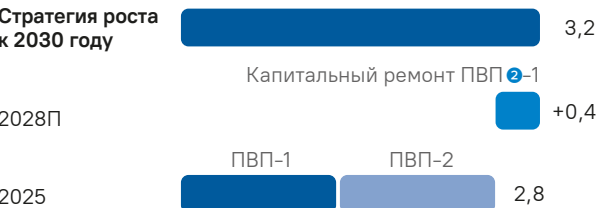


Обогащение, млн тонн руды в год



Модернизация металлургии

Плавильные мощности НМЗ¹, млн тонн концентрата в год



На **8** млн тонн руды в год

увеличение мощности Талнахской обогатительной фабрики



Кольская площадка

Рудник «Северный»

Поддержание добычи на уровне

7 млн тонн руды в год до 2048 года посредством разработки запасов до горизонта «минус 730 метров»

Инфраструктура

- Увеличение пропускной способности порта Дудинка и собственного терминала в Мурманске.
- Реновация генерирующих мощностей.
- Комплексное снижение энергопотерь.

Забайкальский дивизион

Горно-обогатительный комбинат

Один из крупнейших в отрасли greenfield-проектов, построенный в рекордные сроки.

ГОК перерабатывает руду Быстринского месторождения с получением медного, железорудного и золотосодержащего концентратов.

Производственные показатели 2025 года

Переработка руды **11** млн тонн

Cu в концентрате **70** тыс. тонн

Прогноз на 2026 год

Cu в концентрате **69–73** тыс. тонн

Сохранение лидирующих позиций в производстве металлов:

Палладий № **1**

Никель высокосортный № **3**

Платина № **4**

Медь № **14**

Объемы производства по Группе¹

	2025	2026П
Ni	198 тыс. тонн	193–203 тыс. тонн
Cu	355 тыс. тонн	336–356 ² тыс. тонн
Pd	2 725 тыс. тр. унций	2 415–2 465 тыс. тр. унций
Pt	667 тыс. тр. унций	616–636 тыс. тр. унций

¹ Надеждинский металлургический завод.
² ПВП — печь взвешенной плавки.

¹ Из собственного российского сырья.
² Без учета Забайкальского дивизиона.



Модернизация производства

Талнахская обогатительная фабрика, 3-й комплекс

Цель проекта:
увеличение мощности
переработки растущих
объемов руды
Талнахского рудного
узла на

8 млн тонн
в год



Статус проекта

- В 2025 году были завершены ключевые этапы проектирования, проведены закупочные процедуры и определены поставщики оборудования, а также завезены материально-технические ресурсы.
- В 2026 году планируется выпуск рабочей документации, актуализация инженерных изысканий и начало строительно-монтажных работ по усилению несущих конструкций.

Прогнозные сроки

Ввод 3-го комплекса в эксплуатацию планируется в 2030 году.



Печь взвешенной плавки на Надеждинском металлургическом заводе (НМЗ)

Цель проекта:
модернизация
ПВП-1 и замена
котла-утилизатора
на НМЗ, что позволит
обеспечить стабильную
и безаварийную работу
первой технологической
линии завода.



Статус проекта

В 2025 году разработана документация на не стандартизированное оборудование и проектно-сметная документация, а также проведена внутренняя экспертиза. Кроме того, ведется закупка по контрактации оборудования длительного цикла изготовления.

В 2026 году планируется комплектация материально-технических ресурсов и подготовительные работы.

Проекты Кольской площадки

Кобальт-3000

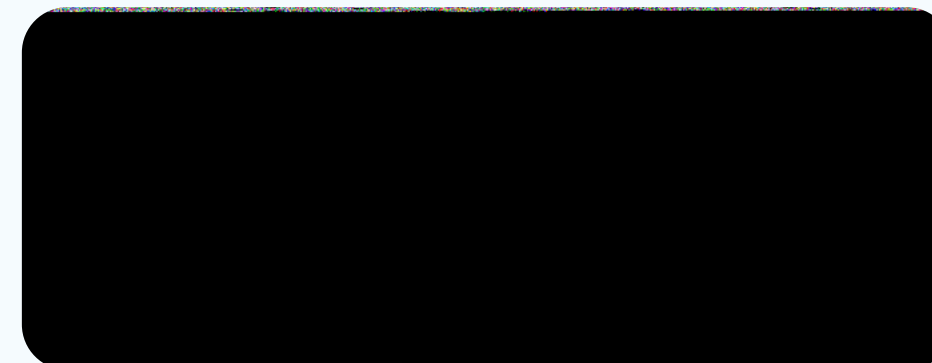
В 2025 году завершена реконструкция цеха по производству кобальта с мощностью 3 тыс. тонн. Этот цех по производству кобальта чистотой 99,9% является единственным предприятием в России, выпускающим электролитный кобальт высших марок.

Аффинаж драгоценных металлов

Ведется строительство промышленного производства высокочистых порошков платины и палладия.

Система газоочистки

В 2025 году введена в эксплуатацию высокотехнологичная система газоочистки в отделении пылеулавливания рафинировочного цеха с ожидаемым снижением выбросов SO₂ почти на 1 тыс. т в год.



3 тыс. тонн
в год

мощность цеха
по производству
кобальта чистотой 99,9%



На **~1** тыс. тонн
в год

ожидаемое
снижение
выбросов SO₂



ГОК Забайкальского дивизиона

Цель проекта:
увеличение
производительности
ГОКа к 2030 году до

16 млн тонн
руды



Реализуются крупные инвестиционные проекты:

- Ввод в эксплуатацию измельчительных валков высокого давления.
- Проведение мероприятий для расширения пропускной способности обогатительной фабрики.
- Реализация проекта по строительству золотоизвлекательной фабрики.

Один из крупнейших
проектов в горнодобы-
вающей отрасли России
со сроком отработки
месторождений

>20 лет



50,01%

принадлежит компании
«Норникель»





Модернизация инфраструктуры

Проекты топливно-энергетического комплекса

Цель проектов: реновация генерирующих мощностей и сетевой энергетической инфраструктуры для надежного обеспечения потребителей Норильского промышленного района всеми видами энергоресурсов.



Газ и газовый конденсат

В 2025 году завершено бурение скважин кустовой площадки на Пеляткинском газоконденсатном месторождении, ведутся работы по подключению их к системе сбора и подготовки газа к транспорту потребителю. Для этих целей ведется строительство коллекторной системы сбора газа с кустовой площадки № 4 и транспортировки ингибитора гидратообразования от установки комплексной подготовки газа к скважинам кустовой площадки. Завершение запланировано на август 2026 года.

Завершены пуско-наладочные работы на дожимной компрессорной станции Северо-Соленинского ГКМ, объект введен в эксплуатацию в декабре 2025 года.

Продолжается техническое перевооружение 2-й нитки магистрального газопровода Мессояха-Норильск (левый берег р. Енисей).

Теплоэлектроцентрали

В 2025 году выполнены пуско-наладочные работы по реконструкции энергоблока на ТЭЦ-2. Ввод в эксплуатацию планируется в 2026 году.

Продолжается программа реконструкции резервуарного парка, с начала программы было построено шесть новых резервуаров на трех ТЭЦ.

Продолжается реконструкция земляной плотины на Курейской ГЭС. Завершение проекта запланировано на конец 2026 года.

Нефтебазовое хозяйство

Продолжается реализация программы комплексной реконструкции нефтебаз, строительство новых резервуаров хранения и инфраструктуры, а также внедрение комплексной системы автоматизации.

Программа развития логистической инфраструктуры

Цель проекта: увеличение пропускной способности порта Дудинка и терминала в Мурманске на 50%.



Обоснование программы

- Увеличение объемов перевозки полупродуктов по завершении программы реконфигурации медной цепочки.
- Корректировка темпов обновления основных фондов в Норильском промышленном районе с учетом оптимизации инвестиционной программы.

- Расширение Северного морского пути и увеличение объема грузоперевозок по крупным инвестиционным проектам прочих участников СМП в арктических районах России.

Основные проекты

- Реконструкция морских и речных причалов.
- Приобретение дополнительных кранов и техники, устройство площадок хранения.

Устойчивое развитие и экология

Серная программа на Надеждинском металлургическом заводе

Реализация «Серной программы 2.0» на Надеждинском металлургическом заводе предусматривает внедрение технологических решений, обеспечивающих утилизацию SO_2 из отходящих газов печей взвешенной плавки путем производства серной кислоты и дальнейшей ее нейтрализации известняком с получением гипсовых отходов, размещение которых предусмотрено в специализированном гипсохранилище.

В течение 2025 года «Норникель» продолжил выполнять комплекс строительно-монтажных работ, продолжается наладка оборудования, технологических процессов и систем автоматизации для обеспечения стабильной работы первой и второй технологических линий производства и нейтрализации серной кислоты.

Завершены строительно-монтажные работы и запущены в работу 1–2 линии производства серной кислоты, а также 1–3 линии нейтрализации серной кислоты.

В первом полугодии 2026 года запланирован ввод в постоянную эксплуатацию третьей линии производства и четвертой линии нейтрализации серной кислоты.

По итогам 2025 года было утилизировано

> **480**
тыс. тонн
диоксида серы





Социальное развитие

Результаты реализации Стратегии социально-устойчивого развития

Приоритеты

Безопасность
и условия труда



Управление талантами
и корпоративная культура



Развитие технологий
и продуктов, способствующих
технологическому
и социальному прогрессу



Участие в жизни местного
населения и общества



Стратегия социально-устойчивого развития поддерживает реализацию стратегических приоритетов «Норникеля».

Цели к 2030+

- Достижение нулевой смертности, снижение уровня травматизма и профессиональных заболеваний.
- Исключение аварий с катастрофическими последствиями.
- Стабильное снижение рисков безопасности до приемлемого уровня.
- Соответствие бытовых условий труда запросам сотрудников

- Привлечение молодых и опытных специалистов, в том числе в регионы Крайнего Севера.
- Удержание и обеспечение профессионального роста и развития сотрудников.
- Совершенствование системы адаптации для новых и повышение вовлеченности опытных сотрудников

- Обеспечение прозрачной цепочки поставок в разрезе социальных критериев.
- Развитие технологий и продуктов, направленных на помощь обществу

- Минимизация воздействия деятельности Компании на местные сообщества.
- Поддержка устойчивого социально-экономического развития регионов присутствия.
- Поддержка интересов коренных малочисленных народов Севера.
- Вклад в общественное благополучие на национальном и международном уровнях

КПЭ

- Нулевой смертельный травматизм среди сотрудников.
- Исключение аварий с катастрофическими последствиями

Топ-3 в горно-металлургической отрасли среди лучших работодателей России в лидирующих рейтингах

Прозрачность цепочки поставок

- Повышение индекса качества жизни¹.
- Соблюдение Политики в области взаимодействия с коренными малочисленными народами.
- Вклад в общественное благополучие на национальном и международном уровне

Результаты 2025 года

- Количество происшествий со смертельным исходом — **5**, FIFR — **0,044**.
- Количество профессиональных заболеваний — **86** (в 2024 году — 139).
- **0** аварий с катастрофическими последствиями.
- Улучшены социально-бытовые условия для более чем **5,7 тыс.** сотрудников

- На постоянные рабочие места привлечено **4,9 тыс.** молодых специалистов до 35 лет.
- «Норникель» занял призовые места в авторитетных рейтингах работодателей.
- **12,4%** — текучесть кадров.
- **64%** — уровень вовлеченности сотрудников

- Комплексные проверки **100%** поставщиков минерального сырья.
- Охват ESG-оценки поставщиков товаров, работ и услуг — **44%**.
- Разработаны и успешно прошли лабораторные испытания 5 новых высокотехнологичных материалов для солнечной энергетики, аккумуляторов, стекловолокна, пищевой промышленности

- Индекс качества городской среды (из возможных 360 баллов): Норильск — **243 балла**, Мончегорск — **239 баллов**, Заполярный — **244 балла**.
- Финансирование благотворительных проектов по направлению взаимодействия с коренными малочисленными народами составило около **118 млн руб.**



Более подробно о целевых показателях Стратегии социально-устойчивого развития «Норникеля» и мероприятиях по их достижению читайте в [Отчете об устойчивом развитии Компании](#)

¹ Индекс качества жизни в городах России. ВЭБ РФ.



Экологическая программа

Результаты реализации Стратегии в области экологии и изменения климата

Приоритеты

Количество чрезвычайных ситуаций (ЧС)



Воздух



Вода



Хвостохранилища и отходы



Почва



Биоразнообразие



Требования бирж



Сокращение воздействия на окружающую среду остается одним из стратегических приоритетов Компании.

Цели к 2035 году

КПЭ

Результаты 2025 года

Количество ЧС межрегионального и федерального характера, влияющих на экологическую ситуацию в регионах присутствия	Ноль ЧС, влияющих на экологическую ситуацию в регионах присутствия	В отчетном году не было ЧС в регионах присутствия
- Сокращение выбросов SO₂ от базового 2020 года, тыс. тонн. - Сокращение выбросов SO₂, %	Сокращение выбросов SO₂ на 90%, до 198 тыс. тонн	Выбросы SO ₂ составили 1 160 тыс. тонн , что на 39% ниже по сравнению с базовым 2020 годом
- Строительство (реконструкция) очистных сооружений на выпусках сточных вод, %. - Уровень повторного использования воды (система замкнутого водооборота, снижение объемов забора воды), %	100%-ное наличие очистных сооружений в выпусках сточных вод. - Доля оборотной воды не менее 80%	Доля строительства очистных сооружений составила 37%. Доля повторно и многократно используемой воды составила 80%
Соответствие объектов размещения отходов нормативным требованиям законодательства Российской Федерации, %	100%-ное соответствие объектов размещения отходов нормативным требованиям	98% соответствие
Восстановление нарушенных земель (рекультивация, лесовосстановление, санитарная очистка, озеленение), га	Восстановление нарушенных земель 4 064 га	Накопленным итогом с 2021 года восстановлено 1 644 га земель
Отсутствие чистых потерь биоразнообразия в ходе хозяйственной деятельности (Δ ИПСЭ)	≥0	0
Соответствие подразделений Группы Компаний требованиям бирж по устойчивому развитию	100%-ное соответствие требованиям бирж	100%



Обзор бизнеса

Новые горизонты

Вскрыта первая залежь богатой руды в шахте «Глубокая» рудника «Скалистый». К 2033 году добычу руды в шахте планируется увеличить до 2,2 млн тонн в год. По предварительным данным, обнаруженных запасов полезных ископаемых хватит до 2050 года

Открытие новых производств

1969

Введен в эксплуатацию первый энергоблок Талнахской ТЭЦ, ставший энергетической базой для быстрого роста горно-металлургического комплекса.

1971

Из рудника «Комсомольский» отправлен первый состав с рудой в Норильск. Рудник стал площадкой для внедрения новых технологий подземной добычи и строительства, определивших дальнейшее развитие горных работ в Норильске.

1972

Началось строительство Талнахской обогатительной фабрики.

1974

Введена в эксплуатацию первая очередь рудника «Октябрьский».

1981

Заработала первая очередь Талнахской обогатительной фабрики. Введен в строй Надеждинский металлургический завод.

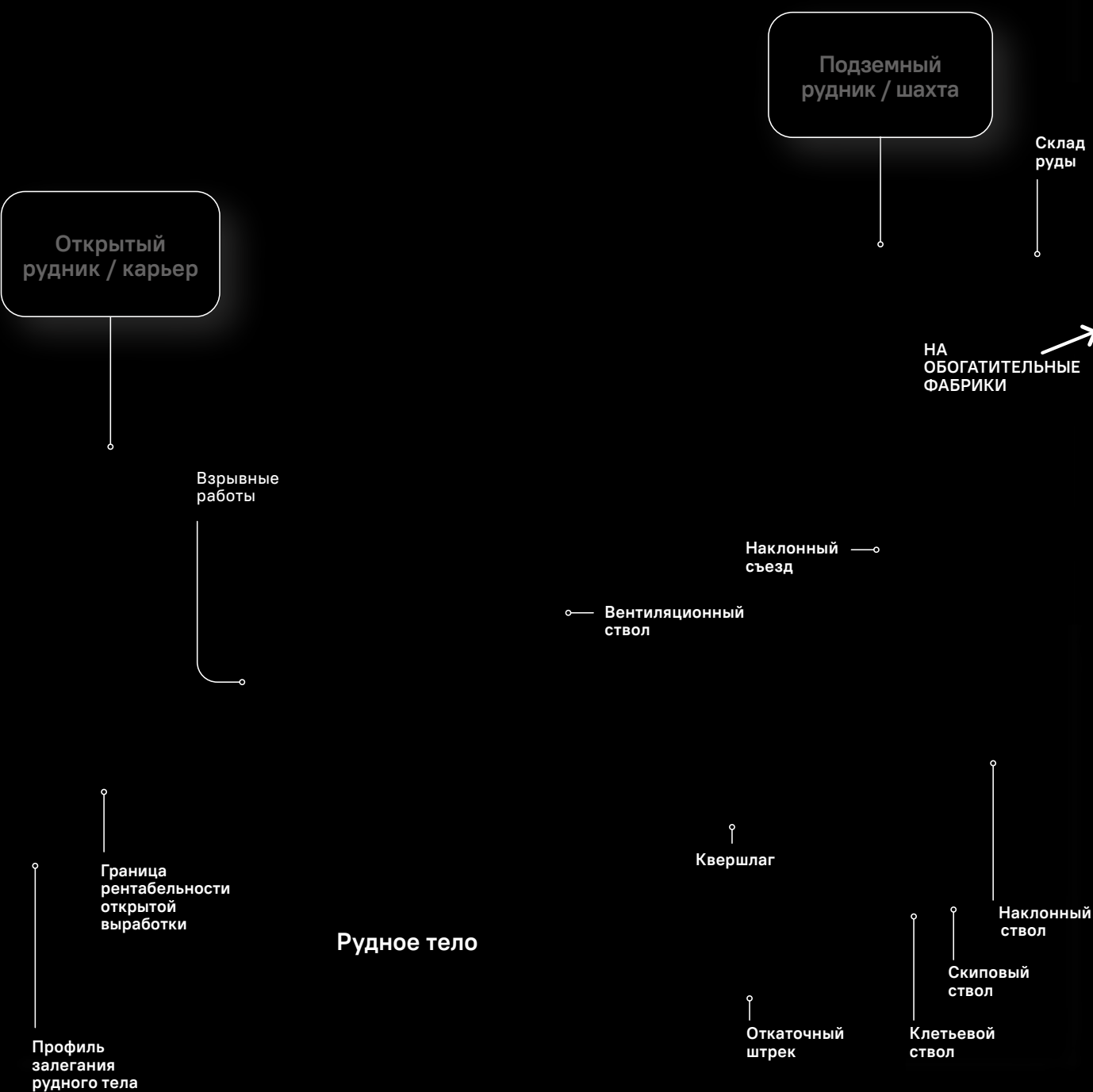
1982

Введен в эксплуатацию рудник «Таймырский».

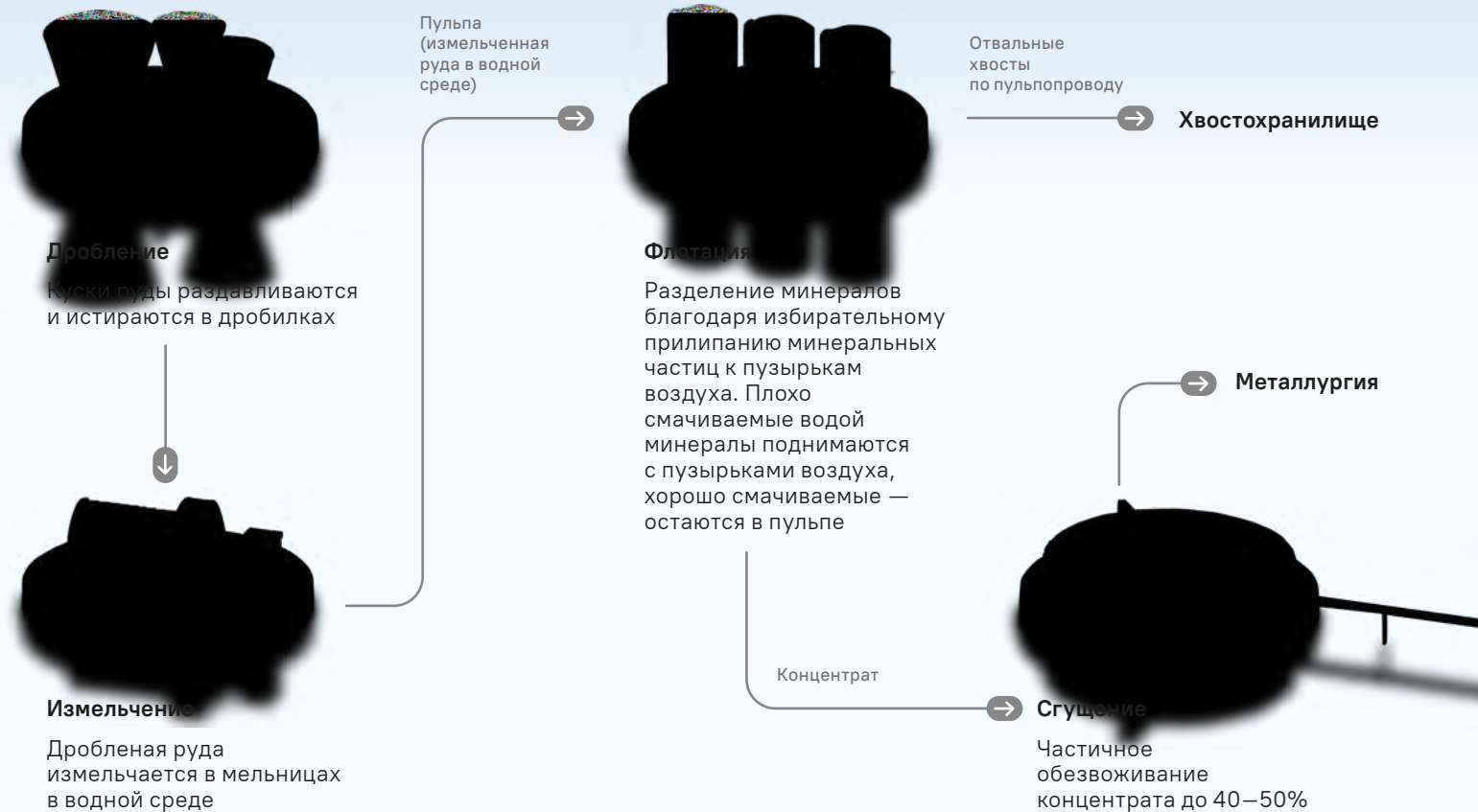


Производственная цепочка

Добыча

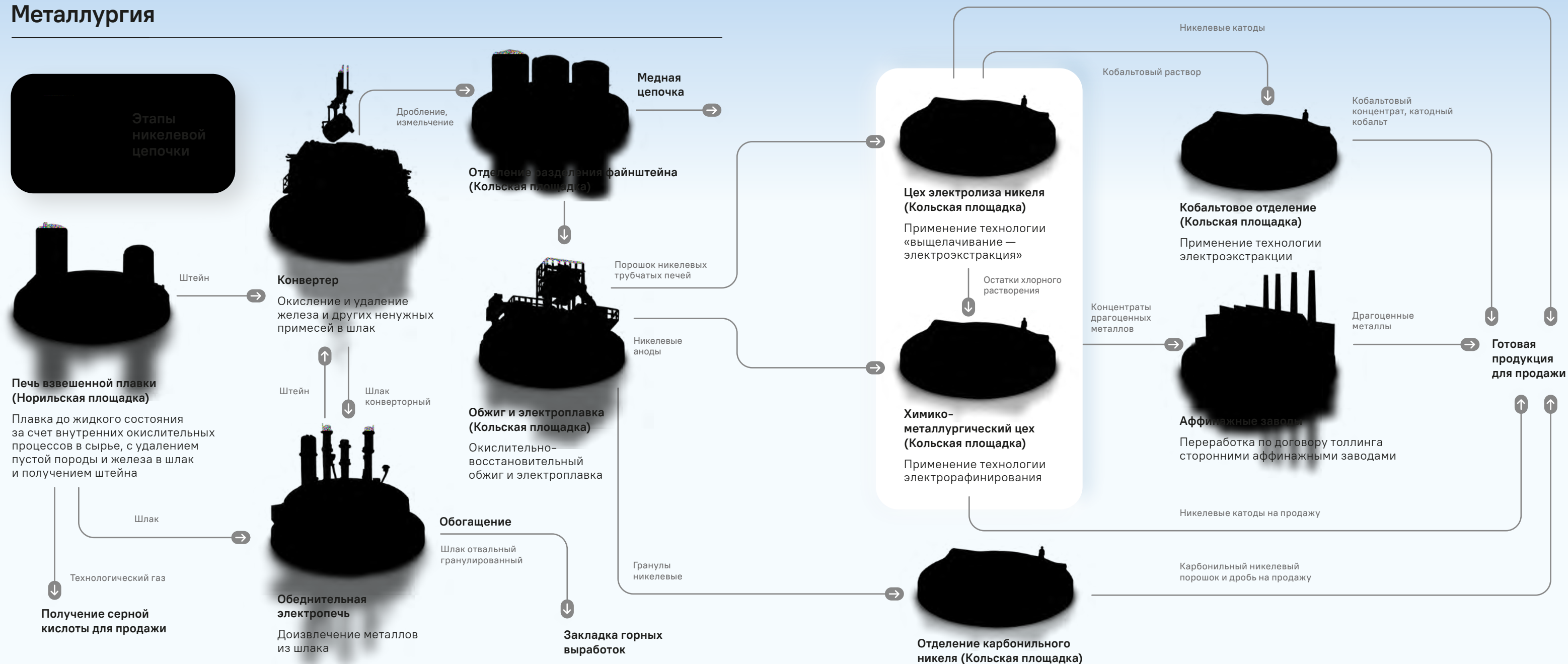


Обогащение





Металлургия





Этапы медной цепочки



Печь Ванюкова

Плавка до жидкого состояния за счет внутренних окислительных процессов в сырье, с удалением пустой породы и железа в шлак и получением штейна



Конвертер

Окисление и удаление железа и других ненужных примесей в шлак



Анодная печь

Удаление примесей в шлак



Электролиз

Растворение в электролите и осаждение чистого металла на катодах. Нерастворимые в электролите примеси драгоценных металлов выпадают на дно электролизных ванн в виде шламов



Готовая продукция для продажи



Металлургический цех (Норильская площадка)

Переработка шламов и полуфабрикатов с высоким содержанием драгметаллов



Аффинажные заводы

Переработка по договору толлинга сторонними аффинажными заводами

Технологический газ

Отвальный шлак

Получение технической серы и серной кислоты для нужд Компании

Медные катоды

Шлам

Селен

Концентраты драгметаллов

Драгоценные металлы

Минерально-сырьевая база



Забайкальский дивизион, ^❶ золото-железо-медные руды	Руда, млн т	Содержание металла в руде				Объем металла в руде			
		Cu, %	Au, г/т	Ag, г/т	Fe, %	Cu, тыс. т	Au, тыс. тр. ун.	Ag, тыс. тр. ун.	Fe, тыс. т
Доказанные и вероятные запасы	261	0,52	0,64	2,72	18,81	1 349	5 391	22 830	49 084
Оцененные и выявленные ресурсы	282	0,59	0,65	3,18	22,23	1 668	5 884	28 799	62 726
Предполагаемые ресурсы	41	0,61	0,38	3,47	4,27	252	505	4 585	1 755

Минеральные ресурсы и рудные запасы Группы на 1 января 2026 года

Заполярный дивизион, ^❶ сульфидные медно-никелевые руды	Руда, млн т	Содержание металла в руде						Объем металла в руде					
		Ni, %	Cu, %	Pd, г/т	Pt, г/т	Au, г/т	6МПГ, г/т	Ni, тыс. т	Cu, тыс. т	Pd, тыс. тр. ун.	Pt, тыс. тр. ун.	Au, тыс. тр. ун.	6МПГ, тыс. тр. ун.
Всего доказанные и вероятные запасы	1 481	0,65	1,13	2,90	0,79	0,16	3,83	9 602	16 714	138 111	37 634	7 589	182 632
Всего оцененные и выявленные ресурсы ^❷	1 966	0,72	1,17	3,05	0,84	0,17	4,04	14 241	23 101	192 502	53 304	10 857	255 424
Всего предполагаемые ресурсы	817	0,67	1,17	3,02	0,80	0,18	3,95	5 502	9 521	79 202	20 975	4 625	103 603
Таймырский полуостров													
Доказанные и вероятные запасы	1 323	0,66	1,23	3,24	0,88	0,18	4,29	8 695	16 292	137 959	37 529	7 542	182 363
Оцененные и выявленные ресурсы	1 574	0,74	1,39	3,79	1,05	0,21	5,03	11 648	21 826	191 902	52 915	10 596	254 365
Предполагаемые ресурсы	757	0,67	1,23	3,25	0,86	0,19	4,25	5 044	9 298	79 091	20 904	4 574	103 405
Кольский полуостров, вкрапленная руда ^❸													
Доказанные и вероятные запасы	159	0,57	0,27	0,03	0,02	0,01	0,05	907	422	152	105	47	268
Оцененные и выявленные ресурсы	392	0,66	0,33	0,05	0,03	0,02	0,08	2 592	1 275	601	388	262	1 059
Предполагаемые ресурсы	60	0,76	0,37	0,06	0,04	0,03	0,10	458	224	110	71	51	197

❶ В 2021 году по методикам SRK Consulting (Россия) была проведена оценка минеральных ресурсов и рудных запасов активов Норильской площадки в соответствии с Кодексом JORC.

❷ Оцененные и выявленные ресурсы включают доказанные и вероятные запасы.

❸ Минеральные ресурсы и рудные запасы по месторождениям, обрабатываемым Кольской площадкой, были оценены на основании обновленной методики с использованием ресурсных моделей.

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



Действующие месторождения

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



Месторождения: Талнахское и Октябрьское

Октябрьское
месторождение

Западный
фланг
Октябрьского
месторождения

Талнах

Талнахское
месторождение



При текущем уровне добычи обеспеченность ресурсами составляет:

по сульфидным медно-никелевым рудам

>70 лет,

по золото-железо-медным рудам

>20 лет

Месторождения: Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник, Верхнее

Месторождение
Спутник

Заполярный

Ждановское
месторождение

Заполярное
месторождение

Верхнее
месторождение

Тундровое
месторождение

Быстринское
месторождение

Месторождение Норильск-1

Норильск

Месторождение
Норильск-1

- Рудные месторождения
- Нерудные месторождения



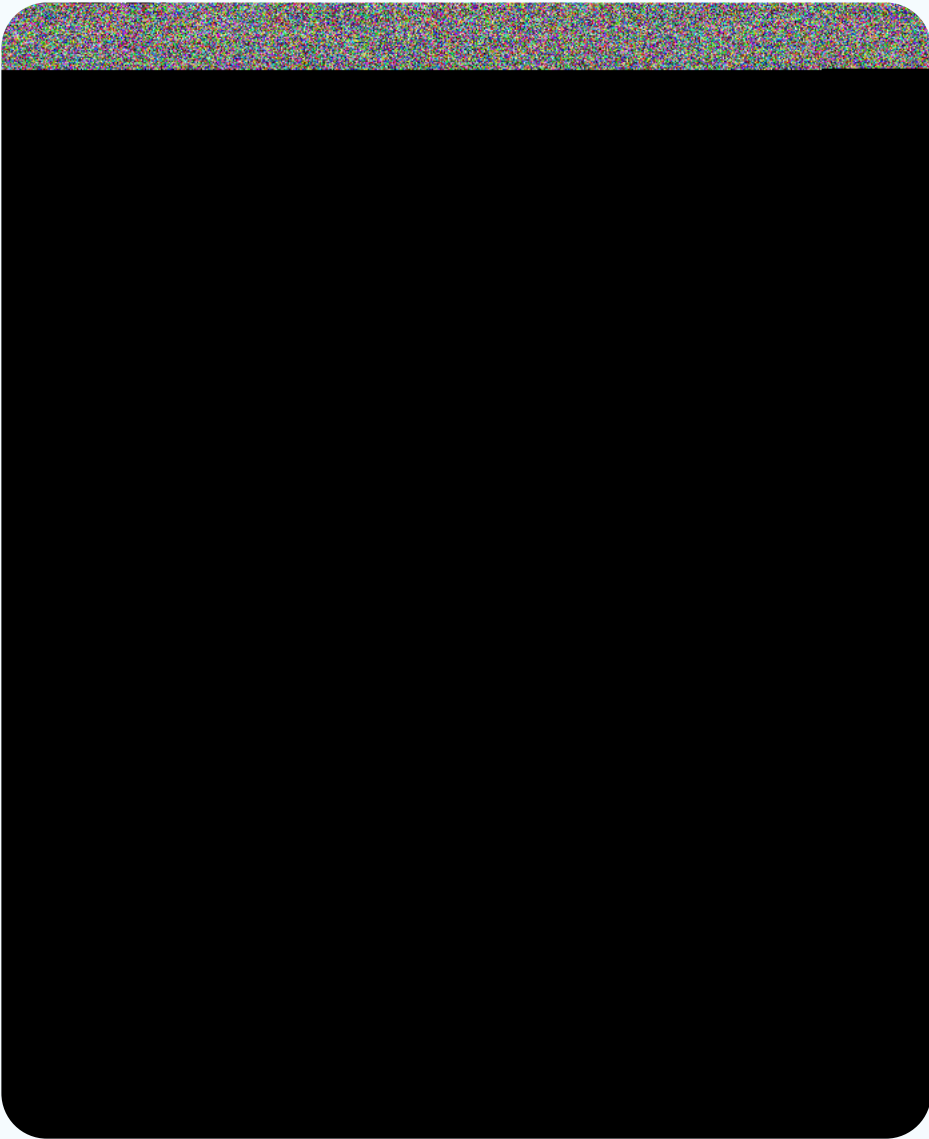
Действующие рудные месторождения

Месторождения: Талнахское и Октябрьское

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

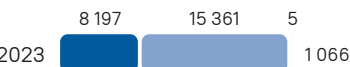
Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск. В геолого-структурном отношении входят в состав Талнахского рудного узла и разрабатываются Норильской площадкой Заполярного дивизиона.

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



Запасы и ресурсы месторождения Талнахского рудного узла

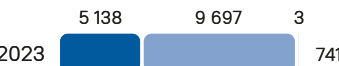
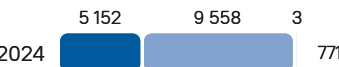
Доказанные и вероятные запасы Итого, млн т руды



Оцененные и выявленные ресурсы Итого, млн т руды



Предполагаемые ресурсы Итого, млн т руды



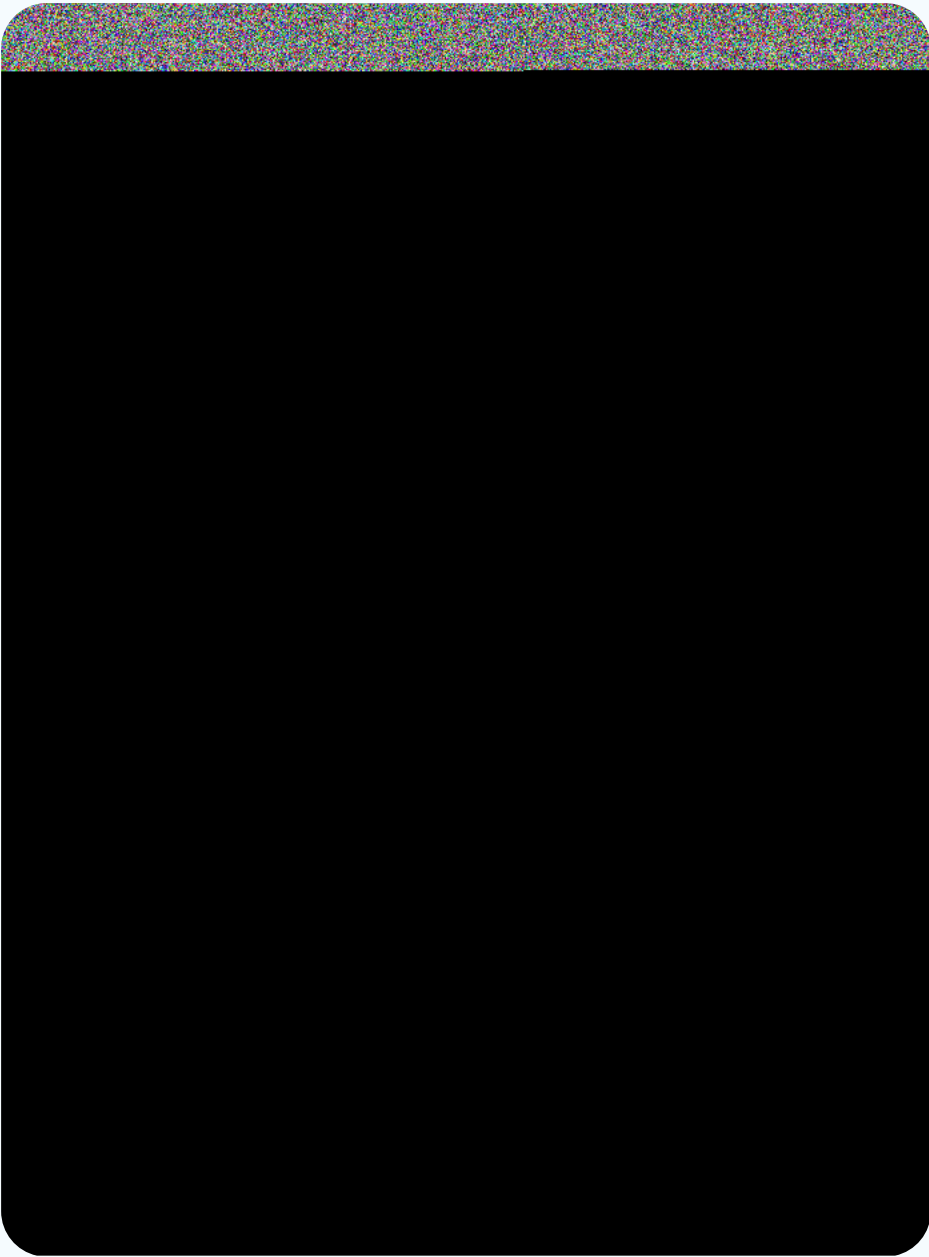
- Никель, тыс. т
- Медь, тыс. т
- 6 МПГ, тыс. т

Месторождение: Норильск-1

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск. В геолого-структурном отношении входит в состав Норильского рудного узла и разрабатывается Норильской площадкой Заполярного дивизиона.

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

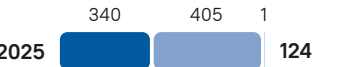


Запасы и ресурсы месторождения Норильск-1

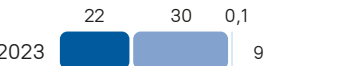
Доказанные и вероятные запасы Итого, млн т руды



Оцененные и выявленные ресурсы Итого, млн т руды



Предполагаемые ресурсы Итого, млн т руды



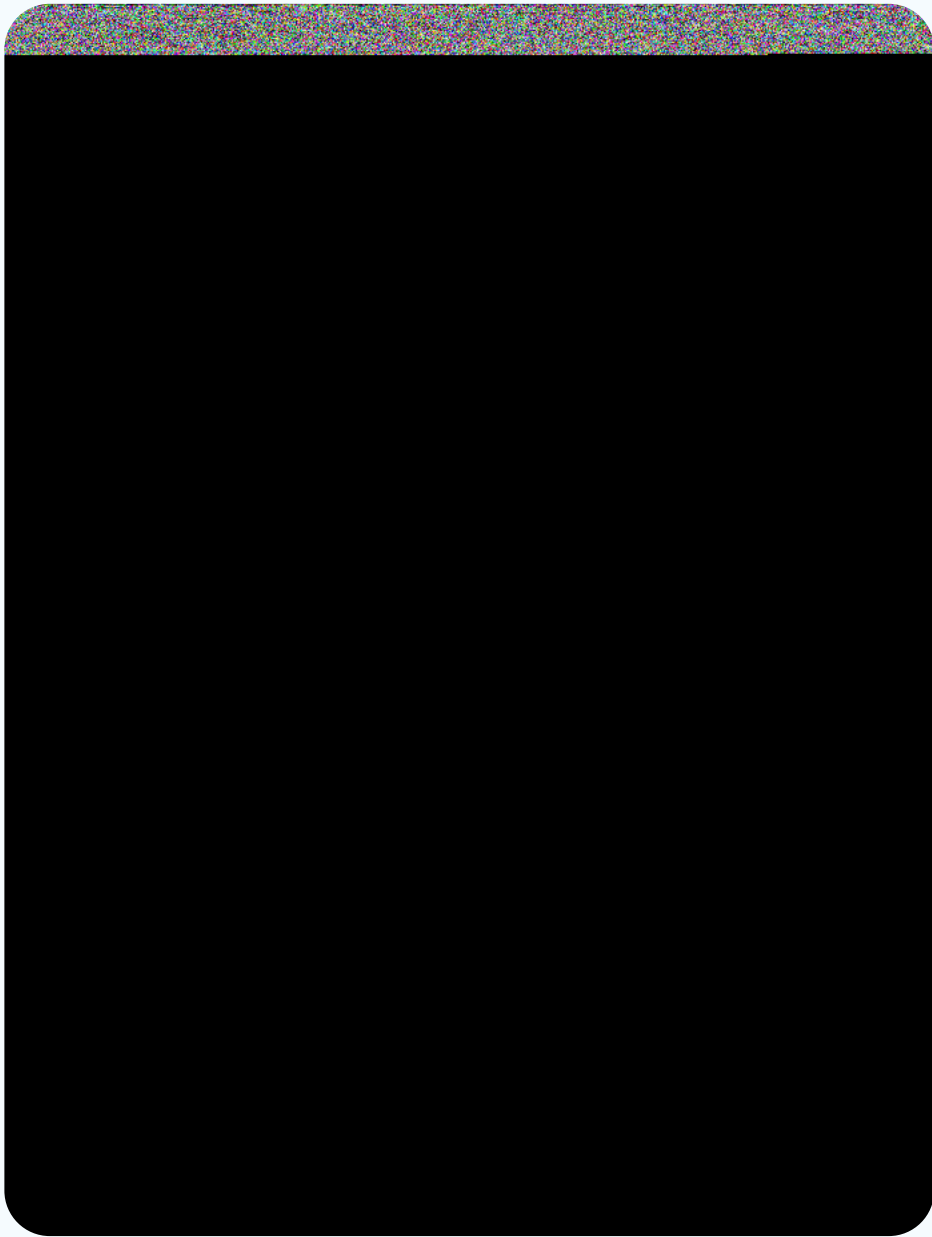
- Никель, тыс. т
- Медь, тыс. т
- 6 МПГ, тыс. т

Месторождения: Ждановское, Заполярное, Быстринское¹, Тундровое, Спутник, Верхнее

Полезные ископаемые: сульфидные медно-никелевые руды.

Расположение: Мурманская область, Печенгский район.

Месторождения Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник и Верхнее разрабатываются Кольской площадкой Заполярного дивизиона и расположены между п. г. т. Никель и г. Заполярным. Разработка ведется с 1960 года.



¹ Месторождение разрабатывает сульфидные медно-никелевые руды и расположено в Мурманской области.

Запасы и ресурсы месторождений Кольской площадки

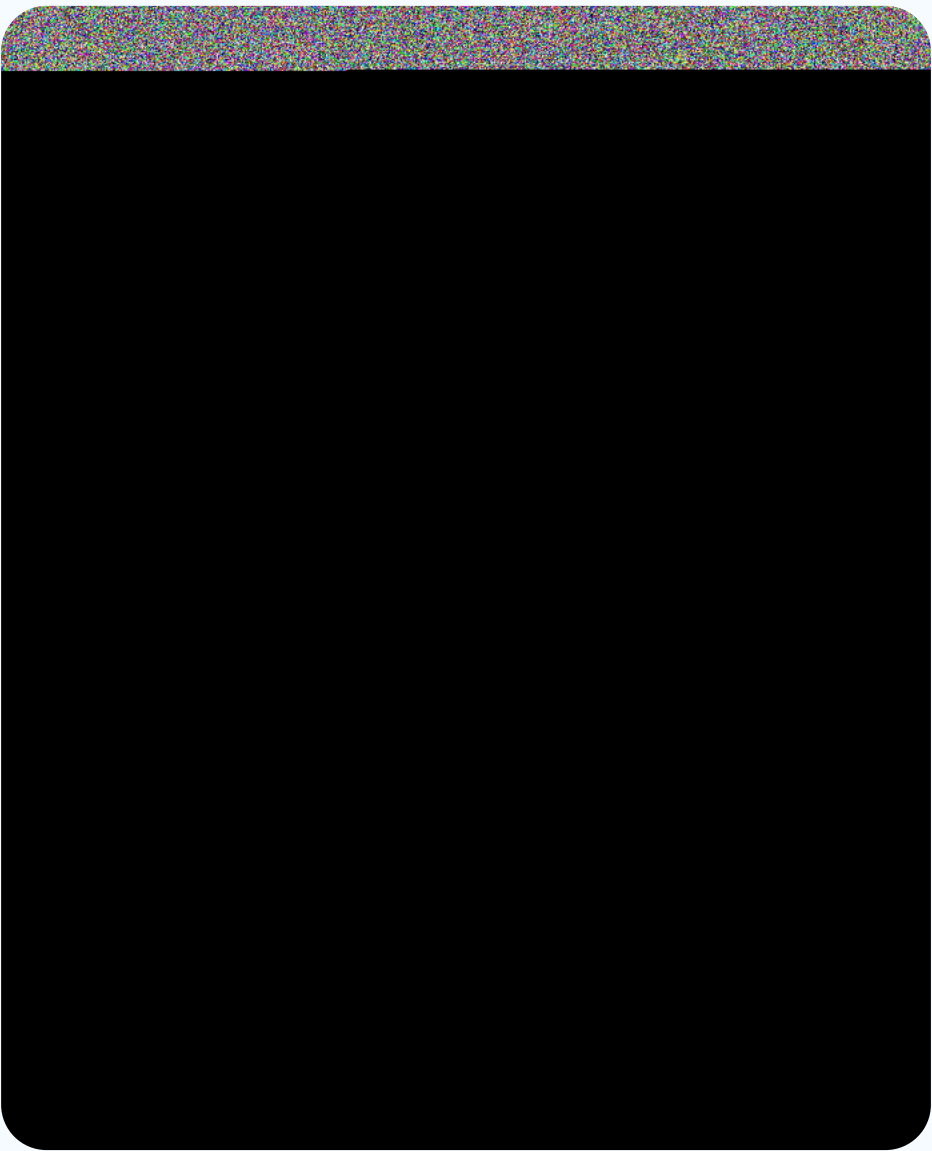


Месторождение: Быстринское

Полезные ископаемые: золото-железо-медные руды.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро-Заводской муниципальный район.

Быстринское месторождение разрабатывается с 2017 года Забайкальским дивизионом. Оработка ведется на двух карьерах — «Верхне-Ильдиканском» и «Быстринском-2».



Еще два карьера — «Медный Чайник» и «Южно-Родственный» — планируется ввести в 2047 году.

В 2025 году технико-экономическое обоснование (ТЭО) постоянных разведочных кондиций, выполненное с учетом вовлечения в разработку запасов нижележащих горизонтов месторождения, и отчет с подсчетом запасов прошли государственную экспертизу в ФБУ «ГКЗ».

Запасы и ресурсы Быстринского месторождения



Действующие нерудные месторождения

Месторождение: Мокулаевское

Полезное ископаемое: известняк.

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

В 2018 году была получена лицензия на пользование недрами для разведки и добычи известняков по факту открытия Мокулаевского месторождения, расположенного в 10 км к северо–западу от промышленных площадок рудников «Октябрьский» и «Таймырский». В 2018 году ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов прошли экспертизу в ФБУ «ГКЗ». На государственный баланс поставлены запасы в объеме около 136 млн тонн известняков, использование которых

возможно для производства цемента и извести, а также для нейтрализации серной кислоты. Оработка месторождения предусмотрена открытым способом.

В 2022 году была проведена разведка вскрышных пород доломитов в границах Мокулаевского месторождения известняков, и с 2023 года Компания проводит на месторождении добычу известняков.

Месторождение: Озеро Лесное

Полезные ископаемые: магматические породы (базальты).

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

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

В 2022 году выполнен оперативный пересчет запасов двух участков месторождения в количестве 189,2 млн м³. В 2023 году составлен технический проект для дальнейшей отработки запасов двух участков карьера единым фронтом с целью обеспечения непрерывности производства и начата разработка месторождения.

Месторождение: Грибановское

Полезное ископаемое: песок.

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

В 2020 году получена лицензия для разведки и добычи полезных ископаемых по факту открытия Грибановского месторождения, расположенного в 22,5 км к югу от Дудинки, в русле р. Енисей. В 2020 году завершены геолого–разведочные работы разведочной стадии, выполнена опытно–промышленная разработка месторождения. В 2021 году проведена государственная экспертиза ТЭО постоянных кондиций и отчета с подсчетом запасов, и с 2022 года проводится добыча песка.

Месторождение: Горозубовское

Полезное ископаемое: ангидрит.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

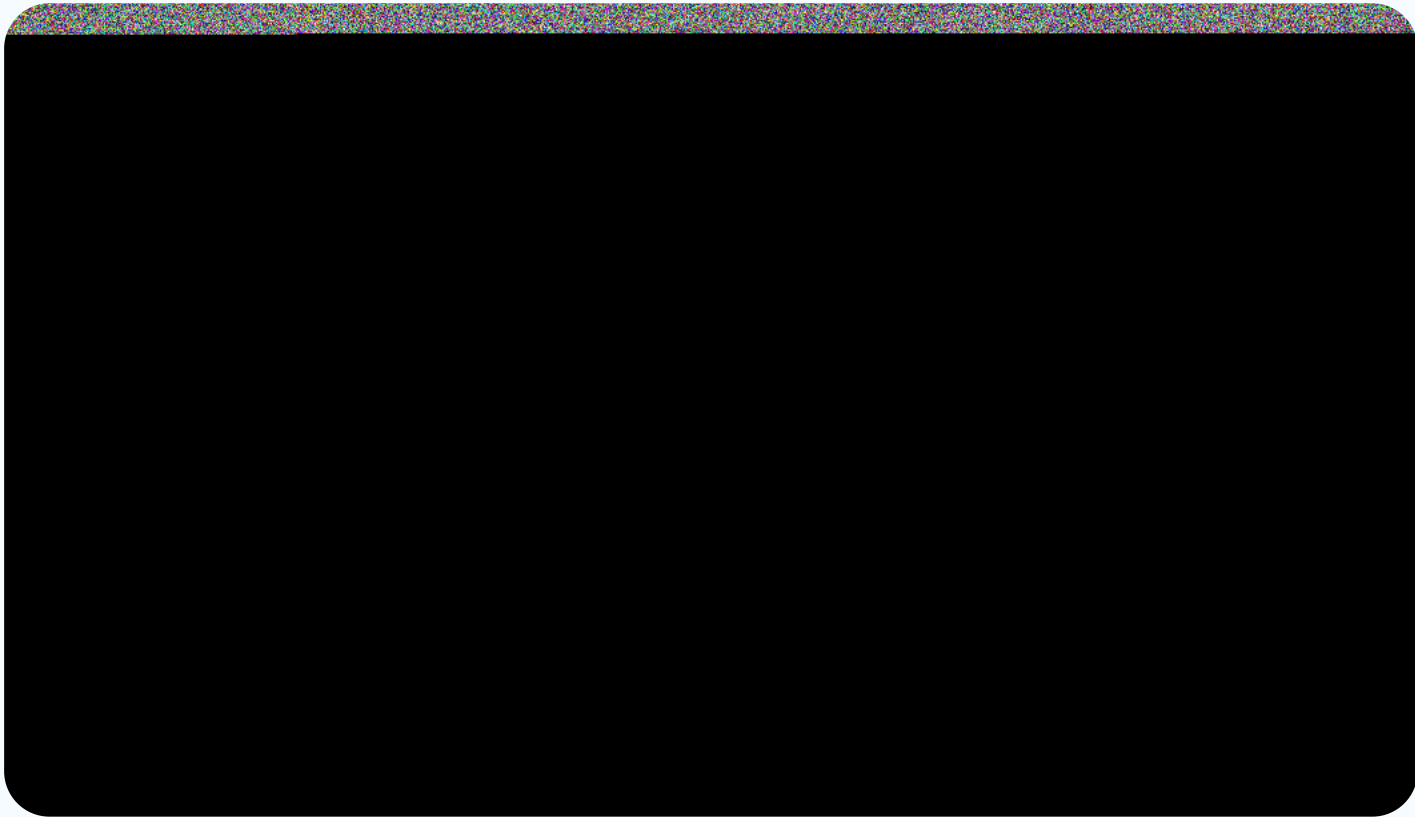
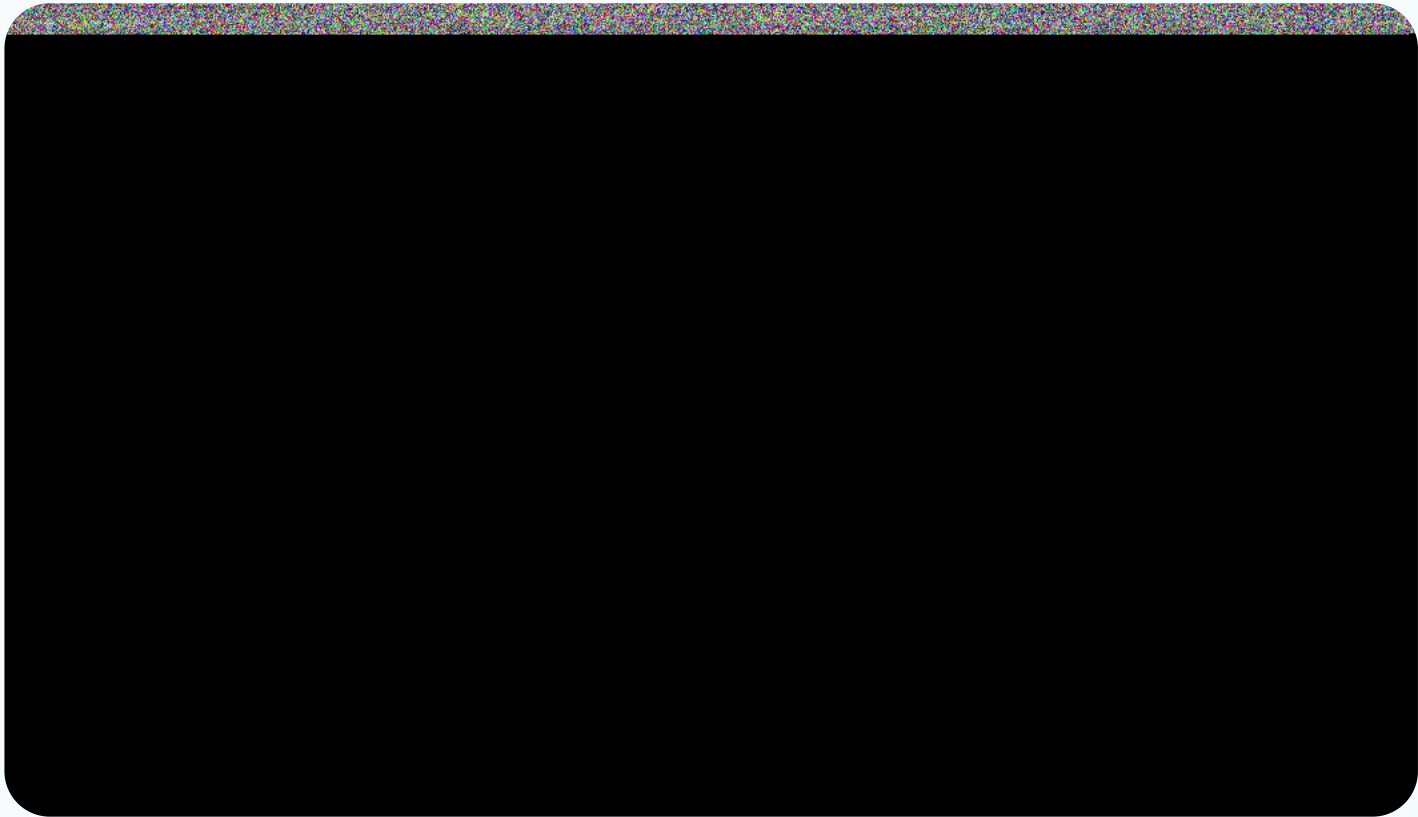
В 2020 году в рамках доразведки Горозубовского месторождения ангидрита проведены работы по доизучению флангов месторождения, позволившие выполнить перевод запасов из категории С2 в категорию С1. Протоколом ФБУ «ГКЗ» были утверждены параметры актуализированных кондиций и запасы ангидрита. Осуществляется разработка месторождения.

Месторождение: Кайерканское

Полезные ископаемые: песчаник флюсовый, уголь каменный, туфоаргиллит.

Расположение: Красноярский край, муниципальное образование г. Норильск.

Кайерканское месторождение с 1967 года обеспечивает потребность Норильской площадки Компании в сырье для технологических добавок в обогатительно–металлургических процессах на металлургических заводах и для строительных работ. Осуществляется разработка месторождения.



Проекты развития

Месторождение: Масловское

Полезные ископаемые: сульфидные медно–никелевые руды.

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

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

ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов Масловского месторождения получили положительное заключение ФБУ «ГКЗ». На государственный баланс поставлены запасы медно–никелевых руд по категориям В + С1 + С2 — 206,8 млн тонн.

Месторождение: Колмозерское

Полезные ископаемые: литий, ниобий, тантал, бериллий.

Расположение: Мурманская область, Ловозерский район.

В 2023 году получена лицензия (50% прав в СП) для разведки и добычи полезных ископаемых на участке недр федерального значения Колмозерское.

В период с 2023 по 2025 год проведена разведка Колмозерского месторождения. ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов получили положительное заключение ФБУ «ГКЗ». На государственный баланс поставлены запасы литиевой руды по категориям В + С1 + С2 — 152,6 млн тонн, в том числе оксида лития — 1,7 млн тонн.

Месторождение: Быстринско–Ширинское

Полезное ископаемое: рудное золото.

Расположение: Забайкальский край, Газимуро–Заводской муниципальный район.

На месторождении продолжаются геолого–разведочные работы для изучения флангов и глубоких горизонтов месторождения, характеризующихся высокой сложностью строения рудных залежей. В 2026 году планируется завершение технологических испытаний, в 2027 году — представление

на государственную экспертизу ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчета с подсчетом запасов.

Месторождение: Западный фланг Октябрьского месторождения

Полезные ископаемые: сульфидные медно–никелевые руды.

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

Участок недр примыкает к границам участка, предоставленного в пользование для добычи на Октябрьском месторождении, в 2017 году получена лицензия для геологического изучения. В 2025 году завершены оценочные работы на участке «Западный», на котором по результатам поисковой стадии установлено наличие медно–никелевых руд. Отчет с подсчетом запасов прошел государственную экспертизу в ФБУ «ГКЗ», утверждены запасы по категориям С1 + С2 в количестве: богатые руды — 224,5 тыс. тонн, медистые руды — 2 287,3 тыс. тонн, вкрапленные руды — 667,1 тыс. тонн.

Перспективные площади и поисковые объекты

Площадь: Южно–Норильская

Полезные ископаемые: сульфидные медно–никелевые руды.

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

В 2019 году Компания получила лицензии на пользование недрами для геологического изучения участков поисков сульфидных медно–никелевых руд «Моронговский» и «Южно–Ергалахский» в составе Южно–Норильской площади. В 2021–2022 годах проведены работы поисковой стадии, включая бурение на перспективных участках. Выполнена оценка прогнозных ресурсов сульфидных медно–никелевых руд, которые составляют 46 млн тонн, расположены на флангах и имеют перспективы прослеживания за границы участков. В 2023 году получена лицензия на пользование

недрами на смежном участке «Междуреченский». В 2024 году составлен проект на геологическое изучение, и в 2025 году начаты поисковые работы. В 2026–2028 годах планируется проведение буровых работ, по результатам которых будет дано заключение о перспективности поисковой площади.

Площадь: Чуванская

Полезные ископаемые: золото рудное, серебро рудное, медно–молибденовая руда.

Расположение: Пенжинский муниципальный район, Камчатский край. Анадырский муниципальный район, Чукотский автономный округ.

В 2024 году получена лицензия на пользование недрами для геологического изучения участка недр «Чуванская площадь». В 2025 году составлен проект геолого–разведочных работ, проведены

поисковые работы, включающие в себя геофизические и геохимические работы. В 2026–2027 годах планируется проведение горно–буровых работ, по результатам которых будет дано заключение о перспективности поисковой площади.

Площадь: Южно–Танюерская

Полезные ископаемые: золото рудное, молибден, медно–порфировая руда.

Расположение: Анадырский муниципальный район, Чукотский автономный округ.

В 2025 году получена лицензия на пользование недрами для геологического изучения участка недр Южно–Танюерской площади. В 2026 году планируется составление проекта геолого–разведочных работ с последующим проведением комплекса поисковых работ.



Операционная деятельность

Добыча руды и производство продукции осуществляются в соответствии с требованиями политик по защите прав человека.

«В 2025 году мы произвели никель, медь и палладий в соответствии с нашим годовым прогнозом и чуть больше платины, чем ожидалось. При этом, в сравнении с прошлым годом, производство всех металлов, кроме платины, несколько снизилось вследствие временного роста доли вкрапленных руд в добыче с относительно более низким содержанием полезных компонентов. Также хочу отметить, что продолжилось обновление парка горного оборудования техникой, получаемой от новых поставщиков. В 2025 году продолжилась реализация ряда стратегических операционных проектов. В Заполярном дивизионе было начато строительство нового горизонта на шахте «Глубокая» рудника «Скалистый» с целью поддержания выбывающих и развития новых добывающих мощностей за счет вовлечения в отработку богатых и медистых руд Октябрьского месторождения. После реконструкции цеха производства кобальта на Кольской площадке выпуск этого металла, включая электролитный кобальт высших марок, вышел на плановую производительность. Кроме того, мы продолжили реализацию масштабной экологической программы. На Надеждинском металлургическом заводе продолжается вывод на проектную мощность Серной программы. В рафинировочном цеху

Кольской площадки был введен в промышленную эксплуатацию новый комплекс системы газоочистки, что не только позволит сократить выбросы диоксида серы, но должно дать дополнительный экономический результат, так как в переработку будут возвращаться цветные металлы, собранные в процессе пылеулавливания. В Забайкальском дивизионе Компания приступила к строительству золотоизвлекательной фабрики. Проект позволит повысить сквозное извлечение, увеличить объемы и ускорить производство золота. Срок ввода в промышленную эксплуатацию запланирован на конец 2027 — начало 2028 года. В рамках стратегии по диверсификации рынков сбыта продолжился рост производства никеля премиального качества, в частности никеля марки Nornickel Plating Grade — на 30% в 2025 году. Рост объемов такой продукции запланирован и на 2026 год. В 2026 году мы ожидаем некоторое снижение производства металлов платиновой группы в связи с изменением соотношения металлов в структуре перерабатываемого сырья».

Евгений Федоров

Первый вице-президент — Операционный директор



Одно из основных направлений деятельности «Норникеля» — производство цветных и драгоценных металлов. Группа владеет двумя производственными дивизионами — Заполярным, добывающим сульфидные медно-никелевые руды, и Забайкальским, добывающим золото-железо-медные руды.

Заполярный дивизион

Активы Заполярного дивизиона расположены на двух полуостровах — Таймыр и Кольском.

Норильская площадка находится на полуострове Таймыр, здесь ведется разработка крупнейших месторождений в портфеле Компании. Данный производственный актив включает в себя полный цикл производства металлов — от добычи руды, обогащения, металлургии до отгрузки готовой продукции.

Учитывая, что актив находится за полярным кругом, транспортное сообщение с другими регионами страны осуществляется по р. Енисей и Северному морскому пути, а также по воздуху.

Кольская площадка расположена на Кольском полуострове в Мурманской области и также включает в себя полный цикл производства металлов — от добычи руды до отгрузки готовой продукции потребителям. Площадка разрабатывает сульфидные медно-никелевые руды с ежегодным объемом около 7 млн тонн. Кольская площадка является никелерафинировочным центром Компании.

Зарубежная площадка

Зарубежная площадка вошла в состав «Норникеля» в результате приобретения никелевого бизнеса в 2007 году. Зарубежная площадка

осуществляет только производственную деятельность на рафинировочном заводе с мощностью по выпуску никелевой продукции до 65 тыс. тонн в год. Предприятие перерабатывает сырье Группы, а также никельсодержащее сырье сторонних поставщиков.

Забайкальский дивизион

Забайкальский дивизион расположен в Забайкальском крае России, в 500 км от г. Читы. Горно-обогатительный комбинат был введен в промышленную эксплуатацию в 2019 году. Этот актив включает в себя добычу руды открытым способом и обогащение с полной инфраструктурой, включая линию электропередачи, железную дорогу Борзя — Газимурский Завод протяженностью 227 км (доля «Норникеля» — 25%, доля государства — 75%), а также вахтовый поселок.

Ежегодный объем добычи руды Заполярным дивизионом

~25
МЛН ТОНН



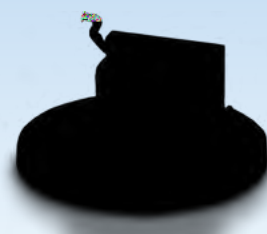
Схема производства металлов



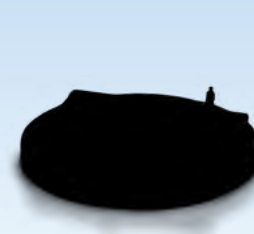
Добыча



Обогащение



Металлургия



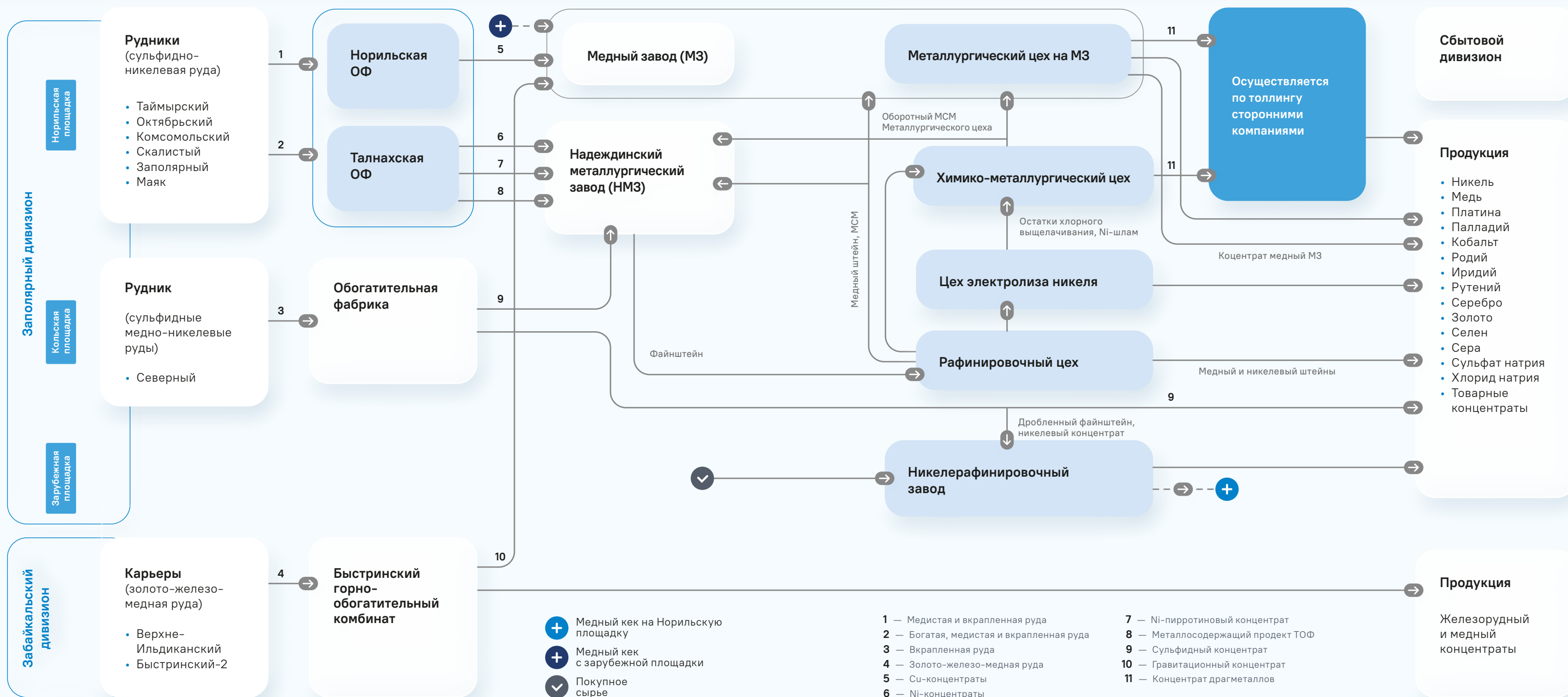
Рафинирование



Аффинаж



Сбыт





Добыча

Действующие месторождения: Талнахское, Октябрьское, Норильск-1, Ждановское, Заполярное, Тундровое, Быстринское.

Рудники / карьеры: «Таймырский», «Октябрьский», «Комсомольский», «Скалистый», «Маяк», «Заполярный», «Северный», «Верхне-Ильдиканский» (карьер), «Быстринский-2» (карьер).

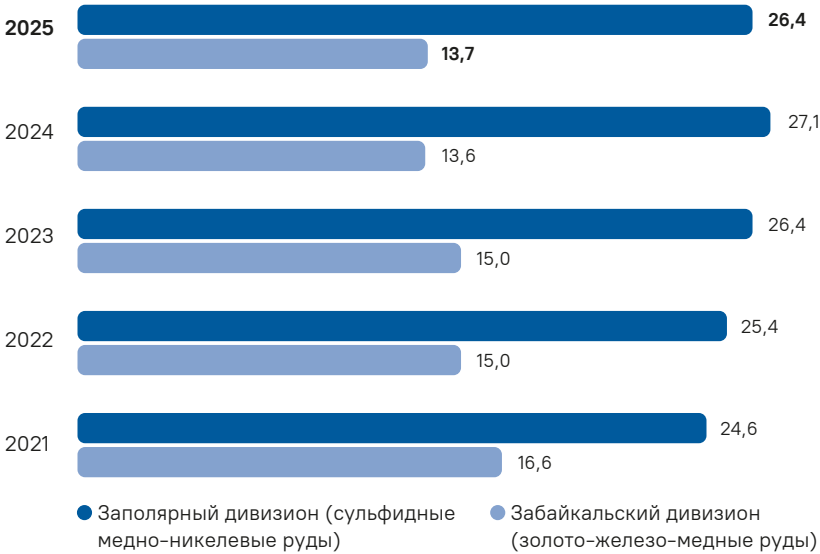


С более подробной информацией о добыче руды, содержании в ней металлов можно ознакомиться на сайте Компании в файле [Data Book](#)

Сульфидные медно-никелевые руды подразделяются на три категории: богатые, медистые и вкрапленные.



Добыча руды по Группе, млн тонн



Заполярный дивизион в 2025 году добывал сульфидные медно-никелевые руды на шести месторождениях: Талнахском, Октябрьском, Норильск-1, Ждановском, Заполярном и Тундровом.

Норильская площадка разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения подземным способом на рудниках «Таймырский», «Октябрьский», «Комсомольский», «Скалистый» и «Маяк». При добыче руд на этих рудниках используются слоевая и камерная системы разработки с закладкой выработанного пространства твердеющими закладочными смесями. Также разрабатывается месторождение Норильск-1 рудником «Заполярный» открытым и подземным способами.

Подземная отработка месторождения ведется системой подэтажного принудительного обрушения с торцевым выпуском с применением самоходного дизельного оборудования.

В 2025 году суммарный объем добычи руды на Норильской площадке составил 20,4 млн тонн, что на 1% больше, чем в 2024 году, при этом доля добычи богатых руд снизилась на 4%, медистых руд уменьшилась на 4%, а доля вкрапленных руд увеличилась на 9%, что связано с изменением структуры руды.

Кольская площадка в 2025 году добывала вкрапленные руды на Ждановском, Заполярном и Тундровом месторождениях. При добыче применялись различные

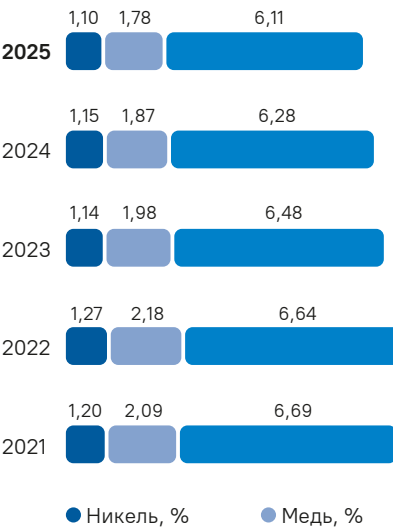
системы разработки. На Ждановском и Заполярном месторождениях используют три системы разработки: с обрушением и торцевым выпуском руды, подэтажного обрушения с камерно-целиковым порядком выемки и камерно-целиковую.

В 2025 году на Кольской площадке было добыто 6 млн тонн руды. В 2025 году произошло плановое снижение добычи руды.

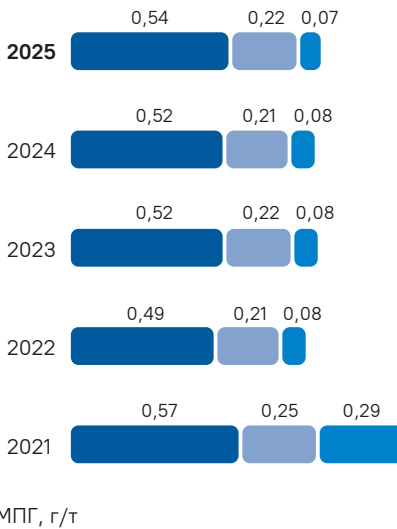
Забайкальский дивизион разрабатывает золото-железо-медные руды Быстринского месторождения карьерами «Верхне-Ильдиканский» и «Быстринский-2». Суммарный объем добычи руды в 2025 году составил 13,7 млн тонн, что немного выше уровня прошлого года (+0,9%).

Среднее содержание металлов в добытой руде

Норильская площадка



Кольская площадка



Забайкальский дивизион





Обогащение

Обогатительные фабрики

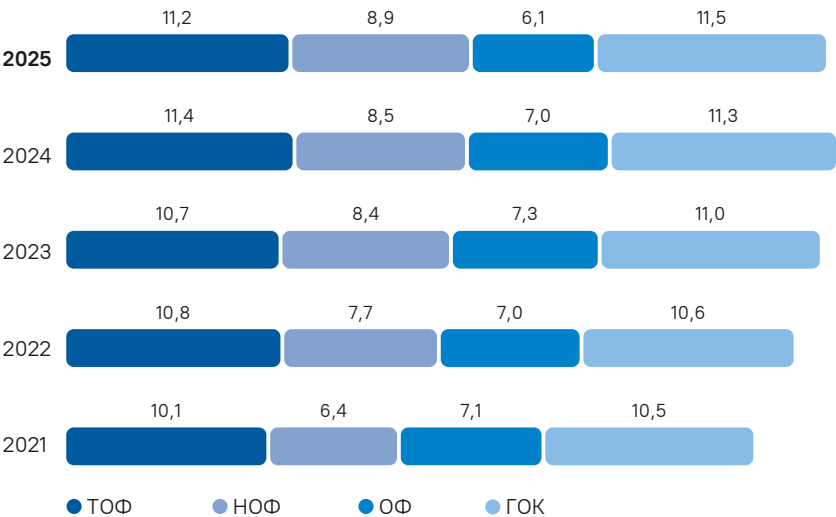
Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ),
Норильская площадка

Норильская обогатительная фабрика (НОФ),
Норильская площадка

Обогатительная фабрика в Заполярном (ОФ),
Кольская площадка

Горно-обогатительный комбинат (ГОК),
Забайкальский дивизион

Переработка руды на обогатительных фабриках, млн тонн



Норильская площадка

ТОФ перерабатывает богатые, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений с получением никель-пирротинового, медного концентратов и металлосодержащего продукта. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация и сгущение. ТОФ в 2025 году снизила объем переработки руды до 11,2 млн тонн в связи с изменением структуры руды в части снижения доли богатых руд.

НОФ перерабатывает весь объем добываемых вкрапленных руд месторождения Норильск-1, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений, а также часть металлосодержащего продукта с ТОФ с получением никелевого и медного концентратов. Основные технологические операции — дробление,

измельчение, флотация и гравитационное обогащение, сгущение. НОФ в 2025 году увеличила объем переработки руд до 8,9 млн тонн в связи с увеличением доли вкрапленных руд.

Сгущенные концентраты ТОФ и НОФ по гидротранспорту передаются для дальнейшей переработки на металлургические предприятия Норильской площадки.

Кольская площадка

ОФ перерабатывает вкрапленные руды месторождений Кольской площадки. Итоговый продукт фабрики — сульфидный никелевый концентрат, который направляется на реализацию третьим лицам и на Норильскую площадку. В отчетном году ОФ переработала 6,1 млн тонн руды, это на 0,9 млн тонн меньше, чем в 2024 году, что произошло

за счет планового снижения добычи вкрапленной руды открытым и подземным способами.

Забайкальский дивизион

ГОК перерабатывает руды Быстринского месторождения с получением медного, железорудного и золотосодержащего концентратов. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация, сгущение, фильтрация и упаковка готовой продукции. На комбинате работают две обогатительные линии. Медный и железорудный концентраты являются конечной товарной продукцией Забайкальского дивизиона, которая направляется на продажу третьим лицам, а золотосодержащий — на дальнейшую переработку на Норильскую площадку. ГОК в отчетном году переработал 11,5 млн тонн руды, что незначительно выше уровня 2024 года.

Извлечение металлов в обогатительном цикле, %

Наименование предприятия	2021	2022	2023	2024	2025
Никель					
Норильская площадка	84,3	85,3	84,7	83,9	84,4
Кольская площадка	67,7	67,4	66,5	67,0	66,6
Медь					
Норильская площадка	95,5	96,3	96,2	95,8	95,9
Кольская площадка	76,8	73,7	73,1	72,9	72,8
Забайкальский дивизион	86,9	88,1	88,8	89,3	87,3
МПГ					
Норильская площадка	85,6	85,8	85,3	85,3	85,2

Объемы производства Забайкальского дивизиона

Наименование	2021	2022	2023	2024	2025
Переработка руды, млн т	10,5	10,6	11,0	11,3	11,5
Товарная медь (в медном концентрате, тыс. т)	67,8	67,2	69,0	70,0	70,2
Содержание меди в концентрате, %	22,9	23,0	23,0	22,9	22,7
Железорудный концентрат, тыс. т	2 582	2 545	2 892	2 940	2 722
Содержание железа в концентрате, %	63,7	64,7	65,1	64,7	63,7

Металлургия

Металлургические активы

- Надеждинский металлургический завод, Норильская площадка
- Медный завод, Норильская площадка
- Металлургический цех в составе Медного завода, Норильская площадка
- Химико-металлургический цех, Кольская площадка
- Рафинировочный цех, Кольская площадка
- Цех электролиза, Кольская площадка
- Рафинировочный завод, Зарубежная площадка

Технологическая цепочка производства

Норильская площадка

Надеждинский металлургический завод перерабатывает никелевые концентраты ТОФ и НОФ, никелевый шлак Медного завода, автоклавный сульфидный концентрат¹, техногенный материал и металлосодержащее сырье Кольской площадки с получением файнштейна, который в дальнейшем отправляется на Кольскую площадку.

Медный завод перерабатывает весь объем медных концентратов с обогачительных фабрик ТОФ и НОФ, металлосодержащее сырье Кольской площадки, медный кек с Зарубежной площадки и гравитационный концентрат Забайкальского дивизиона с получением катодной меди,

элементарной серы и серной кислоты для технологических нужд Компании. Металлургический цех, являющийся подразделением Медного завода, перерабатывает шламы Цеха электролиза меди с получением концентратов драгоценных металлов и технического селена.

Кольская площадка

Рафинировочные мощности Кольской площадки перерабатывают файнштейн Норильской площадки. Файнштейн поступает в отделение разделения файнштейна и подвергается дроблению, измельчению и флотационному разделению на медный и никелевый концентраты.

Часть дробленного файнштейна сразу отправляется на переработку на Зарубежную площадку, а часть измельчается, обездраживается и также отправляется на Зарубежную площадку.

Полученный медный концентрат направляется на Медный завод. Поток никелевого концентрата разделяется: часть после магнитной сепарации с удалением драгоценных металлов направляется для дальнейшей переработки на Зарубежную площадку. Другая часть никелевого концентрата перерабатывается в обжиговом и электропечном отделениях с получением порошка никелевого трубчатых печей (ПНТП), анодов и грансплава. Аноды перерабатываются по традиционной технологии электрорафинирования в Химико-металлургическом цехе с получением катодов. ПНТП в дальнейшем перерабатывается в Цехе электролиза никеля по технологии

«выщелачивание — электроэкстракция» с получением катодов. Грансплав перерабатывается в отделении карбонильного никеля с получением карбонильных порошков и дробы.

При производстве никелевых катодов в Химико-металлургическом цехе и Цехе электролиза никеля образуются полуфабрикаты с высоким содержанием драгоценных металлов и первичный кобальтовый кек. Полуфабрикаты далее перерабатываются в Химико-металлургическом цехе с получением концентратов драгоценных металлов. А из первичного кобальтового кека в кобальтовом отделении получают товарный кобальтовый концентрат и катодный кобальт.

Зарубежная площадка

На рафинировочном заводе применяется технология сернокислотного выщелачивания, которая позволяет достигать высоких показателей по извлечению металла — свыше 98%. На заводе перерабатываются никелевое сырье с Кольской площадки (штейн, дробленный и обездраженный файнштейн) и покупное сырье от третьих лиц (никелевые соли). После выщелачивания медный кек направляется на Норильскую площадку, а очищенные никелевые растворы — на дальнейшую переработку для получения катодного никеля, никелевых брикетов, порошка и солей, а также солей и растворов кобальта.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых «Норникелем», осуществляется по толлингу сторонними компаниями.

Извлечение металлов в металлургическом цикле, %

Наименование предприятия	2021	2022	2023	2024	2025
Никель					
Норильская площадка ¹	94,4	95,1	94,9	95,2	94,9
Кольская площадка ²	98,3	98,4	98,5	98,3	98,7
Зарубежная площадка ²	98,1	97,8	98,3	98,6	98,7
Медь					
Норильская площадка ¹	95,1	95,4	95,6	95,7	95,6
Кольская площадка ²	99,5	99,6	99,2	99,2	99,6
Зарубежная площадка ²	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8
МПГ					
Норильская площадка ¹	96,5	96,6	96,7	96,9	96,9
Кольская площадка ²	92,9	97,8	98,1	98,2	98,1
Зарубежная площадка ²	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9

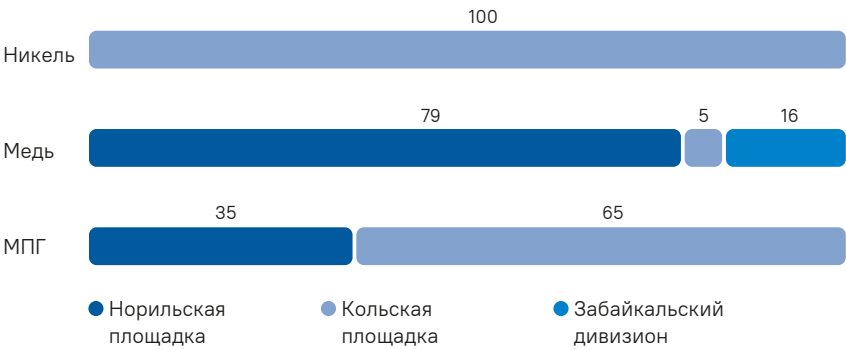
¹ Продукт гидрометаллургического производства Надеждинского металлургического завода, осуществляющего переработку металлосодержащего продукта ТОФ.

¹ От сырья до готовой продукции.
² В рафинировочном производстве от файнштейна до готовой продукции.



Продукция

Доля готовой продукции в 2025 году, %



Товарная продукция Группы по предприятиям

Норильская площадка:

- медь катодная;
- медный концентрат;
- техническая сера;
- селен;
- драгоценные металлы

Кольская площадка:

- никель катодный, карбонильный;
- никелевый сульфидный концентрат;
- карбонат и сульфат никеля;
- никелевый штейн;
- медный штейн;
- кобальт катодный, кобальтовый концентрат;
- драгоценные металлы;
- серная кислота

Зарубежная площадка:

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

Забайкальский дивизион:

- железорудный концентрат;
- медный концентрат

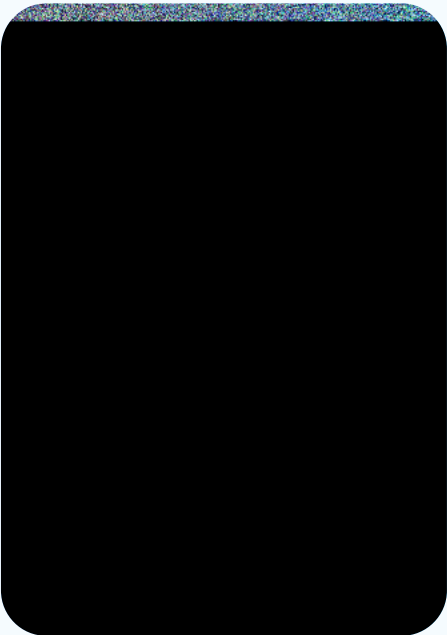
Основная продукция по Группе

Наименование металла	2021	2022	2023	2024	2025
Никель, тыс. т	193,0	219,0	208,6	205,1	198,5
в том числе из российского сырья	189,9	218,7	208,2	204,9	198,2
Медь, тыс. т	406,8	433,0	425,4	432,5	425,3
Палладий, тыс. тр. ун.	2 616	2 790	2 692	2 762	2 725
Платина, тыс. тр. ун.	641	651	664	667	667



Сбыт продукции

Продукция, выпускаемая Компанией, соответствует
государственным и международным стандартам
качества.



В 2025 году Компания успешно реализовала все свои обязательства перед покупателями. Срывов выполнения обязательств допущено не было. Этому результату в значительной степени способствовала многолетняя политика «Норникеля»

по выстраиванию прямых взаимоотношений с потребителями и дистрибьюторами.

В 2025 году продукция Группы поставлялась в основные страны потребления металлов.

Применение металлов «Норникеля»

Никель

Машиностроение, химическая и нефтехимическая промышленность, строительство, производство бытовой техники и столовых принадлежностей

Никель применяется для производства нержавеющей стали. Добавление никеля в качестве легирующего элемента для стабилизации аустенитной структуры придает стали усиленную коррозионную устойчивость, жаропрочность, свариваемость, пластичность и устойчивость в агрессивных средах

Авиакосмический комплекс

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

Производство аккумуляторных батарей для электромобилей

Никель — один из основных компонентов, которые используются при производстве прекурсоров катодного материала для аккумуляторных батарей. Никель-интенсивные аккумуляторы NCM и NCA считаются одной из основных технологий благодаря высокой гравиметрической и объемной энергоемкости, позволяющей увеличить запас хода. Также аккумуляторы на основе никеля более пригодны к утилизации и вторичному использованию, чем другие типы аккумуляторных батарей

Возобновляемая энергетика

Сплавы на основе никеля применяются в ветровой, солнечной и геотермальной энергетике

МПГ

Автомобильная промышленность

Палладий, платина и родий используются в качестве катализаторов в нейтрализаторах выхлопных газов, которые позволяют минимизировать негативное влияние автомобилей на окружающую среду

Медицина

МПГ активно используются в качестве катализаторов при синтезе лекарственных препаратов. Палладий также широко применяется в стоматологии, а платина — при производстве медицинских изделий, например кардиостимуляторов, и в качестве действующего вещества в противораковых препаратах

Химическая и нефтехимическая промышленность

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

Ювелирный сектор

Из палладия и платины изготавливаются разного рода украшения, которые отличаются не только красотой, но и безопасностью, долговечностью и высокой ценностью

Электроника

Палладий используется при производстве конденсаторов, системных плат и других компонентов, платина — преимущественно в производстве жестких дисков, а родий применяется для покрытия разъемов и контактов

Водородные решения

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

Производство стекловолокна и оптического стекла

Платина и родий применяются при изготовлении стекольных питателей для производства стекловолокна и оптического стекла

Медь

Автомобильная промышленность

Медь используется в аккумуляторных батареях, электрических моторах, инверторах, проводке, а также в зарядной инфраструктуре

Строительный сектор, системы кондиционирования и охлаждения

Медь используется в трубах и трубопроводах, системах отопления и охлаждения, а также как облицовочный материал

Энергетика, в том числе возобновляемая сетевая инфраструктура

Медь применяется в производстве электроэнергии, ее передаче и распределении. Рост удельного потребления электроэнергии на душу населения и единицу продукции способствует росту потребления металла.

В дополнение к этому медь активно применяется в строительстве ветровых, солнечных и других типов электростанций, использующих возобновляемые источники энергии

Электроника и бытовая техника

Медь применяется в электронике и бытовой технике из-за превосходной электро- и теплопроводности. Развитие дата-центров, в том числе для ИИ, способствует росту спроса на медь



Сбытовая стратегия

«Норникель», являясь крупнейшим мировым производителем ряда металлов, рассматривает сбыт как одно из основных направлений своей деятельности наряду с производством. Ключевой задачей сбыта является обеспечение ликвидности всей производимой продукции в текущем периоде и на перспективу.

Группа реализует свою продукцию по всему миру как через собственные сбытовые офисы в Европе, Китае и России, так и через дистрибьюторов в других регионах.

Присутствие на рынках позволяет Группе оперативно реагировать на их потребности в качестве продукции и услугах, а также на изменения рыночной конъюнктуры и иных внешних условий, влияющих на сбыт. Группа отдает предпочтение прямым продажам промышленным потребителям, но также взаимодействует с другими профессиональными участниками рынка, готовыми к сотрудничеству в целях продвижения продукции.

«Норникель» традиционно позиционирует себя в качестве ответственного поставщика, заинтересованного в устойчивом развитии рынков потребления своей основной продукции и не пытающегося извлекать выгоду из своего положения на рынке в ущерб другим его участникам. При любых внешних условиях потребители могут рассчитывать на устойчивое предложение и свободный доступ к продукции стабильного качества в требуемых рынку объемах.

Стратегия сбыта никелевой продукции

Структура сбыта никелевой продукции соответствует структуре мирового потребления никеля, основными сегментами которого являются

выпуск нержавеющей и специальных сталей, сплавов, а также гальваническое производство. Растущее значение приобретает сектор аккумуляторов.

На фоне прогнозируемого в среднесрочной и долгосрочной перспективах роста спроса на никель для аккумуляторов «Норникель» продолжает реализацию ряда инициатив по развитию и расширению существующего ассортимента продукции для цепочки поставок производителей аккумуляторов. Значительный рост производства никеля в Индонезии может стать ограничивающим фактором в реализации данных планов. Тем не менее такие конкурентные преимущества никелевой продукции «Норникеля», как ее низкий углеродный след и полное соответствие всем общепринятым международным экологическим стандартам, позволяют рассчитывать на определенную долю рынка, традиционно придающего значение таким характеристикам металла при производстве электромобилей.

Стратегия сбыта никелевой продукции нацелена на достижение сбалансированного соотношения между поставками производителям сталей и спецсталей, а также поставками в другие отрасли, тем самым обеспечивая устойчивость сбыта никелевой продукции Группы к динамике рынков потребления.

В последние годы наиболее быстрорастущим сегментом потребления никеля был сегмент аккумуляторных батарей. «Норникель» уделяет большое внимание построению долгосрочных отношений с ключевыми участниками рынка и рассматривает различные формы кооперации с потребителями в секторе аккумуляторов. Помимо этого, Группа ведет исследования в сфере вторичной переработки

аккумуляторов и стремится к формированию интегрированных решений для цепочки поставок аккумуляторов в будущем.

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

Стратегия сбыта МПГ

Основными сегментами рынка для МПГ традиционно остаются автомобилестроение и производство катализаторов, а также ювелирная промышленность и изготовление медицинских изделий.

«Норникель», как крупнейший мировой производитель палладия, продолжает ориентироваться на развитие отношений с крупными конечными потребителями и ключевыми участниками рынка в целях сохранения долгосрочного и устойчивого спроса. При этом Группа участвует в различных инициативах, направленных на дальнейшее стимулирование использования палладия в тех или иных областях промышленного применения в будущем. В том числе «Норникель» ведет активную разработку решений с применением палладия для новых технологий, включая водородную энергетику, новую химию, солнечную энергетику, производство стекла и стекловолокна, а также другие направления, которые в перспективе позволят расширить сферы применения металла.

Качество продукции

В 2025 году «Норникель» в очередной раз подтвердил свою репутацию надежного поставщика высококачественной продукции. Группа придает первостепенное значение выпуску качественной продукции и предоставлению сопутствующих услуг для обеспечения наиболее полной удовлетворенности потребителей. Продукция, выпускаемая Компанией, соответствует государственному и международным стандартам качества. На производственных площадках при производстве и выпуске продукции действуют процедуры управления продукцией несоответствующего качества, целью которых является исключение поставок потребителю некачественного товара. Работа с такой продукцией, претензиями потребителей, корректирующими действиями проводится на основании документированных процедур, соответствующих стандарту ISO 9001:2015. В отношении порядка приема продукции потребителями Компания руководствуется Инструкцией о порядке приемки продукции по количеству и качеству, а также договором поставки продукции.

Вся продукция Компании проходит сертификацию с выпуском сертификатов безопасности, в которых описаны специальные требования к транспортировке и обращению с продуктами.

Компания успешно поддерживает сертификацию на соответствие стандарту менеджмента качества ISO 9001, сертификацию на соответствие стандарту менеджмента безопасности труда и охраны здоровья ISO 45001, сертификацию на соответствие стандарту экологического менеджмента ISO 14001, сертификацию на соответствие стандарту менеджмента информационной безопасности ISO/IEC 27001.

Согласно принципам прозрачности и открытости предоставляемой информации о качестве продукции для потребителей и других

Статистика обращений от потребителей, шт.					
Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Всего поступивших претензий и обращений от потребителей по качеству продукции	18	16	27	30	24
Из них признаны обоснованными	10	3	13	6	10

заинтересованных лиц в разделе «Каталог продукции» на сайте Компании представлена актуальная информация о физико-химических характеристиках продукции.

Удовлетворенность потребителей Компании

Компания ежегодно проводит анализ удовлетворенности потребителей в соответствии с требованиями ISO 9001, целью которого является получение обратной связи от покупателей. Полученная информация анализируется и учитывается при формировании мероприятий по улучшению качества продукции и услуг.

Работа по улучшению ведется Компанией на постоянной основе. Достигнутый в 2025 году интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг полностью отвечает целевому уровню.

Измерение и оценка удовлетворенности потребителей осуществляются с помощью показателя удовлетворенности, выраженного в баллах. Оценку проводят по критериям, отражающим характеристики качества продукции и услуг. Оценку осуществляют по каждому критерию по шкале: 3 балла — потребитель полностью удовлетворен; 2 балла — потребитель удовлетворен частично; 1 балл — потребитель не удовлетворен качеством продукции и услуг Компании.



В отчетном периоде «Норникель» сохранил взаимоотношения с большинством своих покупателей и установил отношения с новыми на новых рынках, которыми оперативно пополнился клиентский портфель Компании.

Защита персональных данных потребителей

В Компании защита персональных данных (ПДн) регламентируется Методикой обработки и обеспечения безопасности персональных данных и Политикой в области обработки ПДн, разработанными согласно требованиям законодательства. Документы, предоставляемые потребителями, содержащие в том числе ПДн, хранятся в информационной системе в соответствии с необходимыми требованиями по их защите. Инцидентов, связанных с нарушением в области защиты ПДн потребителей, в 2025 году зафиксировано не было.



Энергетические активы

«Норникель» владеет собственными топливно-энергетическими активами, которые включают в себя четыре месторождения по добыче природного газа, три тепло- и две гидроэлектростанции, а также газопроводы, линии электропередачи, газовые котельные. Энергетические активы обеспечивают около 56% объема всей энергии, потребляемой Группой, — доля электроэнергии в этом объеме составляет 49%.

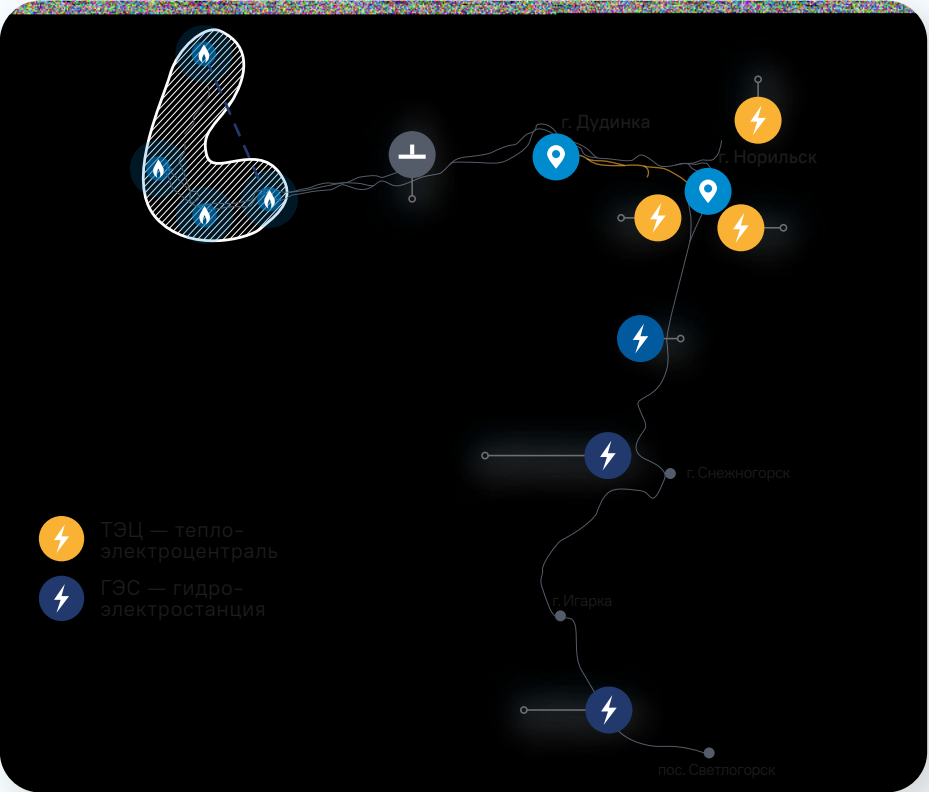
Топливо-энергетические активы управляются Энергетическим дивизионом.

Предприятие по добыче газа и газового конденсата, осуществляемой в Красноярском крае и Ямало-Ненецком автономном округе. Основные направления деятельности — добыча и подготовка газа и газового конденсата, реализация углеводородного сырья потребителям.

Действующие месторождения:

- Мессояхское газовое — в разработке с 1969 года;
- Южно-Соленинское газоконденсатное — в разработке с 1972 года;
- Северо-Соленинское газоконденсатное — в разработке с 1983 года;
- Пеляткинское газоконденсатное — в разработке с 2003 года.

Энергетическая инфраструктура



2 696 млн м³

объем добычи природного газа



113 тыс. тонн

объем добычи газового конденсата



56%

доля электроэнергии из ВИЭ по Группе



240 млрд м³

запасы газа



431 тыс. тонн

запасы конденсата



1 653 км

длина газопроводов и конденсатопроводов в одноконтурном исчислении



Объем добычи газа и конденсата¹

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Природный газ, млн м³	2 927	2 816	2 720	2 650	2 696
Газовый конденсат, тыс. т	102	91	85	102	113

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



Предприятие по транспортировке газа и конденсата, обеспечивающее транспортировку газа и конденсата от месторождений до потребителей в Норильский промышленный район. Система газоснабжения района является региональной и не имеет выхода в Единую систему газоснабжения России. Природный газ транспортируется от месторождений по магистральному газопроводу до Дудинки и Норильска.

Топливная компания, являющаяся стратегическим поставщиком светлых и темных нефтепродуктов в районы Крайнего Севера. Компания

выполняет важные коммерческие и социальные функции территории, включая Норильский промышленный район, Красноярск, Дудинку, Мурманскую область и Забайкальский край. Топливная компания поставляет нефтепродукты добывающим, геолого-разведочным, транспортным компаниям и муниципальным предприятиям, при этом ключевыми потребителями являются предприятия Группы.

Топливоно-энергетическая компания, осуществляющая производство и снабжение электрической и тепловой энергией потребителей на Крайнем

Севере. При выработке используются как возобновляемые источники энергии (гидрогенерация), так и невозобновляемые (природный газ).

В состав компании входят:

- три газовые тепловые электростанции с совокупной электрической мощностью 1 154 МВт;
- две гидроэлектростанции с установленной совокупной мощностью 1 102 МВт;
- девять котельных;
- три электростанции;
- шесть котельных на органическом топливе.

Характеристики энергосистемы Компании:

- общая электрическая мощность энергосистемы составляет 2 256 МВт;
- тепловая мощность ТЭЦ — 4 129 Гкал/ч;
- мощность котельных — 511 Гкал/ч.

Компания обеспечивает электроэнергией, теплом и водой жителей Норильска, Дудинки, Светлогорска, Снежногорска, а также предприятия «Норникеля».

Основным источником ВИЭ для Компании является гидроэнергия, которая вырабатывается на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС.



Усть-Хантайская ГЭС является самой северной в мире гидроэлектростанцией мощностью 502 МВт. Она построена на вечной мерзлоте и расположена на реке Хантайке — правом притоке Енисея.

Курейская ГЭС расположена на севере Красноярского края, на реке Курейке, ее установленная мощность составляет 600 МВт.

Потребление энергии по Группе¹, ТДж

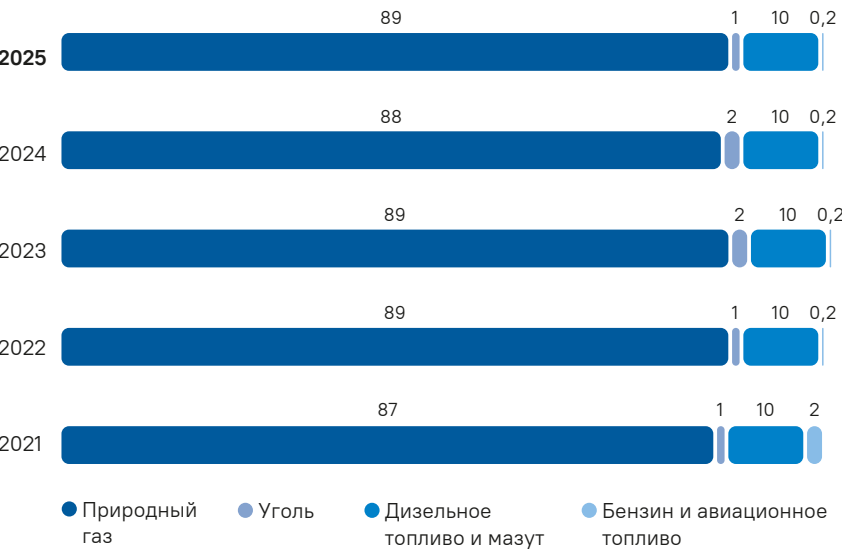
Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
1. Потребление топлива, в том числе: ²	151 235	141 909	137 150	133 746	134 533
• природный газ	130 867	125 934	121 643	117 940	119 311
• дизельное топливо и мазут	15 097	13 628	13 080	13 471	13 250
• бензин и авиационное топливо	3 715	325	312	297	275
• каменный уголь	1 557	2 027	1 562	1 765	1 378
• бурый уголь	0	0	552	273	318
2. Электроэнергия и тепло из ВИЭ (ГЭС)	14 586	16 152	16 800	16 686	15 984
3. Закупка электроэнергии и тепла у третьих лиц	10 891	11 005	8 701	8 660	7 921
4. Продажа электроэнергии и тепла третьим лицам	19 974	18 968	19 216	18 838	17 117
Общее потребление энергии (1 + 2 + 3 – 4)	156 738	150 098	143 435	140 254	141 321
Доля ВИЭ в потреблении энергии, %	9	11	12	12	11
Доля ВИЭ в потреблении электроэнергии, %	47	51	55	54	56

¹ С более подробной разбивкой потребления энергетических ресурсов по предприятиям Компании вы можете ознакомиться в Отчете об устойчивом развитии за 2025 год.

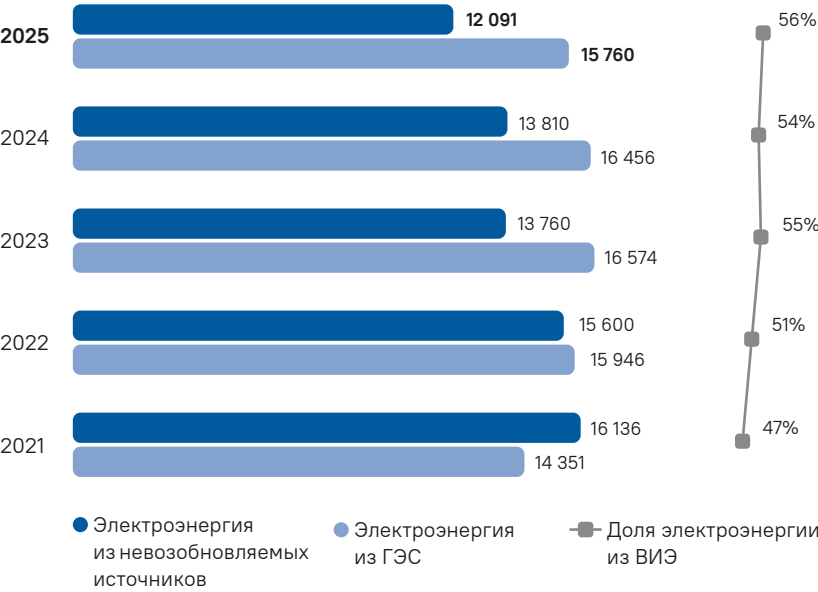
² В том числе топливо, потребленное для выработки энергии на нужды Норильска.



Потребление топлива по Группе, %



Потребление электроэнергии по Группе, ТДж



2 230 км²

площадь Хантайского водохранилища

22,55 км³

полный объем Хантайского водохранилища

14,03 км³

полезный объем Хантайского водохранилища



В 2025 году доля электроэнергии, полученной из ВИЭ, составила 56% по Группе и 57% по Норильскому промышленному району. Доля ВИЭ в общем потреблении энергии по Группе составила 11%.

Доля реализуемой энергии внешним потребителям составляет около 20% от собственной генерации «Норникеля».

В рамках инвестиционной программы Компания предусматривает реализацию нескольких проектов для увеличения эффективности использования гидрогенерации и экономии топливно-энергетических ресурсов, а также повышения надежности энерго- и газоснабжения.

558 км²

площадь Курейского водохранилища

10,0 км³

полный объем Курейского водохранилища

7,3 км³

полезный объем Курейского водохранилища



К наиболее существенным проектам, направленным на повышение надежности эксплуатации оборудования, увеличение энергоэффективности, относятся:

- замена оборудования энергоблоков № 1 и 2 ТЭЦ-2: проводятся завершающие пусконаладочные работы;
- завершение реконструкции плотин Курейской ГЭС;
- продолжение замены резервуаров и всей необходимой инфраструктуры на нефтебазах;

- завершение бурения трех скважин на кустовой площадке Пеляткинского газоконденсатного месторождения, завершаются работы по их обвязке;
- завершение строительства и ввод в эксплуатацию дожимной компрессорной станции на Северо-Соленинском газоконденсатном месторождении;
- продолжение технического перевооружения газотранспортной системы от месторождений до Норильского промышленного района;

- проведение работ по техническому перевооружению подводного перехода (дюкера) 2Г через р. Енисей;
- начало строительства дымовой трубы ТЭЦ-2;
- проведение строительно-монтажных работ по двум объектам строительства главной понизительной подстанции для развития рудников «Октябрьский» и «Таймырский».



Логистические активы

«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом, технические возможности которого позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов. Благодаря этому Компания обеспечивает круглогодичные сухогрузные перевозки и перевозки наливных грузов между морскими портами.

Транспортный филиал в Мурманске

Кольская площадка

Транспортный филиал в Архангельске

Транспортный филиал в Дудинке

Авиа-активы

Производственные грузопотоки (внутренние)
Готовая продукция на экспорт и внутренний рынок
Грузопотоки снабжения

Транспортный филиал Забайкальского дивизиона

Транспортный филиал в Красноярске

Транспортно-логистический комплекс Компании включает:

Морской флот

6 судов

усиленного ледового класса

1 ледокол

морского класса

Речной флот

369 единиц

активное ядро флота

Авиа-активы

18 вертолетов

Железнодорожный парк

142

фитинговые платформы

2

маневровых локомотива

1

маневровый локотрактор

Авиа-активы

Обеспечивают производственную и социальную жизнь городов и поселков Таймырского полуострова. В собственности Компании 18 вертолетов и аэропорт в Норильске, который является единственным объектом транспортной инфраструктуры на Таймырском полуострове, обеспечивающим круглогодичное сообщение НПП с другими регионами России.

Предприятие по координации работы Красноярского и Лесосибирского портов, Енисейского речного пароходства

Их работа отличается ярко выраженной сезонностью, поскольку р. Енисей зимой замерзает. После ледохода через порты осуществляется перевалка грузов «Норникеля» в Дудинку: щебня, клинкера, оборудования, материалов, социально значимых грузов в рамках северного завоза.

Енисейское речное пароходство

Выполняет большую часть перевозок по р. Енисей, транспортировку грузов Компании и сторонних предприятий. Владеет более чем 600 судами речного флота, как самоходными, так и несамоходными. Речные перевозки осуществляются по р. Енисей, Ангара, Нижняя и Подкаменная Тунгуски, а также по самым крупным их притокам.

Порт в Красноярске

Один из крупнейших речных портов Енисейского бассейна. Осуществляет перевалку грузов, следующих в автомобильно-железнодорожном сообщении, и сопутствующие услуги. Порт включает три производственных участка: Енисей, Злобино и Песчанку.

Порт в Лесосибирске

Расположен на 40 км ниже впадения Ангары в Енисей и ниже порогов (сложного для прохождения судов участка). Это позволяет гарантированно доставлять грузы «Норникеля» в случае маловодности р. Енисей и большой загрузки судов. Порт обладает следующими уникальными преимуществами:

- является единственным речным портом в бассейне р. Енисей, специализированным участком по переработке взрывчатых веществ с возможностью их хранения;
- работает круглый год (в межнавигационный период производится перевалка грузов с железнодорожного на автомобильный и с автомобильного на железнодорожный транспорт);
- железнодорожная ветка на г. Ачинск связывает г. Лесосибирск с Транссибирской магистралью.

Транспортный филиал в Красноярске

Обеспечивает организацию транспортно-экспедиционного обслуживания грузов для нужд Компании и перевозки концентратов драгоценных металлов.

Транспортный филиал в Мурманске

Расположен на территории порта в Мурманске, не замерзающего круглый год.

Транспортный филиал в Дудинке

Включает в себя порт в Дудинке и портовый флот, осуществляющий перевалку грузов для производства и населения Таймырского полуострова.

Транспортный филиал Забайкальского дивизиона

Организует перевозку продукции дивизиона по железной дороге от Газимурского Завода до Борзи.

Транспортный филиал в Архангельске

Используется для бесперебойной круглогодичной перевалки грузов «Норникеля» через морской порт в Архангельске, который имеет удобную транспортную систему: авто-, авиа- и железнодорожное сообщение с другими регионами России и зарубежья.



«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом, технические возможности которого позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов. Благодаря этому Компания обеспечивает круглогодичные сухогрузные перевозки и перевозки наливных грузов между морскими портами.

В 2025 году также выполнены перевозки наливных грузов, в том числе собственным танкером «Енисей»: вывоз газового конденсата с Пеляткинского месторождения, завод нефтепродуктов в Норильский промышленный регион, а также коммерческие рейсы в других направлениях.

Помимо выполнения морских перевозок собственным флотом высоколедового класса Arc 7, Компания привлекает флот менее высокого ледового класса Arc 4/5 для перевозок дополнительных объемов грузов, необходимых для реализации на Таймыре крупных инвестиционных проектов. В период с ноября по май

на постоянной основе привлекаются ледокольные мощности на Енисее, в Енисейском заливе и Карском море.

Для гарантированного покрытия стратегической потребности Компании в ледокольном обеспечении с ГК «Росатом» заключен долгосрочный (до 2041 года с возможностью пролонгации до 2051 года) договор на привлечение серийного атомного ледокола проекта 22220 мощностью ~60 МВт на валу.

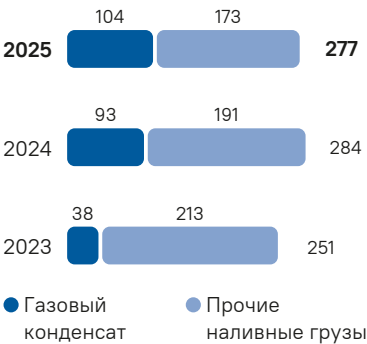
Порт Дудинка и портовый флот

Активы расположены на Таймырском полуострове. Дудинский порт является основными грузовыми воротами Таймыра, не имеющими альтернативы. Также порт является единственным в мире, который ежегодно затопляется в половодье. С ноября по май акватория порта, как и р. Енисей, замерзает. В это время для подвода судов к причалу и очистки его ото льда порт обрабатывает только морские суда при помощи ледоколов. В мае порт затапливается, прием судов

Сухогрузные перевозки флотом, млн тонн¹



Перевозки наливных грузов, тыс. тонн¹



у причалов прекращается. А в июне, после ледохода и спада воды, обработка судов возобновляется как на морских, так и на речных причалах. Порт осуществляет перевалку грузов для предприятий и населения Таймырского полуострова. В летний период речные суда доставляют из Красноярска и Лесосибирска оборудование и необходимые грузы для производства (песок, круглый лес, клинкер, технологические материалы и т. д.). Круглый год, за исключением короткого периода ледохода на р. Енисей, из Дудинки морскими судами отправляются файнштейн и металлопродукция.

Для уменьшения негативного воздействия на окружающую среду Компания реализует программы, направленные на снижение расхода топливных ресурсов и предотвращение загрязнения акватории р. Дудинка и Енисей.

Терминал

В Мурманске Компания владеет терминалом, который круглогодично обеспечивает перевалку готовой

металлопродукции «Норникеля» на экспорт, прием файнштейна из Дудинки и его отправку по железной дороге на Кольскую площадку, отправку в Дудинку производственных полуфабрикатов, а также грузов для обеспечения жизнедеятельности Норильского региона. Помимо морских перевозок, в Мурманске Компания осуществляет транспортно-экспедиционное обслуживание, перевалку и хранение грузов, а также железнодорожные перевозки на участке Мурманск — Мончегорск.

Благодаря собственной авиакомпании и аэропорту в Норильске, Компания обслуживает население городов и поселков Таймырского полуострова. Авиакомпания оперирует 18 вертолетами типа Ми-8, которые обеспечивают перевозки для производственной деятельности предприятий Компании, выполняют срочные санитарные полеты и спасательные операции, перевозят пассажиров.

Грузооборот терминала в Мурманске, млн тонн



Грузооборот порта Дудинка, млн тонн



¹ С учетом перевозок сторонним флотом.



Инновационные и ИТ-технологии

Внедрение интеллектуальных технологий на производстве, разработка и внедрение цифровых решений в бизнес-процессы Компании создают условия для развития высокотехнологичного бизнеса и способствуют укреплению производственной безопасности, росту операционной эффективности, а также повышению качества жизни людей в регионах присутствия «Норникеля». Компания непрерывно реализует ИТ-инициативы в целях поддержки

ключевых направлений деятельности и развития технологического суверенитета.

В 2025 году Компания отметила 90-летний юбилей, и в рамках конференции «Цифровая индустрия промышленной России» «Норникель» представил девять ключевых проектов в десяти номинациях конкурса CIPRDigital-2025. Все проекты

вошли в шорт-лист премии, а шесть из них были признаны лучшими в своих номинациях.

Самой значимой стала награда в специальной номинации АНО «Цифровая экономика» — «Технологическое лидерство». «Норникель» был признан лучшей компанией, сделавшей самый значительный вклад в достижение Россией национальной цели технологической независимости в ключевых сферах.

Основные направления деятельности в сфере инноваций

На всех этапах производства, от геологоразведки до выплавки металлов, «Норникель» применяет инновационные технологии, включая ИИ и машинное обучение. Это позволяет оптимизировать процессы и сделать производство более безопасным для сотрудников и окружающей среды.

Наши цели — это не только поиск, разработка и внедрение перспективных технологий, но и создание

собственной научной базы, формирование внутренней политики и культуры высокотехнологичных разработок.

Основной исполнитель научно-технических работ для Компании — собственный исследовательский институт. Это один из крупнейших проектных и научно-исследовательских институтов России в области технологии горных работ,

обогащения, металлургии и переработки минерального сырья, выполняющий широкий комплекс работ по разработке и выпуску научно-технической продукции.

11,7 млрд руб.

направлено на реализацию проектов по направлению ИТ, инноваций и цифровизации в 2025 году, из которых 8,4 млрд руб. (в 2024 году — 8,7 млрд руб.)¹ пришлось на проекты по информационным технологиям



Цифровизация
производственной
цепочки

Высокотехнологичные
продукты

Совершенствование
технологии производства

Экология
и промышленная
безопасность

Экология и промышленная безопасность

Минимизация
негативного воздействия
на экологию



Для снижения негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду (воду, земельные ресурсы)

Сокращение выбросов
SO₂



Для повышения качества воздуха в целях охраны окружающей среды и здоровья населения от загрязняющих атмосферу веществ

Промышленная
безопасность



Для сокращения травм и летальных случаев, предотвращения аварийно опасных ситуаций

Мониторинг выбросов

Компания продолжает работы по проекту AXIOMA, не имеющему аналогов в России — инновационной системе предиктивного мониторинга и контроля выбросов. Уровень загрязнения воздуха отслеживается в режиме реального времени. С помощью технологий ИИ в системе создают цифровых двойников промышленных машин, которые моделируют технологические процессы и собирают данные о выбросах.

В 2025 году продолжилась масштабная работа по взаимодействию с экспертными группами, представителями законодательной и исполнительной власти, а также надзорных органов, обусловленная в том числе отсутствием практики применения подобных систем в России, но необходимая для признания системы AXIOMA в качестве полноценного аналога инструментальных систем контроля выбросов на уровне государства. Также в 2025 году приказом Росстандарта система AXIOMA была признана средством измерения. Подана заявка в Министерство

цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России) для внесения системы в реестр отечественного программного обеспечения.

Окончание проведения опытно-промышленной эксплуатации, а также признание AXIOMA средством измерения позволили не только завершить в 2025 году разработку продукта, но и расширить его функциональный объем, направленный на оптимизацию технологических режимов производственной цепочки, перейти от пилотирования к масштабированию и тиражированию на производственных площадках.

В 2025 году система была представлена на всероссийских выставках и форумах, а также продемонстрирована представителям бизнеса (около 40 компаний), в ходе чего вызвала высокую заинтересованность рынка. Внедрение системы AXIOMA позволит Компании оптимизировать инвестиционные затраты до 50%, а операционные — до 60% по сравнению с системой инструментального контроля выбросов.

Проект удостоен:

- награды в номинации «Продукт года» в премии в области ИИ «AI-Олимп-2025»;
- награды в ежегодной премии CIPR Digital в номинации «Лучшее применение ИИ» за лучший проект в области ИИ;
- диплома «Лучшие ESG-проекты России — 2025» в категории «Ответственное потребление и производство. Управление экологическим воздействием».

Видеоаналитика

«Норникель» активно развивает системы видеоаналитики и машинного зрения для решения производственных задач, повышения экономической эффективности и обеспечения безопасности труда. В 2025 году было расширено применение видеоаналитики (компьютерного зрения) в производственных процессах «Норникеля» и в задачах промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ).

¹ С 2024 года скорректирован подход к формированию данных: учитываются затраты по ранее инициированным проектам дивизионов.



Была завершена разработка плат-
формы по видеоаналитике «ЭнВи». Ее внедрение способствовало уско-
рению разработки и стандарти-
зации приложений для бизнеса. На целевую архитектуру плат-
формы за год было переведено четыре решения.

Также улучшено качество
работы системы контроля рудо-
засорений на ленточных конвейерах Быстринского ГОКа и запущен тираж
решения на конвейеры рудников и Норильской обогатительной
фабрики на Норильской площадке.

Кроме того, разработаны решения
по анализу в онлайн-режиме процесса
флотации для двух типов флотомашин,
позволяющие своевременно реаги-
ровать на происходящие химические
реакции и корректировать их.

В 2026 году запланирован ввод
решений в опытно-промышленную
эксплуатацию.

Система планирования и управления транспортом

Компания продолжает работу
по повышению эффективности
в области транспортной логистики,
и в 2025 году была внедрена система
цифровой логистики СПРУТ.

СПРУТ — единая централизованная
система планирования и управления
транспортом и транспортными услу-
гами, позволяющая оптимизиро-
вать сквозные процедуры поставок
и обеспечить непрерывность произ-
водства. Уникальная платформа
развернута на ключевых производ-
ственных площадках.

Система представлена в ходе прове-
дения всероссийских выставок
и форумов в 2025 году ComNews
Awards, CNews FORUM, а также

продемонстрирована представителям
бизнеса (около 20 компаний) и вызвала
высокую заинтересованность рынка.

Проект удостоен награды в ежегодной
премии CIPR Digital в номинации «Умный
транспорт» за лучший проект в сфере
цифровизации транспортного сектора.

Приложение «Быстрая идентификация опасностей»

В 2025 году опыт пилотного
внедрения прототипа мобильного
приложения «Система информиро-
вания о потенциальных проблемах
и происшествиях» (NoRiskNN)¹ был
использован для разработки новой
версии — мобильного приложения
«Быстрая идентификация опасно-
стей» (БИО). Это решение создано
как единый цифровой инструмент
для оперативного выявления, реги-
страции и устранения рисков
в области ПБиОТ непосредственно
на рабочих местах.

БИО отличается интуитивно
понятным интерфейсом и полно-
стью интегрирована с корпоративной

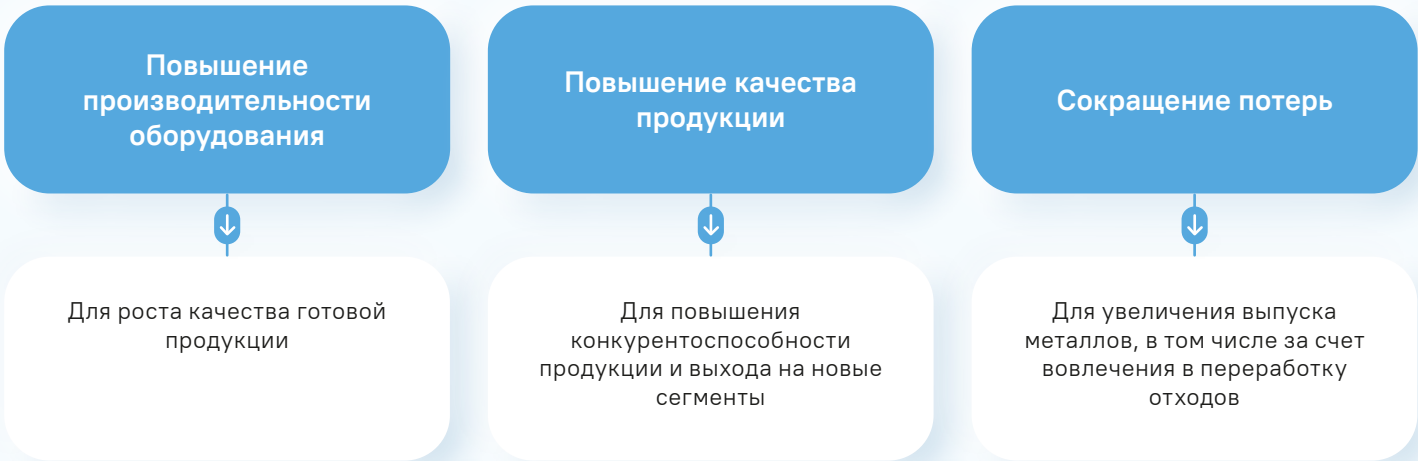
автоматизированной системой
по промышленной безопас-
ности и охране труда (АС КУБ),
где осуществляются обработка
заявок, мониторинг сроков реагиро-
вания и формирование аналитической
статистики.

В функционал приложения заложены
ключевые механизмы вовлечения
персонала:

- возможность анонимной подачи
обращений;
- обратная связь заявителю на всех
этапах обработки обращений;
- возможность отказаться от работы
в небезопасных условиях;
- инструменты для предло-
жения рекомендаций по устра-
нению рисков и участия
в их ликвидации.

По итогам пилотного внедрения
на Кольской площадке заплани-
ровано тиражирование решения.
В дальнейшем — до конца первого
квартала 2026 года — в прило-
жение будут добавлены элементы
геймификации и мотивационные
виджеты с возможностью денеж-
ного вознаграждения за активное
участие в формировании культуры
безопасности.

Совершенствование технологии производства



Ассистенты точного бурения

Проект охватывает все виды буровых
установок и направлен:

- на снижение доли разубожи-
вания пустой породой и бетоном
при очистных и проходческих
работах;
- снижение маркшейдерского брака
при проходке горных выработок;
- сокращение производственных
потерь.

Разработан автоматизированный
комплекс программно-техниче-
ских средств, включающий в себя
комплект датчиков, роботизи-
рованный тахеометр и бортовой
компьютер со специализированным
ПО для точного позиционирования.

Система позволяет ассистенту
бурения работать по цифровому
паспорту как для очистных скважин,
так и для шпуров на проходческих
работах.

В первой половине 2025 года успешно
пройден опытнo-промышленные
испытания ассистентов проходческого

бурения на руднике «Заполярный»
(Норильская площадка). В ходе
испытаний:

- отработаны и доработаны основные
алгоритмы и технические решения;
- удалось снизить маркшейдер-
ский брак с 24 до 2% на пилотных
выработках.

В ноябре 2025 года начата реали-
зация пилотного проекта по тира-
жированию решения на руднике
«Скалистый» (Норильская площадка).
В 2026 году планируется оснащение
оборудованием всего парка буровых
установок на Норильской площадке.

Анализ геологических данных

В Компании продолжается
масштабный проект «Разработка
и внедрение автоматизированной
системы обработки и анализа
горно-геологических данных»¹.
Для реализации проекта выбрана
система MinePRO российского разра-
ботчика «ОТ-Ойл», которая дорабаты-
вается под требования «Норникеля».

В 2025 году продолжилось развитие
MinePRO в части автоматизации
процессов планирования и выпол-
нения геолого-разведочных работ,
геологического подсчета и учета
движения запасов полезных
ископаемых.

Внедрение системы MinePRO
позволило обеспечить качество,
доступность и достоверность произ-
водственных показателей на всех
уровнях Компании, что, в свою
очередь, влияет на своевременность
и результативность принимаемых
управленческих решений.

С **24** до **2%**

удалось снизить
маркшейдерский брак
на пилотных выработках



¹ Подробнее о приложении читайте в [Годовом отчете Компании за 2024 год](#).

¹ Подробнее о проекте читайте в [Годовом отчете Компании за 2024 год](#).



Платформы для производственных процессов

В 2025 году был проведен большой объем мероприятий по запуску Industrial ML-кластеров, которые направлены в основном на решение двух задач:

- сокращение времени реализации цифровых производственных проектов за счет отсутствия необходимости многократного проектирования;
- снижение аналитической нагрузки на системы управления производством.

В 2025 году на Кольской площадке в опытно-промышленную эксплуатацию был запущен кластер, представляющий собой сервисную платформу, позволяющую запускать

десятки эффективных инновационных оптимизационных решений класса СУУТП¹. Запуск в промышленную эксплуатацию запланирован на первый квартал 2026 года.

На ТОФ запуск в промышленную эксплуатацию запланирован на первую половину 2026 года. Планируется реализация приложения усовершенствованного управления питателями и мельницей полусамоизмелчения. На НОФ на 2026 год запланирован запуск в промышленную эксплуатацию кластера с инновационным решением по флотации.

Обогащение

В 2025 году разработаны решения по анализу в онлайн-режиме процесса флотации для двух типов

флотомашин, позволяющие своевременно реагировать на происходящие химические реакции и корректировать их. В 2026 году запланирован ввод решений в опытно-промышленную эксплуатацию.

В ноябре 2025 года на обогатительной фабрике Кольской площадки был введен в промышленную эксплуатацию ИИ-советчик флотации. Система на базе ИИ отслеживает десятки показателей в реальном времени: массу и плотность рудной пульпы, расход химических реагентов, подачу воздуха, концентрацию металлов. На основе этих данных система подбирает оптимальный режим работы, увеличивая извлечение ценных компонентов и сокращая производственные потери.

В 2025 году была разработана и испытана установка азрации пульпы микропузырьками воздуха на стадии флотационного обогащения с целью повышения извлечения цветных и драгоценных металлов. В основе установки применяются пористые азраторы, а также диспергаторы, образующие пузырьки размером менее 200 мкм, что приводит к более эффективному извлечению частиц руды размером менее 20 мкм, флотационное извлечение которых осложнено в обычных условиях. В 2026 году планируется проводить работы, направленные на внедрение решения.

В 2025 году были успешно проведены испытания по применению во флотационных машинах азрационных узлов оптимизированной конструкции. За счет моделирования гидродинамики потоков внутри флотомашин спроектирован оптимизированный азроузел, который позволяет более эффективно распределять пузырьки воздуха и крупные классы материала в объеме флотомашин. Благодаря этому повышается эффективность флотации и извлечения цветных и драгоценных металлов. Оптимизированный азроузел позволяет избавиться от крупных «мертвых» зон, которые снижают общую эффективность закрепления минералов на пузырьках. В 2026 году планируется завершить масштабные испытания.

Оптимизация на ГОКе

Проект «Сквозная оптимизация Быстринской обогатительной фабрики» стартовал в 2024 году и направлен на максимизацию переработки руды при сохранении уровня извлечения и ключевых показателей технологического процесса. В 2025 году проект успешно завершил этап опытно-промышленных испытаний и был переведен в режим длительной эксплуатации.

В рамках проекта реализован сквозной алгоритм на основе методов машинного обучения и ИИ, объединяющий ключевые процессы — измельчение, классификацию и флотацию. Алгоритм анализирует текущее состояние технологического процесса, определяет наличие потенциала для увеличения переработки и при его наличии автоматически повышает производительность за счет адаптивного управления режимами классификации и корректировки задания на качество концентрата на флотации.

Сквозной характер решения обеспечивается интеграцией всех основных переделов — от начала процесса измельчения до конечного этапа флотации — в единый контур оптимизации, что позволяет учитывать взаимосвязь технологических параметров и обеспечивать устойчивую работу фабрики в оптимальных режимах.

Проект реализован Компанией при участии внешнего подрядчика, осуществлявшего разработку программного продукта.

По итогам длительной эксплуатации в 2025 году подтвержден фактический эффект — рост переработки более чем на 10 тыс. тонн при сохранении уровня извлечения и выхода целевого класса. В дальнейшем планируется развитие алгоритма с учетом расширенного набора факторов, влияющих на возможность увеличения переработки и снижения потерь по извлечению.

Металлургия

В 2025 году стартовал проект, который направлен на минимизацию пылевывоса и повышение эффективности работы печи взвешенной плавки № 2 (ПВП-2) Надеждинского

металлургического завода за счет создания и валидации высокоточной цифровой модели.

Проект «Оптимизация плавки печи Ванюкова» стартовал в 2023 году и направлен на минимизацию содержания цветных металлов в отвальном шлаке Медного завода за счет удер-жания содержания меди штейна в заданном целевом диапазоне.

В 2025 году были успешно завершены опытно-промышленные испытания на ПВ-3 со снижением извлечения меди в шлак на 0,13% и начато тиражирование разработанного решения на ПВ-2.

В рамках проекта реализовано цифровое решение, базирующееся:

- на онлайн-данных по химическому составу шихты, поступающей в печь, собираемых при помощи установленного стационарного XRF-анализатора;
- контроле физических параметров печи в периметре цифрового решения (данные по питателям шихты / флюсов, температуры кессонов, расхода кислорода);
- цифровой модели работы печи, непрерывно рассчитывающей прогноз содержания меди в штейне и выдающей рекомендации по ведению технологического процесса плавки.

0,13%

составило снижение извлечения меди в шлак в рамках опытно-промышленных испытаний на ПВ-3



¹ Системы усовершенствованного управления производственными процессами.



Высокотехнологичные продукты

Центр палладиевых технологий

Центр палладиевых технологий Компании разрабатывает, проводит испытания и выводит на рынок новые высокоэффективные материалы на базе палладия для перспективных отраслей промышленности. В портфеле центра более 30 проектов новых палладийсодержащих материалов трех типов: суперсплавы, катализаторы и функциональные материалы. В долгосрочной перспективе планируется вывести на рынок более 100 разработок, которые по оценке Компании создадут не менее 40—50 тонн нового спроса на металл к 2030 году.

В 2025 году запущено научно-технологическое пространство — лаборатория новых материалов и ИИ. Это первая в мире лаборатория, полностью специализирующаяся на создании и исследовании новых материалов всех типов (катализаторы, суперсплавы и функциональные материалы) на основе палладия. Лаборатория оснащена оборудованием для работы с палладием и драгоценными металлами и позволяет реализовать полный цикл создания нового материала, включающий в себя все этапы: формирование гипотезы, синтез, инструментальную аналитику, испытания.

Кроме этого, лаборатория занимается разработкой генеративных моделей ИИ и цифровым материаловедением.

Архитектура лаборатории позволяет широко видеть спектр взаимосвязей палладия, понимать взаимосвязи на самом фундаментальном уровне, обучать передовые модели ИИ (в цифровом материаловедении) и в итоге создавать материалы с наилучшими характеристиками и в сжатые сроки.

В 2025 году успешно завершены испытания палладийсодержащих материалов для стекловолоконной отрасли: полупромышленные испытания Pd-сплавов для бушингов и промышленные испытания палладиевых питателей, закуплена первая партия палладия для коммерческого внедрения питателей на производствах стекловолокна. По итогам успешных испытаний центр дорабатывает прототипы палладиевых электродов для обеззараживания воды для адаптации к условиям эксплуатации на рынках Китая и Ближнего Востока.

В 2025 году проводились успешные испытания материалов для водородной энергетики: катализаторы для PEM-электролизеров и топливных элементов. Также в этом году центр представил успешные результаты испытаний перовскитных солнечных панелей с палладиевой добавкой и приступил к разработке тандемного солнечного модуля, который будет сочетать ключевые преимущества кремниевых и перовскитных панелей.

Батарейные материалы

Батарейный технологический центр «Норникеля» в Санкт-Петербурге — это новое направление в деятельности Компании, ориентированное на развитие технологических компетенций в перспективном секторе никельсодержащих катодных активных материалов (CAM), одного из ключевых компонентов для современных аккумуляторов.

Центр сосредоточился на разработке и исследованиях батарейных материалов на базе уникального по российским меркам технологического оборудования, позволяющего осуществлять весь цикл синтеза и тестирования в специализированных условиях.

В итоге было получено несколько образцов катодных материалов (CAM) и их прекурсоров (pCAM) спецификации NCM 811+, продолжаются эксперименты по дальнейшему совершенствованию и масштабированию технологии. В 2025 году начата разработка новых продуктов. Ожидается, что результаты работы центра станут основой для запуска перспективных проектов по созданию производств в области батарейных материалов в будущем.

Металлические сплавы

В современной промышленности особую роль играют высокотехнологичные материалы, способные выдерживать экстремальные условия эксплуатации. К их числу относятся никелевые и кобальтовые сплавы, которые обладают рядом уникальных свойств, таких как жаропрочность, жаростойкость и коррозионная стойкость в агрессивных средах. Основные свойства сплава формируются за счет химического состава, в котором массовая доля никеля превышает 50%, а доля кобальта составляет от 20%. Никелевые сплавы в виде заготовок и порошков востребованы и широко используются в мировой промышленности: в авиационном, космическом, атомном, химическом и нефтегазовом секторах экономики. «Норникель» активно развивает это направление, выстраивая полный цикл производства от сырья до инновационных металлических порошков и суперсплавов.

Компания реализует комплекс проектов по разработке и внедрению новых материалов:

- в аддитивных технологиях: прототипы порошковых материалов на базе никеля и кобальта прошли комплексные исследования в лабораториях, подтверждено высокое качество для различных технологий;
- энергетической отрасли: в 2025 году завершены лабораторные испытания суперсплавов на никелевой основе. Получены сертификаты качества,

подтверждающие возможность применения суперсплава в производстве деталей для газотурбинных установок;

- нефтегазовой отрасли: реализована первая опытная партия суперсплава для отечественного рынка. Материал будет использоваться для производства деталей добывающего оборудования;
- медицинской отрасли: продана опытная партия некондиционного кобальтового катода для производства сплавов. Получена положительная обратная связь от конечного потребителя, на 2026 год запланировано увеличение объемов поставок;

- продолжают исследования по оптимизации процесса переработки некондиционных металлов Компании. Ведутся исследования по рафинированию некондиционного никелевого катода с целью снижения затрат и получения высокомаржинальной продукции.

Комплексные исследования новых материалов на основе никеля и кобальта позволят увеличить вовлечение материалов Компании в производство сплавов до 10 тыс. тонн ежегодно.

Развитие корпоративных бизнес-процессов

Экосистема «Озеро данных»

Важную роль в цифровизации и ИИ-операционализации Компании играет экосистема «Озеро данных», состоящая из следующих ключевых блоков:

- data-платформа¹ для хранения и обработки больших данных;
- ML-платформа² для реализации полного жизненного цикла ИИ/ML-приложений;
- Industrial ML-кластеры для запуска цифровых решений непосредственно на производственных площадках.

На data-платформе запущены в промышленную эксплуатацию мощные кластеры ClickHouse и Kubernetes для реализации

цифровых бизнес-инициатив и проектов, реализован сквозной CI/CD-процесс (непрерывная интеграция / непрерывное развертывание) для сокращения time-to-market³ цифровых приложений. В 2025 году было реализовано 29 новых производственных и бизнес-инициатив.

Организованы доступы на ML-платформу для специалистов Компании, а также разработчиков внешних подрядных организаций, привлекаемых к реализации инициатив и проектов Компании.

В 2026 году планируется создание специализированного LLM⁴-пространства, что позволит запускать ИИ-агентов и «интеллектуальных помощников» в промышленную эксплуатацию на базе высокопроизводительной экосистемы данных.

Электронный документооборот

В 2025 году «Норникель» успешно реализовал очередной этап стратегической программы цифровизации, достигнув значимых результатов в повышении операционной эффективности основных процессов, при соблюдении законодательства.

Для бизнеса процессы стали быстрее и прозрачнее: следуя курсу регулятора на 100% электронных счетов-фактур в 2029 году, был продолжен перевод в ЭДО⁵ остававшихся оформленных на бумаге сделок, включая сложные сделки с драгоценными металлами.

¹ Data-платформа — платформа данных в экосистеме «Озеро данных».

² ML-платформа — платформа для реализации полного жизненного цикла машинного обучения.

³ Time-to-market (TTM) — метрика, которая измеряет время от идеи продукта до его выхода на рынок и начала продаж.

⁴ LLM (Large language model) — большая языковая модель.

⁵ Электронный документооборот.



Идет масштабный перевод внутренних документов по учету товарно-материальных ценностей, приближая достижение цели «бесбумажного цеха»; автоматизирован учет кредиторской задолженности для новых типов сделок; в два раза вырос объем ЭДО, в том числе наряд-заказы в полном объеме переведены в электронный формат; подключены к ЭДО банковские гарантии.

Оперативно запущен проект перевода транспортных документов в электронный формат для обеспечения законодательных требований к 1 сентября 2026 года. В области взаимодействия с государством выполнены все законодательные требования и продолжено расширение сценариев автоматизации с Федеральной налоговой службой.

В 2025 году была переведена в промышленную эксплуатацию программа АС КЭДО «Кадровые документы онлайн» на платформе в Главном офисе Компании. Внедрение системы позволило минимизировать использование бумажных документов,

провести трансформацию и выполнить технологическую унификацию документарного обеспечения бизнес-процессов, а также дало возможность прогнозировать и быстро реагировать на внутренние и внешние изменения, связанные с обеспечением документооборота в кадровых и социальных бизнес-процессах.

Доля ЭДО в Компании в 2025 году:

- по внешним первичным учетным документам достигла 67% (в 2024 году — 46%);
- по автопроводке активировано 50%;
- по КЭДО 79%.

«Витрина данных» для государства

В 2024–2025 годах «Норникель» стал активным участником процесса изменения подхода взаимодействия «бизнес — государство», выступив инициатором и одним из участников пилотного проекта по созданию нового единого механизма сбора данных с бизнеса — «Витрина данных».

Инициатива напрямую соответствует целям национального проекта «Экономика данных» — формирование безопасной и технологичной инфраструктуры для оперативного обмена данными между бизнесом и государством. Опыт масштабной вовлеченности Компании в существующие системы отчетности (108 государственных информационных систем, 43 ведомства) позволил внести в проект экспертные предложения, основанные на реальных потребностях крупного бизнеса. Утверждена дорожная карта межведомственного взаимодействия по проекту до 2030 года с участием Компании.

В рамках подготовительного этапа были согласованы ключевые параметры пилота на 2026 год, включая выбор ИТ-решения и разработку функциональных требований для первой волны реализации проекта. Участие в данной инициативе — это стратегический вклад Компании в создание новой технологической основы для официальной статистики и отчетности. Реализация проекта позволит перейти к единым стандартам данных,

что в долгосрочной перспективе значительно снизит административную нагрузку на бизнес, повысит качество и согласованность информации для государства и создаст основу для устойчивого цифрового взаимодействия.

Мобильное приложение «Суперника»

«Суперника» — это уникальное корпоративное приложение, которое объединяет множество сервисов и функций Компании. Благодаря этому приложению более 71 тыс. сотрудников — даже те, кто работает без компьютера — получили кругло-суточный доступ с личного мобильного телефона более чем к 45 корпоративным сервисам: личный кабинет сотрудника, оформление командировок, отпуска, обучение, КПЭ, спорт, новости, СИЗ, КЭДО и даже возможность записаться к врачу.

«Суперника» находится в постоянном развитии, в 2025 году в приложении появилось сразу несколько обновлений, которые сделали рабочие процессы еще проще, быстрее и комфортнее:

- структурированы ключевые темы;
- усовершенствована функция коллективных звонков. Теперь можно заходить в конференции, созданные в приложении «Суперника», с разных устройств одновременно;
- упрощен доступ сотрудников в «Академию «Норникель», и с 2025 года пользователи «Суперники» получили беспарольный доступ к знаниям. В разделе «Обучение и развитие» размещена информация о различных курсах для всех категорий сотрудников.

Проект удостоен награды в номинации «Лучшая цифровая платформа» в рамках премии CIPR DIGITAL 2025.

Повышение эффективности процессов производственно-экономического планирования

Внедрение системы производственно-экономического планирования позволит в едином цифровом контуре гибко моделировать сложнейшие материальные потоки по цепочкам «Обогащение» и «Металлургия» с учетом экономической составляющей.

2025 год был посвящен опытно-промышленной эксплуатации модели «Обогащение» и разработке балансов на переделе «Металлургия». Уже получены качественные результаты: впервые в Компании сформирован план производства на 2026 год по модели «Обогащение» в системе.

В 2026 году проектная команда планирует завершить разработку системы, и в распоряжении Компании будет инструмент скользящего перепланирования на горизонте 42 месяца по производственным цепочкам «Обогащение» и «Металлургия», что позволит сократить сроки и повысить точность.

Проект удостоен:

- награды в ежегодной премии CIPR Digital в номинации «Промышленный масштаб»;
- награды в номинации «Лучшее цифровое решение для интегрированного планирования» в рамках XIV Ежегодной церемонии награждения «ComNews Awards. Лучшие решения для цифровой экономики».

Единое казначейское решение

В 2025 году создана единая казначейская система на базе отечественных решений «1С: Управление холдингом» и «Форсайт. Аналитическая платформа». Данное решение включает в себя автоматизацию ключевых казначейских функций:

- управление ликвидностью (платежный календарь, включая сценарное моделирование);
- управление финансовыми сделками (сценарное моделирование финансовых сделок и долгового портфеля, хранение версий прогнозов, возможность сравнения сценариев и анализа влияния изменений на ликвидность);
- прогнозирование и управление финансовыми рисками (прогнозная модель из 700+ показателей на основе иерархической структуры из 30+ уровней агрегации и расчетов).

Единое казначейское решение позволяет в автоматическом режиме оперативно получать структурированную финансовую информацию и эффективно решать бизнес-задачи Компании для целей планирования и прогнозирования финансовых операций, управления ликвидностью, а также повысить уровень контроля риск-факторов.

Проект удостоен:

- двух наград («Проект года», «Продукт года»), а также номинации «Команда года» на национальной премии «Меркурий-2025» в области «Автоматизация финансов»;
- приза зрительских симпатий на конкурсе корпоративных проектов улучшений «Трансформация-2025» в рамках недели инноваций и производительности IN'HUB 2025.



Информационная безопасность

В Компании действует Политика информационной безопасности, которая распространяется на всех сотрудников и в том числе определяет участие и ответственность членов Совета директоров и Правления в данной области. К компетенции топ-менеджмента относятся вопросы рассмотрения рисков информационной безопасности. Регулярный мониторинг рисков осуществляется в формате профильных комитетов и корпоративной отчетности.

В Компании разработана и реализуется стратегия развития информационной безопасности (ИБ) до 2028 года, основные цели которой:

- достижение технологического суверенитета;
- повышение уровня защищенности активов Компании;
- снижение потенциального ущерба от кибератаки;
- повышение операционной эффективности функции ИБ.

В 2025 году Компания работала в условиях усложняющегося ландшафта киберугроз и повышения их потенциального влияния на устойчивость бизнеса. Расширение цифровых контуров, повышение рисков третьих сторон в сфере кибербезопасности, а также прогрессивное развитие используемых технологических решений формировали дополнительные требования к системе управления ИБ.

Функция ИБ Компании продолжает планомерное развитие сервисной и риск-ориентированной модели управления, направленной на поддержание бесперебойности бизнес-процессов. Ключевыми задачами на 2025 год были выполнение программы проектов, реализация стратегических инициатив, а также совершенствование процессов ИБ.

При планировании деятельности учитываются внешние факторы, включая сохраняющуюся геополитическую неопределенность и государственный курс на технологический суверенитет и импортозамещение информационных технологий (ИТ)

и ИБ. В рамках управления рисками особое внимание уделяется вопросам взаимодействия с подрядчиками и поставщиками, включая контроль соблюдения ими требований ИБ.

Компания последовательно усиливает меры защиты периметра технологической инфраструктуры, а также реализует инициативы, направленные на повышение устойчивости критически важных систем.

В Компании проводится регулярная оценка уровня защищенности информационных систем и инфраструктуры, результаты которой используются для актуализации мер защиты, приоритизации инициатив и повышения общего уровня киберустойчивости «Норникеля».

Защита и управление уязвимостями

С целью повышения общего уровня защищенности автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) и выполнения

рекомендаций, полученных по итогам аудита в 2023 году, все мероприятия, запланированные на 2024—2025 годы, выполнены.

Согласно плану по внедрению базовых мер защиты технологических процессов, в 2025 году были завершены работы на производственных площадках «Норникеля», что повысило уровень защищенности систем промышленной автоматизации.

«Норникель» продолжает создавать и поддерживать максимально устойчивую к киберугрозам производственную среду — вопросы повышения киберустойчивости ключевых производственных активов и технологической инфраструктуры традиционно находятся в фокусе Компании. Совместно с партнерами по рынку продолжается работа по внедрению модели «Безопасность по умолчанию» для решений АСУТП, основанная на принципе secure-by-design¹, что означает безопасность самих решений с момента их разработки.

Также в 2025 году запущена программа повышения защищенности АСУТП изнутри, отдельные решения которой позволяют значительно повысить уровень ИБ систем промышленной автоматизации без привлечения дополнительных финансовых средств.

В 2025 году ключевые усилия были направлены на повышение эффективности действующих процессов управления уязвимостями. Была расширена практика регулярного анализа защищенности, включая оценку безопасности критически важных MES- и ERP-систем.

Совершенствовались процедуры оперативного реагирования на трендовые, активно эксплуатируемые

уязвимости. Это позволило значительно сократить среднее время их присутствия в корпоративной инфраструктуре и, как следствие, снизить риски использования данных уязвимостей в потенциальных атаках на Компанию.

Продолжается планомерное развитие системы защиты внешнего сетевого периметра. Выстраиваются процессы постоянного мониторинга состояния внешних систем как на предмет появления новых уязвимостей, так и для выявления несанкционированных изменений.

Защита данных

В Компании выстроена и эффективно функционирует многоуровневая система обеспечения ИБ, охватывающая как защиту персональных данных (ПДн), так и безопасность критической информационной инфраструктуры (КИИ). Система включает в себя организационные, правовые и технические меры, направленные на обеспечение устойчивости бизнес-процессов, выполнение регуляторных требований и защиту от актуальных киберугроз.

С учетом усложнения ландшафта атак и усиления внимания регуляторов в Компании последовательно реализуются мероприятия по минимизации объемов обработки ПДн в бизнес-процессах, а также по повышению уровня защищенности КИИ. Данный подход позволяет существенно снижать регуляторные риски, включая риск утечек ПДн и нарушения функционирования объектов КИИ.

Ввиду увеличения количества корпоративных мобильных сервисов и продолжающегося стирания границ

между рабочим и личным цифровым пространством в 2025 году Компания обновила подход к защите мобильной работы. Удалось унифицировать правила установки и использования мобильных приложений, а также определить перечень существующих исключений, негативно влияющих на ИБ Компании. В результате получилось найти оптимальный баланс между требованиями ИБ и эффективностью использования мобильных приложений.

Обеспечение безопасности при работе с облачными технологиями ИИ

В течение 2025 года уделялось особое внимание обеспечению безопасности процесса переноса части корпоративных информационных систем в облачную инфраструктуру, а также внедрения в Компании технологий генеративного ИИ.

Компания выстраивает долгосрочную стратегию взаимодействия в части ИБ с облачными провайдерами и отечественными компаниями — лидерами в области больших языковых моделей. В результате совместной работы удалось определить принципы обеспечения защиты данных и корпоративной ИТ-инфраструктуры от угроз безопасности, которые сопровождают облачные решения. Разработана дорожная карта внедрения инструментов ИБ в отношении ресурсов Компании в облаке. Данные принципы и перечень инструментов во многом являются уникальными для российского рынка и могут послужить ориентиром для других промышленных компаний.

¹ Secure-by-design — подход к разработке ПО и ИТ-систем, при котором меры безопасности встраиваются в архитектуру, код и процессы с самого начала, а не добавляются после создания. Это принцип конструктивной кибербезопасности, делающий продукт устойчивым к уязвимостям на уровне проектирования.



В 2025 году завершена разработка требований ИБ к использованию и внедрению в Компании технологий и систем ИИ. В связи с высокой динамикой развития моделей генеративного ИИ Компания придерживается адаптивных подходов и ориентируется на наиболее эффективные решения для минимизации рисков ИБ.

Непрерывность ИБ

В целях снижения вероятности и уровня возможных последствий реализации риска шифрования данных в Компании функционирует процесс резервного копирования информации.

В Компании оптимизирован подход к управлению рисками ИБ, в том числе заключен договор страхования рисков кибербезопасности. Обеспечение непрерывности процессов ИБ позволяет сохранять высокий уровень доступности ИБ-услуг для внутренних заказчиков в рамках сервисной модели.

В целях повышения готовности к масштабным угрозам ИБ в Компании сформирована инфраструктура внутреннего контура киберполигона (в том числе с использованием цифровых двойников технологических процессов) для проведения регулярных киберучений.

Система реагирования на киберинциденты

В Компании действует направление мониторинга и реагирования на инциденты ИБ, деятельность которого направлена на своевременное выявление и отражение компьютерных атак на инфраструктуру Компании.

В 2025 году продолжился тренд на увеличение количества попыток атак со стороны злоумышленников: обработано более 25 тыс. событий ИБ и выявлено свыше 1 тыс.

киберинцидентов. Количество обработанных обращений от сотрудников Компании составило около 15 тыс.

С целью увеличения зоны видимости были подключены дополнительные источники информирования о возможных атаках. На постоянной основе разрабатываются и тестируются сценарии выявления и обнаружения актуальных киберугроз. Все это, наряду с применением современных средств защиты и обнаружения компьютерных атак, позволяет пресекать действия злоумышленников на самых ранних этапах, не допуская их влияния на системы и бизнес-процессы. Совместно с функцией ИТ прорабатываются процедуры реагирования, включая описание схем коммуникаций между различными службами мониторинга.

Сотрудники центра постоянно совершенствуют свои навыки благодаря участию в кибербитвах, организуемых партнерами Компании. В 2025 году команда «Норникеля» участвовала в трех соревнованиях, в одном из которых заняла первое место и подтвердила высокий уровень профессионализма и слаженной командной работы.

Обучение и информирование

Компания уделяет большое внимание повышению осведомленности сотрудников о требованиях ИБ и правилах цифровой гигиены, повышая культуру ИБ в рамках всей Группы.

В 2025 году в отношении процесса развития культуры ИБ был выработан системный подход: выделены целевые аудитории, определены способы мотивации и степень их воздействия, разработаны дорожная карта дальнейших шагов и перечень инструментов, которые позволят повысить эффективность обучения и информирования сотрудников. Уникальной для рынка разработкой является матрица оценки культуры ИБ, которая призвана стать удобным инструментом для мониторинга достигнутого прогресса.

Культура ИБ интегрируется в корпоративную культуру Компании. Реализуются мероприятия по повышению вовлеченности в тематику ИБ всех категорий персонала — от руководства до сотрудников производства. Для повышения доступности восприятия тематика ИБ включается

в массовые корпоративные мероприятия и стратегические сессии. С целью обеспечить наибольший охват сотрудников информирование об угрозах ИБ и правилах цифровой гигиены осуществляется через различные внутренние каналы коммуникации.

На регулярной основе проводится обучение сотрудников по релевантным для них темам ИБ. В 2025 году основной акцент сделан на онлайн-курсах, которые обновляются в ответ на изменяющийся ландшафт угроз и законодательства. В 2025 году суммарно было назначено более 82 тыс. тренингов в формате электронных курсов. Обучение прошли более 31 тыс. сотрудников Группы. Для повышения бдительности персонала и отработки порядка действий в случае инцидентов ИБ регулярно проводятся учения, включающие в себя в том числе имитацию фишинговых рассылок и иных актуальных способов незаконного воздействия на пользователей. По итогам учений актуализируются инструкции для сотрудников.

Особое внимание уделяется личной ИБ сотрудников и членов их семей, разрабатываются и проводятся мероприятия для детей, предлагаются доступные меры по обеспечению безопасности домашних цифровых устройств и рекомендации по ИБ за пределами корпоративного периметра. Также реализован ряд мероприятий, направленных на развитие культуры ИБ в регионах присутствия Компании для молодежи и старшего поколения.

Партнерство в области ИБ

Компания продолжает развивать Клуб «Безопасность информации в промышленности» («БИП-Клуб»), созданный по инициативе «Норникеля» в 2017 году. Это

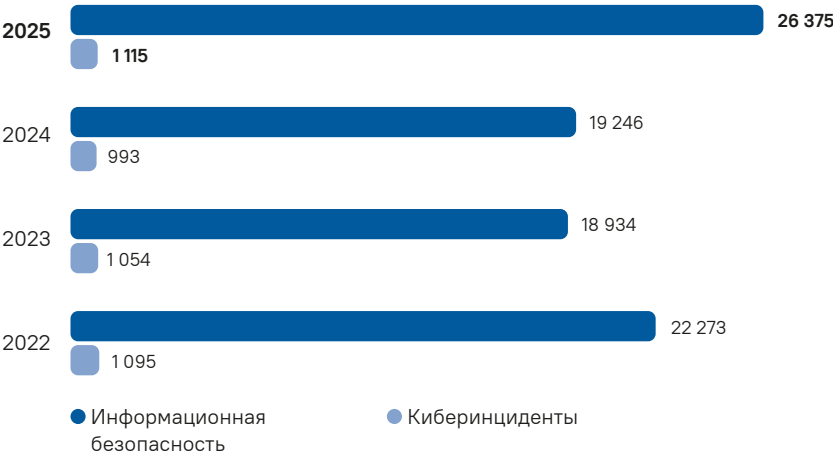
объединение руководителей по ИБ крупнейших российских компаний зарекомендовало себя как эффективная площадка для обмена опытом и лучшими практиками по защите информационных систем, а также для развития государственно-частного диалога, в том числе по таким актуальным вопросам, как законодательное регулирование отрасли и импортозамещение в сфере ИБ.

В рамках соглашения о сотрудничестве с компанией «Ростелеком» «Норникель» выступил партнером SOC Forum 2025, приняв активное участие в формировании трех тематических сессий деловой программы, в том числе закрытой сессии «БИП-Клуба».

В 2025 году также был подписан ряд соглашений о сотрудничестве в области ИБ с компаниями, занимающими лидирующие позиции на рынке. В рамках этих соглашений «Норникель» совместно с компаниями-партнерами планирует разработку и внедрение решений, направленных на повышение киберустойчивости горно-металлургической отрасли и развитие лучших практик в сфере ИБ.

Также соглашение о взаимодействии было подписано с Сибирским государственным университетом науки и технологий им. академика М. Ф. Решетнева, оно направлено на развитие образовательной и научно-исследовательской деятельности в области ИБ.

Количество обработанных событий, шт.





Финансовый обзор (MD&A)

Ключевые факты 2025 года

- Консолидированная выручка составила 13,8 млрд долл. США вследствие положительной динамики цен металлов.
- Показатель EBITDA составил 5,7 млрд долл. США благодаря росту выручки. Рентабельность по EBITDA сохранилась на прежнем уровне в 41%.
- Денежные операционные расходы достигли 5,7 млрд долл. США, прежде всего за счет инфляционного давления и укрепления рубля. Темпы роста нормализованных денежных операционных расходов по-прежнему остаются ниже уровня инфляции в России благодаря реализуемому менеджментом программам производственной эффективности и цифровизации производства.
- Чистая прибыль составила 2,5 млрд долл. США в результате позитивного влияния курсовых разниц вследствие динамики курса рубля год к году. Рост расходов по налогу на прибыль обусловлен повышением установленной ставки налога на прибыль до 25% и ростом налогооблагаемой прибыли.
- Чистый оборотный капитал составил 2,9 млрд долл. США. Негативное влияние укрепления рубля было компенсировано мероприятиями по оптимизации торговой дебиторской задолженности и получению авансирования от покупателей, а также по сокращению запасов металлопродукции.
- Объем капитальных вложений составил 2,6 млрд долл. США. Компания продолжает реализацию стратегических проектов, которые включают в себя исполнение экологических обязательств, инвестиции в обновление основных фондов для повышения надежности производственной цепочки, а также проектов роста.
- Свободный денежный поток составил 3,5 млрд долл. США. Скорректированный денежный поток — 1,5 млрд долл. США.
- Чистый долг достиг 9,1 млрд долл. США — в первую очередь за счет укрепления курса рубля (переоценки рублевой составляющей долга). Отношение чистого долга к показателю EBITDA по состоянию на конец 2025 года составило 1,6х.
- Благодаря мероприятиям по оптимизации долгового портфеля, несмотря на повышение рыночных процентных ставок, удалось отчасти сдерживать существенный рост выплат по процентам, а также восстановить сбалансированную валютную структуру кредитного портфеля с учетом бизнес-модели Компании и заложить основу для дальнейшего снижения уровня процентных расходов.

2,5 млрд долл.

составила чистая прибыль в результате позитивного влияния курсовых разниц вследствие динамики курса рубля год к году



2,9 млрд долл.

составил чистый оборотный капитал



41%

составила рентабельность EBITDA



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

Показатель	2024	2025	Изменение
Выручка	12 535	13 763	10%
EBITDA ¹	5 196	5 668	9%
Рентабельность EBITDA, %	41%	41%	0 п.п.
Чистая прибыль	1 815	2 470	36%
Капитальные затраты	2 438	2 628	8%
Чистый оборотный капитал ²	3 007	2 877	−4%
Чистый долг ²	8 586	9 138	6%
Чистый долг / 12M EBITDA	1,7х	1,6х	−0,1х
Выплаченные дивиденды на акцию, долл. США	9,7 ³	—	−100%
Свободный денежный поток ²	1 858	3 486	88%
Свободный денежный поток (скорр.) ⁴	335	1 481	4х

¹ Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.
² Показатель не МСФО, расчет приведен в аналитическом документе — Data Book, опубликованном на сайте в разделе [Акционерам и инвесторам](#).
³ Выплаченные в течение отчетного периода до дробления акций.
⁴ Свободный денежный поток за вычетом регулярных финансовых оттоков денежных средств (процентных платежей, погашения обязательств по аренде, выплат дивидендов держателям неконтролирующих долей).



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

Показатель	2024	2025	Изменение
Консолидированная выручка	12 535	13 763	10%
Группа ГМК	9 653	11 053	15%
Южный кластер	715	909	27%
Кольский дивизион	6 684	7 068	6%
ГРК «Быстринское»	1 511	1 876	24%
Прочие неметаллургические	1 008	1 318	31%
Исключено	−7 036	−8 461	20%
Консолидированная EBITDA	5 196	5 668	9%
Группа ГМК	3 594	3 797	6%
Южный кластер	251	301	20%
Кольский дивизион	882	773	−12%
ГРК «Быстринское»	1 108	1 438	30%
Прочие неметаллургические	−18	−12	−33%
Исключено	58	38	−34%
Нераспределенные	−679	−667	−2%
Рентабельность EBITDA	41%	41%	0 п. п.
Группа ГМК	37%	34%	−3 п. п.
Южный кластер	35%	33%	−2 п. п.
Кольский дивизион	13%	11%	−2 п. п.
ГРК «Быстринское»	73%	77%	4 п. п.
Прочие неметаллургические	−2%	−1%	1 п. п.

В 2025 году выручка сегмента «Группа ГМК» увеличилась на 15%, составив 11 053 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения выручки от реализации полупродуктов и роста цен реализации.

Выручка сегмента «Южный кластер» увеличилась на 27% и составила 909 млн долл. США в связи с увеличением выручки от реализации полупродуктов на Группу ГМК.

Выручка сегмента «Кольский дивизион» увеличилась на 6% и составила 7 068 млн долл. США — в первую очередь за счет роста цены реализации драгоценных металлов и увеличения объема реализации никеля, что было частично компенсировано снижением цены реализации.

Выручка сегмента «ГРК «Быстринское» увеличилась на 24% и составила 1 876 млн долл. США в связи с ростом цены реализации золота и меди.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» увеличилась на 31% и составила 1 318 млн долл. США за счет выручки от перепродажи металлов в текущем периоде, а также в связи с ростом реализации услуг на Группу ГМК и увеличением выручки от реализации нефтепродуктов.

В 2025 году показатель EBITDA Группы ГМК увеличился на 6% и составил 3 797 млн долл. США — в первую очередь в связи с ростом выручки. Данный эффект был частично компенсирован ростом операционных затрат, в первую очередь в связи с укреплением курса рубля.

Показатель EBITDA сегмента «Южный кластер» увеличился на 20% и составил 301 млн долл. США — в первую очередь за счет роста выручки.

Показатель EBITDA сегмента «Кольский дивизион» уменьшился на 12% и составил 773 млн долл. США — в первую очередь в связи с более высокой стоимостью полупродуктов, закупаемых для дальнейшей переработки, что было частично компенсировано ростом выручки.

Показатель EBTIDA сегмента «ГРК «Быстринское» увеличился на 30% и составил 1 438 млн долл. США — в первую очередь за счет роста выручки.

Отрицательный нераспределенный показатель EBITDA снизился на 2% и составил отрицательные 667 млн долл. США — в первую очередь в связи со снижением транспортных расходов. Рост административных расходов был компенсирован снижением расходов по переоценке оценочных обязательств.

Выручка от реализации металлов

В 2025 году выручка от реализации металлов увеличилась на 10%, или 1 135 млн долл. США, и составила 12 983 млн долл. США — главным образом вследствие роста

цен по всем основным металлам за исключением никеля. Данный эффект был усилен увеличением объема продаж прочих драгоценных металлов.

Выручка от прочей реализации

В 2025 году выручка от прочей реализации увеличилась на 14%, или 93 млн долл. США, и составила 780 млн долл. США — прежде всего

в связи с укреплением рубля и ростом цен реализации, в первую очередь на нефтепродукты.

Себестоимость реализации

Себестоимость реализованных металлов

Себестоимость реализованных металлов 2025 году увеличилась на 11%, или 699 млн долл. США, и составила 6 920 млн долл. США, при этом:

- денежные операционные расходы увеличились на 11%, или 554 млн долл. США;
- износ и амортизация увеличились на 24%, или 232 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения основных средств, а также эффекта укрепления курса рубля;
- сравнительное снижение себестоимости реализованных металлов, связанное с изменением запасов металлопродукции год к году, составило 87 млн долл. США.

Денежные операционные расходы

Денежные операционные расходы в 2025 году увеличились на 11%, или 554 млн долл. США, и составили 5 673 млн долл. США — в первую очередь за счет укрепления курса рубля на 459 млн долл. США и инфляционного роста расходов на 266 млн долл. США, что было усилено приобретением рафинированных металлов для перепродажи в 2025 году. Данные факторы были частично компенсированы нетто-эффектом снижения расходов по налогам и экспортным таможенным пошлинам на 219 млн долл. США главным образом в связи с окончанием действия последних в 2024 году.

¹ Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.



Себестоимость реализованных металлов, млн долл. США

Показатель	2024	2025	Изменение
Расходы на персонал	1 859	2 319	25%
Материалы и запчасти	918	1 020	11%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	784	887	13%
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	748	873	17%
Топливо	149	175	17%
Транспортные расходы	157	132	−16%
Электричество и теплоснабжение	108	127	18%
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	—	95	100%
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	26	23	−12%
Экспортные таможенные пошлины	350	—	−100%
Прочие	20	22	10%
Итого денежные операционные расходы	5 119	5 673	11%

Расходы на персонал

В 2025 году расходы на персонал увеличились на 25%, или 460 млн долл. США, и составили 2 319 млн долл. США, что соответствует 41% в общей структуре денежных операционных затрат Компании. Основными факторами изменения стали:

- +205 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля;
- +173 млн долл. США — индексация заработной платы;
- +82 млн долл. США — в первую очередь рост расходов в рамках программы «Цифровой инвестор».

Материалы и запчасти

Расходы на материалы и запасные части в 2025 году увеличились на 11%, или 102 млн долл. США, до 1 020 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +118 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля;

- +31 млн долл. США — инфляционный рост затрат;
- −47 млн долл. США — в первую очередь снижение расходов на материалы в связи с сокращением объема ремонтных работ.

Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2025 году расходы на оплату услуг сторонних организаций увеличились на 13%, или 103 млн долл. США, и составили 887 млн долл. США в силу следующих факторов:

- +92 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля;
- +38 млн долл. США — инфляционный рост затрат;
- −27 млн долл. США — в первую очередь снижение объема ремонтных работ.

Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи

В 2025 году расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи увеличились на 17%, или 125 млн долл. США, и составили 873 млн долл. США — в первую очередь в связи с ростом цен на металлы.

Топливо

Расходы на топливо в 2025 году увеличились на 17%, или 26 млн долл. США, и составили 175 млн долл. США — в первую очередь за счет эффекта укрепления курса рубля (16 млн долл. США) и инфляционного роста затрат (12 млн долл. США).

Транспортные расходы

В 2025 году транспортные расходы снизились на 16%, или 25 млн долл. США, и составили 132 млн долл. США — в первую очередь за счет реконфигурации логистических маршрутов, что было частично компенсировано эффектом укрепления курса рубля.

Электричество и теплоснабжение

В 2025 году расходы на электричество и теплоснабжение увеличились на 18%, или 19 млн долл. США, и составили 127 млн долл. США — в первую очередь за счет инфляционного роста затрат (11 млн долл. США) и эффекта укрепления курса рубля (8 млн долл. США).

Себестоимость прочей реализации

В 2025 году себестоимость прочей реализации увеличилась на 37 млн долл. США

и составила 693 млн долл. США — в первую очередь в связи с укреплением рубля.

В 2025 году транспортные расходы снизились

на **16%,**
или **25** млн долл. США



Коммерческие расходы

Коммерческие расходы, млн долл. США

Показатель	2024	2025	Изменение
Транспортные расходы	129	150	16%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	29	49	69%
Расходы на персонал	27	45	67%
Износ и амортизация	23	24	4%
Расходы на маркетинг	23	23	0%
Экспортные таможенные пошлины	176	—	−100%
Прочие	12	28	2x
Итого	419	319	−24%

Коммерческие расходы снизились на 24%, или на 100 млн долл. США, и составили 319 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- −176 млн долл. США — окончание действия экспортных таможенных пошлин в 2024 году;

- +47 млн долл. США — рост расходов на оплату услуг сторонних организаций, персонал и прочих расходов, в первую очередь за счет роста расходов на ремонты и техническое обслуживание;
- +27 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля.



Административные расходы

Административные расходы, млн долл. США

Показатель	2024	2025	Изменение
Расходы на персонал	665	813	22%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	183	213	16%
Налог на имущество и прочие налоги	77	97	26%
Износ и амортизация	91	95	4%
Прочие	30	23	−23%
Итого	1 046	1 241	19%

В 2025 году административные расходы увеличились на 19%, до 1 241 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- +111 млн долл. США — эффект укрепления курса рубля;
- +76 млн долл. США — увеличение расходов на персонал, в первую очередь за счет индексации заработной платы.

Прочие операционные расходы

Прочие операционные расходы, нетто, млн долл. США

Показатель	2024	2025	Изменение
Расходы социального характера	103	253	2x
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	36	67	86%
Изменение экологических оценочных обязательств	3	−22	н. п.
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	5	53	11x
Изменение прочих резервов	74	28	−62%
Поступления в рамках урегулирования убытков по договорам страхования	−35	−42	20%
Прочие, нетто	−8	−4	−50%
Итого	178	333	87%

В 2025 году прочие операционные расходы, нетто, составили 333 млн долл. США, увеличившись на 155 млн долл. США. Основные факторы изменения:

- +150 млн долл. США — увеличение расходов социального характера, в первую очередь за счет пересмотра обязательств по соглашениям социально-экономического развития Норильска;
- +48 млн долл. США — сравнительный эффект изменения обязательств по выводу основных средств из эксплуатации, в том числе из-за изменения ставок дисконтирования;
- −25 млн долл. США — сравнительный эффект изменения экологических оценочных обязательств.

Финансовые расходы

Финансовые расходы, нетто, млн долл. США

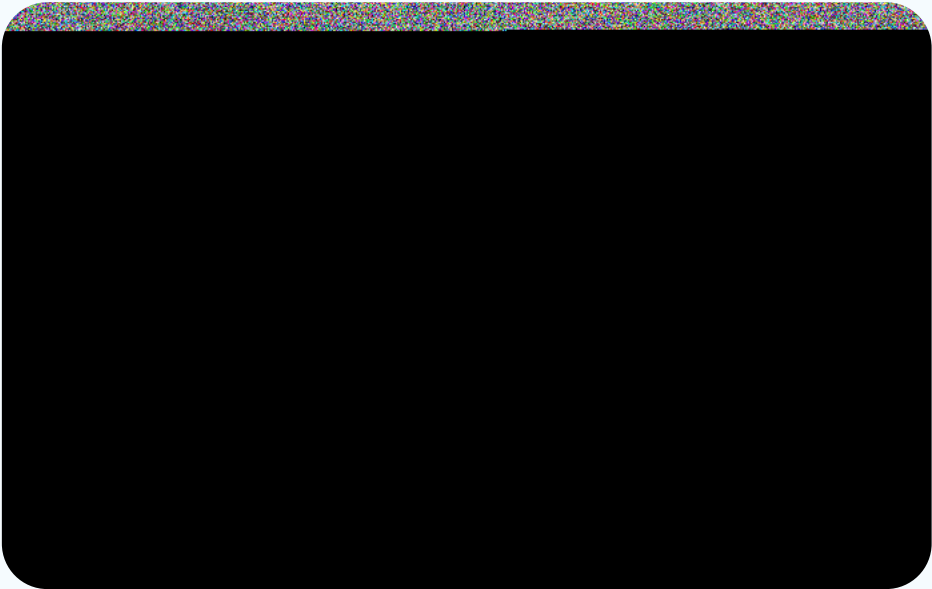
Показатель	2024	2025	Изменение
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	620	537	−13%
Амортизация дисконта по оценочным обязательствам	185	294	59%
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	52	59	13%
Расход / (доход) от операций купли-продажи валюты	45	43	−4%
Расход / (доход), связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	−16	—	−100%
Прочие, нетто	10	1	−90%
Итого	896	934	4%

В 2025 году финансовые расходы, нетто, увеличились на 4%, или на 38 млн долл. США, в сравнении с 2024 годом и составили 934 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- −83 млн долл. США — снижение расходов по процентам, в первую очередь за счет увеличения суммы капитализированных процентов;
- +109 млн долл. США — увеличение амортизации дисконта по оценочным обязательствам в связи с ростом оценочных обязательств и сравнительной динамикой ставок дисконтирования.

Налог на прибыль

В 2025 году расходы по налогу на прибыль увеличились на 39%, или 227 млн долл. США, преимущественно за счет роста прибыли до налогообложения и повышения законодательно установленной ставки налога на прибыль в Российской Федерации до 25% с 2025 года.





EBITDA

EBITDA, млн долл. США

Показатель	2024	2025	Изменение
Прибыль от операционной деятельности	3 574	3 938	10%
Износ и амортизация	1 181	1 411	19%
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	441	319	−28%
EBITDA	5 196	5 668	9%
Рентабельность EBITDA	41%	41%	0 п. п.

EBITDA увеличилась на 9%, или на 472 млн долл. США, и составила 5 668 млн долл. США — в первую очередь за счет роста выручки и эффекта снижения расходов по налогам и экспортным таможенным пошлинам, что было частично компенсировано эффектом укрепления курса рубля и инфляционным ростом затрат.

Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств, млн долл. США

Показатель	2024	2025	Изменение
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль	5 275	5 882	12%
Изменения в оборотном капитале в составе отчета о движении денежных средств	−504	489	н. п.
Налог на прибыль уплаченный	−338	−353	4%
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	4 433	6 018	36%
Капитальные вложения	−2 438	−2 628	8%
Прочая инвестиционная деятельность	−137	96	н. п.
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	−2 575	−2 532	−2%
Свободный денежный поток	1 858	3 486	2x
Проценты уплаченные	−1 468	−1 700	16%
Погашение обязательств по аренде	−55	−75	36%
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	—	−230	−100%
Свободный денежный поток (скорр.)	335	1 481	4x
Прочая финансовая деятельность	−519	−1 242	2x
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	−2 042	−3 247	59%
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	−133	45	н. п.
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	−317	284	н. п.

Денежный поток, полученный от операционной деятельности, увеличился на 36% и составил 6 018 млн долл. США вследствие роста EBITDA и снижения оборотного капитала в 2025 году на фоне роста оборотного капитала в 2024 году.

В 2025 году денежный поток, направленный на инвестиционную деятельность, уменьшился на 2% и составил 2 532 млн долл. США. Увеличение прочих инвестиционных денежных

потоков, нетто, было частично компенсировано увеличением капитальных вложений.

В 2025 году свободный денежный поток практически удвоился и составил 3 486 млн долл. США вследствие увеличения денежного потока, полученного от операционной деятельности.

В 2025 году свободный денежный поток за вычетом регулярных финансовых оттоков денежных средств

(процентных платежей, погашения обязательств по аренде, выплаты дивидендов держателям неконтролирующих долей) увеличился на 1 146 млн долл. США и составил 1 481 млн долл. США вследствие увеличения свободного денежного потока, что было частично компенсировано увеличением выплат процентов и выплатой дивидендов держателям неконтролирующих долей.



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

Показатель	2024	2025
Изменение чистого оборотного капитала в балансе	85	130
Курсовые разницы	−299	443
Изменение задолженности по налогу на прибыль	−103	−20
Изменение оценочных обязательств, резервов и долго-срочных составляющих чистого оборотного капитала в ОДДС	−161	−169
Прочие изменения	−26	105
Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС	−504	489

Капитальные вложения по основным объектам инвестиций, млн долл. США

Показатель	2024	2025	Изменение
Горные проекты, в том числе:	264	160	−39%
• рудник «Скалистый»	75	46	−39%
• рудник «Таймырский»	121	56	−54%
• рудник «Комсомольский»	16	9	−44%
• рудник «Октябрьский»	52	49	−6%
ТОФ (Талнахская обогатительная фабрика)	46	88	91%
Экологическая программа (Серная программа на НМЗ)	343	377	10%
Южный кластер	185	188	2%
Модернизация инфраструктуры энерго- и газоснабжения	355	429	21%
Быстринский проект	98	113	15%
Прочие капитальные вложения (проекты роста и развития)	96	211	2х
Прочие капитальные вложения (поддержание и обновление основных фондов)	1 051	1 062	1%
Итого	2 438	2 628	8%

В 2025 году объем капитальных вложений увеличился на 8%, или на 190 млн долл. США, до 2 628 млн долл. США, в связи с укреплением рубля. Компания продолжает реализацию

стратегических проектов, которые включают в себя исполнение экологических обязательств, развитие горно-обогатительных и металлургических мощностей, модернизацию энергетической и газовой

инфраструктуры в Норильском промышленном районе и инвестиции, направленные на дальнейшее повышение надежности оборудования и обновление основных фондов.

Управление задолженностью и ликвидностью

Задолженность и ликвидность, млн долл. США

Показатель	По состоянию на 31.12.2025	По состоянию на 31.12.2024	Изменение	
			млн долл. США	%
Долгосрочные кредиты и займы	7 587	7 112	475	7%
Краткосрочные кредиты и займы	3 109	2 834	275	10%
Обязательства по аренде	548	462	86	19%
Общий долг	11 244	10 408	836	8%
Денежные средства и эквиваленты	2 106	1 822	284	16%
Чистый долг	9 138	8 586	552	6%
Чистый долг / 12M EBITDA	1,6х	1,7х	−0,1х	

По состоянию на 31 декабря 2025 года общий долг Компании составил 11 244 млн долл. США, увеличившись на 8% по сравнению с 31 декабря 2024 года. Рост общего долга связан с переоценкой рублевого долга на фоне укрепления курса рубля по отношению к доллару США.

Чистый долг Компании по состоянию на 31 декабря 2025 года увеличился на 552 млн долл. США за счет увеличения общего долга, что было частично компенсировано увеличением денежных средств.

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

В апреле 2025 года рейтинговое агентство НКР подтвердило кредитный рейтинг Компании на высшем инвестиционном уровне «AAA.ru». В ноябре 2025 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг Компании на высшем инвестиционном уровне «ruAAA».



Устойчивое развитие

Уникальный экологический проект

Первая солнечная электростанция «Норникеля» заработала в Забайкальском дивизионе. На участке площадью около 1 гектара смонтировано более 1 тыс. солнечных модулей мощностью 565 Вт каждый

мощность
солнечной
электростанции

Трансформация и развитие

1993

Компания «Норильский никель» преобразована из государственного концерна в акционерное общество. Смена организационно-правовой формы стала одним из ключевых этапов адаптации Компании к рыночным условиям.

2001

Проведена реструктуризация Компании, по итогам которой владельцы 96,9% акций РАО «Норильский никель» обменяли свои акции на акции ГМК «Норильский никель». Акции стали торговаться на биржах РТС и ММВБ, а в июне начался выпуск американских депозитарных расписок.

2006

«Норникель» получил лицензию на доразведку Масловского месторождения и спустя четыре года поставил на баланс его запасы: никеля — 728 тыс. тонн, меди — более 1,1 млн тонн, платины — 12,5 млн унций, золота — 1,3 млн унций. Все золотодобывающие активы Компании выделены в ОАО «Полюс Золото».

2009

Сформирован уникальный ледокольный флот Компании, судам которого впервые в истории арктического судоходства был присвоен седьмой ледовый класс. Это обеспечило Компании круглогодичную и надежную арктическую логистику и укрепило устойчивость экспортных поставок.



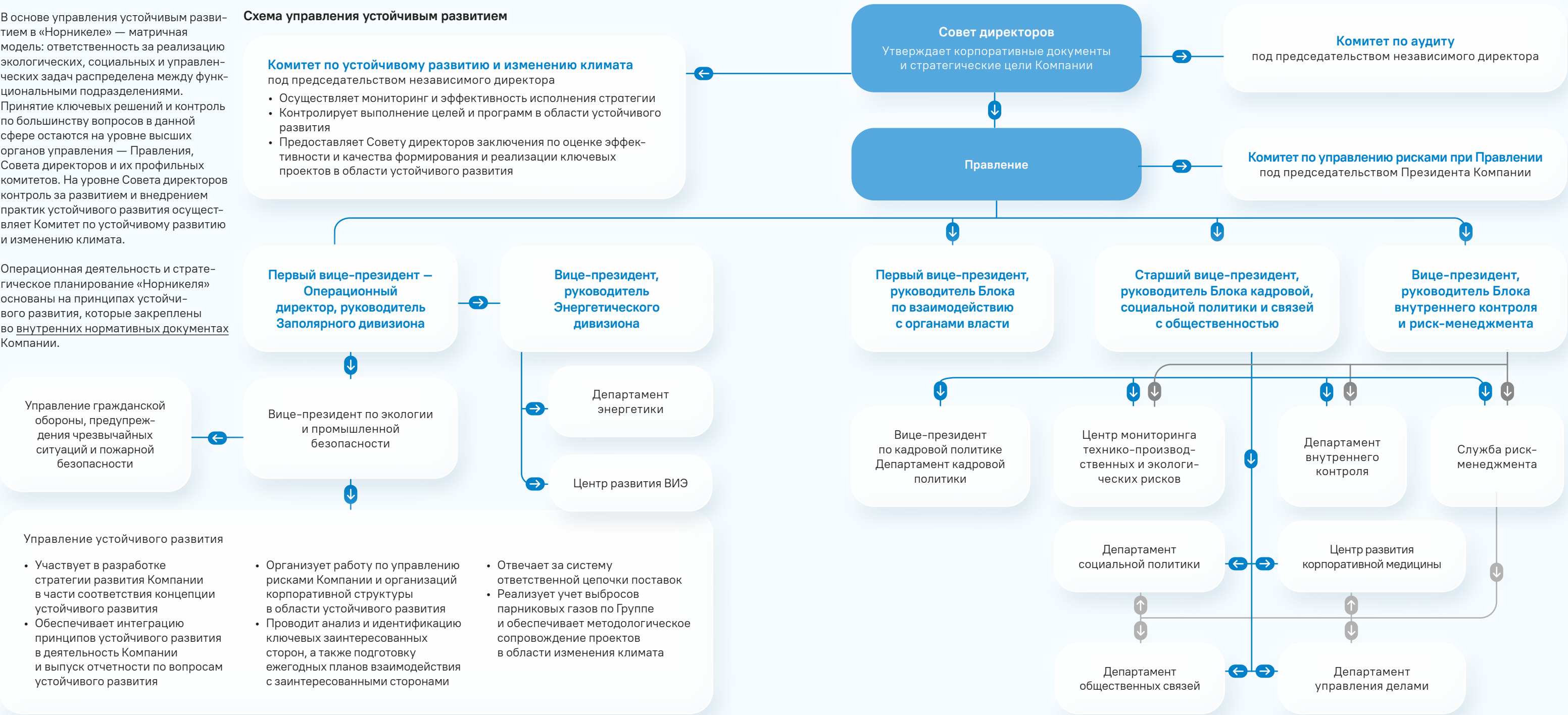
Стратегический подход

Управление устойчивым развитием

В основе управления устойчивым развитием в «Норникеле» — матричная модель: ответственность за реализацию экологических, социальных и управленческих задач распределена между функциональными подразделениями. Принятие ключевых решений и контроль по большинству вопросов в данной сфере остаются на уровне высших органов управления — Правления, Совета директоров и их профильных комитетов. На уровне Совета директоров контроль за развитием и внедрением практик устойчивого развития осуществляет Комитет по устойчивому развитию и изменению климата.

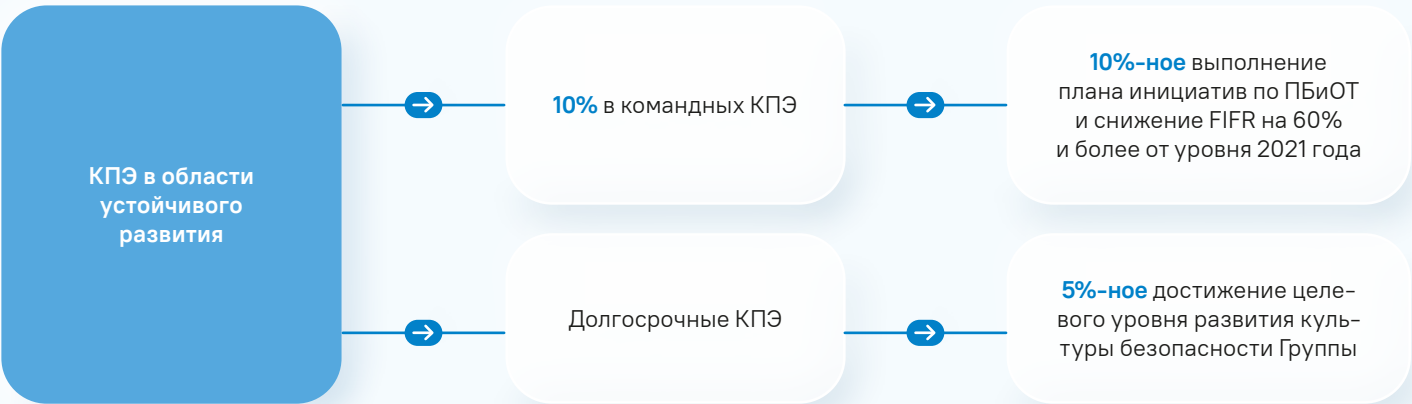
Операционная деятельность и стратегическое планирование «Норникеля» основаны на принципах устойчивого развития, которые закреплены во внутренних нормативных документах Компании.

Схема управления устойчивым развитием





КПЭ топ-менеджмента в области устойчивого развития



Стратегические приоритеты

В 2025 году продолжена реализация Стратегии социально-устойчивого развития, в рамках которой «Норникель» ставит перед собой цели по обеспечению достойных условий труда, безопасности на производстве, созданию возможностей для развития человеческого капитала и регионов присутствия, в том числе благодаря сотрудничеству с коренными малочисленными народами.

Также Компания вела работу по актуализации и реализации Стратегии в области экологии и изменения климата. Стратегия включает в себя цели по снижению воздействия на компоненты окружающей среды, минимизации рисков и соответствию требованиям стандартов устойчивого развития.

Ключевыми проектами в области устойчивого развития, получившими наибольшее финансирование, в 2025 году стали:

- Серная программа 2.0;
- комплекс мероприятий по охране труда и промышленной безопасности;
- программа «Сделано с заботой»;

- проекты благотворительной направленности;
- реновация Норильска;
- проекты, направленные на энергосбережение и повышение энергоэффективности;
- «Чистый Норильск».



Принципы устойчивого развития внедряются в корпоративную культуру и управленческую модель Компании. Так, в 2025 году:

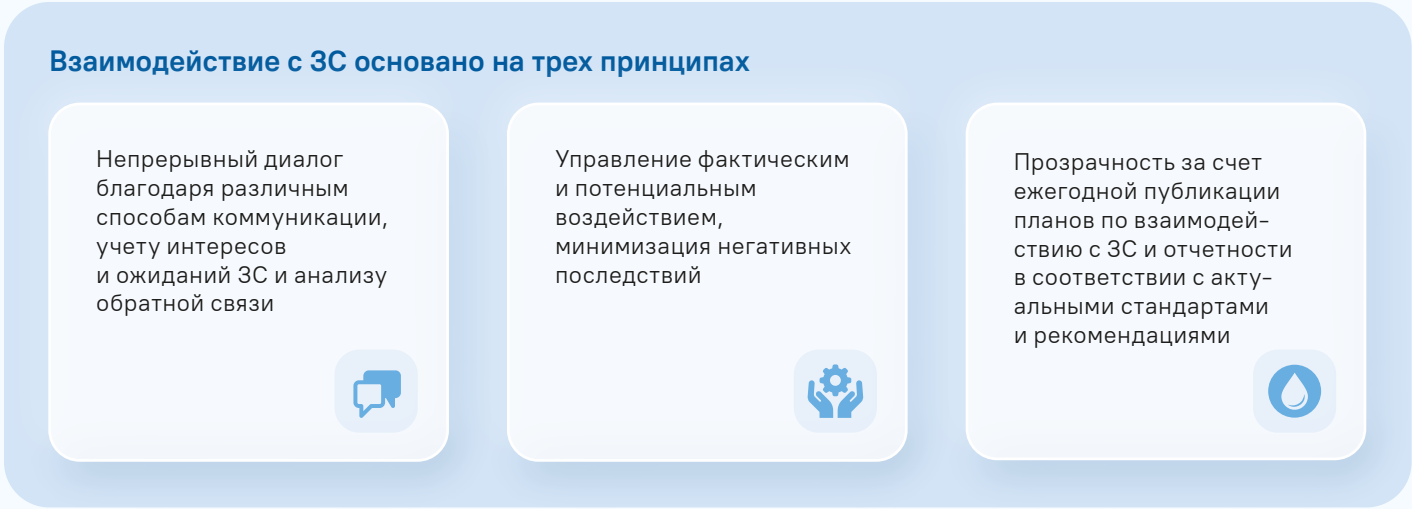
- Компания выпустила Отчет об устойчивом развитии и Отчет в области ответственной цепочки поставок;
- «Норникель» провел комплексные проверки 100% поставщиков минерального сырья¹. По результатам проверок в цепочках поставок не было выявлено рисков;

- Компания провела оценку соответствия выборки поставщиков товаров, работ и услуг требованиям по устойчивому развитию и ответственной цепочке поставок, охват выборки составил 44% закупок Группы, степень соответствия требованиям также составила 44%²;
- «Норникель» проработал рекомендации в области повышения качества управления рисками устойчивого развития;
- сотрудники Компании продолжили обучение в рамках курсов по устойчивому развитию, ответственной цепочке поставок и правам человека;
- Компания рассчитала Индекс по правам человека.

В 2026 году «Норникель» продолжит реализацию мероприятий, направленных на гармонизацию деятельности в соответствии с национальными и международными требованиями ведущих стандартов и руководств, в том числе планируется дальнейшая интеграция принципов устойчивого развития.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Ключевые группы заинтересованных сторон (ЗС): сотрудники; государственные органы власти; рейтинговые агентства; акционеры, брокеры, инвесторы и аналитики; покупатели и поставщики; местные сообщества и некоммерческие организации.



Для продвижения повестки устойчивого развития «Норникель» использует цифровые инструменты, которые охватывают различные целевые аудитории и позволяют определить уровень вовлеченности аудитории, выявить ключевые темы, получить обратную связь и скорректировать при необходимости дальнейшую коммуникацию.



¹ К поставщикам минерального сырья относятся поставщики добытого минерального сырья (сырья, прошедшего первичную обработку и не подвергшегося рафинированию) и поставщики, оказывающие услуги по транспортировке минерального сырья, его переработке и проведению погрузочно-разгрузочных работ. Под минеральным сырьем имеются в виду никель-, кобальт- и медьсодержащие полезные ископаемые.

² Итоги проверок и оценок поставщиков по критериям устойчивого развития и ответственной цепочки поставок подробно раскрыты в [Отчете в области ответственной цепочки поставок за 2025 год](#).



Партнерство и сотрудничество

В 2025 году «Норникель» стал лучшей компанией в России по уровню взаимодействия с заинтересованными сторонами, по мнению рейтингового агентства RAEX.



Более подробную
информацию
читайте в [Отчете
об устойчивом
развитии за 2025 год](#)

«Норникель» на протяжении многих лет реализует программу поддержки коренных малочисленных народов и продолжает совершенствовать практики в этой области. В марте 2025 года на XV Международном арктическом форуме «Арктика — территория диалога» Компания заключила новое соглашение о сотрудничестве с Федеральным агентством по делам национальностей и Общероссийской общественной организацией «Ассоциация коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации». Ключевая задача соглашения — партнерство в интересах коренных малочисленных народов.

Стандарты ISO

Стандарты	ISO 14001:2015 «Экологический менеджмент»	ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества»	ISO 45001:2018 «Охрана труда и техника безопасности»
Активы Группы, прошедшие сертификацию	• ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Забайкальский дивизион	• ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Научно-исследовательский институт	• ПАО «ГМК «Норильский никель» • Кольская площадка • Зарубежная площадка • Забайкальский дивизион
Доля сертификации, %	52	49	51

В отчетном году «Норникель» стал одним из пяти промышленных партнеров будущего международного кампуса в Забайкалье. Вместе партнеры направят более 3 млрд руб. на строительство образовательного центра.

«Норникель» и производитель оборудования для очистки воды ECOFES представили результаты совместной разработки электродов с палладием. Инновационные электроды с палладиевым покрытием для очистки воды значительно повышают эффективность производства обеззараживающего реагента, снижают энергопотребление и увеличивают срок службы оборудования.

«Норникель» выступил официальным партнером конференции «Цифровая индустрия промышленной России» (ЦИПР-2025) и заключил стратегические партнерства с ведущими российскими компаниями для внедрения лучших практик в области цифровизации.

«Норникель» и Московский государственный университет заключили соглашение о сотрудничестве, направленное на углубление прикладных исследований окружающей среды в Арктике. Особенностью соглашения является привлечение зарубежных научных центров для участия в полевых исследованиях в Норильске.

Инициативы в области устойчивого развития

Наименование	Статус
Инициатива «Вместе к устойчивому развитию» (TfS)	Компания соответствует требованиям инициативы по результатам проведенного повторного аудита в 2022 году
Ассоциация металлов платиновой группы (IPA)	Участник с 1999 года
Институт никеля	Участник с 2005 года
Глобальный договор ООН	Участник с 2016 года
Инициатива по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых (IRMA)	В Компании реализуется дорожная карта по соответствию требованиям инициативы ¹
Принципы горнодобывающей промышленности (ICMM)	В Компании реализуется дорожная карта по соответствию требованиям инициативы
Международный альянс производителей аккумуляторных батарей (GBA)	Участник с 2021 года
Лондонская биржа металлов (ЛБМ)	В 2025 году Лондонская биржа металлов приняла отчеты по пяти маркам металлов «Норникеля»

Рейтинги и оценки в области устойчивого развития

Наименование	Статус
АКРА	ESG-рейтинг — «AA+», уровень ESG-2, что соответствует очень высокой оценке в области экологии, социальной ответственности и управления
RAEX	ESG-рейтинг — «AAA», наивысший уровень ESG
ESG-индекс (от НКР и РБК)	ESG-уровень I (высокий)
Эксперт РА	ESG-рейтинг — «A+», высокий уровень реализации и планирования практик в области устойчивого развития. Прогноз по рейтингу — «стабильный»

¹ Сотрудничество с российскими компаниями приостановлено в 2022 году.



Кадровая политика

Стратегия

Стратегическая цель:

Управление талантами
и корпоративная культура



Цели

КПЭ

Результаты 2025 года

Привлечение молодых и опытных специалистов, в том числе в регионы Крайнего Севера

Топ-3 в горно-металлургической отрасли среди лучших работодателей России в лидирующих рейтингах

- На постоянные рабочие места привлечено **4,9 тыс.** молодых специалистов до 35 лет
- «Норникель» занял призовые места в авторитетных рейтингах работодателей:
 - первое место — Changellenge (среди ГМК);
 - первое место — FutureToday (среди ГМК);
 - первое место — HeadHunter (в категории «Промышленное производство»)
- «Норникель» — победитель премий:
 - HR Brand 2025;
 - InterComm 2025;
 - EMBRAS 2025;
 - CIPR Digital 2025

Удержание и обеспечение профессионального роста и развития сотрудников

12,4% — уровень текучести кадров

Совершенствование системы адаптации для новых и повышение вовлеченности опытных сотрудников

64% — уровень вовлеченности сотрудников

Главная ценность «Норникеля» — его сотрудники. Компания рассматривает сотрудников как свой основной актив и инвестирует в их профессиональное и личностное развитие, обеспечивает им безопасные и комфортные условия труда, достойную заработную плату и социальный пакет, а также стремится повышать их эффективность и вовлеченность в решение рабочих задач.

Среднесписочная
численность

76 тыс.
сотрудников

Средняя заработная плата

217 тыс. руб.

Доля сотрудников,
охваченных коллективным
договором

94%



Деловая этика

«Норникель» неизменно придерживается курса на поддержание безупречной репутации и строгое соблюдение этических норм ведения бизнеса. Приоритеты Компании — безопасность труда, забота о жизни и здоровье сотрудников, устойчивое развитие во всех аспектах деятельности.

В Компании действует утвержденный Советом директоров Кодекс деловой этики, который регулярно

обновляется (последнее обновление было в 2025 году). В 2025 году «Норникель» также актуализировал инструменты, с помощью которых корпоративные ценности и принципы, заложенные в обновленном Кодексе деловой этики, транслируются сотрудникам Компании. Все обучающие ресурсы переработаны с учетом новых положений документа. Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников и играет большую роль в соблюдении профессиональных стандартов и следовании основным ценностям «Норникеля».

Кодекс деловой этики — это не просто документ, а живой инструмент, который:

- укрепляет культуру этичного поведения;
- повышает прозрачность взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- поддерживает репутацию «Норникеля» как лидера отрасли.



Наши корпоративные ценности

Эффективность



Безопасность



Забота о людях



Этические стандарты «Норникеля»:

- защита ресурсов Компании;
- ответственное отношение к информации и репутации Компании;
- добросовестность;
- поддержка благоприятной атмосферы в коллективе;
- поддержка этичного поведения.

Для урегулирования возможных нарушений Кодекса сотрудники могут безопасно и конфиденциально сообщать о таких ситуациях через Службу корпоративного доверия. Все обращения проходят проверку. Компания гарантирует, что никакие дисциплинарные меры или санкции, включая увольнение, понижение в должности или лишение премии, не будут применяться к сотрудникам, сообщившим о нарушениях Кодекса.

Условия труда

В Компании приняты правила трудового распорядка, которые утверждаются с учетом мнения профсоюзной организации и устанавливают режим рабочего времени сотрудников. Продолжительность рабочего времени установлена в соответствии

с законодательством и составляет 40 часов в неделю. Для сотрудников, занятых на работах с вредными или опасными условиями труда, установлена сокращенная продолжительность рабочего времени — не более 36 часов в неделю. Для женщин, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, продолжительность рабочей недели составляет не более 36 часов. При этом Компания ведет точный учет продолжительности работы каждого сотрудника.

Работа в выходные дни и сверхурочно оплачивается дополнительно и в соответствии с Трудовым кодексом. Сотрудникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск, дополнительный оплачиваемый отпуск за работу в районах Крайнего Севера.

Сотрудникам с ненормированным рабочим днем предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью три календарных дня.

В Компании предусмотрена возможность заключения трудового договора о дистанционной (удаленной) работе.

Обеспечение прав человека

Стратегические КПЭ

Отсутствие случаев нарушений

- прав и свободы человека внутри Компании и в работе с контрагентами
- в области взаимодействия с местными сообществами и коренными малочисленными народами

Компания уважает права и свободы своих сотрудников, а также заинтересованных сторон: партнеров, инвесторов, подрядчиков, местных сообществ, клиентов и потребителей. Компания стремится развивать толерантную рабочую среду, не допускающую каких-либо форм дискриминации.

Компания соблюдает все нормы, установленные действующим законодательством, которые связаны с трудоустройством сотрудников с ограниченными возможностями здоровья.

«Норникель» поддерживает принципы международных деклараций: Глобального договора ООН, Всеобщей декларации прав человека, Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда. Компания соблюдает законодательство стран, в которых ведет деятельность, и совершенствует систему должной осмотрительности в области прав человека (HRDD).

- В отношении сотрудников Компания строго придерживается следующих принципов:
- не допускает использования детского, принудительного и рабского труда;
 - не допускает применения труда лиц в возрасте до 18 лет на работах с вредными и опасными условиями труда;
 - не допускает применения насилия и дискриминации;
 - не допускает использования женского труда на работах с тяжелыми и опасными условиями;
 - обеспечивает право на безопасные условия труда;
 - предоставляет равные возможности для реализации своего потенциала. Оценка результатов проводится беспристрастно и справедливо, а трудоустройство и должностное продвижение сотрудников осуществляются исключительно на основе их профессиональных способностей, знаний и навыков;
 - уважает право создавать профессиональные союзы и не препятствует вступлению в них;
 - поддерживает право на социальное обеспечение, образование, охрану семьи, а также на жилище, свободу творчества, участие в культурной жизни.

Вопросы по теме прав человека решаются комиссиями по трудовым спорам, комиссиями по предоставлению социальных программ, выплат и льгот, в состав которых входят представители сотрудников, а также комиссиями по этике.

Социальное партнерство

В Компании организована система социального партнерства, которая направлена на согласование

интересов сотрудников и работодателя по вопросам регулирования трудовых отношений и реализации социальной политики.



Интересы сотрудников представляют профсоюзы и социально-трудовые советы. Интересы работодателя

представляют руководители организации и (или) уполномоченные лица, объединения работодателей.

Схема социального партнерства





В Компании действуют 57 профсоюзных организаций, которые объединены в территориальные профсоюзы. Интересы сотрудников на локальном уровне представляют также социально-трудовые советы. Профсоюзы и социально-трудовые советы могут инициировать обсуждение вопросов по программам санаторно-курортного оздоровления, отдыха и досуга сотрудников, профилактики заболеваний, обеспечения средствами индивидуальной защиты, организации рабочего места, питания и других вопросов. Также профсоюзы на регулярной основе участвуют в проверках качества питания в столовых и оценке условий труда сотрудников, осуществляют контроль за состоянием охраны труда и участвуют в проведении экспертизы безопасности условий труда на производственных объектах. В соответствии с требованиями действующего законодательства в отдельных случаях работодатель принимает локальные нормативные акты с учетом мнения профсоюза.

В Компании социально-трудовые отношения между сотрудниками и работодателем регулируются на локальном уровне в рамках коллективных договоров, а на межрегиональном уровне — условиями межрегионального межотраслевого соглашения.

В 2025 году действовало 22 коллективных договора, десять из которых были продлены на три года.

В отчетном году на предприятиях Группы условия коллективных договоров не нарушались, забастовки не проводились.



Коммуникации с сотрудниками

У наших сотрудников есть доступ к многочисленным каналам коммуникации и обратной связи с Компанией, такие как:

- Служба корпоративного доверия;
- регулярные информационные встречи;
- корпоративный портал;
- мобильное приложение;
- информационные ящики для обращений;
- официальные аккаунты Компании в социальных сетях;

- центральная приемная по производственным и социально-трудовым вопросам на территории Норильского промышленного района (НПР).

Большая часть сотрудников «Норникеля» (до 75%) в силу специфики профессии не имеет персональных компьютеров на рабочем месте. Мы продолжаем развивать цифровые сервисы в корпоративном мобильном приложении «Суперника». Ключевыми новыми сервисами в 2025 году стали следующие: «Средства индивидуальной защиты», «Кадровые документы онлайн» и «Быстрая идентификация опасностей».

В приложении зарегистрированы

> **71** тыс.
пользователей,
что составляет

90%
персонала

Ежедневно приложением пользуются

~ **17** тыс.
сотрудников, а на пике —

до **60** тыс.



Исследование мнений персонала

64%

Общий индекс вовлеченности персонала

67%

Индекс удовлетворенности персонала

63%

Индекс вовлеченности по правам человека

67%

Индекс вовлеченности по ПБиОТ

«Норникель» регулярно проводит целевые опросы, направленные на оценку уровня вовлеченности сотрудников и их удовлетворенности условиями труда. По результатам исследований 2025 года зафиксирован существенный охват — более 60 тыс. сотрудников, что на 2,7 тыс. человек (4%) превышает показатель предыдущего года. Уровень вовлеченности составил 64%, что соответствует среднему значению по металлургической отрасли России. При этом ключевые показатели по основным факторам сохранились на уровне 2024 года.

На основе полученных данных было реализовано свыше 700 мероприятий. Наибольшее внимание уделялось работе с высшим руководством и вовлечению линейных менеджеров (14% от общего числа мероприятий), а также повышению качества процессов, обеспечению ресурсами и технологиями (17% мероприятий).

В 2025 году Компания применяла два взаимодополняющих подхода к управлению вовлеченностью. Системный подход базировался на регулярном анализе результатов опросов и фокус-групп, проведении мастер-классов, выборе приоритетных направлений и работе с подразделениями, требующими особого внимания. Это позволило обеспечить единую методологию на уровне всей Компании, наладить координацию экспертов и обмен лучшими практиками.

Параллельно реализовывался подход на основе HR-бизнес-партнерства, ориентированный на потребности руководителей и бизнес-заказчиков. Он включал в себя планомерное усиление и поддержку интереса руководителей и вовлечение в процесс: индивидуальный подбор решений, повторные встречи по статусу/результатам работы, расширение круга участников решения тех или иных вопросов, проработку «откликающихся» тем и др.

В перспективе 2026 года Компания продолжит системную работу по улучшению условий труда и укреплению внутренних коммуникаций. Приоритетными направлениями станут совершенствование инструментов оценки эффективности мероприятий, масштабирование лучших практик, углубление взаимодействия с руководителями всех уровней и интеграция HR-решений в бизнес-процессы.

Эти меры направлены на поддержание высокого уровня вовлеченности персонала и обеспечение устойчивого развития Компании в условиях динамично меняющейся бизнес-среды.



Кадровый состав

99,8%

доля сотрудников
из местного населения



98,9%

доля руководителей
из местного населения



96,7%

доля сотрудников
с бессрочными
трудовыми договорами



Среднесписочная численность персонала Группы в 2025 году составила 76,5 тыс. сотрудников, из которых 99,5% приходилось на российские предприятия Группы. Коэффициент текучести кадров составил 12,4%. «Норникель» — один из основных работодателей в Норильском промышленном районе (71% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (15% сотрудников).

Развивая производство и создавая новые рабочие места, «Норникель» ориентируется на принцип приоритета трудоустройства жителей

региона. 99,8% сотрудников предприятий — персонал, нанятый из числа местного населения.

В Компании действует квота по приему сотрудников с ограниченными возможностями здоровья, она составляет от 2 до 4% (в зависимости от региона) от среднесписочной численности. В 2025 году численность сотрудников Компании с ограниченными возможностями здоровья составила около 600 человек. Для этой категории граждан «Норникель» обеспечивает необходимые условия труда, в том числе режим рабочего времени

и отдыха, продолжительность ежегодного отпуска. Также сотрудники с ограниченными возможностями здоровья могут оформить дополнительный оплачиваемый отпуск (три календарных дня в течение года) и ежегодно получают материальную помощь от Компании в размере до 10 тыс. руб.

Снижение среднесписочной численности персонала в 2025 году было связано с реализацией инвестиционной стратегии Компании, Программой повышения эффективности и организационно-техническими изменениями.

Динамика среднесписочной численности, человек

Месторасположение	2021	2022	2023	2024	2025
Россия	73 061	77 980	80 166	78 308	76 058
Африка	151	38	47	44	20
Европа	317	331	322	323	328
Азия	15	15	22	63	68
США	10	10	5	0	0
Австралия	3	0	0	0	0
Всего	73 557	78 374	80 562	78 738	76 474

Структура персонала по возрасту и категориям, %

Показатель	2023			2024			2025		
	М	Ж	Всего	М	Ж	Всего	М	Ж	Всего
Возраст									
До 30 лет	11	4	15	10	4	14	10	4	14
30–50 лет	46	20	66	45	20	65	45	19	64
Старше 50	13	6	19	14	7	21	15	7	22
Категории	М	Ж	Всего	М	Ж	Всего	М	Ж	Всего
Руководители	12	4	16	11	3	14	12	4	16
Специалисты	11	12	23	12	14	26	12	12	24
Рабочие	48	13	61	47	13	60	48	12	60

Структура персонала по образованию, %

Образование	2021	2022	2023	2024	2025
Высшее	39	39	40	40	40
Среднее профессиональное	21	22	23	24	24
Среднее общее	23	23	23	22	22
Прочее	17	16	15	14	14



Равенство по полу

Компания готова предоставлять возможности для профессионального и карьерного роста всем сотрудникам независимо от пола. Учитывая то, что основная деятельность «Норникеля» связана с производством, в структуре персонала преобладает доля мужчин. Но в любом случае Компания стремится поддерживать гендерное разнообразие в производственном и административном блоках с учетом специфики своей деятельности.

Женщины, работающие в «Норникеле», пользуются следующими социальными преимуществами:

- не привлекаются к тяжелому труду;
- имеют право на отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- действует запрет на отправку во время беременности в служебные командировки, на привлечение к сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни (исключение допускается с письменного согласия сотрудницы и при отсутствии медицинских противопоказаний);
- не допускается расторжение трудового договора по инициативе работодателя с беременными женщинами, за исключением случаев ликвидации предприятия, а также (за исключением отдельных случаев) с женщинами, имеющими детей в возрасте до трех лет, с одинокими матерями, имеющими ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет или ребенка в возрасте до 16 лет;
- сохраняется рабочее место после возвращения из отпуска по уходу за ребенком, в том числе действует программа адаптации после выхода из отпуска по уходу за ребенком;
- сохраняется добровольное медицинское страхование (ДМС) на период нахождения в отпуске по уходу за ребенком, возможность подключения членов семьи (включая детей) по корпоративному тарифу;

29%

Доля женщин в общей численности персонала «Норникеля»



23%

Доля женщин среди руководителей всех уровней

52%

Доля женщин среди специалистов

35%

Доля женщин среди топ-менеджмента

20%

Доля женщин среди рабочих

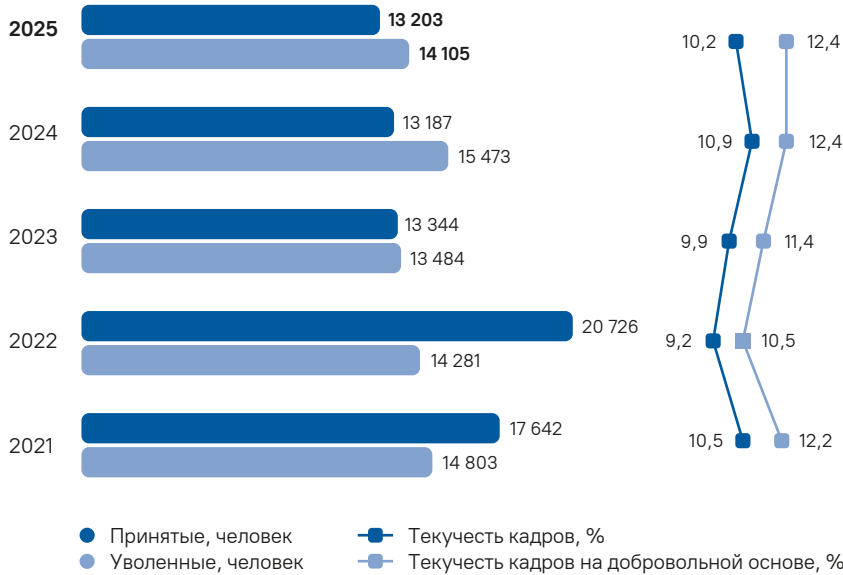
- действуют программы поддержки для будущих и действующих матерей в рамках проекта «Мама на работе», который предлагает удобный сервис, объединяющий всю информацию о мерах помощи семьям с детьми.

«Норникель» совместно с другими компаниями в 2021 году учредил ассоциацию «Женщины в современной индустрии», которая объединяет более 8 тыс. уникальных участниц. Ассоциация активно развивает профессиональное сообщество через масштабную работу: проведено более 85 вебинаров и онлайн-сессий, реализовано более 55 интервью в рамках проекта

«ЛицаWIM». Особое внимание уделяется менторской программе «WIMенти» и поддержке участниц через программу «Амбассадоры WIM Industries». Ежегодная премия «Талантливая женщина в современной индустрии» собрала более 1,7 тыс. участниц за все время существования. Только в 2025 году было подано 750 заявок, 38 участниц вышли в финал, а 25 стали победительницами в различных номинациях. В рамках ассоциации реализуется комплексная поддержка участниц, включая профессиональное развитие, продвижение в медиапространстве и создании сети деловых контактов.

Подбор персонала

Текущность кадров



Компания комплексно подходит к подбору персонала и видит свою задачу в том, чтобы предоставить сотрудникам равные возможности при найме, привлечь специалистов со всей России и обучать их в соответствии с потребностями производства. В 2025 году доля новых сотрудников составила 17,3%. В Компании организован внутренний корпоративный университет, который предлагает большое количество программ по повышению квалификации и получению новых профессий. При этом предпочтение отдается внутренним кандидатам.

Все вакансии Компании публикуются в открытых источниках и на корпоративном портале. Кандидат может прислать резюме по электронной почте, позвонить в круглосуточный контакт-центр или посетить

центры кадрового сопровождения в Норильске, Уфе, Орске, Иркутске. По итогам обращения обратную связь получает каждый кандидат.

Продолжает действовать программа повторного найма сотрудников, ранее покинувших Компанию. В 2025 году в рамках программы проведен обзвон бывших сотрудников, из которых 180 человек были повторно трудоустроены по итогам звонков. В целом за 2025 год в Компанию вернулись около 900 человек.

В некоторых подразделениях Норильской площадки применяется вахтовый режим работы. В 2025 году вахтами работало около 2 тыс. сотрудников — в основном слесари, горнорабочие, водители автомобиля, проходчики, электромонтеры, сварщики.

17,3%

доля новых сотрудников в 2025 году



>13,2 тыс.

человек принято на работу в 2025 году



Трудоустройство при закрытии актива

При закрытии актива для высвобождающихся сотрудников разработан комплекс мероприятий: как для тех, кто решил уволиться, так и для тех, кто принял решение перейти работать в другие подразделения Компании. Первым предоставляются поддерживающие выплаты, вторым — целый пакет мероприятий: от поиска вакансий в Компании и обучения новым профессиям с сохранением заработной платы до компенсации расходов на переезд и аренду жилья, если новое место работы находится в другом городе. Данная программа согласована с социально-трудовым советом и первичными профсоюзными организациями.



Обучение и карьера

91%

доля сотрудников,
повысивших
квалификацию



82 часа

количество часов
в год, затраченное
на обучение одного
сотрудника



1 142 млн руб.

расходы на обучение
сотрудников



Компания уделяет большое внимание повышению квалификации, профессиональному росту, развитию своих сотрудников, руководствуясь принципами доступности, инновационности и актуальности.

В 2025 году Компания продолжила формировать культуру непрерывного обучения и расширять экосистему

опережающего обучения, направленного на совершенствование профессионального мастерства, повышение и развитие управленческих, корпоративных и критических компетенций.

В 2025 году обучение прошли более 81 тыс. сотрудников, численность увеличилась на 12%. На развитие

критических компетенций было направлено 52% сотрудников от общего количества обучающихся, а на развитие профессиональных компетенций — 44%.

Статистика по обучению

Показатель	2022	2023	2024	2025
Расходы на обучение персонала, млн руб.	1 447	1 277	1 270	1 142
Расходы на обучение одного сотрудника, тыс. руб.	21,1	16,8	16,3	14,0
Количество сотрудников, прошедших обучение, человек	68 500	75 971	77 820	81 729
Доля сотрудников, прошедших обучение, %	87,4	94,3	98,8	107,0 ¹
Время, затраченное на обучение одного сотрудника, человек/год	85	88	126	82
Сотрудники, получившие карьерный рост, человек	н/д	4 156	3 791	4 204
Доля сотрудников, повысивших квалификацию, %	н/д	65	64	91

¹ Превышение в 100% связано с особенностями учета показателя: при расчете учитываются все сотрудники, прошедшие обучение (уволенные или перешедшие в другие компании Группы). При этом среднесписочная численность не учитывает уволенных, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, отпускников и командированных.

Основная учебная площадка Компании — Корпоративный университет — цифровая и физическая среда обучения для непрерывного развития сотрудников. Он обладает всей необходимой для этого инфраструктурой.

Обучение сотрудников в Норильске проходит в учебных классах, а также на подземном полигоне на базе технологических выработок шахты «Ангидрит» рудника «Кайерканский» и учебно-производственном объекте, где работает тренажерный комплекс для обучения безопасным методам и приемам выполнения работ на высоте и в ограниченных замкнутых пространствах. Сотрудники Кольской площадки проходят обучение в филиале Корпоративного университета в Мончегорске.

Подготовка проводится почти по 300 рабочим профессиям, а также реализуется порядка 100 программ дополнительного профессионального образования и 50 видов иных обучающих мероприятий. В 2025 году в Корпоративном университете прошли обучение свыше 70 тыс. сотрудников Компании.

Кадровый резерв

В Компании проводится работа по формированию резерва на руководящие позиции разного уровня. Общее количество резервистов в 2025 году составило более 4 тыс. сотрудников, в том числе на позиции линейных руководителей — более 3 тыс. сотрудников.

Резерв на позиции среднего и топ-менеджмента формируется через кадровые комитеты, и в 2025 году он составил более 1 тыс. человек. Позиции топ-менеджеров в Компании на 87% замещаются внутренними кандидатами.

При формировании резерва на позиции линейных руководителей производства активно используется

новый сервис «Самовыдвижение в резерв», через который сотрудники, желающие стать резервистами, подают заявки для включения в резерв. Рост заявок на самовыдвижение в 2025 году составил 20% по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о повышении вовлеченности персонала, наличии карьерных амбиций и стремлении к профессиональному развитию внутри Компании.

Внешний кадровый резерв Компания формирует через развитие академических партнерств и программы привлечения и удержания молодежи.

Программа «Управление на 360°»

Программа «Управление на 360°» — это практический инструмент развития, который успешно используется в Компании в течение нескольких лет. Ее основная задача — трансформировать результаты ежегодной оценки персонала методом «360 градусов» в практические шаги для роста, обеспечивая интеграцию новых навыков в ежедневную работу руководителей и специалистов.

В 2025 году на 36 предприятиях Группы проводилась автоматизированная оценка по компетенциям методом «360 градусов», которую прошли более 11 тыс. сотрудников всех уровней. По результатам оценки сотрудники получают обратную связь от своих руководителей и формируют индивидуальный план развития (ИПР) на год.

Важным нововведением года стало внедрение цифрового сервиса «Навигатор развития». Этот чат-бот в корпоративном приложении «Суперника» стал персональным помощником для сотрудников, позволяя в любое время анализировать отчеты проведенной методом «360 градусов» оценки, получать адаптированные рекомендации

по развитию и формировать ИПР. В 2025 году сервисом воспользовались более 1 тыс. человек.

В 2025 году программа предлагала участникам гибкий формат: выбор очных и онлайн-тренингов, а также мастер-классов от экспертов рынка и внутренних тренеров Корпоративного университета «Норникель». По итогам 2025 года в рамках программы было проведено 102 тренинга (+36% к 2024 году), количество участников обучения составило порядка 2,3 тыс. сотрудников (+26% к 2024 году), онлайн-мастер-классы собрали более 9,7 тыс. просмотров.

Таким образом, программа «Управление на 360°» дает каждому сотруднику инструменты для самостоятельного управления своим ростом, напрямую укрепляя кадровый потенциал Компании.

Программы развития руководителей

Развитие руководителей всех уровней является стратегическим приоритетом и ключевым элементом инвестиций в человеческий капитал Компании. В 2025 году мы продолжили совершенствовать целостную систему обучения, предлагая целевые программы для каждой управленческой категории.

В 2025 году фокус программы «Школа лидерства» для среднего менеджмента был смещен на развитие руководителей, впервые назначенных на позиции среднего менеджмента. Формат направлен на глубокую трансформацию подходов к управлению, командному взаимодействию и принятию решений. Совокупный охват целевой аудитории за 2023—2025 годы составил 76%, что обеспечивает единый и высокий стандарт управленческого мастерства на этом уровне.



Для самой многочисленной управленческой группы (более 6,1 тыс. человек) реализуется комплексная программа «Школа лидерства» для линейных руководителей и «Школа мастера», направленная на формирование базовых управленческих компетенций. С 2024 года по этой программе работает чат-бот с элементами ИИ в корпоративном приложении «Суперника». Он обеспечивает гибкое и доступное обучение независимо от локации сотрудников, одновременно развивая их цифровую грамотность. В 2025 году были проведены очные экспресс-практикумы по ключевым темам. Их провели действующие руководители среднего уровня для 1,6 тыс. участников. Общий охват программой за 2024—2025 годы достиг 72%.

Наставничество

В 2025 году Компания целенаправленно развивала культуру внутреннего наставничества и передачи опыта в рамках единой концепции «Люди учат людей». Этот проект охватывает все уровни организации — от топ-менеджмента до производственных площадок — и направлен на раскрытие потенциала сотрудников, укрепление корпоративных связей и сохранение уникальных знаний. Центральным событием 2025 года стал трехдневный онлайн-марафон, посвященный ценности личной передачи опыта, который собрал более 2 тыс. участников.

Руководители высшего звена, обладающие международной сертификацией CSE ICF, выступили менторами для высокопотенциальных сотрудников. Этот формат обеспечивает стратегическое развитие талантов и прямую передачу управленческого опыта, формируя кадровый резерв и преемственность на ключевых позициях.

Руководители среднего звена, прошедшие программу «Сила слова», стали тренерами по лидерству. В 2025 году они провели более

120 практикумов по регулярному менеджменту, в которых приняли участие свыше 1,6 тыс. линейных руководителей и мастеров. Это позволило масштабировать лучшие практики и обеспечить единые стандарты управления на всех уровнях.

На производственных площадках продолжилась реализация программ обучения наставников на производстве, направленных на эффективную передачу профессиональных навыков и обеспечение безопасности труда. Параллельно развивались программы наставничества для адаптации новых сотрудников и кураторства для работы с молодежью.

Программа «Север зовет»

Вследствие географической удаленности промышленных площадок Компания активно привлекает персонал из других регионов России. Для того чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к новым условиям, в 2025 году введена в действие Корпоративная программа «Север зовет» взамен ранее действовавшей программы «Содействие». В новой программе усовершенствован компенсационный пакет: в дополнение к предоставляемым ранее компенсациям (возмещение расходов на проезд и провоз багажа к новому месту жительства, а также выплата единовременного пособия на обустройство и ежемесячная компенсация за наем жилья в первые три года работы) участники программы также могут получить компенсацию проезда членов семьи, компенсацию краткосрочного проживания в гостинице в первый месяц работы, дополнительный оплачиваемый отпуск на обустройство (три дня) в первый год работы.

Срок участия в программе в пределах одного региона составляет три года с возможностью продления до шести лет.

Программа релокации

Программа релокации сотрудников действует с начала 2022 года. Все сотрудники получают поддержку при переездах в другой регион, независимо от того, связано это с работой на текущего работодателя или переездом к другим работодателям Группы. Помимо стандартной компенсации расходов на проезд, провоз багажа, проживание, подъемного пособия и предоставления дополнительного отпуска на обустройство, при релокации сотруднику начисляется доплата за переезд — до 40% от заработной платы в зависимости от пункта назначения.

Переезд на новое место работы открывает сотрудникам возможности личного и профессионального роста, а Компания обеспечивает закрытие вакансий даже при отсутствии достаточно квалифицированных кандидатов в кадровом резерве и на рынке труда регионов присутствия. В отчетном периоде участниками программы являлись 72 сотрудника «Норникеля».

Программа «В хорошей компании»

Программа призвана объединить в одно сообщество молодых сотрудников «Норникеля» в возрасте до 35 лет в целях стимулирования профессионального и творческого роста, реализации потенциала в различных сферах. Дополнительными задачами программы являются выявление талантливых студентов и молодых специалистов и привлечение их в «Норникель», а также обеспечение максимально быстрой и эффективной адаптации в Компании.

В рамках программы разработано мобильное приложение «В хорошей компании» — ключевой инструмент взаимодействия с молодежью в онлайн-пространстве. На декабрь 2025 года в приложении зарегистрировано более 10 тыс. участников.

Адаптация молодых специалистов

На Норильской площадке реализуется программа «Молодой специалист». Программа ориентирована на новых сотрудников с высшим образованием возрастом до 35 лет. Количество участников в 2025 году составило 144 человека. В 2025 году для участников программы стала доступна опция компенсации затрат на приобретение клубных карт фитнес-клубов, расположенных на территории Норильска.

В 2025 году разработан новый адаптационный геймифицированный курс для новичков на платформе молодежного сообщества «В хорошей компании», который позволяет узнать больше о «Норникеле», его производственных площадках, корпоративной культуре, а также о городах присутствия Компании.

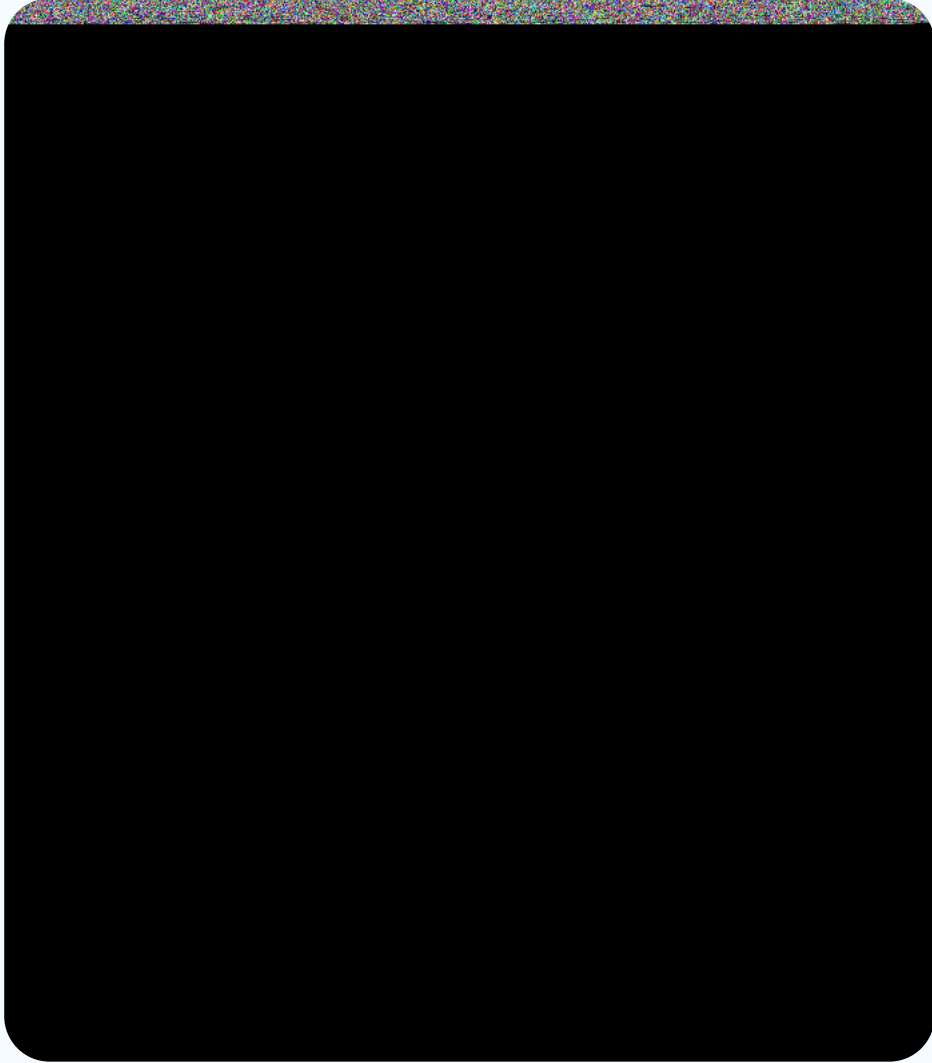
Привлечение студентов и выпускников

Компания уделяет значительное внимание профориентации школьников и молодежи как в городах присутствия, так и по всей России.

Для школьников создана уникальная платформа-энциклопедия «Город профессий «Норникеля» — интерактивная карта с игровыми механизмами, которая включает в себя описание 147 профессий и предлагает тест на профориентацию.

Программа «Профстарт» — оплачиваемая практика для студентов ведущих инженерных учебных заведений. В 2025 году программу прошли 620 студентов, из них 371 студент — по целевому договору.

Также существует практика для студентов местных учебных заведений в целях знакомства учащихся с профессией (без оплаты



или с материальной поддержкой). В 2025 году практику в Компании прошли 753 студента.

Для финансовой поддержки студентов и повышения мотивации к обучению Компания с 2024 года выплачивает стипендию некоторым категориям студентов местных учебных заведений, а также студентам учебных заведений других регионов, заключивших с Компанией целевой договор. В 2025 году 645 студентов получили стипендию.

Курс «Покорители Севера» дает возможность студентам узнать о Компании больше, пройти

образовательные тренинги для развития, узнать о принципах построения карьеры для инженера. В 2025 году курс прошли более 1,4 тыс. студентов.

В 2025 году было подписано соглашение об открытии в 2026 году в Норильске самого северного образовательного кластера «Металлургия» федерального проекта «Профессионалитет». Он объединит образовательные возможности трех организаций среднего профессионального образования с гарантиями промышленных партнеров — предприятий «Норникеля».



Вознаграждение и система мотивации

Ключевые показатели эффективности

Система вознаграждения «Норникеля» основана на выполнении ключевых показателей эффективности (КПЭ), включая финансовые показатели, показатели социальной ответственности, безопасности труда, экологической безопасности, операционной эффективности, и учитывает кросс-функциональные интересы. 100% сотрудников Группы охвачены системой оценки с прозрачными КПЭ или коэффициентами трудового участия, результаты достижения которых учитываются при премировании. В 2025 году в оценке по КПЭ участвовало более 18 тыс. сотрудников Группы. Остальные сотрудники Группы премируются по системе производственно-хозяйственной деятельности (ПХД).

Система КПЭ позволяет применять единый подход к оценке результатов сотрудников, выделять наиболее приоритетные цели для руководителей и подчиненных на текущий год в соответствии со Стратегией Компании, а также связывать вознаграждение с результатами труда конкретного сотрудника.

В рамках годового премирования сотрудникам устанавливаются командные и индивидуальные КПЭ на период календарного года. Результат деятельности Группы или отдельного предприятия находит отражение в карте КПЭ. Доли распределения между командными и индивидуальными КПЭ зависят от грейда и занимаемой должности. Таким образом, результаты деятельности Компании напрямую влияют на фактическую премию сотрудника.

В рамках долгосрочного премирования ключевым руководителям Группы устанавливаются единые КПЭ на трехлетний цикл.

Проектное премирование подразумевает вознаграждение за реализацию инвестиционных проектов

Оплата труда

Зарботная плата сотрудникам «Норникеля» устанавливается независимо от их пола, возраста, расы, национальности, происхождения и вероисповедания.



капитального строительства, производится на основании выполнения ключевых параметров проекта и нацелено на мотивацию и удержание ключевых сотрудников проекта до момента его завершения.

177
тыс. руб.

Медианная зарботная плата на одного сотрудника

До 13%

Уровень пересмотра зарботной платы в 2025 году

28%

Гендерный разрыв в средней зарботной плате

зависит от результатов деятельности Компании и достижения КПЭ, а также от реализации инвестиционных проектов. Она включает в себя разовые премии, которые выплачиваются за выполнение разовых задач, имеющих экономический эффект.

Структура компенсационного пакета сотрудников

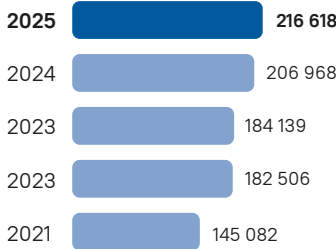


Расходы на социальный пакет

Наименование	2021	2022	2023	2024	2025
Всего, млрд руб.	10	11	12	11	12
На одного сотрудника, тыс. руб.	143	135	144	146	155

В «Норникеле» внедрена система грейдов, которая является важным инструментом разработки и внедрения различных HR-программ. Оценка должностных уровней проводится по балльно-факторному методу, который учитывает знания и умения сотрудников, сложность решаемых вопросов и ответственность каждой должности. От грейда должности зависят размер постоянной зарботной платы и годового бонуса, категория программы ДМС и другие составляющие компенсационного пакета.

Среднемесячная зарботная плата в «Норникеле», руб.



>217 тыс. руб.

Среднемесячная зарботная плата в «Норникеле» в 2025 году





Зарботная плата, руб.

Показатель	2023			2024			2025		
	М	Ж	Всего	М	Ж	Всего	М	Ж	Всего
Среднемесячная заработная плата на одного сотрудника	196 666	145 854	184 139	221 163	171 675	206 968	230 883	180 793	216 618
Среднемесячная заработная плата руководителей	376 054	328 216	392 510	463 055	421 055	454 091	428 541	392 711	420 173
Среднемесячная заработная плата рабочих	145 851	92 772	134 713	160 797	100 072	148 243	179 306	113 031	165 807

Пересмотр заработной платы

Компания проводит регулярный мониторинг текущего состояния рынка труда, оценивает уровень конкурентоспособности и покупательной способности заработной платы своих сотрудников. Ежегодно по итогам проведенного анализа принимается решение о пересмотре заработной платы, который учитывает как темп роста стоимости жизни, так и индивидуальные результаты работы сотрудников. В 2025 году пересмотр проводился один раз,

в среднем размер повышения заработной платы зависел от категории сотрудника и составлял 7–10%. Кроме того, был выделен фонд дополнительных средств, направленный на удержание и привлечение сотрудников наиболее востребованных профессий, дефицитных специальностей, а также требующих длительного обучения и высокой квалификации. Таким сотрудникам в зависимости от категории дополнительно повышалась заработная плата до 4%.

Зарботная плата сотрудников Компании превышает МРОТ в регионах присутствия.

Программы мотивации

В «Норникеле» действует комплексная система мотивации персонала, направленная на повышение операционной эффективности и производительности труда, достижение высоких производственных результатов и удержание высококвалифицированного персонала.

«Цифровой инвестор»

В Компании с 2023 года действует мотивационная программа для сотрудников «Цифровой инвестор». Компания на 100% спонсировала приобретение сотрудниками цифровых финансовых активов (ЦФА). Выпуск и обращение ЦФА происходят на специальных платформах под надзором Банка России. ЦФА «Норникеля» называются minetoken.

По условиям программы владельцы могут продать minetoken через год после получения на специальной платформе. Через пять лет ЦФА будут погашены автоматически, а владельцы получают на свой счет сумму, эквивалентную стоимости соответствующего количества акций «Норникеля» на момент погашения. До момента погашения ЦФА владельцы minetoken имеют право на получение периодических выплат, размер которых соответствует размеру дивидендов, объявленных по акциям «Норникеля».

Таким образом, вознаграждение владельцев ЦФА «Норникеля» напрямую зависит от капитализации Компании, а значит, они дополнительно мотивированы на эффективную работу и успех команды.

Преимущества программы:

- участие в программе не требует личных финансовых вложений;
- количество предоставляемых ЦФА зависит от стажа работы: чем больше стаж, тем больше токенов можно получить;
- minetoken привязан к стоимости акции: 1 minetoken = 100 акций «Норникеля»;
- получение периодических выплат синхронно дивидендам по акциям;
- доход от продажи через год владения или автоматического погашения пакета по истечении пяти лет.

В 2025 году «Норникель» запустил новый модуль программы, приуроченный к 90-летию Компании. Модуль «Юбилейный» позволил действующим участникам программы «Цифровой инвестор» увеличить свой пакет активов, а новым сотрудникам — присоединиться к программе. Отличие нового модуля «Юбилейный» в том, что право на получение ЦФА в юбилейный год получают все сотрудники, включая новичков, чей стаж еще не достиг одного года. В 2025 году более 69,5 тыс. сотрудников Компании стали цифровыми инвесторами и получили юбилейные minetoken.

В связи с запуском нового модуля была обновлена информационная кампания по разъяснению всех параметров инструмента (горячая линия, официальный сайт, памятки). Помимо этого, продолжили проводить серию вебинаров с ведущими экспертами рынка на тему финансовой грамотности и инвестиций и сохранили специальную программу обучения для HR-экспертов, а также

образовательный модуль, который сотрудники могут пройти онлайн. За два года действия программы было обучено более 250 специалистов кадровых служб, которые стали экспертами и амбассадорами программы на всех предприятиях «Норникеля», 45,6 тыс. сотрудников завершили обучение в «Цифроникеле» и в «Академии «Норникель».

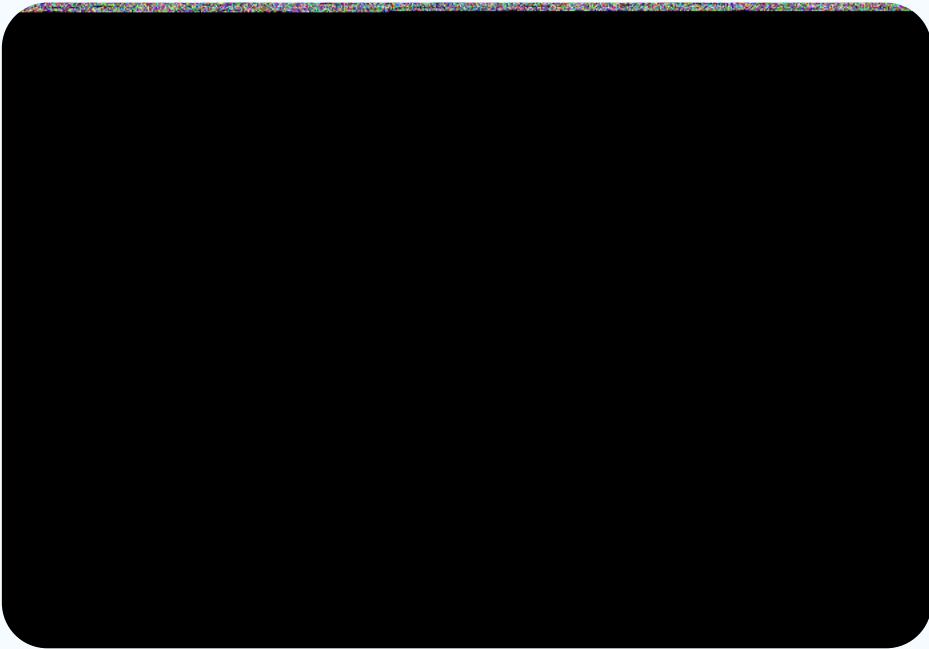
Согласно опросу, в котором приняли участие более 6,5 тыс. сотрудников, 82,4% респондентов считают, что участие в программе помогает ощутить связь результатов работы с целями Компании.

Награды сотрудников

В целях мотивации и признания достижений персонала в Компании действует система наградений и поощрений, охватывающая различные категории и уровни наград: государственные награды, награды различных министерств и ведомств, награды субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, а также корпоративные поощрения Компании и внутренние поощрения предприятий.

Наградная политика «Норникеля» напрямую связана с ценностями и стратегическими приоритетами Компании. «Норникель» награждает сотрудников за выдающиеся достижения в труде, внедрение инноваций, способствующих развитию Компании и получению дополнительного экономического эффекта, любое значимое приращение эффективности конкретного предприятия Группы, а также за действия, расширяющие рамки формальных договоренностей Компании с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом.

Всего в 2025 году были награждены более 5 тыс. сотрудников Компании, в том числе Указом Президента Российской Федерации одному сотруднику было присвоено звание Героя Труда, два сотрудника были награждены орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени. Почетными знаками Компании награждены 40 человек. Более 40 тыс. сотрудников со стажем работы свыше десяти лет в Группе получили памятные медали к 90-летию Компании.





Социальные программы для персонала

В «Норникеле» действует система социальной поддержки сотрудников, которая включает в себя широкий перечень льгот и программ.

Расходы на социальные программы для персонала, млн руб.

Показатель	2022	2023	2024	2025
Санаторно-курортное лечение ¹	2 481	2 499	2 495	2 487
Оплата проезда	3 386	3 691	3 643	3 856
ДМС	2 189	2 577	2 211	2 110
Пенсионные программы	1 188	1 238	1 446	1 543
Жилищные программы	1 065	813	1 117	1 519
Льготы и гарантии	978	1 377	1 314	1 893
Помощь бывшим сотрудникам	421	403	446	494
Прочие	3 546	3 845	3 806	4 085
Итого	15 254	16 443	16 478	17 988

Программы оздоровления

Программы санаторно-курортного лечения и оздоровления сотрудников и членов их семей — одно из наиболее востребованных направлений социальной политики «Норникеля» в регионах Крайнего Севера. Сотрудникам предприятий, находящихся в регионах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также членам их семей Компания предоставляет ежегодную (сверх текущих норм законодательства) оплату проезда и провоза багажа к месту отдыха и обратно.

В 2025 году в ведомственном санатории «Заполярье» в Сочи прошли оздоровление более 19 тыс. сотрудников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях — более 6,6 тыс. сотрудников, в том числе

в детских оздоровительных учреждениях — около 1,6 тыс. детей сотрудников. Компания возмещает сотрудникам в среднем 87% от стоимости путевки.

Спортивные программы

Еще одна значимая программа социальной поддержки «Норникеля» — развитие корпоративного спорта и поддержка здорового образа жизни. Она направлена на повышение качества жизни, привлекательности бренда работодателя и доступности спорта для сотрудников и жителей регионов присутствия.

«Норникель» регулярно проводит спортивные мероприятия и корпоративные соревнования, в том числе ежегодные спартакиады на территориях деятельности.

Масштабный проект «Норникель» на спорте» — это специальное мобильное приложение, цель которого — помочь каждому сотруднику поддерживать физическую активность, правильно питаться, эффективно справляться со стрессом и чувствовать удовлетворение от жизни и работы. В 2025 году общее количество участников составило более 7,6 тыс. человек.

По итогам года спортивно-оздоровительные мероприятия охватили 36 тыс. сотрудников Компании, прямые трансляции корпоративных соревнований собрали более 46 тыс. просмотров.

Программы страхования

ДМС

Сотрудники Компании

- 100%-ная оплата за счет Компании
- Все сотрудники, работающие по основному месту работы, в том числе находящиеся в декрете, принятые до декрета, работающие по срочным трудовым договорам

Родственник

- Сотрудник может застраховать одного близкого родственника по корпоративному тарифу

В Компании действует программа ДМС для всех сотрудников Группы. Кроме того, каждый сотрудник может застраховать одного близкого родственника по корпоративному тарифу.

Сотрудники, проживающие в районах Крайнего Севера, могут получать медицинскую помощь по полису ДМС не только в этих регионах, но и за их пределами. При этом набор услуг для всех программ страхования одинаков, в зависимости от категории персонала отличаются только уровень клиник и регионы покрытия.

В рамках программы ДМС Компания предоставляет сотрудникам уникальную возможность пройти тест по программе секвенирования генома человека, который позволяет получить максимально полную персонализированную информацию об особенностях организма и выявить риски значимых заболеваний.

Используя эти данные, сотрудники могут предпринять шаги, чтобы свести вероятность проблем со здоровьем к минимуму. На конец 2025 года уже 23,6 тыс. сотрудников приняли участие в этой программе.

Страхование от несчастных случаев

Страхование от несчастных случаев — это программа личного страхования, которая действует на территории России и предусматривает денежную компенсацию застрахованному в случае причинения вреда жизни, здоровью и трудоспособности.

Страхование выезжающих за рубеж

Сотрудники Компании могут оформить полис выезжающего за рубеж, который покрывает медицинские расходы застрахованных лиц в пределах установленной страховой суммы и предоставляется всем участникам корпоративной программы ДМС бесплатно.

полуострове. Проект был запущен в 2019 году. Основная цель — оказание высококачественной и доступной медицинской помощи сотрудникам и членам их семей. Совокупный бюджет — более 10 млрд руб. В рамках реализации проекта будут проведены модернизация и переоснащение корпоративных здравпунктов и медицинских кабинетов, расположенных на объектах Компании, а также созданы новые медицинские центры в городах присутствия.

Первый корпоративный медицинский центр «Норникеля» открылся в Норильске в 2021 году и начал обслуживание пациентов по программе ДМС. Сегодня он предоставляет 237 видов медицинских услуг по 14 направлениям оказания первичной медико-санитарной помощи. Глубина записи к специалистам составляет от семи дней до одного месяца, что подтверждает востребованность квалифицированной медицинской помощи в регионе.

Корпоративная медицина

Проект «Корпоративная медицина» — это развитие частного здравоохранения в дополнение к государственной системе здравоохранения в ключевых регионах присутствия — в Норильском промышленном районе и на Кольском

В 2024 году Компания продолжила расширять число медицинских объектов на Норильской и Кольской промышленных площадках. Были запущены цеховые медицинские отделения для профилактики заболеваний и оказания качественной медицинской помощи сотрудникам прямо на производстве.

¹ Расходы на санаторно-курортное лечение состоят из частичной компенсации стоимости путевок сотрудникам и членам их семей, а также оплаты проезда в детские оздоровительные учреждения. Стоимость путевок за рубеж включает в себя также проезд от пункта перехода границы России до места отдыха и обратно.



С 2019 года было введено в эксплуатацию четыре медицинских центра и 35 медицинских объектов. На очереди к открытию медицинский центр в Кайеркане.

В 2025 году открылся многопрофильный медицинский центр «Корпоративный центр здоровья «Талнах» в Норильске, где оказываются услуги по 17 направлениям, а также проводятся периодические медицинские осмотры для сотрудников Компании.



Кроме того, Компания запустила программу «Цифровая медицина», использующую инновационные ИТ-решения в области медицинских технологий. Программа работает в санатории «Заполярье» с 2021 года и в Норильске с 2022 года. Разработано и запущено мобильное приложение для сотрудников, которое позволяет просматривать медицинскую карту, записываться на прием к врачу и получать всю необходимую информацию о работе клиник. Окончена работа по переводу наиболее важной медицинской документации в электронный вид и внедрению системы анализа рисков развития заболеваний.

Пенсионные программы

«Норникель» предоставляет сотрудникам возможность принять участие в программах негосударственного



пенсионного обеспечения. Программа «Накопительная долевая пенсия» формируется на основе паритетного плана, при котором финансирование пенсионных накоплений осуществляется сотрудником и Компанией совместно, на равных началах. Это позволяет Компании оказывать поддержку завершающим трудовую деятельность сотрудникам в процессе адаптации после увольнения на пенсию.

В Компании действует программа «Дополнительная корпоративная пенсия» — единовременная выплата сотруднику в возрасте 55–65 лет со стажем работы не менее 20 лет из средств Компании при его

увольнении и переезде за пределы Норильского региона. Программа позволяет закрепить сотрудников на территории региона на определенный срок, а также поощрить завершающих трудовую деятельность сотрудников, которые имеют значительный стаж работы на предприятиях «Норникеля» и трудовые заслуги перед Компанией.

Также для сотрудников Компании, награжденных Почетным знаком, действует программа «Ежемесячная пожизненная корпоративная пенсия». С начала действия программы право на нее предоставлено 242 сотрудникам Группы, из них на конец 2025 года получают выплаты 205 человек.

Динамика по пенсионным программам

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Накопительная долевая пенсия					
Количество участников, человек	10 776	10 406	10 380	9 954	9 422
Расходы, млн руб.	542	682	755	843	916
Дополнительная корпоративная пенсия					
Количество участников, человек	455	421	445	494	499
Расходы, млн руб.	411	442	482	543	567

Жилищные программы

С начала запуска жилищных программ передано

6 502
квартиры



Программой льготного кредитования воспользовались

2,2 тыс.
сотрудников



В 2025 году на жилищные программы было потрачено

1,5
млрд руб.



В отчетном году продолжалась реализация программ «Наш дом» / «Мой дом» и «Твой дом», в рамках которых сотрудники Компании редких специальностей и высококвалифицированные специалисты получили возможность на льготных условиях приобрести готовые к заселению квартиры в разных регионах страны.

«Норникель» самостоятельно приобретает жилье и передает его сотрудникам на условиях софинансирования: до половины стоимости, но не более 3 млн руб. оплачивает работодатель, остальную сумму вносит сотрудник в течение определенного срока работы в Компании (от пяти до десяти лет). Стоимость жилья остается неизменной весь срок участия сотрудника в программах.

В рамках программы «Наш дом» / «Мой дом» сотрудник может пользоваться жильем с момента его получения, но в собственность оно передается по завершении его участия в программе. В рамках программы «Твой дом» жилье передается в собственность сотрудника сразу, но с заложенным обременением. Обременение снимается после полного расчета сотрудника с продавцом.

В 2014–2025 годах квартиры для сотрудников приобретались в Московской и Тверской областях, Краснодарском

крае и Ярославле. Для создания дополнительной инфраструктуры и комфортных условий проживания, а также для удобства обслуживания управляющей компанией «Норникель» приобретал для сотрудников компактно расположенные жилые помещения. Всего сотрудникам было передано 6 497 квартир. В 2024 году стартовал пилотный проект «ЦФА в строительстве». Проект был запущен для сотрудников Норильской площадки в качестве помощи в приобретении жилья с помощью ЦФА. Участники проекта приобрели пакет ЦФА, стоимость которого привязана к льготной стоимости квадратных метров на этапе строительства жилья. В 2025 году после погашения таких ЦФА полученные денежные средства сотрудники использовали в качестве первоначального взноса на приобретение жилья. Для реализации проекта было выделено пять квартир.

Кроме того, в Компании действует социальная программа льготного кредитования, в рамках которой сотрудникам предоставляются беспроцентный заем на оплату первоначального взноса и компенсация определенной доли банковских процентов по ипотечному кредиту. Льготным кредитованием уже воспользовались порядка 2,2 тыс. сотрудников.

Поддержка бывших сотрудников

Частью корпоративной социальной политики «Норникеля» является программа поддержки бывших сотрудников «Ветераны компании», ориентированная на неработающих пенсионеров, постоянно проживающих в Норильске. Основным условием участия является стаж работы в Компании.

Фонд материальной помощи пенсионерам оказывает поддержку бывшим сотрудникам Компании, уволившимся до 10 июля 2001 года, имеющим стаж работы в подразделениях Компании 25 и более лет и постоянно проживающим за пределами Норильского промышленного района. Средства фонда формируются за счет ежемесячных добровольных отчислений сотрудников и благотворительного взноса Компании.

Компания также оказывает адресную помощь бывшим сотрудникам и членам их семей в трудных жизненных ситуациях, финансирует оздоровление и покупку медикаментов, а также оказание ритуальных услуг.



Промышленная безопасность

Основные стратегические направления в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) на 2023—2025 годы:

- достижение среднего показателя травматизма по отрасли;
- отсутствие смертельных случаев.

Стратегические цели

Отсутствие смертельных случаев



В Компании действует политика нулевой толерантности к смертельным случаям на производстве

Отсутствие катастрофических аварий



Предотвращение аварий на объектах Компании с негативным влиянием на жителей регионов присутствия и производственные показатели

Стабильное снижение рисков ПБиОТ до приемлемого уровня



Обеспечение безопасных условий труда сотрудников и минимизация рисков, связанных с процессом добычи и переработки руды

В 2025 году Компания активно работала над совершенствованием системы безопасности производства. Был разработан и прошел пилотную проверку с внедрением на руднике «Октябрьский» новый формат осуществления производственного контроля.

Этот формат отличается системным подходом, определяет конкретные требования к сотрудникам, обеспечивает каскадирование выявленных несоответствий, что позволяет минимизировать риски, которые могут привести к тяжелым и смертельным

несчастным случаям. В настоящее время проводится пилотная отработка нового формата на рудниках Кольской и Норильской площадок. В дальнейшем новый формат производственного контроля будет внедрен в систему обеспечения промышленной безопасности Компании, повышение эффективности которой является серьезным вызовом для Компании на 2026 год.

В 2025 году было проведено большое исследование имиджа ПБиОТ среди сотрудников. На основе результатов разработали и реализовали

мероприятия, лучшие из которых, такие как «Поиск небезопасных операций» и «Стажировки сотрудников ПБиОТ на производстве», были реализованы в 2025 году. Итоговая оценка имиджа по Компании составила 3,8 балла в 2025 году против 2,6 в 2024 году. В 2026 году планируется продолжение развития сотрудников на основании разработанных ролевых моделей и принятых «Правил сотрудника функции».

Система управления и КПЭ

Ключевые показатели эффективности

20% командных КПЭ сотрудников Группы



Цели: выполнение плана инициатив по ПБиОТ и снижение FIFR минимум на 60% от уровня 2021 год

До 35% в индивидуальных КПЭ менеджмента



Цель: 10%-ное выполнение плана инициатив по ПБиОТ в установленные сроки

В командных КПЭ Группы 20% веса составляет выполнение плана инициатив, направленных на повышение культуры безопасности и снижение смертельных производственных случаев. Эти мероприятия курируются непосредственно топ-менеджментом Компании, включая членов Правления. При оценке выполнения данного КПЭ применяется корректирующий коэффициент в зависимости от уровня FIFR¹. В основе целеполагания лежит ежегодное снижение FIFR от уровня 2021 года: для 2025 года целевое значение — на 60% и более.

Руководители производственных площадок несут персональную ответственность за жизнь и здоровье каждого подчиненного сотрудника, до 35% веса их индивидуальных КПЭ составляют показатели травматизма и промышленной безопасности. В качестве целевого значения — 100%-ное выполнение плана инициатив по ПБиОТ в установленные сроки.

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



Схема управления

Вопросы промышленной безопасности контролирует Комитет по аудиту при Совете директоров Компании.

Комитет ежеквартально рассматривает отчеты менеджмента о результатах деятельности в этой области, заслушивает доклады о причинах несчастных случаев, принятых мерах

для предотвращения подобных ситуаций в дальнейшем и дисциплинарном воздействии на виновных.



Под руководством Первого вице-президента — Операционного директора, руководителя Заполярного дивизиона в Компании работает комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии.

Его основная цель — повышение эффективности и ответственности в области ПБиОТ. Заседания Комитета проводятся ежеквартально на производственных площадках Группы.

Аудит безопасности производства

Компания регулярно проводит аудиты системы менеджмента в области безопасности труда. В 2025 году «Норникель» успешно его прошел и обновил сертификат соответствия. Сертифицирующая организация Bureau Veritas Certification отметила приверженность персонала в вопросах поддержания и постоянного улучшения системы менеджмента, нацеленность на устойчивое развитие с учетом изменений внешней и внутренней среды, безусловное выполнение законодательных требований в области

профессионального здоровья и безопасности. К числу сильных сторон Компании аудиторы отнесли реализацию методологии непрерывных улучшений в области ПБиОТ.

На конец 2025 года 51%¹ компаний Группы были сертифицированы по вопросам охраны труда и промышленной безопасности в соответствии со стандартом ISO 45001:2018.

В Компании за 2025 год проведено десять комплексных аудитов развития ПБиОТ, которые направлены

на выявление корневых причин обнаруженных несоответствий и разработку мероприятий по их устранению.

В 2025 году отработаны новые методики:

- проведена пилотная апробация рейтинга подрядных организаций по ПБиОТ на территории Надеждинского металлургического завода;
- проведены целевые аудиты на рудниках с учетом трех барьеров безопасности (технического, процедурного и поведенческого).

Производственные травмы

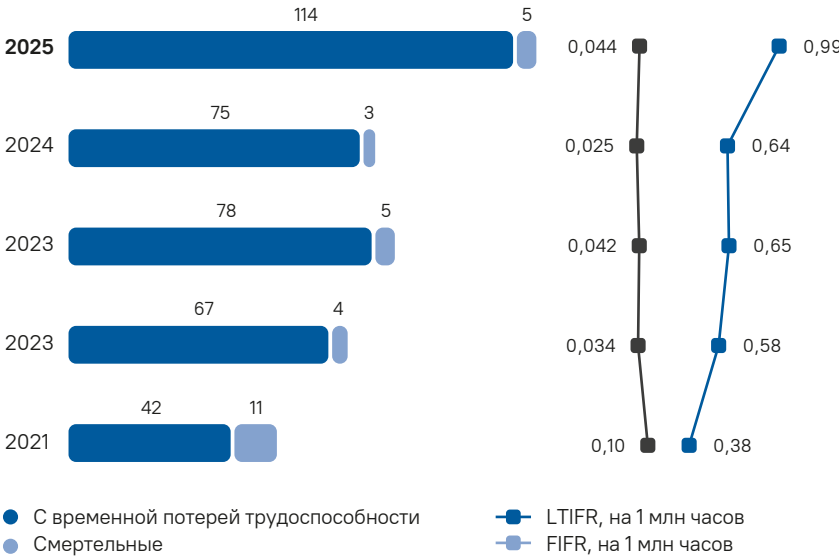
В 2025 году Компания сделала акцент на оперативности и системности управления происшествиями. Ключевым достижением стала организация круглосуточной работы Департамента по расследованию происшествий за счет создания оперативной группы реагирования, что в совокупности с внедренной единой схемой оповещения при несчастных случаях, происшествиях и авариях позволило сократить сроки внутреннего расследования на 30%. Для повышения эффективности оказания помощи пострадавшим разработан и внедрен алгоритм координации транспортировки в профильные учреждения страны для предоставления дополнительной медицинской помощи.

Был запущен функционал по регистрации мероприятий по результатам расследования происшествий, а также внедрен новый инструмент, который позволяет осуществлять тиражирование извлеченных уроков по результатам расследования любого происшествия между разными подразделениями Компании.

Особое внимание уделено профилактической составляющей: проведен комплексный анализ актуальности кардинальных правил безопасности с выявлением непокрытых рисками зон и последующей их актуализацией. Для формирования устойчивых компетенций в области расследований разработана и внедрена

бизнес-игра, ставшая эффективным инструментом обучения персонала рискориентированному подходу и методологии поиска корневых причин. Эти комплексные меры значительно усилили превентивный потенциал Компании, направленный на предотвращение происшествий в будущем.

Показатели травматизма по Группе, человек



¹ По среднесписочной численности.



Коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени (LTIFR) по итогам 2025 года увеличился до 0,99. Коэффициент частоты травм со смертельным исходом (FIFR) достиг 0,044.

К сожалению, в 2025 году были зафиксированы пять производственных смертельных случаев. В каждом из них все обстоятельства происшествия были тщательно расследованы с предоставлением отчета Совету директоров,

подготовлены планы устранения причин происшествий. Компания продолжает повышать качество расследований и меняет формат коммуникаций с сотрудниками по вопросам безопасности производства.

По итогам расследования случая, произошедшего при падении сотрудника в бункер в ходе попытки извлечения застрявшей металлоконструкции (рудозасоряющего элемента), разрабатываются дополнения в нормативные

документы, инструкция и порядок взаимодействия при извлечении рудозасоряющих элементов, планируется использование беспилотных систем для осмотра опасных зон, где необходимо извлечение рудозасоряющих

элементов из рудоперепусков / приемных бункеров, а выполнение подобных работ впредь будет осуществляться под непосредственным руководством технических руководителей с разработкой технологических карт.

Причины смертельных случаев

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Падение сотрудника	1	1	0	0	1
Падение предметов	0	0	0	0	0
Перемещение предметов / движущихся частей	3	0	0	0	0
Обрушение горной массы	2	2	0	0	1
Подземный транспорт	0	0	3	3	1
Поражение энергией / электроэнергией	1	0	0	0	0
Разрушение сооружений	0	0	2	0	0
Взрыв	0	0	0	0	0
Прочие	4	1	0	0	2
Итого	11	4	5	3	5

По итогам расследования группового несчастного случая, связанного с проливом серной кислоты из-за разгерметизации фланцевого соединения, приняты решения по устранению системных причин: доработана проектная документация для проведения безопасных локальных испытаний оборудования, фторопластовые защитные кожухи заменены на металлические, запорная арматура на кислотопроводах будет оснащена системами дистанционного управления, а также установлен обязательный порядок испытаний на герметичность после ремонтов и определены безопасные зоны для персонала с уточненными требованиями к средствам индивидуальной защиты, произведена световая демаркация, проверена работоспособность аварийных душей самопомощи.

На основании расследования случая, произошедшего вследствие обрушения горной массы на сотрудника при передвижении по горной выработке, разработан и внедряется порядок повторных проверок анкерной крепи, а также инициированы опытно-промышленные испытания инновационных технологий для выявления скрытых дефектов с последующим тиражированием на все рудники Заполярного филиала.

Для устранения причин произошедшего происшествия, случившегося вследствие зажатия сотрудника между вагонеткой и вагонопрокидывателем, разработана технологическая карта безопасного выполнения работ, восстановлены проектные ограждения и уклон, а также

инициирована работа с заводом-изготовителем по получению отбраковочных показателей и внесению изменений в технологическую документацию.

По результатам расследования зажатия сотрудника ломом при попытке ручного устранения зависания горной массы в бункере введен запрет на использование ручного инструмента, установлены защитные ограждения смотровых окон, внедряются организационно-технические меры по снижению влажности и засорения горной массы, а также инициированы разработка и внедрение специальных устройств (вибрационных, ударных и т. д.) для предотвращения зависаний.

Безопасность подрядных организаций

Показатели травматизма подрядчиков, человек

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Производственные травмы, в том числе:	30	46	32	31	29
• с временной потерей трудоспособности	28	42	25	30	28
• смертельные	2	4	7	1	1
LTIFR	—	—	—	0,52	0,56
FIFR	—	—	—	0,017	0,020

Нормативно-методические документы Компании в области промышленной безопасности — положения, политики, корпоративные стандарты, кардинальные правила безопасности — распространяются на сотрудников подрядных организаций. В 2025 году на заседании Совета директоров была утверждена Политика в области обеспечения производственной безопасности подрядных организаций.

При заключении договоров с подрядными организациями основной акцент в области охраны труда делается на исключении смертельных случаев и нарушений правил промышленной безопасности.

Все работы, выполняемые подрядными организациями в условиях повышенной опасности, проводятся

в соответствии с требованиями корпоративных стандартов. При допуске обязательно учитываются требования по охране труда, которые должны соблюдаться при организации и выполнении работ. Контроль их соблюдения осуществляется каждую смену. Перед началом работ сотрудники подрядных организаций проходят вводный и целевой инструктажи по охране труда, в том числе в части мер безопасности.

На объектах «Норникеля» регулярно проводятся совместные проверки соблюдения требований безопасности. При несоблюдении требований безопасности на подрядные организации накладываются штрафы.

С целью создания среды, где безопасность становится общей ценностью для всех участников процесса, ежегодно проводится сессия с крупными подрядными организациями с обсуждением кейсов и проблем, а также тренинги с привлечением внутренних тренеров Компании. Последняя сессия позволила определить, что безопасность — это ответственность всех участников процесса, а не только заказчика.

Также для подрядных организаций на регулярной основе проводятся тренинги по темам «Динамическая оценка рисков» и «Поведенческий аудит безопасности».



Культура безопасности

Компания регулярно совершенствует элементы системы ПБиОТ. Изменения охватывают все производственные подразделения Компании — от добычи руды до производства металлов.

С 2024 года в Компании стала проводиться оценка уровня зрелости культуры безопасности по методологии Патрика Хадсона (пять уровней лестницы безопасности). В 2024 году оценка культуры составляла 2,87 балла, в 2025 году — 3,5 балла.

Для поддержания высокого уровня осведомленности сотрудников о мерах безопасности Компания регулярно разрабатывает и обновляет памятки, видеоролики, презентационные и другие визуальные материалы, акцентирующие внимание на самых

важных сведениях, которыми необходимо руководствоваться в тех или иных ситуациях или при выполнении определенных работ для сохранения жизни и здоровья. Доступ к информации по охране труда обеспечен всем сотрудникам Компании.

Расходы на ПБиОТ

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025 ¹
Расходы на ПБиОТ, млн руб., в том числе:	12 728	21 697	17 505	19 784	11 401
расходы на одного сотрудника, тыс. руб.	173	272	218	256	150

Так, в 2025 году «Норникель» выделил ключевые инициативы:

- изменение формата коммуникаций — акцент на простые и интересные примеры по ПБиОТ: публикации на странице Компании и в «Супернике»;
- внедрение собственных цифровых решений для предотвращения несчастных случаев:
 - реализовано четыре решения по видеоаналитике для выявления нарушений кардинальных правил безопасности;
 - продолжается развертывание инфраструктуры для речевой аналитики;
- внедрение нового формата аудитов, нацеленного на выявление системных несоответствий;
- тиражирование извлеченных уроков по результатам исследований;
- полная трансформация системы мотивации в области ПБиОТ, в том числе формата проведения соревнований;
- запуск и успешная реализация собственных проектов по культуре безопасности: «Лидерство и институт амбассадоров».

Готовность к чрезвычайным ситуациям

В соответствии с требованиями законодательства Компания поддерживает постоянную готовность своих подразделений к аварийным ситуациям, а также к локализации и ликвидации последствий аварий, поскольку в структуру «Норникеля» входят более 300 опасных производственных объектов, применяющих в технологических процессах опасные вещества.

В Компании создана и функционирует система мониторинга ПБиОТ, обеспечивающая многоступенчатый контроль. Проводятся целевые, оперативные и комплексные проверки состояния ПБиОТ. Используемая в Компании схема информирования о происшествиях, а также система классификации происшествий позволяют оперативно реагировать на них и расширяют возможности дальнейшего анализа.

Кроме того, в Компании организованы поведенческие аудиты безопасности. По результатам контрольно-профилактической работы выявлено и привлечено к ответственности, в том числе с частичным или полным депремированием, более 8 тыс. нарушителей промышленной безопасности.

Процедуры готовности к аварийным ситуациям

На каждом предприятии разработаны планы мероприятий по ликвидации последствий аварий на объектах

Созданы горноспасательные команды, регулярно тренирующиеся в условиях, максимально приближенных к реальным

Персонал проходит обучение действиям в случае чрезвычайных ситуаций, проводятся учебные тревоги для сотрудников

Установлены системы наблюдения, оповещения, связи и поддержки действий в случае аварии на объектах

Создан резерв для ликвидации последствий аварий на опасных производственных объектах

Заключены договоры с профессиональными аварийно-спасательными службами

Мониторинг нарушений

В Компании создана и функционирует система мониторинга ПБиОТ, обеспечивающая многоступенчатый контроль. Проводятся целевые, оперативные и комплексные проверки состояния ПБиОТ. Используемая в Компании схема информирования о происшествиях, а также система классификации происшествий позволяют оперативно реагировать на них и расширяют возможности дальнейшего анализа.

Кроме того, в Компании организованы поведенческие аудиты безопасности. По результатам контрольно-профилактической работы выявлено и привлечено к ответственности, в том числе с частичным или полным депремированием, более 3 тыс. нарушителей промышленной безопасности.

¹ В 2025 году в Компании разработан и принят унифицированный подход к формированию отчетности по затратам на ПБиОТ. Новый подход не включает в себя затраты на мероприятия, по результатам которых улучшение условий ПБиОТ является сопутствующим эффектом. Сравнение затрат 2025 года с данными, представленными в более ранних публичных отчетах Компании, нерелевантно.



Обучение персонала

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

Обучение начинается сразу после приема сотрудника на работу с вводного инструктажа

по безопасности труда и последующих инструктажей уже непосредственно на рабочем месте. В дальнейшем регулярно проводятся инструктажи и тренинги в соответствии с действующими программами и спецификой работы. Все сотрудники Группы регулярно проходят онлайн-обучение и итоговое

тестирование по теме промышленной безопасности. Для обучения сотрудников основных профессий разработаны интерактивные курсы подготовки.

Статистика по обучению ПБиОТ

Показатель	2021	2022	2023 ¹	2024	2025
Количество сотрудников, прошедших обучение	38 253	51 520	57 114	55 427	50 061
Доля сотрудников, прошедших обучение, %	52	66	72	70	66
Количество тренингов, шт.	—	707	4 262	4 045	4 208

Развитие практических навыков

В фокусе особого внимания системы обучения персонала — получение практических умений и навыков для эффективной и безопасной работы с высокотехнологичным оборудованием. В филиале Корпоративного университета в Мончегорске есть класс виртуальной реальности, а в Норильске — целый комплекс высокотехнологичных площадок, позволяющих в безопасных условиях осваивать сложные навыки выполнения работ в опасных условиях. С помощью тренажеров виртуальной реальности сотрудники учатся правильно использовать средства индивидуальной защиты и осваивают правила перемещения

по горным выработкам. Тренажеры-симуляторы с 3D-эффектом за счет применения виртуальных технологий «погружения» позволяют визуализировать рудник и имитировать работу реальных подземных машин. В 2025 году обучение на тренажерах-симуляторах прошли около 350 человек.

На подземном полигоне на базе шахты «Ангидрит» рудника «Кайерканский», который входит в топ-15 предприятий промышленного туризма, ежегодно проходят практическое обучение свыше 200 машинистов подземных самоходных машин. Ведется подготовка к внедрению технологий «безлюдного рудника», поэтому персонал обучают управлять техникой и оборудованием с применением технологий дистанционного управления.

С 2023 года проводятся практические занятия по отработке навыков выполнения работ на высоте с применением различных средств безопасности. В 2025 году обучение в учебно-тренировочном комплексе прошли более 4,5 тыс. сотрудников.

В 2025 году для отработки навыков выполнения работ на высоте был запущен тренажер недалеко от Надеждинского металлургического завода. Обучение прошли 443 сотрудника.

В июле 2025 года в Мончегорске запущен новый уникальный аудиторный тренажерный комплекс для обучения работе на высоте. Обучены первые 75 человек.

Защита от вредного воздействия

Компания обеспечивает защиту сотрудников от влияния негативных факторов производства, предоставляя коллективные и индивидуальные средства защиты, внедряет эффективные режимы труда и отдыха, улучшает социально-бытовые условия на производстве. Всем сотрудникам

в течение рабочих смен обязательно предоставляется перерыв для питания.

Сотрудники, имеющие контакт с вредными веществами, направляются на специальное медицинское обследование в центры профессиональной патологии. Персонал,

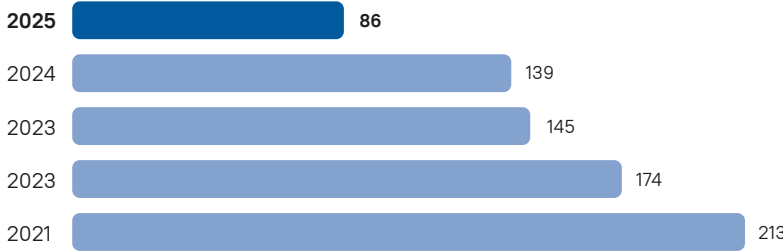
занятый на работах, связанных с загрязнением, бесплатно обеспечивается смывающими и обеззараживающими средствами. Сотрудники, работающие во вредных и в особо вредных условиях труда, бесплатно получают лечебно-профилактическое питание, молоко или равноценные пищевые продукты.

Профилактика профессиональных заболеваний

Большинство сотрудников Компании живут в Норильском промышленном районе. Для минимизации риска возникновения профессиональных заболеваний Компания реализует Серную программу, направленную на сокращение выбросов диоксида серы в атмосферу, внедряет эффективные меры охраны здоровья с учетом как производственных, так и индивидуальных факторов риска, пропагандирует здоровый образ жизни.

Ключевым элементом профилактики профессиональных заболеваний является регулярный контроль здоровья персонала. Сотрудники за счет Компании проходят обязательные осмотры при поступлении на работу и затем регулярные медицинские осмотры в течение срока работы. На производственных предприятиях действуют здравпункты, где проводятся осмотры перед началом работы и прием сотрудников по обращениям.

Вновь выявленные профессиональные заболевания, человек



¹ С 2023 года подсчет прошедших обучение ведется по программам, разрабатываемым Департаментом ПБиОТ.



Экология и климат

Стратегия

Одним из стратегических приоритетов «Норникеля» остается сокращение воздействия на окружающую среду. Компания строго соблюдает требования природоохранного законодательства, идентифицирует экологические риски и управляет ими, регулярно проводит обучение сотрудников, совершенствует методы экологического контроля, оптимизирует технологические процессы и принимает меры для сохранения и восстановления биоразнообразия.

В 2025 году Компания обновила Стратегию в области экологии и изменения климата, расширив горизонт ее планирования до 2035 года и включив в нее новые инициативы по строительству и обновлению очистных сооружений, восстановлению биоразнообразия, замене старого оборудования для улавливания пыли, вводу в эксплуатацию мобильных установок для обезвреживания отходов. Обновленная экологическая стратегия подтверждает приверженность «Норникеля» к снижению выбросов парниковых газов. Добровольная часть Стратегии, кроме направления по изменению климата, ориентирована на развитие решений в сфере экономики замкнутого цикла и поэтапной реализации мероприятий, нацеленных на увеличение доли переработки минеральных и неминеральных отходов, а также на соответствие стандартам устойчивого развития.

На сегодняшний день в рамках Стратегии реализуются и планируются к реализации 277 мероприятий.

Более подробно о Стратегии смотрите в текущем отчете в разделе «Стратегия развития в «Норникеле».

Экологический менеджмент

С 2005 года в Компании действует система экологического менеджмента как часть интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии. Благодаря этому все экологические вопросы координируются совместно с другими сферами, что позволяет повысить эффективность деятельности Компании в области экологической безопасности.

Экологический аудит

Для подтверждения соответствия системы экологического менеджмента Компании требованиям международного стандарта ISO 14001:2015 аудиторы Bureau Veritas Certification Rus

(BVC) ежегодно проводят надзорные аудиты и раз в три года — ресертификационные. АО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь» работает в России под египетской аккредитацией EGAC, является полноправным подписантом и участником IAF–MLA.

В 2023 году по итогам ресертификационного аудита Компания получила сертификат соответствия сроком до 12 января 2027 года. В 2025 году прошел второй надзорный аудит седьмого сертификационного периода, в ходе которого установлено полное соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001, действие сертификата подтверждено еще на один год.

На конец 2025 года 52% активов Группы были сертифицированы по экологическому стандарту ISO 14001.

Сертификат ISO 14001:2015

Сертифицированные активы	Статус
Главный офис и филиалы	Сертификационный орган: Bureau Veritas Certification Rus
Норильская площадка	В 2025 году был проведен надзорный аудит
Кольская площадка	
Зарубежная площадка	Сертификационный орган: Bureau Veritas Certification Rus Поддерживает сертификацию на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2015
Забайкальский дивизион	Сертификационный орган: IRLCLASS IRQS (Индия) Сертификация системы экологического менеджмента с 2023 года В 2025 году был проведен надзорный аудит

Воздух

Одно из основных воздействий Компании на окружающую среду — существенные выбросы диоксида серы при плавке сульфидных концентратов.

Серная программа

В рамках федерального проекта «Чистый воздух» национального проекта «Экологическое благополучие» на Надеждинском металлургическом заводе реализуется масштабный проект Серной программы, не имеющий аналогов по своим масштабам и направленный на значительное снижение выбросов диоксида серы.

Стратегия развития предусматривает преобразование «Норникеля» в экологически безопасное предприятие, в том числе за счет реализации Серной программы на Кольской и Норильской производственных площадках.

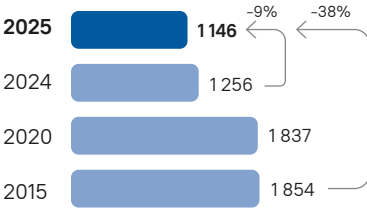
На Кольской площадке благодаря Серной программе выбросы диоксида серы сократились более чем на 90% в сравнении с базовым 2015 годом. Небольшой рост выбросов диоксида серы в 2025 году связан с увеличенной переработкой сырья.

На Норильской площадке Серная программа реализуется на Надеждинском металлургическом заводе, она предусматривает внедрение технологических решений, обеспечивающих утилизацию диоксида серы из отходящих газов печей взвешенной плавки путем производства серной кислоты и дальнейшей ее нейтрализации известняком, а полученная в процессе нейтрализации гипсовая пульпа размещается в специализированном гипсохранилище.

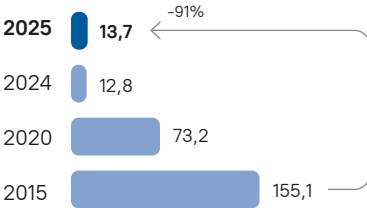
В октябре 2023 года был осуществлен запуск первой технологической линии и было утилизировано 7,5 тыс. тонн диоксида серы. В сентябре 2024 года в комплексное опробование запущена вторая технологическая линия, и объем утилизации диоксида серы из газов составил порядка 390 тыс. тонн. В 2025 году реализация Серной программы продолжилась: провели комплекс работ по материально-техническому обеспечению и строительству объектов, осуществлялся монтаж различного технологического оборудования, проводились пусконаладочные работы. На участке производства серной кислоты велись строительные работы на третьей технологической линии производства. Ее последующий запуск создаст условия для непрерывного процесса производства серной кислоты в полном контуре, обеспечив достижение целевых показателей проекта по утилизации диоксида серы, а также позволит проводить своевременное техническое обслуживание оборудования. По итогам 2025 года было утилизировано 489 тыс. тонн диоксида серы.

В 2025 году совокупные выбросы загрязняющих веществ по Группе составили 1,2 млн тонн — на 8% меньше, чем в прошлом году.

Выбросы диоксида серы на Норильской площадке, тыс. тонн



Выбросы диоксида серы на Кольской площадке, тыс. тонн



Выбросы загрязняющих веществ по Группе, тыс. тонн

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Диоксид серы (SO ₂)	1 601	1 778	1 671	1 269	1 160
Оксид азота (NO _x)	11	10	6	6	6
Твердые вещества	9	11	11	11	12
Прочие вещества	25	21	20	21	25
Итого	1 647	1 819	1 708	1 307	1 202

1 Многостороннее соглашение о признании Международного форума по аккредитации.

2 От среднесписочной численности.

1 При суммировании возможна погрешность из-за округления.

Программа экомониторинга

Программа включает два направления: обязательный контроль промышленных выбросов на источниках и добровольный мониторинг качества воздуха в городской среде.

Согласно требованию законодательства на предприятиях Компании были внедрены системы автоматического контроля выбросов, которые позволяют получать информацию в непрерывном режиме каждые 20 минут. В 2026 году, в том числе с помощью систем автоматического контроля, Компания планирует контролировать показатели промышленных выбросов основных загрязняющих веществ: диоксида серы, взвешенных веществ (пыли) и оксида углерода.

В конце 2024 года «Норникель» запустил первую за полярным кругом комплексную систему мониторинга качества атмосферного воздуха в населенных пунктах¹ в режиме реального времени. Сегодня данные мониторинга используются для расчета индекса качества воздуха, который размещается на сайте [«Норильск.рф»](http://Норильск.рф) и использует цветовую индикацию: зеленый цвет — загрязнение отсутствует, желтый — умеренное загрязнение, красный — высокое.

В середине 2025 года «Норникель» передал администрации в Мончегорске аналогичную систему мониторинга качества атмосферного воздуха в жилой зоне. Работа системы доступна на сайте [«Мончегорск.рф»](http://Мончегорск.рф).

Компания активно прорабатывает альтернативное решение классическим системам автоматического контроля выбросов — системы предиктивного типа AXIOMA. В течение 2025 года на Норильской и Кольской площадках проводилось тестирование системы.

¹ Г. Норильск, район Кайеркан, г. Талнах.

Станции экологического мониторинга

Название предприятия	Количество станций
Норильский промышленный район	16
Мончегорск	11
пгт Никель (Мурманская область)	1
Заполярный (Мурманская область)	1

Вода

Компания второй год подряд входит в число лидеров в области рационального использования водных ресурсов, по данным агентства RAEX.

Предприятия Компании расположены в регионах с достаточным обеспечением водными ресурсами. В 2025 году дефицита водных ресурсов не отмечалось, предприятия и население были обеспечены водой в достаточном объеме.

Деятельность «Норникеля» связана со следующими рисками в области водных ресурсов:

- загрязнение водных объектов в результате разлива хвостов обогащения, нефтепродуктов;
- загрязнение водных объектов в связи с неэффективной работой очистных сооружений;
- истощение водных объектов в результате превышения лимитов забора воды.

Компания стремится ответственно и рационально использовать водные ресурсы и предотвращать загрязнение водных объектов. Для этого ведется регулярный мониторинг подземных вод на производственных объектах и проектирование системы сбора и очистки подотвальных вод. На всех объектах, где используется вода, ведутся наблюдения за водными объектами и их водоохранными зонами. «Норникель» не ведет забор

воды из охраняемых природных объектов и строго соблюдает лимиты водозабора.

На ключевых производствах «Норникеля» создана система замкнутого водооборота. В основном забор воды идет из поверхностных и подземных водных объектов, используются также сточные воды других организаций и естественный водоприток. Объем забранной в 2025 году воды увеличился по сравнению с прошлым годом на 26 млн м³. На естественный водоприток в отчетном году пришлось около 16% забора воды.

Доля оборотного и повторного водоснабжения составила 80% объема воды, используемой в производственных целях. В том числе произведенные используются для нейтрализации серной кислоты в рамках Серной программы.





Использование водных ресурсов в 2025 году

Забор

347 млн м³

237 млн м³

поверхностные источники

26 млн м³

подземные источники

55 млн м³

естественный водоприток

28 млн м³

сточные и прочие воды

Потребление

1 217 млн м³

=243 (новая) + 974 (повторно и многократно используемая)

60 млн м³

повторно используемая вода (5%)

914 млн м³

многократно используемая вода (75%)

Сброс

264 млн м³

177 млн м³

чистые

11 млн м³

очищенные

38 млн м³

недостаточно очищенные

38 млн м³

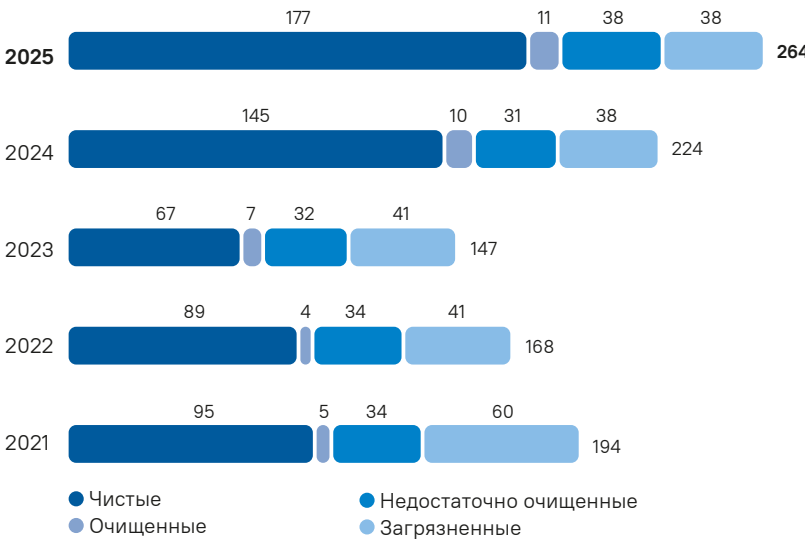
загрязненные

- наблюдение за поверхностными водными объектами в контрольных пунктах выше и ниже мест сброса сточных вод;
- контроль технологических процессов очистки сточных вод на очистных сооружениях и организационно-технические мероприятия для повышения эффективности очистки.

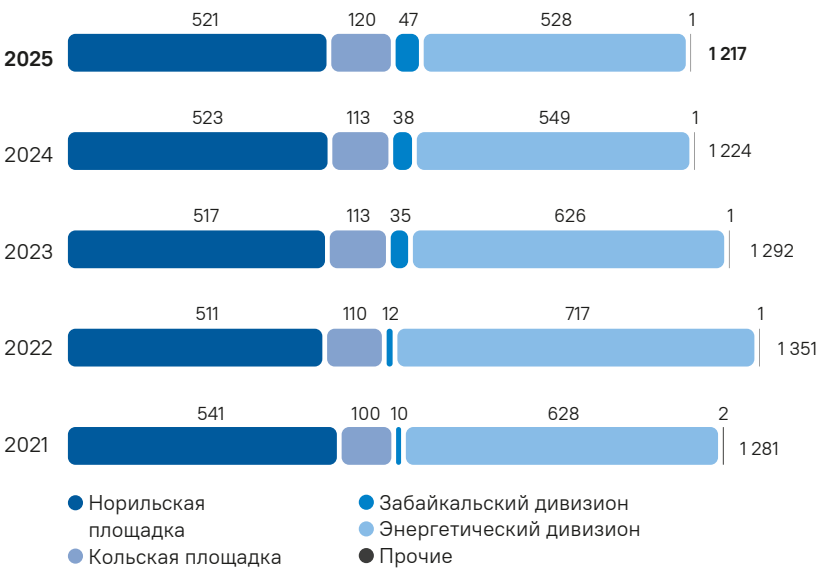
Воздействие водного транспорта

Компания принимает меры для снижения расхода топлива для водного транспорта и предотвращения загрязнения рек Дудинка и Енисей.

Сброс сточных вод в водные объекты, млн м³



Использование воды по площадкам, млн м³



«Норникель» принимает все возможные меры для соответствия концентрации загрязняющих веществ в сточных водах нормативным требованиям. Все выпуски хозяйственно-бытовых сточных вод оборудованы сооружениями биологической либо физико-химической очистки. По итогам 2025 года масса загрязняющих веществ в составе сточных вод снизилась на 4% и составила 86 тыс. тонн.

Компания регулярно инвестирует в повышение эффективности существующих систем водоочистки и строительство новых и регулярно оценивает свое воздействие на водные ресурсы. В том числе проводятся:

- инвентаризация сточных вод;
- оценка качества сточных вод в аккредитованных лабораториях в соответствии с периодичностью, установленной законодательством;
- контроль объемов сброса и качества сточных вод в местах сброса в водные объекты;

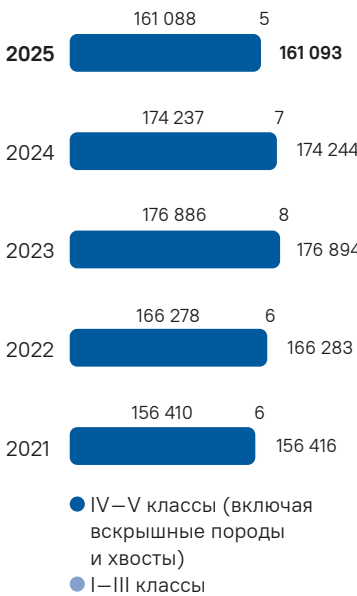
Отходы

99% отходов, образующихся в результате деятельности Компании, не представляют опасности. Это скальные и вскрышные породы, хвосты обогащения, металлургические шлаки и железистый кек. Отходы от добычи рудных полезных ископаемых размещаются в отвалах и идут на закладку выработанного пространства рудников, засыпку карьеров, подсыпку автодорог и укрепление дамб хвостохранилищ. В общей массе отходов на пустую породу приходится 80%, на хвосты — 17%.

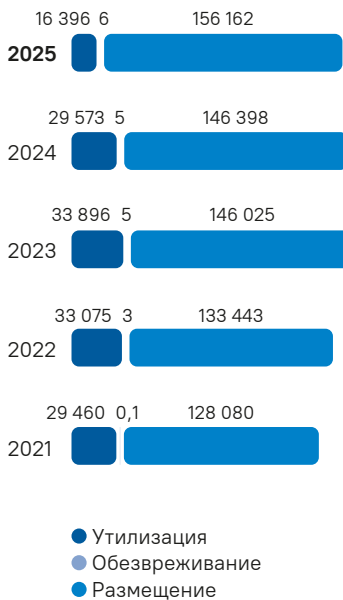
Основными способами вовлечения отходов в собственное производство являются переработка в плавильных печах, регенерация масел, использование в качестве флюса, для приготовления закладочных печей и при строительстве.

Объем образования отходов в 2025 году снизился за счет пересмотра плана проведения горных работ.

Образование отходов по классу опасности, тыс. тонн



Обращение с отходами, тыс. тонн



Сброс сточных вод в водные объекты преимущественно происходит в пределах лимитов и не оказывает существенного воздействия

на биоразнообразие. В 2025 году объем сброса сточных вод увеличился на 18%, что вызвано сбросом нормативно-чистых вод от охлаждения ТЭЦ.



Размещение отходов

На текущий момент в Компании шесть действующих хвостохранилищ: четыре на Норильской площадке, одно на Кольской и одно в Забайкальском дивизионе. Все

они располагаются на значительном расстоянии от производственных объектов и населенных пунктов.

«Норникель» признает, что хвостохранилища являются объектами повышенного риска и потенциально

способны существенно воздействовать на окружающую среду и качество жизни населения. В Компании разработан Политика в области управления хвостохранилищами, ведется регулярный мониторинг состояния гидротехнических сооружений, мест сброса и прилегающих территорий.

Также в рамках Серной программы было построено гипсохранилище, которое находится на стадии пусконаладочных работ. Гипсохранилище предназначено для размещения гипсовой пульпы.

Объем утилизации отходов в 2025 году снизился по сравнению с 2024 годом в связи с изменением законодательства о недрах, согласно которому часть вскрышных и вмещающих горных пород, хвостов обогащения выведены из-под терминологии «отходы производства и потребления» и в учетную документацию по отходам не включаются. На утилизацию отходов в 2025 году пришлось 10%.



Земельные ресурсы и биоразнообразие

Почва

В области сохранения земельных ресурсов приоритетом Компании является снижение и по возможности предотвращение негативного воздействия, возникающего в ходе производственной деятельности.

«Норникель» регулярно участвует в озеленении регионов присутствия. В Компании разработан план мероприятий по восстановлению нарушенных территорий, предусматривающий очистку и благоустройство муниципальных территорий, прилегающих к автодорогам, охрану водных объектов и водоохранных зон, благоустройство туристических баз отдыха. В организации и проведении мероприятий участвуют местные власти и волонтеры Компании.

Площадь нарушенных земель и рекультивация, га

Показатель	2022	2023	2024	2025
Площадь нарушенных земель, на начало периода	16 694	16 906	17 225	16 750
Площадь нарушенных земель в отчетном периоде	317	297	199	439
Рекультивация (по 2-ТП)	75	15	71	0
Площадь нарушенных земель на конец периода	16 936	17 188	17 353	17 189

Площадь восстановленных земель, га

Показатель	2022	2023	2024	2025
Восстановление земель, в том числе:	575	339	236	286
• озеленение	2	7	9	4
• санитарная очистка	178	80	73	54
• лесовосстановление	285	112	87	212
• рекультивация (по экостратегии)	110	140	66	16

Сохранение биоразнообразия

На протяжении многих лет «Норникель» поддерживает инициативы по сохранению и восполнению биоразнообразия в регионах присутствия Компании. Совместная работа «Норникеля» и ученых Российской академии наук (РАН) по оценке биоразнообразия ведется с 2022 года. В ходе нескольких экспедиций были всесторонне изучены экосистемы в регионах присутствия Компании: Мурманской области, Красноярском и Забайкальском краях.

Эти исследования биоразнообразия стали самыми масштабными работами по изучению экосистем со времен Советского Союза. В рамках сотрудничества с ФГБУН «Институт систематики и экологии животных» Сибирского отделения Российской академии наук учеными был разработан интегральный показатель состояния экосистем (ИПСЭ) — методика оценки состояния экосистем, основанная на сравнении биологического разнообразия участков, затронутых хозяйственной деятельностью и эталонных, не подвергающихся воздействию. Эту методику планируется апробировать на экспериментальных полигонах, после чего разместить в открытом доступе для публичного обсуждения и возможного тиражирования начиная с 2027 года.

С актуальными отчетами по результатам исследований, более подробной информацией об ИПСЭ, а также с инициативами и лучшими практиками по сохранению биоразнообразия можно ознакомиться на тематическом сайте «Сохраняя экосистемы», а также на официальном сайте Компании в разделе «Биоразнообразие».

В 2025 году в России стартовал национальный проект «Экологическое благополучие», который включает в себя направление «Сохранение биоразнообразия и развитие экологического туризма». На основе этого проекта определены 24 национальные задачи в области сохранения биологического

разнообразия, которые будут заложены в новую стратегию сохранения и устойчивого использования биологического разнообразия. Руководствуясь национальным ориентиром, «Норникель» разработал проект Корпоративной программы сохранения биоразнообразия до 2035 года, который был представлен в декабре 2025 года. Первая в стране корпоративная программа сохранения биоразнообразия, рассчитанная на десять лет, структурирует реализуемые и перспективные проекты с учетом текущих приоритетов и ценностей «Норникеля».

Программа зарыбления

С 2023 года в рамках соглашения между Компанией, Росрыболовством и Всероссийским научно-исследовательским институтом рыбного хозяйства и океанографии (ВНИРО) выполняются ежегодные рыбохозяйственные исследования озерно-речной системы, включая озеро Пясино и реку Пясину, реки Амбарная, Норильская, Далдыкан, Агапа, Дудыпта, Таряя, Пура и Озерная. Целью этих работ является разработка научных рекомендаций по восстановлению водных экосистем и запасов промысловых рыб. В сезон 2025 года впервые был проведен количественный учет ранней молоди сиговых рыб по всему руслу и основным притокам реки Пясины, начаты гематологические исследования крови сига, нельмы, чира и муксуна, характеризующие физиологическое состояние и здоровье рыб, проведен полнотеломный анализ выборки сига, муксуна, чира, нельмы и сибирского осетра из реки Пясины в сравнении с имеющимися данными по геномике этих видов из бассейнов других рек Сибири.

Компания также ведет работы, направленные на инкубацию и последующий выпуск молоди ценных пород рыб в водные объекты. «Норникель» сотрудничает с российскими производителями аквакультуры, в том числе из Красноярского края. В рамках соглашения с 2023 по 2052 год в Енисей и водоемы Норило-Пясинской озерно-речной системы Компания планирует выпустить 540 млн мальков ценных видов рыб. С 2023 года в Енисей уже было выпущено 9 млн мальков сибирского осетра, из них 3 млн — в 2025 году.

В Забайкальском дивизионе в 2025 году была проведена работа по выпуску мальков пеляди в озера Шакша и Иван. За весь период работы Забайкальский дивизион выпустил в водоемы Забайкалья более 2 млн мальков ценных видов рыб, что позволяет восполнить популяцию рыб и поддерживать их численность.

Кольская площадка совместно с Институтом биологии Карельского научного центра РАН с 2022 года успешно осуществляет проект по зарыблению водоемов в районе Мончегорска — по уникальной для России технологии. Промышленные экологи Кольской площадки выращивают мальков ценных пород рыб в естественной среде. Икру сига и кумжи в специальных гнездах-инкубаторах помещают в озера и реки. Зарыбление помогает восстановить популяции рыбы в водоемах Кольского полуострова, а благодаря изобретению ученых выживаемость мальков достигла 90–95%.



Сотрудничество с заповедниками

«Норникель» поддерживает заповедники в регионах присутствия, не ведет производственную деятельность на особо охраняемых природных территориях (ООПТ) или в непосредственной близости от них:

- В Мурманской области заповедники «Пасвик», «Лапландский» и «Кандалакшский» находятся в 7–90 км от производственных объектов Кольской площадки.
- В Красноярском крае буферная зона Путоранского заповедника находится на расстоянии 80–100 км от производственных площадок.
- В Забайкальском крае государственный природный биосферный заповедник Даурский находится на расстоянии 250 км от производственных объектов. Государственные зоологические заказники областного значения «Урюмканский» и «Борзинский» находятся северо-восточней и южней от зон производственной деятельности Забайкальского дивизиона.

В Красноярском крае ведется активное сотрудничество с Федеральным государственным бюджетным учреждением «Объединенная дирекция заповедников Таймыра» («Заповедники Таймыра») по реализации задач в сфере мониторинга и сохранения биоразнообразия, развития заповедного дела, поддержки научно-исследовательских работ, экологического просвещения. В числе приоритетных направлений — мониторинг и реализация комплекса мер по сохранению исчезающих видов флоры и фауны. С 2022 года Компания поддерживает мероприятия в рамках реализации Программы по изучению путоранского подвида снежного барана и разработке стратегии его сохранения. В 2023–2025 годах проведен авиаучет снежных баранов по всему ареалу, в том числе в труднодоступной восточной части плато Путорана, занимающей площадь более 17 тыс. км². В 2026 году планируется дальнейшая реализация проекта по мониторингу и сохранению

снежного барана. В национальном парке «Красноярские столбы» ведется совместная проработка концепции по флагманскому проекту «Развитие центра научного волонтерства».

В Мурманской области «Норникель» уже много лет сотрудничает с заповедниками «Пасвик» и «Лапландский», а с 2024 года к сотрудничеству присоединился и Кандалакшский заповедник. Для привлечения внимания к теме сохранения популяции северного оленя в Лапландском заповеднике при поддержке «Норникеля» реализуется проект «Сохраним оленя вместе»; созданы экотропы; построены гостевые дома, визит-центр; изданы книги об основателях заповедника, книга для детей «Тайны Лапландского заповедника».

Аналогичная работа проводится и в Печенгском округе, где при поддержке Компании реализуется

уникальный проект заповедника «Пасвик» по созданию Центра реинтродукции жемчужницы. Восстановление популяций жемчужницы планируется в водоемах как Печенгского округа, так и других муниципалитетов Мурманской области.

В Забайкальском крае в 2025 году совместно с учеными на территории заказника «Борзинский» в пределах косвенного воздействия ГРК «Быстринское» проводился мониторинг состояния окружающей среды с использованием методики оценки ИПСЭ.

В декабре 2025 года фонд «Природа и люди» проанализировал деятельность крупнейших добывающих компаний России в области сохранения биоразнообразия за 2023–2025 годы. «Норникель» занял второе место в ренкинге.

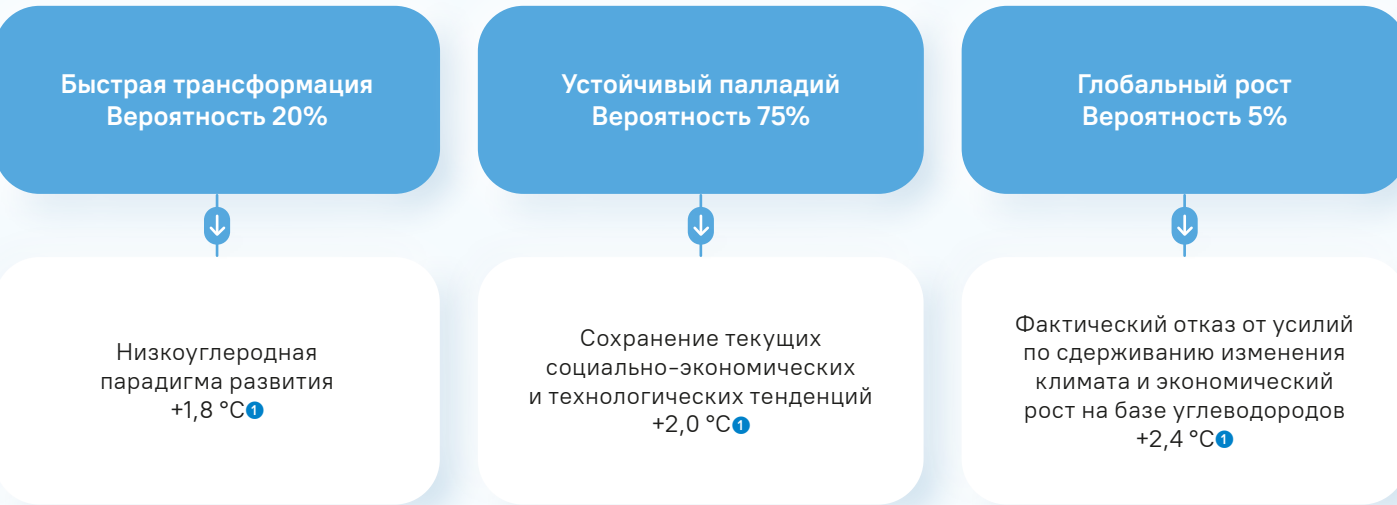
Климат

Наш подход

«Норникель» понимает важность проблемы изменения климата: Компания повышает степень адаптации своей инфраструктуры к изменениям климата и ведет работу по снижению выбросов парниковых газов.

Компания продолжает интегрировать в свои бизнес-процессы систему управления климатическими рисками в соответствии с рекомендациями TCFD и стремится к раскрытию информации по МСФО S2 «Раскрытие информации, связанной с климатом».

Для оценки климатических рисков и возможностей в Компании приняты три корпоративных глобальных сценария социально-экономического развития и изменения климата до 2060 года, разработанные совместно с Институтом народнохозяйственного прогнозирования РАН.



Эти сценарии коррелируют с климатическими сценариями МГЭИК SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5 соответственно.

Компания использует в качестве базового сценария «Устойчивый палладий», предполагающий сохранение роли традиционных отраслей наряду с развитием «зеленой» экономики. В частности, большая доля

рынка останется у автомобилей с двигателями внутреннего сгорания, а долгосрочный спрос на палладий сохранится за счет как сектора гибридных автомобилей, так и его потенциальных новых применений. Два других сценария Компания использует для стресс-тестирования рисков, связанных с изменением климата.

• Более подробное описание рисков и возможностей, связанных с изменением климата, представлено в настоящем Отчете в разделе «Система управления рисками»

¹ Изменение температуры к 2050 году относительно доиндустриальных значений.



Парниковые газы

Начиная с 2020 года Компания осуществляет расчет прямых и косвенных выбросов парниковых газов (охваты 1 + 2) с учетом резерва выбросов под Серную программу. В связи с предстоящей реконфигурацией Медного завода выбросы загрязняющих веществ будут снижены. Выбросы парниковых газов верифицированы независимыми аудиторами TUV Austria и АО «Кэпт».

В 2025 году прямые и косвенные выбросы парниковых газов (охваты 1 + 2) от производственных процессов составили 7,5 млн тонн CO₂-экв.^❶, эффект прямых поглощений парниковых газов пустой породой хвостохранилищ составил 0,2 млн тонн CO₂-экв.

В 2025 году Компания обеспечила удержание объемов выбросов на уровне показателей прошлого года, сбалансировав рост производственных показателей, связанных

в том числе с постепенным выходом Серной программы на проектные мощности, мерами по повышению энергоэффективности. Снижение поглощения выбросов парниковых газов в 2025 году обусловлено изменением минерально-химического состава поступающей в хвостохранилища руды, что было определено на основе анализа проб хвостов.

Порода хвостохранилищ «Норникеля» в силу ее химического состава и ряда других технологических факторов способна естественным образом вступать в реакцию с углеродсодержащими газами в атмосфере. Это приводит к минерализации углерода в хвостохранилище и, таким образом, к поглощению его из атмосферы. Объем поглощений в основном зависит от количества и состава породы, размещенной в хвостохранилищах Группы за отчетный период. Компания валидировала Методику расчетов прямых поглощений парниковых газов пустой породой хвостохранилищ на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 14064-1-2021 «Газы парниковые. Часть 1. Требования и руководство по количественному определению и отчетности о выбросах и поглощениях парниковых газов на уровне организации», которую можно назвать уникальной в российской практике. Данные о фактических поглощениях за 2021–2025 годы верифицированы TUV Austria и АО «Кэпт».

В планах «Норникеля» изучение искусственной минерализации углерода, которая обладает повышенным потенциалом поглощения парниковых газов.

Основные производственные объекты «Норникеля» расположены в Норильском промышленном районе, за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году держится отрицательная температура воздуха. Район изолирован от федеральной

энергетической инфраструктуры, поэтому «Норникель» в этом регионе производит электроэнергию и тепло на собственных генерирующих мощностях, находящихся в 100%-ной

собственности Группы. В результате основные выбросы парниковых газов приходятся на топливно-энергетические активы Компании. Так как «Норникель» является

единственным производителем электроэнергии и тепла в Норильском промышленном районе, Компания также полностью обеспечивает ими объекты социальной инфраструктуры и местное население. Доля выбросов парниковых газов, которая приходится на объекты инфраструктуры и население регионов присутствия, составляет в среднем 12% от общего объема выбросов парниковых газов по охватам 1 и 2.

Охват 3

Компания ежегодно проводит количественную оценку косвенных парниковых выбросов охвата 3^❸, которые возникают за пределами Группы и находятся вне ее контроля и влияния. Указанные выбросы подразделяются на выбросы от восходящих потоков в Компанию (upstream) и выбросы от нисходящих потоков от Компании (downstream).

В составе выбросов upstream основной объем связан с приобретением сырья и материалов у поставщиков, а также с потреблением энергии и топлива (в части, не включенной в охваты 1 и 2).

Выбросы downstream связаны с транспортировкой реализованной продукции от производственных активов Компании до потребителей и ее дальнейшей переработкой в следующий законченный продукт. В область оценки выбросов downstream за 2025 год вошли никель, медь, палладий, платина, медные и никелевые полупродукты, железорудный концентрат, реализованные за пределы Группы. Динамика изменения объемов выбросов определяется изменением объемов реализации, структуры продуктового и клиентского портфелей Группы. Выбросы downstream в 2025 году составили 4,3 млн тонн CO₂-экв. Основными факторами изменения относительно прошлого года являются сокращение объемов реализации полупродуктов и обновление коэффициентов эмиссии по транспортировке, в том числе согласно данным Глобального совета по выбросам в сфере логистики.

В целом по Группе на четырехлетнем горизонте наблюдается динамика снижения выбросов парниковых газов. В 2025 году Компания обеспечила удержание объемов выбросов на уровне показателей прошлого года.



Выбросы парниковых газов, охваты 1 + 2, млн тонн CO₂-экв.^❷



❶ Расчет выбросов парниковых газов охвата 2 произведен региональным методом, также в валовые выбросы парниковых газов (охват 1+2) включен резерв выбросов под Серную программу на НМЗ и не учтены выбросы парниковых газов, образованных от отпуска тепло- и электроэнергии населению.

❷ Выбросы парниковых газов рассчитаны в соответствии с методологией GHG Protocol. При расчете выбросов парниковых газов по Группе учтены следующие парниковые газы: прямые выбросы диоксида углерода (CO₂), оксида азота (N₂O) и метана (CH₄), в большей своей части от подразделений транспортировки газа с учетом Серной программы на НМЗ и отпуска тепло- и электроэнергии населению.

❸ Количественная оценка выбросов проводится в соответствии с рекомендациями GHG Protocol, Международного совета по горному делу и металлам (ICMM, International Council on Mining and Metals), отраслевых ассоциаций (в том числе Института никеля) и с использованием Руководящих принципов национальных инвентаризаций парниковых газов МГЭИК.



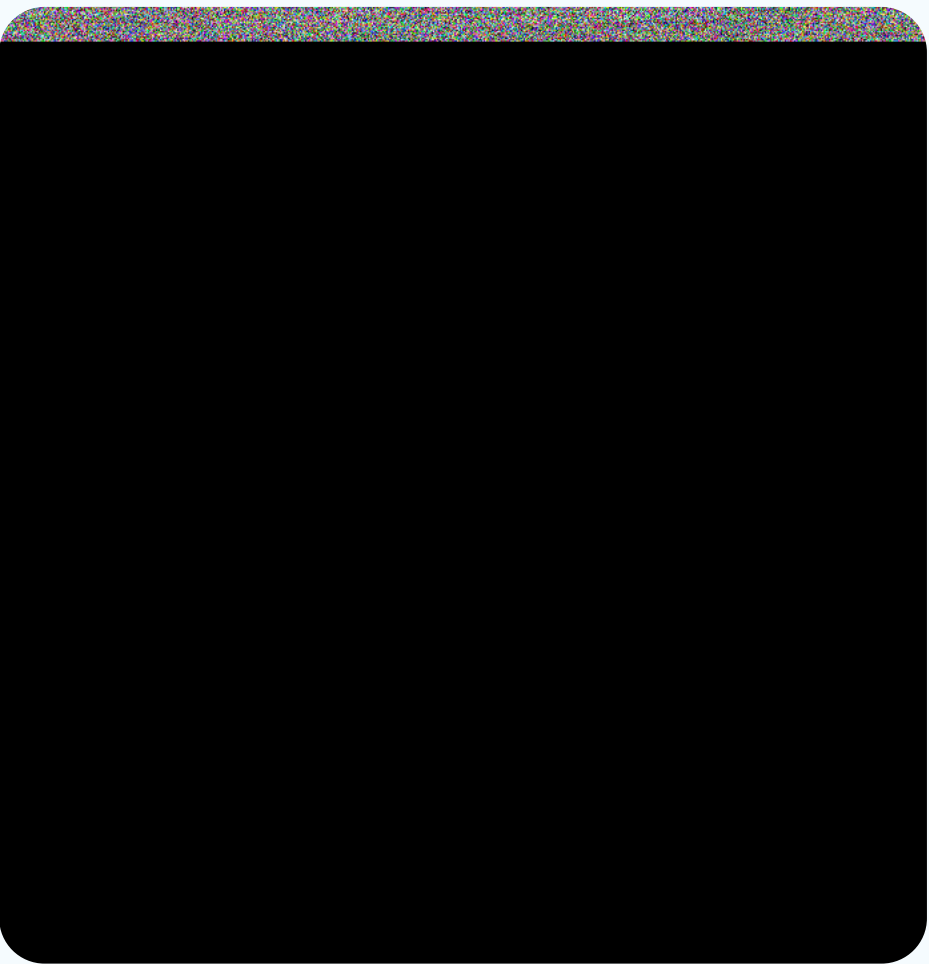
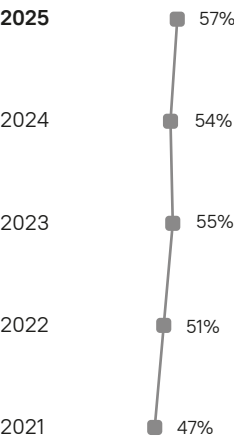
Использование ВИЭ и энергоэффективность

Энергообеспечение производственных активов «Норникеля» осуществляется как от внешних объектов генерации, так и от собственного топливно-энергетического комплекса, в результате чего образуются прямые и косвенные выбросы парниковых газов (охват 1 + 2).

Собственные энергетические активы расположены в Норильском промышленном районе, источником для производства энергии для них является ископаемое топливо с низким углеродным следом — природный газ, а также ВИЭ — гидроэлектроэнергия. Дизельное топливо, мазут, бензин и авиационное топливо используются в транспортных активах «Норникеля». Уголь применяется минимально, только в небольших объемах в некоторых производственных процессах.

Производственные активы Забайкальского дивизиона и Кольской площадки обеспечиваются теплом от собственных котельных, а электроэнергия закупается на оптовом рынке электрической энергии и мощности (ОРЭМ).

Доля ВИЭ в потреблении
электроэнергии



Из-за сложных климатических условий не все ВИЭ доступны для использования за Северным полярным кругом.

Солнечная энергия

~ 8 месяцев в году — отрицательная температура воздуха
~ 100 суток — продолжительность полярных и сумеречных ночей
~ 70 дней в году — солнечные дни

Геотермальная энергия

на глубине 300—500 метров — вечная мерзлота

На модернизацию энергетической инфраструктуры в 2025 году было направлено

429
млн долл. США



Основным источником ВИЭ для Компании является гидро-энергия, которая вырабатывается на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС, входящих в Группу. В 2025 году доля потребленной электроэнергии из ВИЭ, составила 56% по Группе и 57% — по Норильскому промышленному району. Доля ВИЭ в общем потреблении энергии по Группе составила 11%.

Использование других ВИЭ за Северным полярным кругом, таких как солнечная и геотермальная энергия, осложняется суровыми климатическими условиями и полярной ночью в тех регионах, где расположены основные производственные активы «Норникеля».

«Норникель» придает большое значение повышению энергоэффективности строящихся и действующих производственных площадок. На модернизацию энергетической инфраструктуры в 2025 году было направлено более 429 млн долл. США. Инвестиции включают множество проектов по замене оборудования на тепловых и гидроэлектростанциях, модернизации хранилищ топливных баков, а также электросетевых и газопроводных систем.

Мониторинг многолетнемерзлых грунтов

Система геотехнического и фоновое мониторинга многолетнемерзлых грунтов и объектов на ней,

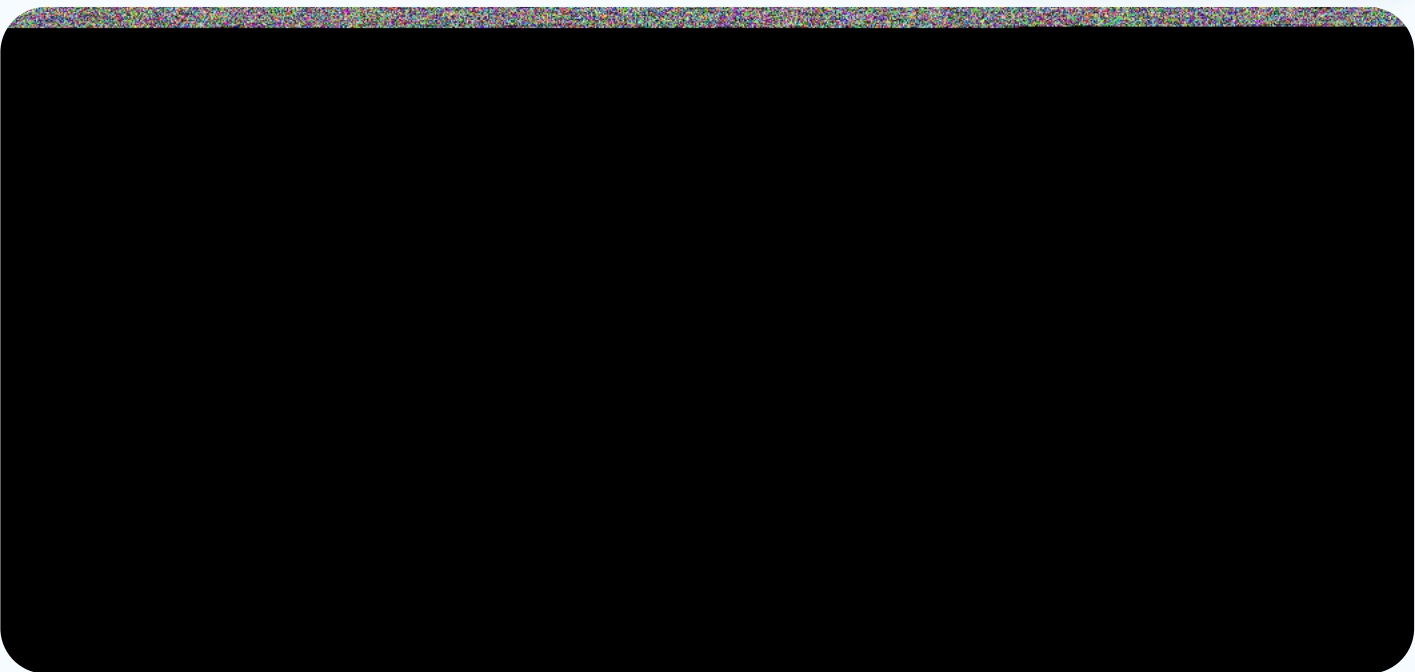
разработанная «Норникелем», позволяет оценивать влияние деградации грунтов на устойчивость инженерных сооружений на территории присутствия и управлять этими рисками.

Высокая динамика изменения климата в Арктике создает проблемы глобального масштаба и представляет значительную угрозу безопасности полярной инфраструктуры.

В последние годы «Норникель» сосредоточился на выстраивании научно-практического базиса для управления эксплуатацией активов. В населенных пунктах Норильского промышленного района были пробурены глубокие наблюдательные скважины для изучения температурного режима многолетнемерзлых грунтов и оценки влияния глобального изменения климата.



Более подробную информацию читайте в [Отчете об устойчивом развитии за 2025 год](#)





Социальная политика

Развитие регионов присутствия

Повышение уровня жизни
местных сообществ

Экологическое
благополучие

Развитие
инфраструктуры

Поддержка интересов
коренных малочисленных
народов

В 2025 году социальные расходы, согласно консолидированной финансовой отчетности, составили 20,8 млрд руб., из них расходы на благотворительность составили 13,1 млрд руб., расходы на социальные программы — 7,7 млрд руб.^❶

«Норникель» играет важную роль в экономике России и оказывает значительное влияние на социальную и экономическую жизнь регионов присутствия. Поскольку основная часть предприятий «Норникеля» расположена в моногородах, Компания заинтересована в поддержке на их территории благоприятной социальной обстановки и создании комфортной городской среды, открывающей сотрудникам и членам их семей широкие возможности для самореализации.

Непростые климатические условия, в которых живут и работают сотрудники «Норникеля», географическая изолированность основных производственных комплексов, усиливающаяся

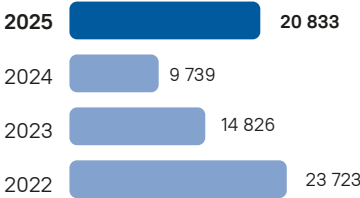
конкуренция за трудовые ресурсы в отрасли — все это требует эффективной социальной политики, повышающей привлекательность Компании как работодателя.

«Норникель» выстраивает со всеми территориями присутствия партнерские отношения и активно участвует в разработке и реализации социальных программ.

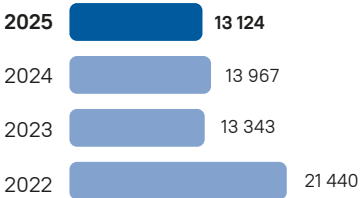
Реновация Норильска

Один из важнейших способов привлечения и удержания сотрудников — повышение качества жизни в Норильске и в регионе в целом. В 2021 году «Норникель» подписал четырехстороннее соглашение с федеральными и региональными органами власти о реновации жилой и социальной инфраструктуры Норильска. Соглашение будет действовать до 2035 года, инвестиции в проект составят 120 млрд руб., из них 81 млрд руб. внесет Компания.

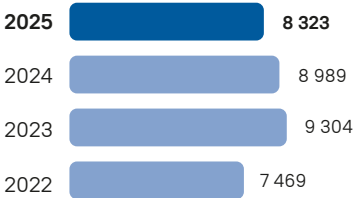
Социальные расходы^❶, млн руб.



Расходы на благотворительность, млн руб.



Платежи по социальным программам, млн руб.



В рамках проекта был утвержден мастер-план развития Норильска, разработана программа социально-экономического развития города до 2035 года, запущена реновация жилищного фонда. Программа также включает в себя строительство и капитальный ремонт объектов социальной инфраструктуры, благоустройство, модернизацию объектов ЖКХ и транспортной инфраструктуры.



Подробнее
ознакомиться
с планами
реновации
можно на сайте
«Норильск-2035»

«Чистый Норильск»

В 2021 году Компания запустила программу «Чистый Норильск» для очистки территории от неиспользуемых объектов в Норильском промышленном районе и рекультивации земель, которая предусматривает очистку и благоустройство общественных пространств, охрану водных объектов, обустройство туристических баз отдыха.

За десять лет действия программы планируется демонтировать более 500 заброшенных зданий, убрать 600 стихийных свалок и 2,0 млн тонн отходов. За 2021–2025 годы было демонтировано 442 здания, вывезено 1,3 млн тонн мусора и отправлено на переработку 100 тыс. тонн металлолома.

Программы для молодежи

«Добавь городу красок»

На протяжении 13 лет Компания ежегодно проводит художественный конкурс «Добавь городу красок» для детей и молодежи Норильска и Мончегорска, цели которого — вовлечение молодежи в творческое преобразование городов, формирование сопричастности и идентификации себя с будущим города. Кроме того, конкурс создает условия для реализации творческих проектов, формирует ответственное отношение к экологии и разумному потреблению ресурсов. Создано более 45 муралов как на объектах Компании, так и на объектах городской инфраструктуры.

Профориентация школьников

Более 5 тыс. первоклассников ежегодно к началу учебного года получают в подарок от Компании «Книгу о том, как металлы построили города». Издание рассказывает о горно-металлургических профессиях и технологических процессах, формирует у детей чувство гордости и причастности к деятельности Компании, популяризирует научные знания и повышает привлекательность науки. Специалисты «Норникеля» проводят «Урок компании», на котором детям в День знаний вручаются книги и рассказывают о Компании и производстве, важности металлов, которые добывает «Норникель».

❶ Согласно консолидированной отчетности классифицируются как расходы социального характера.
❷ Резерв на будущие расходы.



Благотворительная программа «Люди территории»

Более десяти лет назад «Норникель» определил собственный подход к благотворительности и создал понятный инструмент для широкой целевой аудитории. Программа «Мир новых возможностей» сформировала проактивный подход жителей к решению социальных проблем на территориях, соответствовала потребностям территорий в период своего становления и была эффективным ответом на вызовы времени.

За время реализации программы «Мир новых возможностей» создана благоприятная среда для развития территорий и сформирована культура благотворительности, вовлечения сообщества активных горожан.

В 2025 году «Норникель» усилил благотворительную и волонтерскую деятельность, объединив ключевые корпоративные проекты: благотворительную программу «Мир новых возможностей» и программу корпоративного волонтерства «Комбинат добра» в масштабную программу развития социального капитала «Люди территории».

Таким образом, программа «Люди территории» — старт для социального развития регионов присутствия и ядро экосистемы социального развития. В новый портфель программы вошли следующие направления:

- «Волонтеры» — развитие компетенций для поддержки общественных инициатив, включая корпоративное волонтерство;

- «Созидатели» — развитие территорий и жителей;
- «Изобретатели» — развитие научно-технического, инженерного потенциала, поддержка изобретательства, включая IMAKE;
- «Предприниматели» — развитие навыков начинающих и действующих предпринимателей.

Волонтеры

Волонтерство является значимой частью социального благополучия сотрудников и инструментом развития человеческого капитала, затрагивает область управления персоналом, направленную на повышение вовлеченности сотрудников в решение социально значимых задач,

развитие горизонтальных связей, формирование культуры благотворительности и добровольчества, развитие коммуникативных способностей, эмоциональных компетенций, создание условий для раскрытия личностного потенциала каждого, а также на выстраивание партнерских отношений между заинтересованными сторонами.

В 2025 году в рамках программы приняли участие около 4 тыс. сотрудников Компании, представителей некоммерческих организаций, инициативных групп горожан, реализовалось более 250 волонтерских мероприятий. Представители волонтерской команды «Норникеля» принимают участие в международных и федеральных форумах и экспертных площадках в качестве участников, спикеров, модераторов, экспертов.

Сотрудники, активно участвующие в волонтерских мероприятиях «Норникеля», часто в дальнейшем становятся их инициаторами, а полученные навыки помогают им не только в повседневной жизни, но и в развитии профессиональных компетенций и карьерных треков.

В 2025 году в рамках реализации программы «Комбинат добра» более 4 тыс. корпоративных волонтеров и горожан были вовлечены в мероприятия местного сообщества, привлечено свыше 40 партнеров, проведено около 250 волонтерских мероприятий.



Экологический марафон «Понеслось»

Главным проектом экологического направления является экологический марафон «Понеслось», который проводится ежегодно с 2016 года. В 2025 году марафон прошел под девизом «Понеслось: люди территорий» и был сфокусирован на шести направлениях деятельности: научное волонтерство, заповедное, волонтеры-просветители, приюты и помощь бездомным животным (зооволонтеры), инфраструктура и городская среда, озеленение и «ЭкоАрт». В 2025 году в нем приняли участие 173 команды, состоявшие из 1 503 волонтеров.

В 2025 году при поддержке экологов Компании организовано более десяти экспедиций для 40 волонтеров научного и заповедного

направлений — в трех заповедниках и одном национальном парке. Участники помогают ученым: ведут учеты животных, исследуют экосистемы, создают питомники хвойных пород, помогают питомникам зубров и центрам реинтродукции редких видов.

Благотворительная ярмарка

Новогодняя благотворительная ярмарка «Волонтеры в Сити» ежегодно проводится волонтерами «Норникеля» с 2019 года и уже стала доброй традицией. К участию в ней приглашаются все желающие: сотрудники Компании, члены их семей, партнеры и друзья программы корпоративного волонтерства. В 2025 году было собрано более 1 млн руб., эта сумма была удвоена «Норникелем». Все средства идут на благотворительность.



Соиздатели

Реализация проектов и мероприятий осуществляется через экосистему взаимосвязанных компонентов: обучение — экспертное сообщество — поддержка инициатив. Системный подход в работе с местным сообществом позволяет гарантировать устойчивость результатов: повышение уровня компетенций, внедрение новых социальных технологий, поддержка общественных инициатив, а также тиражирование опыта на экспертных площадках российского и регионального масштабов.

Молодежный форум

Молодежный форум SVET ON 2025 — это масштабное мероприятие, прошедшее на территориях деятельности Группы весной 2025 года. Форум был реализован как стратегический коммуникационный и образовательный проект Компании, направленный на работу с молодежью в регионах присутствия. Он стал частью юбилейной повестки, приуроченной к 90-летию «Норникеля», и одновременно самостоятельной платформой для вовлечения, развития и диалога с молодым поколением.

В мероприятиях форум лично приняли участие свыше 4,7 тыс. молодых людей. В реализации проекта участвовали 102 партнера — местные организации, представители бизнеса, креативных индустрий и промышленности — по четырем ключевым направлениям форума. Важной особенностью SVET ON стала его география: форум проходил в нескольких населенных пунктах одновременно: в Норильске, Чите, Мончегорске, Заполярном и Никеле.

Конкурс социальных проектов

С целью поддержки общественных инициатив по созданию условий для устойчивого развития регионов деятельности Компанией ежегодно проводится Конкурс социальных проектов (КСП).

В январе 2025 года Компания объявила о поддержке 117 общественно полезных инициатив от 92 организаций из регионов присутствия.

В сентябре 2025 года стартовал очередной КСП, где было подано более 300 инициатив — от идей по улучшению городской среды до трогательных задумок по формированию экокультуры. Эксперты определили 188 финалистов, из которых по решению экспертного совета 133 лучших проекта получают гранты на общую сумму 155 млн руб. Итоги конкурса объявлены 12 января 2026 года, проекты будут реализовываться до весны 2027 года.

Конкурс проектов «Мир Таймыра»

В целях реализации части мероприятий в рамках пятилетней Программы Соглашения коренными малочисленными народами Севера (далее — КМНС) Компанией впервые в 2025 году был организован и проведен конкурс социальных проектов «Мир Таймыра».

Главная цель этого конкурса — поддержка общественных инициатив, направленных на решение локальных проблем сохранения культуры, быта и традиций коренных малочисленных народов полуострова Таймыр (КМНТ), а также создание условий для устойчивого развития территории их традиционного проживания. Из четырех направлений конкурса самой востребованной стала номинация «Идеи Таймыра» — возрождение культурного наследия, поддержка одаренных детей, развитие национальных видов спорта. По итогам конкурса поддержано 12 проектов на сумму 43 млн руб.

Образовательный проект «Перемена»

В 2025 году продолжена реализация образовательного проекта Компании «Перемена», стартовавшего в 2019 году на форуме социальных технологий. Проект направлен

на объединение всех сторон, участвующих в образовательном процессе: детей, родителей и педагогов.

В 2025 году прошло четыре очных модуля, которые охватили 1194 участника. Работа на всех модулях велась в четырех направлениях:

- ПЕРЕМЕНА.EDU — образовательная программа для школьных педагогических команд;
- ПЕРЕМЕНА.TEEN — комплексная программа по жизнеориентации и формированию психологической зрелости учащихся;
- ПЕРЕМЕНА.TEAM — программа развития полезных навыков для родителей;
- ПЕРЕМЕНА.CLUB — программа для студентов.

Изобретатели

Инженерный марафон IMAKE

Ключевая идея проведения марафона IMAKE заключается в создании условий для поддержки и продвижения инженерных разработок и проектов, развитии научно-творческого потенциала и креативности детей и подростков, а также в формировании сообщества начинающих инженеров и ученых. Проект позволяет сформировать систему вовлечения детей в процесс исследования и изобретательства, стимулировать их интерес и мотивацию для развития в этом направлении.

В 2025 году основная задача проекта — проведение всех этапов IMAKE — была реализована полностью. Этот сезон запомнился большими вызовами, новыми форматами и направлениями программы, яркими победами, прорывными идеями и, как всегда, теплой поддержкой и семейной атмосферой.

В апреле 2025 года в Москве состоялся финал конкурса изобретателей IMAKE, объединивший регионы, в котором свои изобретения представили 23 школьника. Помимо презентации изобретений, в рамках Печати.

финального мероприятия состоялось награждение самых активных участников проекта. По итогам всего сезона мейкерам, наставникам и целым изобретательским династиям вручили премии в номинациях «Прорыв сезона», «Открытие сезона», «Креатор сезона», «Инженер сезона», «Наставник сезона», «Педагог сезона» и др.

Изобретатели IMAKE также активно участвовали в жизни своих территорий: посещали производственные экскурсии, проводили инженерные и экологические мастер-классы, участвовали во всех научных и инженерных городских мероприятиях, посещали конференции и представляли свои проекты на всевозможных конкурсах и акселераторах. Кроме того, мейкеры посетили самые крупные инновационные центры страны: Сколтех, павильон «Атом» на ВДНХ, центр профориентации в Москве, Всероссийский детский центр «Океан».

Осенью 2025 года прошли IMAKE-десанты и интенсивы, на которых школьники сделали свои первые шаги в изобретательстве, познакомились

друг с другом, педагогами, попробовали себя в разных направлениях проекта. В 2025 году в рамках IMAKE-десантов свои первые шаги в проекте сделали почти 4 тыс. юных изобретателей.

В декабре четыре команды IMAKE из Норильска и Мончегорска вернулись с золотыми и серебряными наградами Международных соревнований инженеров-конструкторов PowerTech.

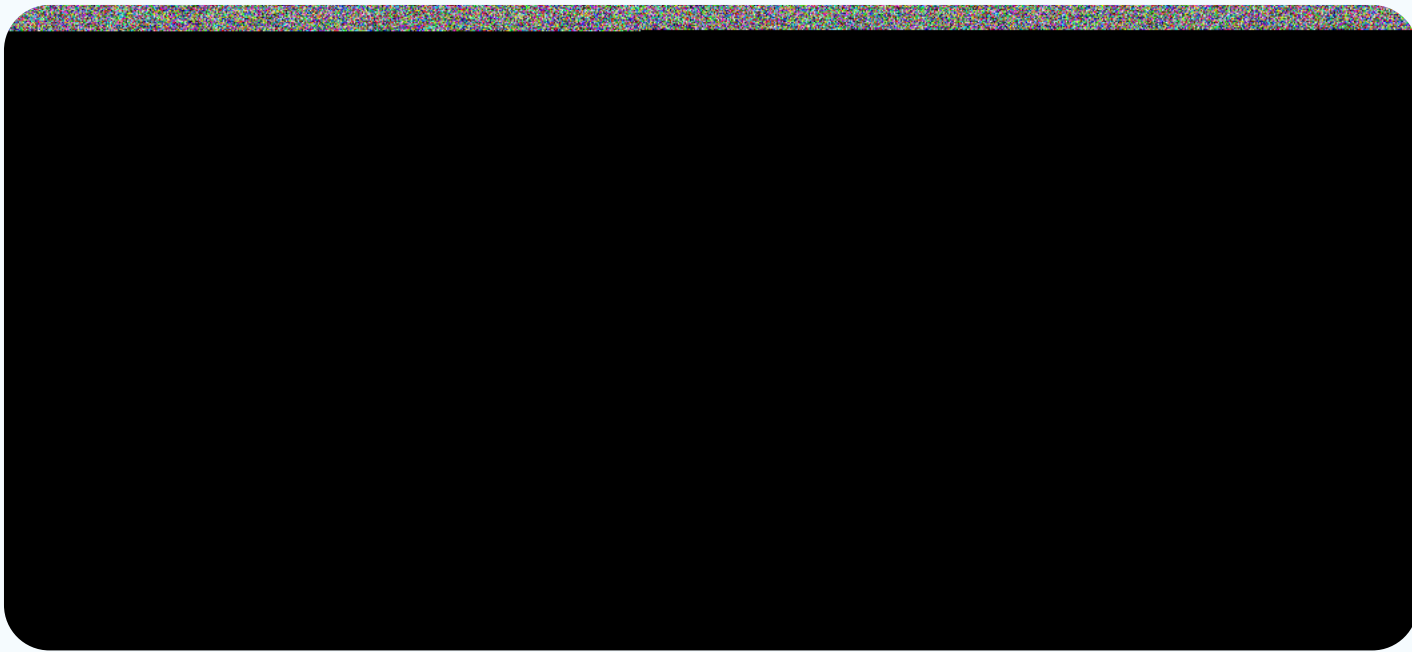
Важным достижением сезона стало привлечение в команду организаторов 25 наставников, которые в прошлом были участниками проекта, а сегодня являются студентами вузов, сотрудниками инженерных и детских центров по всей стране.

Предприниматели

Направление «Предприниматели» содействует формированию благоприятной и устойчивой экосистемы для малого и среднего бизнеса в регионах деятельности Компании.

С 2014 года Компания реализует программы поддержки для малого бизнеса на территориях своей деятельности. За этот период в Норильске выдано более 30 беспроцентных займов на общую сумму свыше 140 млн руб. В разные годы целевыми группами обучения становились действующие и начинающие свой бизнес предприниматели, представители некоммерческих организаций, старшеклассники и студенты.

В 2025 году к программе присоединились участники корпоративной молодежной программы «В хорошей компании». Всего в результате обучения было проработано 43 проекта, направленных на расширение действующих бизнесов и запуск стартапов в таких сферах деятельности, как локальный туризм, общественное питание, спорт, работа с детьми, ремонты и строительство и прочие услуги населению. К инвестиционной сессии было допущено 19 проектов, из которых 10 получили в 2025 году беспроцентные займы.





Диалог с коренными малочисленными народами

Взаимодействие «Норникеля» с КМНС, проживающими на полуострове Таймыр и в Мурманской области, основывается на признании права коренного населения самостоятельно определять приоритеты своего развития и уважительном отношении к его обычаям, традициям и культуре. Диалог осуществляется на регулярной основе, охватывает все сферы взаимных интересов и носит комплексный характер. Горно-металлургические активы «Норникеля» не расположены на традиционных территориях КМНС.

Основные принципы взаимодействия с КМНС нашли отражение в Политике, утвержденной Советом директоров Компании в 2024 году.

Компания принимает на себя добровольные обязательства перед КМНС и закрепляет их в соглашениях и протоколах встреч с представителями КМНС. Так, в 2020 году Компания совместно с представителями КМНС разработала пятилетнюю программу поддержки традиционной хозяйственной деятельности и улучшения условий их жизни на полуострове

Таймыр. Программа предусматривала строительство жилья и социальных объектов, объектов инфраструктуры, а также мероприятия по развитию традиционного природопользования. На эти цели было выделено 2 млрд руб. Программа существенно укрепила корпоративные практики взаимодействия с КМНС, за пять лет была создана база для дальнейшего устойчивого развития общин.

- В 2025 году были подведены итоги реализации программы:**
- построено 33 дома в поселках Волочанка и Усть-Авам;
 - приобретена 21 квартира для детей-сирот из числа КМНС;
 - построено пять фельдшерско-акушерских пунктов в различных поселках;
 - реализовано 58 значимых инициатив в рамках грантовой программы «Мир Таймыра»;
 - построен визит-центр в поселке Усть-Авам;
 - совместно с научными организациями проведены исследования, способствующие развитию традиционного природопользования.

Общий объем финансирования благотворительных проектов Компании в 2025 году по направлению взаимодействия с КМНС

~118
млн руб.



В 2025 году «Норникелем» была продолжена системная работа по поддержке КМНС в скорректированном формате: деятельность Координационного совета была расширена на Ловозерский муниципальный округ Мурманской области, помимо продолжения реализации ряда инфраструктурных проектов, был сделан акцент на развитие самостоятельности КМНС. Такой является программа «Люди территорий» и входящие в нее конкурс «Мир Таймыра» и конкурс социальных проектов в Мурманской области, в рамках которых Компания поддерживает социальные проекты, созданные в интересах устойчивого развития КМНС и, как правило, ими же разработанные.

Также Компания продолжила реализацию мероприятий, направленных на поддержку КМНС, решение локальных проблем сохранения культуры, быта и традиций, а также на создание условий для устойчивого развития территории традиционного проживания КМНС. Так, в отчетный период Компанией организованы дополнительные субсидированные авиа-, речные, автомобильные рейсы из отдаленных поселков и промысловых точек и обратно для доставки продуктов питания, сельскохозяйственной продукции в Дудинку, Норильск; профинансированы работы по ремонту фасада здания культурно-досугового комплекса в поселке Хатанга; десять образовательных организаций Таймыра

обеспечены сетью Интернет; введены в эксплуатацию два новых здания фельдшерско-акушерских пунктов в поселках Попигай, Хантайское Озеро.

Помимо указанных мероприятий, в 2025 году в рамках соглашения с Федеральным агентством по делам национальностей (далее — ФАДН России) финансировались проекты развития КМНС: экспертные семинары, мониторинговое исследование, в том числе ежегодный доклад о взаимодействии КМНС и бизнеса. Компания продолжает поддерживать всероссийскую конкурсную программу «Школа общественной дипломатии» для коренных малочисленных народов, реализуемую МГИМО МИД России и ФАДН России.

Общий объем финансирования благотворительных проектов Компании в 2025 году по направлению взаимодействия с КМНС составил около 118 млн руб.

Итоги 2025 года подтверждают, что реализуемая Компанией модель взаимодействия с КМНС, сочетающая стратегическое планирование, инфраструктурные инвестиции и партнерство, соответствует международным стандартам, демонстрирует устойчивые результаты и способствует развитию территорий.

«Норникель» соблюдает систему международных норм и стандартов в отношении КМНС, признает их права на сохранение традиционного образа жизни и уклада хозяйственной деятельности. В целях системного диалога с КМНС полуострова Таймыр:

- на Норильской площадке создан отдел по работе с КМНС, в котором работают представители коренных этносов;
- по инициативе КМНС в Компании сформирован Координационный совет по взаимодействию с родовыми общинами КМНС.



Закупки и ответственная цепочка поставок

Подход к управлению

«Норникель» ответственно подходит к сотрудничеству с поставщиками и потребителями продукции и взаимодействует с теми партнерами, которые соблюдают законы и нормы, создают безопасные условия труда для своих сотрудников, а также уделяют первостепенное внимание охране окружающей среды. Компания ожидает от своих контрагентов следования лучшим международным и российским практикам в области устойчивого развития и ответственной цепочки поставок (ОЦП).

При управлении закупками и ОЦП «Норникель» руководствуется следующими основными документами:

- Кодексом корпоративного поведения поставщика;
- Политикой по ответственному выбору поставщиков;
- Кодексом деловой этики;
- Политикой по правам человека;
- Политикой в области обеспечения производственной безопасности подрядных организаций;
- внутренними корпоративными стандартами по закупкам.

С целью минимизации операционных и финансовых рисков и затрат, а также повышения надежности и ритмичности поставок в Компании для закупок применяются закупочные политики. На конец 2025 года действовали 52 закупочные политики по категориям, в том числе по четырем из них проведены работы

по актуализации. Также в Компании действует утвержденная на 2025 год программа повышения эффективности закупок, целями которой являются:

- оптимизация затрат на материально-технические ресурсы, работы и услуги («нулевая инфляция»);

- достижение показателей по оборотному капиталу в части снижения уровня запасов;
- повышение конкуренции в закупочных процедурах;
- повышение прозрачности и усиление контроля закупочных процедур.

Закупочная деятельность

«Норникель» выстраивает свои отношения с поставщиками на основе открытых тендерных процедур. Основная цель системы закупок — своевременное и полное удовлетворение потребностей Компании в материалах и услугах надлежащего качества и по приемлемой цене.

Закупочный процесс

Закупочный процесс Компании сертифицирован по ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001. Также оценка деятельности поставщиков разработана с учетом этих стандартов. Особое внимание уделяется тем поставщикам, продукция которых является уникальной и критически важной для стабильной работы производственных переделов Группы.

Компания закупает более 40 агрегированных закупочных категорий — от тяжелого промышленного оборудования до продуктов питания. При этом «Норникель» обеспечивает равные конкурентные возможности для крупных, средних и малых предприятий, основываясь на общепринятых нормах добросовестной конкуренции и принципах исключения

конфликта интересов. Для обеспечения максимальной эффективности и прозрачности закупочных мероприятий большинство закупок осуществляется централизованно через Главный офис Компании с использованием автоматизированных систем и электронных торговых площадок.

В зависимости от плановой стоимости закупка может быть проведена в форме тендера, простой или упрощенной процедуры. При этом в зависимости от материальности и специфики закупаемой продукции результаты квалификационного отбора и выбор победителя закупочной процедуры утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании. Договор с победителем заключается в соответствии с утвержденными результатами закупочной процедуры. Все централизованные закупки Группы публикуются на официальном сайте Компании.

По итогам 2025 года общая сумма закупок, проведенных в рамках компетенции закупочных коллегиальных органов Главного офиса (тендерный комитет, тендерные комиссии), составила около 133 млрд руб.

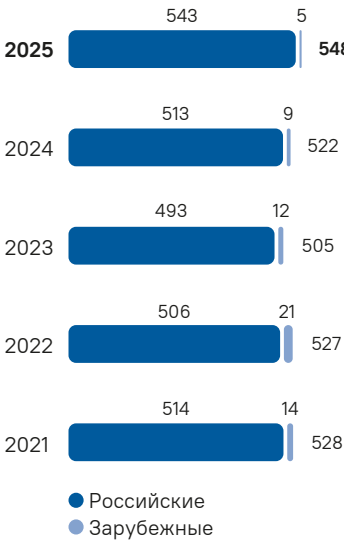
Компания заинтересована в сотрудничестве с надежными поставщиками, которые соблюдают свои обязательства по срокам поставок, объему и качеству поставляемой продукции, поэтому в ходе закупочных мероприятий поставщики проходят обязательный для всех квалификационный отбор по формализованным критериям и правилам.

С целью социальной поддержки регионов присутствия «Норникель» отдает предпочтение закупкам у местных поставщиков. Это позволяет сохранять рабочие места и поддерживать уникальные предприятия, от стабильной работы которых зависит не только благополучие их сотрудников, но и социальная составляющая региона присутствия в целом.

В «Норникеле» действует [Служба корпоративного доверия](#), в которую могут обратиться любые заинтересованные стороны и сообщить обо всех нарушениях.



Количество компаний — поставщиков по централизованным закупкам, ед.





Взаимодействие с поставщиками

Регистрация в системе управления закупками бесплатная и не накладывает на пользователей дополнительных обязательств.

Для взаимодействия с поставщиками на сайте Компании представлен раздел «Поставщикам». Раздел содержит основную информацию о принципах и порядке организации закупок, плановой потребности, а также анонсы и приглашения принять участие в закупочных процедурах.

Специалисты в области закупочной деятельности «Норникеля» активно участвуют в деятельности профессионального сообщества по соответствующим закупочным категориям, посещают отраслевые выставки и участвуют в конференциях.

Для повышения эффективности и удобства взаимодействия с поставщиками в Компании используется система управления закупками (система), благодаря которой поставщики имеют постоянный доступ к информации о проводимых закупочных процедурах. В течение 2025 года в системе был аккредитован 1 801 поставщик. Всего на конец 2025 года аккредитовано более 15,5 тыс. поставщиков. Дополнительно ведется работа с прямыми изготовителями на предмет их аккредитации на данной электронной платформе.



Одним из приоритетных направлений развития взаимодействия с поставщиками является формирование действенных механизмов обратной связи, которые также реализованы, развиваются и расширяются на базе личного кабинета поставщика в системе управления закупками. Данная система предназначена для взаимодействия с контрагентами в процессе исполнения договоров, также она постоянно совершенствуется для оптимизации и улучшения работы всех пользователей. Для получения актуальной информации о проводимых в «Норникеле» закупочных процедурах и возможности принять в них участие поставщики могут общаться онлайн со специалистами по закупкам всех категорий закупаемой продукции в системе управления закупками.

В личном кабинете контрагенты имеют возможность управлять документооборотом, формирующимся в ходе исполнения договоров, отслеживать статусы этапов работ, обмениваться с кураторами договоров файлами и мгновенными

сообщениями с целью уточнений и ускорения взаимодействия. Использование такого сервиса повышает информированность поставщика о ходе исполнения договоров и прозрачность операций, а также значительно ускоряет ежедневные взаимодействия между сторонами. Условия работы поставщика прописываются в заключаемом договоре или соглашении с поставщиками.

Также через личный кабинет поставщика можно зарегистрироваться в других сервисах, таких как электронный документооборот, факторинг и динамическое дисконтирование, что расширяет сотрудничество.

Сотрудники «Норникеля» также работают над увеличением и дополнением списка сервисов для развития взаимоотношений с контрагентами, консолидацией их в личном кабинете.

Дополнительно реализован и функционирует электронный документооборот с поставщиками, направленный на ускорение и прозрачность взаиморасчетов.

В отношениях с контрагентами «Норникель» стремится к формированию единого информационного пространства и набора ценностей. Компания разработала и применяет многоступенчатую систему оценки поставщиков.

В Компании действует Политика по ответственному выбору поставщиков (Политика), закрепляющая подход «Норникеля» к вопросам охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления на протяжении всей цепочки поставок.

Наряду с Политикой действует Кодекс корпоративного поведения поставщика (Кодекс), закрепляющий подход по соблюдению поставщиками принципов устойчивого развития. Ряд положений Кодекса дополнительно закрепляет требования российского

В случае затруднений с регистрацией или работой в системе контрагент может обратиться за помощью и консультацией:

- по электронной почте suppliers@nornik.ru;
- по телефонам:
 - +7 (495) 783-00-45 (доб. 6) (для Москвы);
 - 8 (800) 700-59-11 (доб. 6) (бесплатный федеральный номер).



законодательства, которое устанавливает обязательные нормы, сопоставимые с требованиями заинтересованных сторон к ОЦП.

В данных документах «Норникель» декларирует недопустимость современного рабства, детского и принудительного труда в своей работе и в цепочке поставок.

Политика и Кодекс включаются в договоры с поставщиками: пункт о необходимости соответствия требованиям по устойчивому развитию Компании, перечисленным в Кодексе, добавлен в типовые формы договоров и генеральных соглашений и Общие условия договоров. Данный пункт также информирует поставщиков о возможности обращения в Службу корпоративного доверия, которая является базовым механизмом «Норникеля» для работы с жалобами и обращениями.

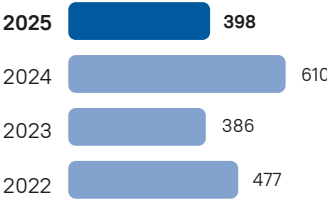
Компания разработала и запустила онлайн-курс по ОЦП на внутренней платформе «Академия «Норникель». В отчетном периоде курс прошли более 390 человек¹.

Компания уделяет внимание повышению осведомленности поставщиков в области ОЦП. Частью взаимодействия с поставщиками является проведение встреч с ними для разъяснения требований «Норникеля» в области ОЦП и особенностей процедуры проверок и оценок по устойчивому развитию.

Ответственная цепочка поставок минерального сырья

В Компании действует Система управления комплексной проверкой цепочки поставок минерального сырья (Система проверки), которая ориентирована как на выявление потенциальных рисков, влияющих на устойчивость бизнес-процессов в цепочке поставок металлосодержащего минерального сырья, так и на минимизацию рисков в сфере прав человека и рисков, связанных с отмыванием денежных средств, полученных преступным путем, мошенническими действиями и коррупционными проявлениями, а также рисков предоставления недостоверной информации о сырье.

Количество сотрудников, прошедших обучение по ОЦП, человек



¹ В периметр обученных сотрудников «Норникеля» также входит персонал компаний Группы, поставляющих минеральное сырье внутри Группы.



В основу Системы проверки положены требования и рекомендации:

- Политики по ответственному выбору поставщиков и Кодекса корпоративного поведения поставщика Компании;
- Руководящих принципов ОЭСП по комплексной проверке ответственных цепочек поставок полезных ископаемых из районов, затронутых конфликтами, и районов повышенного риска;
- Лондонской биржи металлов по ответственному выбору поставщиков;
- стандартов ведущих инициатив — отраслевых и в области устойчивого развития: RMI¹ / JDDS², RCI³, CCCMC⁴, IRMA⁵, ICMM⁶, CSMI⁷;
- потребителей продукции Компании.

Ответственная цепочка поставок товаров, работ и услуг

Компания ежегодно оценивает поставщиков товаров, работ и услуг по критериям устойчивого развития. Оценка проводится в формате анкетирования и проверяет соответствие практик по устойчивому развитию поставщиков требованиям Кодекса. Результаты оценки помогают Компании выявить возможности для совершенствования деятельности поставщиков, связанной с ОЦП. Для оценки используется анкета самооценки поставщика (анкета), включающая в себя разделы по экологическим, социальным вопросам и вопросам корпоративного управления.

С момента запуска оценки Компания увеличивает охват выборки поставщиков: в отчетном периоде анкетирование охватило 44% закупок Группы (35% — в 2024 году)⁹. По итогам анкетирования средняя степень соответствия поставщиков требованиям анкеты составила 44% — результаты оценки отражают достаточный уровень зрелости практик по устойчивому развитию поставщиков с учетом усиления фокуса анкеты на практической реализации аспектов устойчивого развития и ОЦП.

Результаты анкетирования за 2024 и 2025 годы не являются полностью сопоставимыми, поскольку состав поставщиков в выборке меняется от года к году.

Подробные результаты работы и планы Компании по управлению ОЦП раскрываются в [Отчете в области ответственной цепочки поставок](#), который публикуется ежегодно начиная с 2023 года.



Подробнее
в [Отчете в области
ответственной
цепочки поставок](#)

Учитывая риск возможного негативного влияния на окружающую среду перевозимых грузов, отдельно в генеральном соглашении Компания формулирует требования к упаковке груза. Товар, предъявляемый к перевозке, должен быть подготовлен с учетом требований стандартов на груз, а также соответствовать требованиям ГОСТ 26653–2015 «Подготовка генеральных грузов к транспортированию» и ГОСТ 15846–2002 «Продукция, отправляемая в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности. Упаковка, маркировка, транспортирование и хранение». Обязательными являются требования к транспортной таре

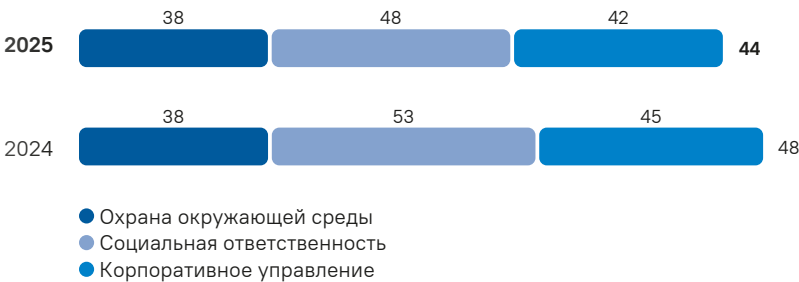
и упаковке для продукции, которые должны обеспечивать сохранность груза при многократной перевалке и транспортировке в районы Крайнего Севера.

Воздействие на окружающую среду оценивается на всех этапах жизненного цикла закупаемой продукции: производство, транспортировка, хранение, использование и утилизация. «Норникель» требует от своих контрагентов наличия действующей системы экологического менеджмента, а также соответствия всех поставляемых услуг и продукции местному природоохранному законодательству.

В 2025 году Компания провела комплексные проверки 100% поставщиков минерального сырья⁸ на Норильской и Кольской площадках. По результатам проверок в цепочках поставок не было выявлено рисков.



Соответствие поставщиков требованиям анкеты самооценки, %



¹ Инициатива по ответственной добыче минералов.
² Совместный стандарт комплексной проверки для производителей меди, свинца, молибдена, никеля и цинка, разработанный с международными ассоциациями по меди, свинцу и цинку, Институтом никеля и Инициативой по ответственной добыче минералов.
³ Инициатива по ответственной добыче кобальта.
⁴ Китайская торговая палата импортеров и экспортеров металлов, минералов и химических веществ в отношении комплексной проверки участников ответственных цепочек поставок полезных ископаемых.
⁵ Инициатива по обеспечению ответственной добычи полезных ископаемых.
⁶ Международный совет по горному делу и металлам.
⁷ Консолидированная инициатива по стандартам горнодобывающей промышленности.
⁸ К поставщикам минерального сырья относятся поставщики добытого минерального сырья (сырья, прошедшего первичную обработку и не подвергшегося рафинированию) и поставщики, оказывающие услуги по транспортировке минерального сырья, его переработке и проведению погрузочно-разгрузочных работ. Под минеральным сырьем имеются в виду никель-, кобальт- и медьсодержащие полезные ископаемые.
⁹ Выборку формируют крупнейшие внешние (не входящие в Группу) поставщики российских активов Группы по сумме платежей за год, предшествующий году анкетирования.

По итогам анкетирования средняя степень соответствия поставщиков требованиям анкеты составила

44%





Корпоративное управление

Надежное управление

«Норникель» входит в топ-20 лидеров в области корпоративного управления Национального индекса корпоративного управления

рейтинг «Норникеля» в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса

Технологическое обновление

2013

Советом директоров была принята новая стратегия развития, которая сделала ставку на первоклассные производственные активы на Таймырском и Кольском полуостровах.

2014

Продажа зарубежных и непрофильных активов в Западной Австралии, а также акции энергокомпаний.

2016

Компания закрыла устаревший Никелевый завод в Норильске, в результате чего выбросы диоксида серы в черте Норильска снизились на 35%. Запущена в опытно-промышленную эксплуатацию вторая очередь Талнахской обогатительной фабрики в Норильске. Мощность фабрики возросла до 10 млн тонн руды в год.

2017

Компания запустила Быстринский ГОК — крупнейший новый проект в горно-металлургической отрасли.

2018

Компания приступила к реализации Серной программы — экологической инициативы, нацеленной на кардинальное снижение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе.

2019

Компания стала Генеральным партнером XXIX Всемирной зимней универсиады.



Обращение Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры, партнеры и коллеги!

2025 год стал очередным этапом развития «Норникеля» как компании с эффективной системой корпоративного управления, ориентированной на создание долгосрочной стоимости для акционеров и учет интересов всех заинтересованных сторон. В отчетном году мы подтвердили статус компании с передовыми практиками корпоративного управления. «Норникель» стал лауреатом национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса», получил Гран-при в конкурсе годовых отчетов Московской биржи¹ и вошел в топ-20 лидеров Национального индекса корпоративного управления². Рейтинговое агентство «Эксперт РА» отметило высокое качество нашего корпоративного управления и подтвердило кредитный рейтинг на максимальном уровне «ruAAA». Эти достижения — результат последовательной работы по обеспечению

прозрачности, эффективности и сбалансированности интересов всех заинтересованных сторон.

В 2025 году мы продолжили совершенствовать работу Совета директоров, который играет ключевую роль в стратегическом руководстве и контроле Компании. Было проведено 36 заседаний, на которых рассмотрено 80 вопросов, при этом участие членов Совета директоров в заседаниях составило 99%. Особое внимание уделялось вопросам устойчивого развития в условиях санкционного давления, привлечению финансирования, реализации крупных инвестиционных проектов, а также функционированию систем внутреннего контроля и риск-менеджмента.

Важным шагом стало проведение внешней независимой оценки эффективности Совета директоров, комитетов и Корпоративного секретаря с привлечением независимого профессионального

консультанта — компании Ward Howell (АО «Вектор Лидерства»). Результаты подтвердили соответствие нашей структуры управления масштабу и профилю рисков Компании. На основе этой оценки был реализован комплекс мероприятий по повышению эффективности работы Совета директоров, включая стратегическую сессию с участием всех членов Совета директоров, на которой состоялось обсуждение миссии Совета директоров и существующих барьеров и ограничений.

Совет директоров сохранил сбалансированный состав: пять независимых, шесть неисполнительных и два исполнительных директора. Также обеспечивается гендерный баланс: четыре члена Совета директоров составляют лица женского пола. Комитеты Совета директоров, четыре из которых возглавляют независимые директора, активно работали над ключевыми вопросами стратегии, бюджета, аудита,

вознаграждений, устойчивого развития и сделок. Это обеспечивает взвешенный подход и объективность в принятии решений.

В 2025 году акционеры утвердили новую редакцию Устава, которая закрепила возможность дистанционного участия в общих собраниях и электронного голосования. Это позволило нам сделать процесс более доступным: на последнем собрании акционеров почти 67% акционеров воспользовались электронными сервисами. Мы и в дальнейшем намерены использовать передовые технологии для максимального вовлечения акционеров в управление Компанией.

Надежная система управления рисками и внутреннего контроля остается нашим ключевым приоритетом. В 2025 году Департаментом внутреннего аудита было проведено 26 проверок, а эффективность корпоративной системы управления рисками и системы внутреннего контроля была подтверждена ежегодной оценкой. Уровень зрелости Службы внутреннего контроля соответствует категории «развитый». По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия.

Особое внимание уделяется комплаенс-контролю. «Норникель» сохранил лидерство в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса с высшей оценкой «AAA+». В отчетном году мы усилили автоматизацию антикоррупционных процедур, провели оценку эффективности контроля и продолжили масштабную обучающую работу среди сотрудников. Горячая линия — Служба корпоративного доверия — остается эффективным каналом для обращений, обеспечивающим конфиденциальность и защиту заявителей.

Приоритетами для Компании остаются повышение качества охраны труда, промышленной безопасности, улучшение окружающей среды и жизни населения в регионах присутствия. Наша приверженность этим ценностям заложена и в картах КПЭ топ-менеджмента, где вес — 10% — занимают показатели по промышленной безопасности, охране труда и экологии.

Принципы устойчивого развития глубоко интегрированы в нашу деятельность и систему управления. Комитет по устойчивому развитию и изменению климата играет ведущую роль в реализации этой повестки. В 2025 году мы сосредоточились на выполнении

Стратегии в области экологии и изменения климата, развитии Норильска в рамках Комплексного плана реновации и поддержке коренных малочисленных народов Севера.

Наши социальные и экологические инициативы, объединенные в программу «Люди территории», направлены на повышение качества жизни в регионах присутствия, развитие человеческого капитала и сохранение окружающей среды. «Норникель» продолжает масштабные проекты по модернизации производства, такие как Серная программа и внедрение новых систем газоочистки, подтверждая приверженность принципам экологической безопасности.

Совет директоров благодарит акционеров за доверие, руководство и сотрудников Компании — за профессионализм и преданность делу. Мы уверены, что последовательная реализация наших принципов управления, адаптация к изменениям регуляторной среды и фокус на устойчивое развитие обеспечат «Норникелю» дальнейший рост, устойчивость и лидерские позиции в мировой горно-металлургической отрасли.

**Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»**

¹ Победитель в номинации «Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд рублей».

² Национальный индекс корпоративного управления — ежегодное независимое исследование корпоративного управления топ-100 крупнейших по капитализации компаний, торгующих обыкновенными акциями на Московской бирже. Проводится с 2015 года при технической поддержке Московской биржи и МГУ им. М.В. Ломоносова.



Система корпоративного управления

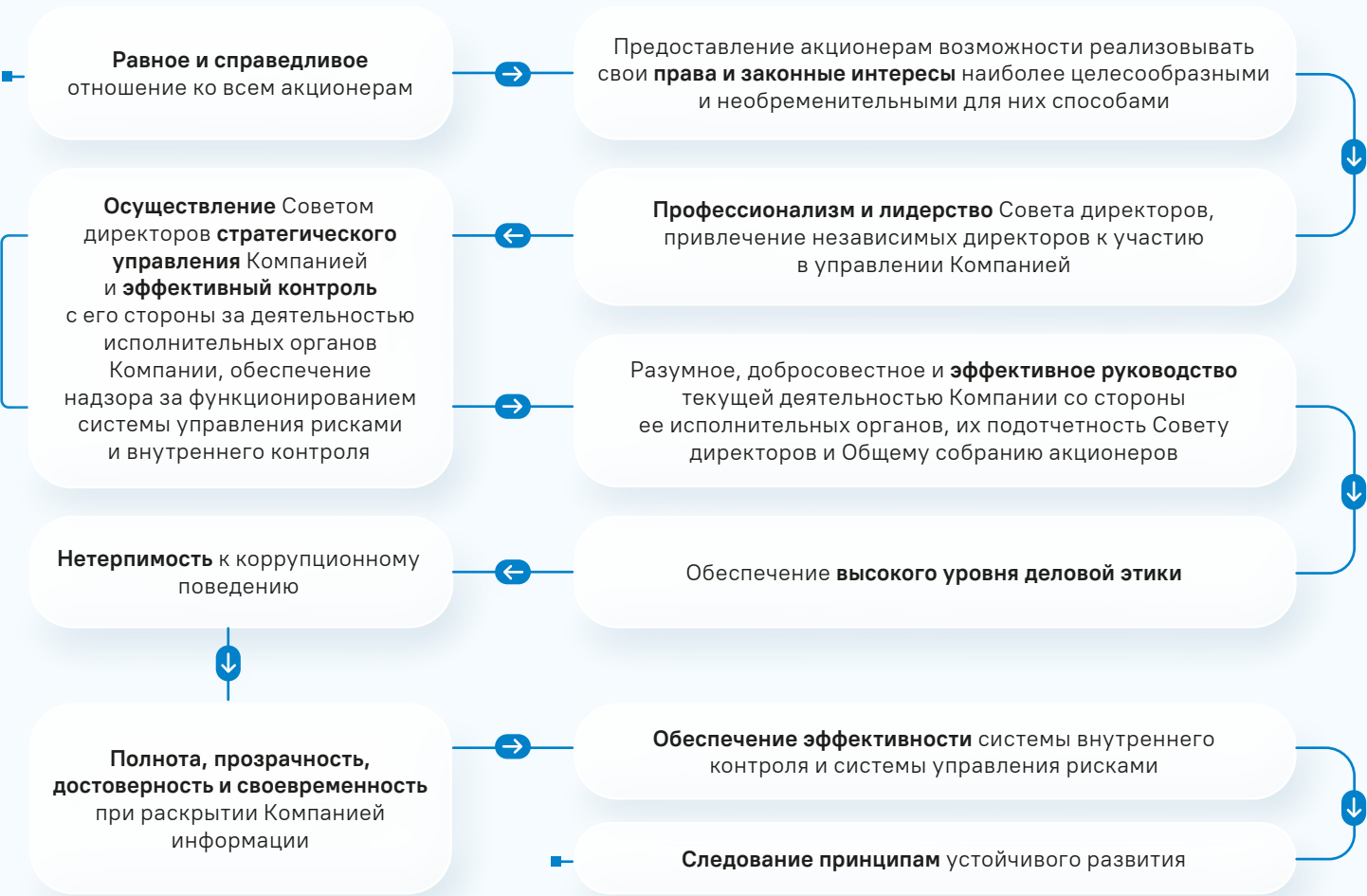
Принципы системы корпоративного управления

Система корпоративного управления «Норникеля» нацелена на обеспечение баланса интересов между акционерами, членами Совета директоров, менеджментом, а также сотрудниками Компании и иными заинтересованными сторонами.

Принципы, сформулированные в Кодексе корпоративного управления, рекомендованного Банком России¹ (Кодекс), являются для нас

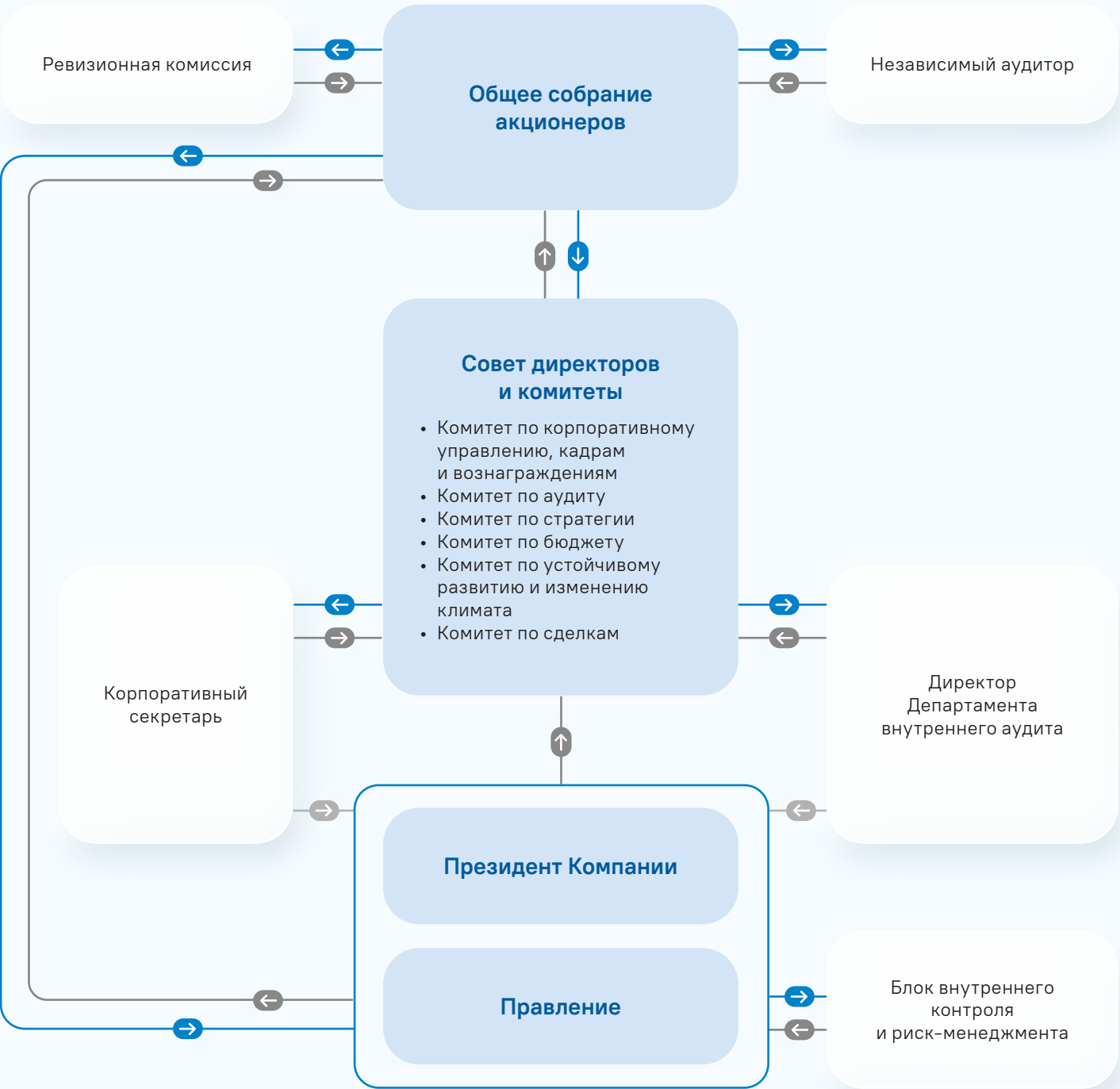
важнейшим источником для разработки внутренних документов и собственных ключевых принципов корпоративного управления.

Ключевые принципы корпоративного управления



¹ Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

Структура органов управления и контроля



→ Избрание/назначение
→ Отчетность
→ Административное подчинение

Соблюдение принципов корпоративного управления

«Норникель» стремится к постоянному совершенствованию системы корпоративного управления, соответствию стандартам, руководствуется требованиями действующего российского законодательства, рекомендациями Банка России, Правилами листинга ПАО Московская Биржа, а также лучшими практиками корпоративного управления.

Компания использует Кодекс корпоративного управления в качестве документа, определяющего стандарты и принципы корпоративного управления.

Оценка соблюдения Компанией в 2025 году принципов и рекомендаций Кодекса представлена в отчете, составленном по форме, рекомендованной к применению письмом Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102.

Большинство принципов и рекомендаций Кодекса применяются в корпоративной практике Компании. В случаях частичного соблюдения или несоблюдения Компания представляет в отчете соответствующие объяснения и описание используемых Компанией механизмов и инструментов корпоративного управления, которые применяются вместо рекомендованных Кодексом, а также мер, направленных на снижение возникающих в связи с этим потенциальных рисков. Принципы достоверности и открытости являются приоритетными в Компании, что способствует формированию доверительных отношений «Норникеля» с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными сторонами.

Полный отчет об уровне фактического исполнения Компанией рекомендаций Кодекса за 2025 год приведен в текущем Отчете в разделе «Дополнительная информация».

Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса¹

Раздел Кодекса	Количество вопросов	2021	2022	2023	2024	2025
1. Права акционеров	13	9	10	10	10	12
		4	3	3	3	1
		—	—	—	—	—
2. Совет директоров	36	28	25	27	27	27
		8	11	9	9	9
		—	—	—	—	—
3. Корпоративный секретарь	2	2	2	2	2	1
		—	—	—	—	—
		—	—	—	—	1
4. Система вознаграждения	10	6	7	7	7	6
		4	3	3	3	4
		—	—	—	—	—
5. Система управления рисками и внутреннего контроля	6	5	5	5	5	5
		1	1	1	1	1
		—	—	—	—	—
6. Раскрытие информации	7	4	4	4	3	3
		3	3	3	4	4
		—	—	—	—	—
7. Существенные корпоративные действия	5	3	3	3	3	3
		2	2	2	2	2
		—	—	—	—	—
Всего вопросов	79	57	56	58	57	57
		22	23	21	22	21
		—	—	—	—	1
Доля выполнения принципов Кодекса, %	—	72	71	73	72	72
		28	29	27	28	27
		—	—	—	—	1

«Норникель» демонстрирует высокую степень соответствия рекомендациям Кодекса и стандартам корпоративного управления, что неоднократно было подтверждено независимыми экспертами.

Так, в 2025 году «Норникель» получил Гран-при за лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд руб. на XXVIII Ежегодном конкурсе годовых отчетов, организатором которого выступает Московская биржа. Этот конкурс является важным событием в области корпоративного

управления и взаимодействия с инвесторами, где формируются стандарты представления информации о бизнесе. Эта награда показывает высокий уровень обеспечения доступности информации о Компании для заинтересованных лиц, степень ее прозрачности и достоверности.

Согласно исследованию Центра корпоративного развития TopCompetence при участии Московской биржи и Центра системных трансформаций экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, «Норникель»

входит в топ-20 лидеров Национального индекса корпоративного управления из 100 крупнейших по капитализации публичных компаний, акции которых обращаются на Московской бирже.

Компания и далее планирует уделять особое внимание развитию и выстраиванию передовой системы корпоративного управления как важнейшего инструмента обеспечения эффективности, устойчивости и инвестиционной привлекательности.

Совершенствование корпоративного управления

«Норникель» последовательно внедряет лучшие практики корпоративного управления, отслеживает ключевые тенденции в области развития корпоративного права, актуализирует внутренние документы и бизнес-процессы.

В отчетном году была проведена работа по подготовке новой редакции Устава Компании и новых редакций уставов предприятий Группы, учитывающих последние изменения в законодательстве о хозяйственных обществах. Принятая на годовом заседании Общего собрания акционеров в 2025 году новая редакция Устава Компании (редакция № 11) предусматривает для акционеров возможность дистанционного участия в заседаниях Общего собрания акционеров, заполнения и направления ими бюллетеней для голосования в электронной форме с использованием электронных либо иных технических средств. Применение данных способов участия в принятии решений собрания направлено

на то, чтобы максимальное количество акционеров имели возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для них способом.

Внутренние инициативы по развитию корпоративной культуры нашли свое отражение в новых корпоративных ценностях, которыми Компания руководствуется в своих повседневных решениях и действиях: эффективность, безопасность и забота о людях. В связи с этим были обновлены и вынесены на рассмотрение Совета директоров новые редакции [Кодекса деловой этики Компании¹](#) и [Кодекса корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров²](#). Основной задачей Компании остается поддержание высокого уровня корпоративного управления и информационной открытости при соблюдении баланса между потребностями инвестиционного сообщества и интересами Компании.

Планы на 2026 год

Компания намерена, как и прежде, внимательно следить за изменениями законодательства, Правил листинга, рекомендаций регулятора в целях соблюдения правовых норм и передовых практик.

Компания продолжает работать над автоматизацией процессов в области антикоррупционного комплаенса, встраивая процедуру проверки кандидатов на наличие конфликта интересов при приеме сотрудников и внутренних переводах в проект «Кадровая безопасность», реализуемый в рамках комплексной программы «Цифровизация функций безопасности». Такая интеграция обеспечивает прозрачность проведения проверки, а также позволяет сократить время на выполнение контрольных процедур и повысить качество процесса в целом.

¹ XX — соблюдается, XX — соблюдается частично, XX — не соблюдается.

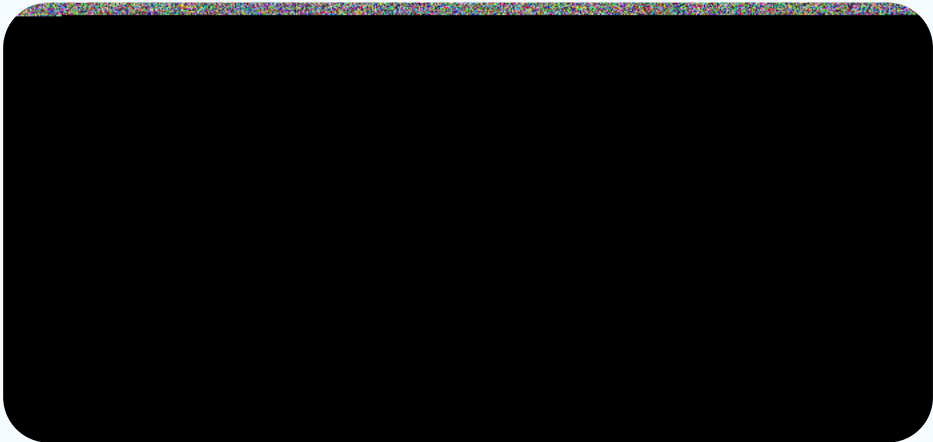
¹ Утвержден Советом директоров 5 августа 2025 года, раскрыт на сайте.
² Утвержден Советом директоров 16 сентября 2025 года, раскрыт на сайте.



Страхование ответственности

Компания страхует риски ответственности членов органов управления, связанные с выполнением ими своих должностных обязанностей в Компании. Страхование распространяется на ущерб, возникающий в течение срока исполнения членами органов управления своих обязанностей по следующим рискам:

- личная ответственность;
- имущественные интересы Компании по возмещению ущерба за должностных лиц;
- предъявления исков по ценным бумагам Компании.



Предупреждение конфликта интересов

В Компании разработаны меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов акционеров и членов органов управления. Начиная с 2016 года члены Совета директоров и Правления, а также вице-президенты Компании на ежеквартальной основе предоставляют сведения о родственниках и членах семьи по соответствующей форме.

Уставом Компании предусматривается особый порядок одобрения сделок, совершаемых Компанией с акционерами, владеющими более чем 5% голосующих акций, и их аффилированными лицами. Такие сделки совершаются только после

их одобрения квалифицированным большинством голосов членов Совета директоров (минимум 10 голосов из 13 возможных). Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность членов Совета директоров и Правления, а также Президента Компании, совершаются по правилам, установленным законодательством об акционерных обществах. В Компании используется практика получения предварительного согласия Совета директоров и Общего собрания акционеров на совершение сделок с заинтересованностью.

Внутрикорпоративные документы Компании регламентируют обязанность членов Совета директоров и Правления воздерживаться

от действий, способных создать конфликт интересов, а в случае его возникновения — необходимость письменно сообщить об этом Корпоративному секретарю.

В течение 2025 года уведомлений от членов Совета директоров и Правления о наличии у них конфликта интересов не поступало.

Кроме того, в Компании действует Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров, который направлен на укрепление высоких этических стандартов и делового поведения членов Совета директоров и служит руководством при возникновении этических рисков и ситуаций конфликта интересов.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров (далее в этом разделе — Собрание акционеров) **является высшим органом управления** ПАО «ГМК «Норильский никель», который принимает решения по наиболее важным вопросам деятельности Компании. Компетенция Собрания акционеров определена законом и Уставом Компании, а порядок созыва, подготовки и проведения регламентирован в Положении об Общем собрании акционеров.

Заседания Собрания акционеров проводятся в Москве, конкретное место проведения заседания определяется Советом директоров и указывается в сообщении о проведении заседания.

Решения Собрания акционеров принимаются на заседаниях, голосование на которых совмещается с заочным голосованием, или без проведения заседания (заочное голосование).

Заочное голосование для принятия решений проводится посредством направления бюллетеней для голосования, в том числе с помощью электронных либо иных технических средств. Так, акционерам предоставляется возможность проголосовать с применением сервиса электронного голосования, который обеспечивает регистратор АО «НРК — Р.О.С.Т.» (страница сервиса: Личный кабинет акционера). Данный вид сервиса популярен среди акционеров и позволяет принимать участие в голосовании вне зависимости от местонахождения.

Компания обязана ежегодно проводить годовое заседание Собрания акционеров не ранее чем через три и не позднее чем через шесть месяцев после окончания отчетного года.

На нем решаются вопросы избрания Совета директоров, Ревизионной комиссии, назначения аудиторской организации, утверждения Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, распределения прибыли и убытков Компании по результатам отчетного года, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Собрания акционеров. Заседания, проводимые помимо годового, являются внеочередными.

Голосование на Собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос»¹.



Ключевые компетенции Собрания акционеров

1

Внесение изменений в Устав

2

Распределение прибыли и объявление дивидендов

3

Утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности

4

Избрание членов Совета директоров и Ревизионной комиссии, а также досрочное прекращение их полномочий

5

Назначение аудиторской организации

6

Дробление и консолидация акций

¹ За исключением случая кумулятивного голосования при избрании членов Совета директоров.



Важные даты для акционеров

Мероприятия	Сроки
Годовое заседание Собрания акционеров / заочное голосование	Не ранее чем через три и не позднее чем через шесть месяцев с даты окончания отчетного года
Внеочередное заседание Собрания акционеров / заочное голосование	В любое время по инициативе Совета директоров, требованию Ревизионной комиссии, аудиторской организации, акционера — владельца не менее чем 10% голосующих акций Компании
Публикация сообщения о проведении заседания Собрания акционеров / заочного голосования	Не позднее чем за 30 календарных дней до даты проведения заседания / заочного голосования ¹
Составление списка лиц, имеющих право голоса при принятии решений Собранием акционеров	Не ранее чем через 10 дней с даты принятия Советом директоров решения о проведении заседания / заочного голосования и не более чем за 25 дней до даты проведения заседания или до даты окончания приема бюллетеней при проведении заочного голосования ²
Предоставление акционерам доступа к материалам для принятия решений Собранием акционеров	За 20 календарных дней до даты заседания или до даты окончания приема бюллетеней при проведении заочного голосования

В 2025 году Компания возобновила³ проведение годовых заседаний Собрания акционеров, в которых предоставляется возможность акционерам лично присутствовать

в месте проведения заседания, заслушивать доклады по итогам деятельности Компании, участвовать в обсуждении вопросов и общаться между собой.

В 2025 году в ПАО «ГМК «Норильский никель» состоялось годовое заседание Собрания акционеров.

Заседание Собрания акционеров в 2025 году

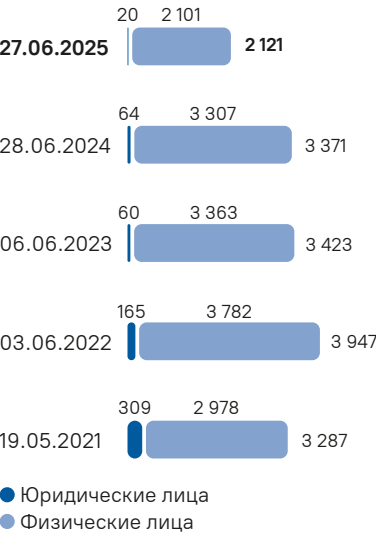
Дата проведения заседания	Рассмотренные вопросы
27 июня 2025 года — годовое заседание Собрания акционеров	• Утверждены Годовой отчет, финансовые отчетности по РСБУ и МСФО за 2024 год. • Принято решение прибыль по результатам 2024 года не распределять, дивиденды не выплачивать. • Избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, приняты решения о выплате им вознаграждения. • Назначена аудиторская организация для аудита отчетности по РСБУ и МСФО за 2025 год, включая обзорную проверку отчетности по МСФО за шесть месяцев 2025 года. • Дано согласие на страхование ответственности членов органов управления, а также сделок по возмещению членам органов управления убытков. • Утвержден Устав ПАО «ГМК «Норильский никель» в новой редакции. • Дано согласие на участие Компании в Ассоциации «Альянс в сфере искусственного интеллекта»

¹ Для отдельных случаев Федеральным законом «Об акционерных обществах» установлен иной предельный срок публикации сообщения о проведении заседания собрания акционеров / заочного голосования.

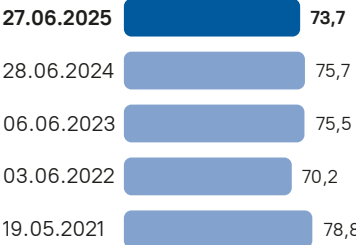
² Для отдельных случаев Федеральным законом «Об акционерных обществах» установлен иной срок для составления списка лиц, имеющих право голоса при принятии решений Собранием акционеров.

³ В 2020—2024 годах приостанавливалось действие нормы Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» о необходимости проведения годового общего собрания акционеров в очной форме (форме заседания), и в Компании проводились заочные голосования для принятия решений Собранием акционеров.

Участие акционеров
в годовых собраниях



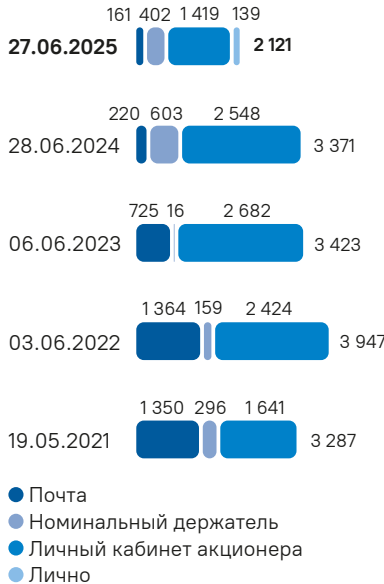
Кворум собраний
акционеров, %



Общее количество акционеров, имевших право принять участие в годовом заседании Общего собрания акционеров 27 июня 2025 года, составило 601 463¹.

¹ По состоянию на 3 июня 2025 года — дата, на которую определялись лица, имевшие право голоса при принятии решений Собранием акционеров.

Сервисы голосования



Сервисы голосования
в 2025 году, %





Совет директоров

Совет директоров играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления «Норникеля», обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров и осуществляет контроль деятельности исполнительных органов. Совет директоров формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру Компании.

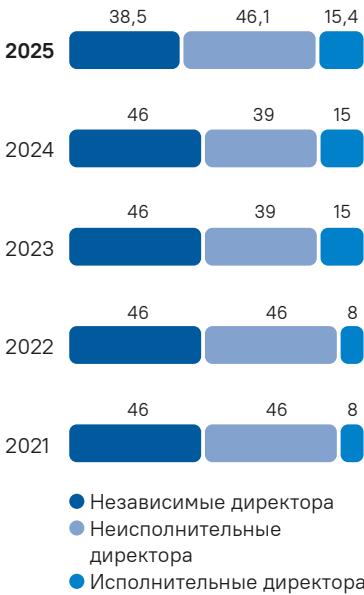
Порядок образования, компетенции членов Совета директоров, созыва и проведения заседаний Совета директоров определены Уставом и Положением о Совете директоров Компании.

Количественный состав Совета директоров, согласно Уставу, насчитывает 13 человек. Члены Совета директоров избираются Собранием акционеров на срок до следующего годового заседания Общего собрания

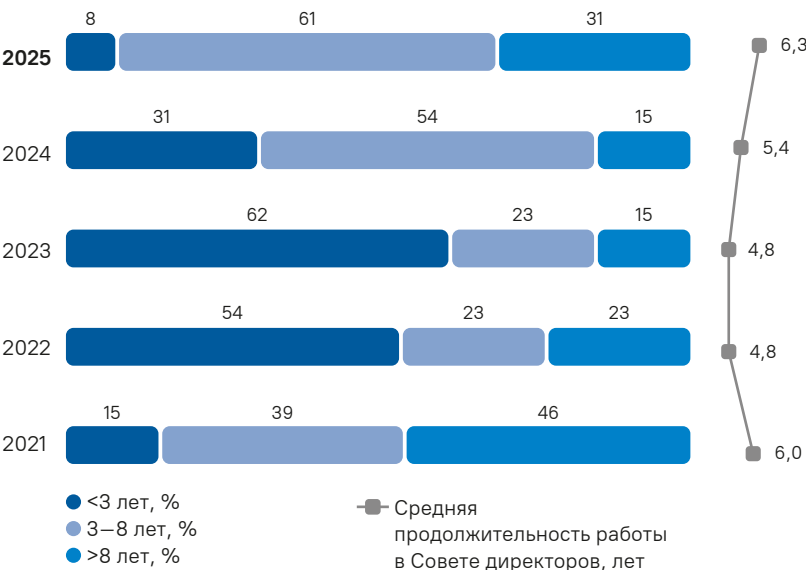
акционеров путем кумулятивного голосования. Избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее количество голосов.

В действующий состав Совета директоров, избранный на годовом заседании Общего собрания акционеров 27 июня 2025 года, входят шесть директоров, являющихся неисполнительными, два — исполнительными и пять — независимыми директорами.

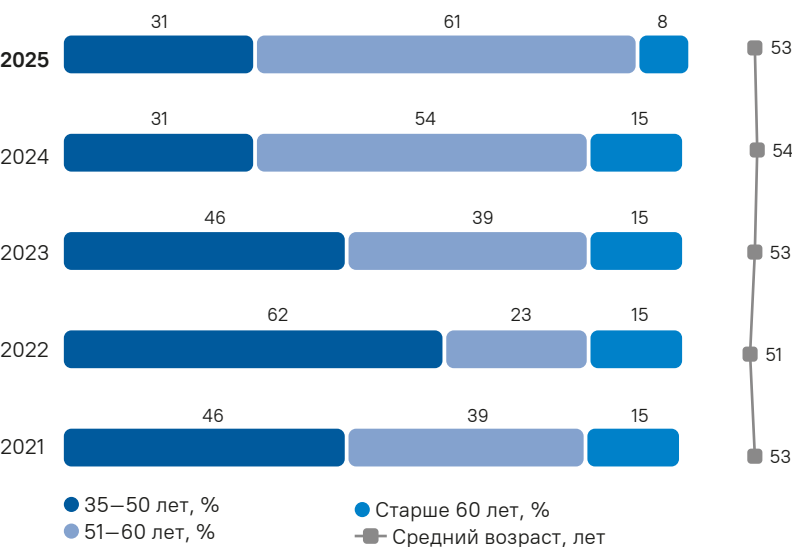
Статус членов Совета директоров, %



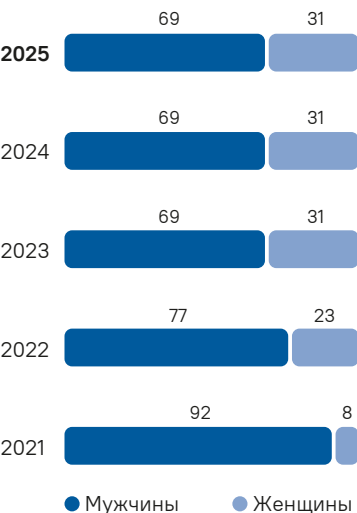
Стаж работы в составе Совета директоров



Возрастной диапазон состава Совета директоров



Состав Совета директоров по полу, %



Компетенции членов Совета директоров, человек

Ключевые компетенции	2021	2022	2023	2024	2025
Стратегия	6	6	5	5	5
Право и корпоративное управление	5	9	8	10	6
Финансы и аудит	8	8	9	10	10
Горная металлургия / инженерия	7	7	7	7	4
Международные экономические отношения	4	3	3	3	5
Вопросы ESG	5	6	4	6	5



Компетенции (с учетом профессионального опыта) членов Совета директоров в 2025 году

Члены совета директоров	Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы и аудит	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения	Вопросы ESG
Директор 1	+		+		+	+
Директор 2			+	+	+	
Директор 3	+	+	+		+	
Директор 4	+	+				+
Директор 5		+	+		+	
Директор 6		+		+		
Директор 7	+		+			+
Директор 8			+		+	+
Директор 9			+			+
Директор 10			+	+		
Директор 11		+				
Директор 12	+	+	+			
Директор 13			+	+		

Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров «Норникеля» возглавляет деятельность Совета директоров, созывает заседания и председательствует на них, обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров и его комитетов, поддерживает конструктивное взаимодействие между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

Должность Председателя Совета директоров занимает неисполнительный директор, обладающий многолетним опытом работы как в Компании, так и в экспертных советах по корпоративному управлению и устойчивому развитию. Также он является независимым директором другой крупной публичной компании.

На конец 2025 года Председатель Совета директоров не входил в состав комитетов Совета директоров, что соответствует ведущим мировым практикам.

Независимые директора

Независимые директора, входящие в состав Совета директоров Компании, обладают достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. Независимые директора представляют интересы всех акционеров, работая на благо Компании в целом.

Критерии независимости

В 2025 году, следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров Компании проводил регулярную оценку соответствия критериям независимости кандидатов

и избранных членов Совета директоров, установленным Уставом Компании и Правилами листинга ПАО Московская Биржа.

При проведении проверки соответствия кандидатов и избранных членов Совета директоров критериям независимости было установлено отсутствие их связанности с эмитентом, существенным акционером эмитента, существенным контрагентом эмитента, конкурентом эмитента, государством или муниципальным образованием. Всеми независимыми директорами подписан документ, подтверждающий их соответствие требованиям, предъявляемым к независимому директору в соответствии с Уставом Компании, а также декларация, включающая обязательства директора представлять интересы всех акционеров и Компании, сообщать Совету директоров о появлении

критериев связанности, возникновения конфликта интересов и других этических моментах.

В течение отчетного периода Компания соответствовала требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа, предъявляемым к количеству независимых директоров в составе Совета директоров. В состав Совета директоров Компании, избранного на годовом заседании Общего собрания акционеров 27 июня 2025 года, вошли пять независимых директоров. Таким образом, доля независимых директоров составила 38,5%. Наличие пяти независимых директоров в составе Совета директоров превышает минимальное количество независимых директоров, установленное Правилами листинга и Кодексом, а сбалансированное соотношение директоров позволяет принимать взвешенные решения по вопросам повестки дня.

Критерии отбора и преемственность

Эффективность выполнения Советом директоров Компании своих функций во многом зависит от его компетенции, квалификации и опыта его членов, самостоятельности суждений и степени их независимости. Количественный и персональный состав Совета директоров Компании предопределяет возможность объективно и всесторонне рассматривать вопросы, принимать максимально взвешенные решения, своевременно выявлять и предотвращать конфликты интересов, а также эффективно выполнять иные функции, возложенные на Совет директоров. При формировании состава Совета директоров Компания руководствуется принципами, рекомендованными Банком России. В этой связи акционерам предлагается направлять в Компанию свои предложения по кандидатам в состав Совета

директоров. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям предварительно рассматривает информацию по кандидатам и проводит свою оценку соответствия кандидатов требованиям Устава Компании, Федерального закона «Об акционерных обществах» и Правилам листинга Московской биржи. Основными требованиями, предъявляемыми к кандидату в состав Совета директоров, являются:

- компетенции кандидата. Кандидат в Совет директоров должен соответствовать хотя бы одному из критериев: быть признанным специалистом в производственной сфере, сфере финансов, юриспруденции, аудита, стратегического управления, корпоративного управления, управления персоналом, управления рисками, а также сфере инноваций и инвестиций;

- независимость кандидата. Особое внимание при отборе кандидатов в Совет директоров отведено вопросу независимости кандидата. Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям также проводится оценка на предмет соответствия кандидатов в Совет директоров критериям независимости, отраженным в Кодексе корпоративного управления;
- деловая репутация кандидата. Кандидаты в члены Совета директоров должны иметь безупречную репутацию: отсутствие судимостей за преступления в сфере экономики и преступления против государственной власти, а также фактов привлечения к административной ответственности за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.



Динамика заседаний Совета директоров, шт.



Категории вопросов, рассмотренных Советом директоров, шт.



Действующий состав Совета директоров проводит анализ кандидатов и по результатам оценки предоставляет рекомендацию акционерам о голосовании на заседании Собрания акционеров.

В 2025 году было проведено 36 заседаний Совета директоров Компании, из них семь — в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 80 вопросов.

В соответствии с Уставом Компании заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. Заседания созываются по инициативе Председателя Совета директоров, по требованию члена Совета директоров, Ревизионной комиссии, руководителя Департамента внутреннего аудита, аудитора, Правления, Президента, а также по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% обыкновенных акций Компании (или их представителей),

изложенному в письменной форме, с указанием мотивов созыва заседания.

Основное внимание в 2025 году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для устойчивого развития Компании, стратегии взаимодействия с инвесторами, производственным показателям и финансовым результатам Компании.

На протяжении 2025 года Совет директоров «Норникеля» последовательно осуществлял стратегическое руководство Компанией и контролировал выполнение поставленных перед управленческой командой задач. В отчетном году Совет директоров и его комитеты внимательно следили за развитием ключевых направлений бизнеса Компании. Среди вопросов, находившихся в фокусе внимания в 2025 году, были и остаются вопросы, имеющие приоритетное значение для Компании: реализация крупных инвестиционных проектов,

социальных и благотворительных программ, достижение корпоративных целей в области производственной безопасности и охраны окружающей среды. В целях обеспечения стабильности Компании в условиях санкционного давления внимание Совета директоров в отчетном году также было сосредоточено на решении вопросов, связанных с привлечением финансирования и функционированием систем внутреннего контроля и риск-менеджмента Компании, как вопросов, имеющих большое значение для устойчивого развития.

Совет директоров и далее намерен прилагать максимальные усилия для реализации стоящих перед ним задач, а накопленный опыт и квалификация менеджмента позволят Компании обеспечивать высокие результаты и успешно продвигаться в конкурентной среде.

Посещаемость заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2025 году составила 99%.

Участие в заседаниях Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2025 году¹

Члены Совета директоров	Посещаемость заседаний Совета директоров			Посещаемость заседаний комитетов						
	Всего	Очные	Заочные	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту (КА)	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	Комитет по устойчивому развитию и изменению климата (КУРИК)	Комитет по сделкам	Совместное заседание КА и КУРИК
Директор 1	36/36	7/7	29/29	—	—	—	—	—	—	—
Директор 2	36/36	7/7	29/29	5/5	—	12/12	12/12	4/4	1/1	—
Директор 3	36/36	7/7	29/29	5/5	7/7	—	12/12	—	—	—
Директор 4	35/36	7/7	28/29	5/5	—	—	—	4/4	1/1	—
Директор 5	36/36	7/7	29/29	—	7/7	—	12/12	—	—	—
Директор 6	36/36	7/7	29/29	—	—	—	—	—	13/13	—
Директор 7	36/36	7/7	29/29	5/5	7/7	12/12	—	4/4	13/13	1/1
Директор 8	36/36	7/7	29/29	—	—	12/12	—	4/4	—	1/1
Директор 9	36/36	7/7	29/29	—	—	12/12	—	4/4	—	1/1
Директор 10	36/36	7/7	29/29	—	—	—	—	—	—	—
Директор 11	16/16	5/5	11/11	—	—	—	—	—	—	—
Директор 12	36/36	7/7	29/29	5/5	7/7	12/12	12/12	—	—	1/1
Директор 13	36/36	7/7	29/29	—	7/7	—	12/12	—	13/13	—
Член Совета директоров до Общего собрания акционеров 27.06.2025										
Директор 1	18/20	2/2	16/18	—	—	—	—	—	—	—

¹ Сведения об участии членов Совета директоров в заседаниях приведены в формате X/Y, где X — число заседаний, в которых член Совета директоров принял участие, а Y — общее число заседаний.



Оценка

Процедура оценки деятельности Совета директоров регулируется Политикой, которая предусматривает проведение оценки по итогам работы Совета директоров за отчетный финансовый год. Оценка осуществляется в виде внутренней оценки, проводимой путем анкетирования членов Совета директоров внутри Компании, или в виде внешней оценки, проводимой по предложению Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям (далее в настоящем разделе — Комитет) и по решению Совета директоров при участии независимых профессиональных консультантов.

Целью ежегодной оценки Совета директоров является проведение углубленного анализа эффективности деятельности Совета директоров относительно состава, компетенций и деятельности его комитетов, а также работы Председателя Совета директоров и Корпоративного секретаря в отчетном году.

В соответствии с решением Совета директоров от 5 февраля 2026 года оценка деятельности Совета директоров Компании за 2025 год была проведена в виде внутренней оценки (самооценка).

Согласно процедуре внутренней оценки членам Совета директоров были направлены подробные вопросники. В анкетировании приняли участие все 13 членов Совета директоров и показали 100%-ную вовлеченность в проведение внутренней оценки (самооценки) за 2025 год.

Представленная по результатам анкетирования информация была проанализирована Комитетом и вошла в состав

подготовленного им отчета о результатах внутренней оценки эффективности Совета директоров, комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря за 2025 год.

- По итогам внутренней оценки за 2025 год Комитет пришел к следующим выводам:**
- работа Совета директоров, Председателя Совета директоров, комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря в 2025 году признана эффективной.
 - определено соответствие качественного и количественного составов Совета директоров и комитетов Совета директоров Компании масштабу, характеру, целям деятельности и профилю рисков Компании, а также интересам акционеров. Представлены рекомендации о необходимости усиления отдельных компетенций членов Совета директоров;
 - состав комитетов Совета директоров соответствует задачам и целям деятельности Компании, необходимости в формировании дополнительных комитетов Совета директоров не выявлено;
 - Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров и его взаимодействие с иными органами Компании, способствует оптимальному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

Комитетом был рассмотрен статус исполнения рекомендаций по итогам внешней оценки деятельности Совета директоров за 2024 год, а также определены области развития и даны рекомендации в целях повышения эффективности работы Совета директоров как органа управления Компании по следующим направлениям: усиление профильных компетенций членов

Совета директоров, внутренняя коммуникация и динамика, вопросы формирования акционерной стоимости и стратегии развития Компании.

Результаты внутренней оценки деятельности Совета директоров за 2025 год, включая заключение Комитета и его рекомендации, были рассмотрены на заседании Совета директоров в очном формате в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. Было принято решение признать работу Совета директоров и его профильных комитетов, работу Председателя Совета директоров и Корпоративного секретаря в отчетном году эффективной, рекомендации Комитета принять к сведению и учесть в дальнейшей деятельности Совета директоров в 2026 году.

На протяжении отчетного года Совет директоров уделял особое внимание развитию областей, определенных по результатам оценки деятельности Совета директоров внешним независимым консультантом, а также закреплению уже достигнутого прогресса в приоритетных сферах. В частности, для повышения эффективности работы Совета директоров в отчетном году проводились рабочие сессии и фасилитируемые дискуссии с привлечением внешних экспертов, направленные на оценку индивидуальных ролей членов Совета директоров и переосмысление роли Совета директоров, а также выявление и определение методов устранения существующих барьеров и ограничений в его работе. Внедрены рекомендации членов Совета директоров, касающиеся проработки материалов для заседаний Совета директоров.

Комитеты Совета директоров

В целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по вопросам его компетенций по решению Совета директоров были созданы комитеты Совета директоров. Для эффективного исполнения функций комитеты наделены правом проводить консультации с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов.

В отчетном году при Совете директоров были сформированы шесть комитетов, пять из которых состоят из пяти человек, Комитет по сделкам — из трех директоров. Порядок формирования, составы и деятельность комитетов регламентируются положениями соответствующих комитетов, утвержденными Советом директоров.

Согласно Уставу, комитеты Совета директоров возглавляются членами Совета директоров, которые не являются членами исполнительных органов Общества, и в их состав должны входить независимые директора. Член Совета директоров не должен возглавлять более чем два комитета.

Структура комитетов Совета директоров

Наименование комитета	Количество директоров, человек	Статус Председателя Комитета	Доля независимых, %	Доля неисполнительных, %	Доля исполнительных, %
Комитет по стратегии	5	Независимый	40	60	0
Комитет по бюджету	5	Неисполнительный	40	60	0
Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	5	Независимый	60	40	0
Комитет по аудиту	5	Независимый	80	20	0
Комитет по устойчивому развитию и изменению климата	5	Независимый	60	40	0
Комитет по сделкам	3	Неисполнительный	0	67	33

Обучение и развитие

В Компании действует Политика повышения квалификации членов Совета директоров.

В рамках введения в должность для новых членов Совета директоров предусмотрен ряд мероприятий, способствующих комфортной интеграции и погружению членов Совета директоров

в бизнес-процессы Компании: выезд на производственные площадки, проведение аудио- и видеоконференций, курсов и тренингов.

В целях актуализации знаний и вовлеченности членов Совета директоров в процессы Компании на регулярной основе для членов Совета директоров

проводятся обучающие курсы по работе с инсайдерской информацией. Также для членов Совета директоров, Правления и топ-менеджмента Компании на платформе «Академия «Норникель» разработан и размещен дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей».



Количество заседаний комитетов



В 2025 году было проведено

54 заседания
(из них одно совместное),

рассмотрено

110 вопросов



Комитет по стратегии

Доля независимых директоров — 40%, Председатель Комитета — независимый директор.

Ключевые функции

- Обеспечение эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки Стратегии.
- Подготовка предложений по актуализации Стратегии.

Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, двое из которых являются независимыми, в том числе Председатель. В отчетном году было проведено пять заседаний Комитета в очном формате, на которых было рассмотрено 11 вопросов.

Комитет по стратегии создан для содействия Совету директоров путем предварительной проработки вопросов:

- формирования стратегии устойчивого развития бизнеса;
- инвестиционного планирования и структурных изменений бизнеса;
- взаимодействия Компании с рынками капитала.

На протяжении отчетного года Комитетом обсуждались подходы к развитию Компании, вниманию

Комитета представлялись отчеты о промышленной безопасности и охране труда, о результатах реализации готовой продукции (обзор рынков металлов), рассмотрены статусы реализации ИТ-программы, а также принята к сведению информация о стратегии поисково-разведочных работ, рассмотрена стратегия реализации трехлетнего плана на 2026–2028 годы и рассмотрена актуализация стратегии развития топливно-энергетического комплекса.

В 2026 году Комитет планирует продолжить работу по рассмотрению реализации функциональных стратегий, статуса реализации ключевых перспективных проектов Компании, а также отчеты менеджмента по иным вопросам, относимым к компетенции Комитета.

Комитет по бюджету

Доля независимых директоров — 40%, Председатель Комитета — неисполнительный директор.

Действующий Комитет по бюджету «Норникеля» состоит из пяти членов Совета директоров, два из которых являются независимыми директорами.

В 2025 году было проведено семь заседаний Комитета, пять из которых — в очном формате. На заседаниях было рассмотрено восемь вопросов.

В отчетном году вниманию Комитета была представлена информация о статусе Программы повышения производственной и инвестиционной эффективности, а также

Ключевые функции

- Организация и контроль процессов бюджетирования и бизнес-планирования Компании.
- Контроль за исполнением бюджетов и бизнес-планов.
- Рассмотрение, подготовка предложений и рекомендаций Совету директоров в отношении дивидендов, дивидендной политики.
- Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам, касающимся формирования и использования резервного и иных фондов Компании.

информация по комплексному макроэкономическому прогнозу на 2026 год. В соответствии с планом Комитет по бюджету также

одобрил и рекомендовал к утверждению Советом директоров бюджет «Норникеля» на 2026 год.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Доля независимых директоров — 60%, Председатель Комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета.

В отчетном году было проведено 12 заседаний Комитета, три из которых — в очном формате. Было рассмотрено 20 вопросов.

В 2025 году Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового заседания Собрания акционеров, а также по вопросам, выносимым на рассмотрение Общего собрания акционеров в части вознаграждения и компенсаций расходов членов

Ключевые функции

- Оценка, контроль функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании.
- Преемственность в деятельности Совета директоров и Правления Компании.
- Мотивация, оценка деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря.
- Надзор за формированием и реализацией информационной политики Компании.

Совета директоров и Ревизионной комиссии, страхования ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещения им убытков.

На протяжении отчетного года Комитет дал рекомендации Совету директоров по внесению изменений в состав Правления Компании, а также по утверждению ряда



внутренних документов Компании. Комитетом была рассмотрена Программа долгосрочного вознаграждения топ-менеджмента, принята к сведению информация о статусе программы «Цифровой инвестор», согласованы командные КПЭ Группы. В ходе подготовки

к годовому заседанию Собрания акционеров, состоявшемуся 27 июня 2025 года, Комитетом была дана оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости. Помимо вопросов, рассмотренных Комитетом в отчетном году,

к сведению членов Комитета была представлена информация о результатах внешней оценки эффективности Совета директоров за 2024 год, в соответствии с которой работа Совета директоров и Корпоративного секретаря Компании была признана эффективной.

Комитет по аудиту

Доля независимых директоров — 80%, Председатель Комитета — независимый директор.

Комитет по аудиту играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, обеспечивая эффективное взаимодействие Совета директоров, Ревизионной комиссии, независимого аудитора, Департамента внутреннего аудита и менеджмента Компании.

Комитет по аудиту состоит из пяти директоров, четверо из которых являются независимыми, в том числе Председатель Комитета. Средний стаж работы членов Комитета в финансовой области составляет более десяти лет.

В отчетном году было проведено 12 заседаний, из них шесть — в очной форме. Также было проведено одно совместное заседание с Комитетом по устойчивому развитию и изменению климата. В совокупности было рассмотрено 38 вопросов.

В 2025 году Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании. Комитетом на ежеквартальной основе были рассмотрены и приняты к сведению результаты внутренних аудиторских

проверок и отчеты Департамента внутреннего контроля. Рассмотрены отчеты Службы риск-менеджмента о ключевых рисках Компании и Центра мониторинга технико-производственных и экологических рисков, заявление о риск-аппетите Компании на 2025 год, а также отчет Департамента материально-технического обеспечения по закупкам материально-технических ресурсов.

В течение 2025 года на заседаниях Комитета по аудиту Компании, наряду с перечисленными, рассматривались следующие вопросы:

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;

- Вопросы, связанные с финансовой отчетностью.
- Вопросы, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда.
- Управление рисками и внутренним контролем.
- Управление внешним и внутренним аудитом.
- Недопущение недобросовестных действий сотрудников Компании и третьих лиц.

Ключевые функции

Комитет по устойчивому развитию и изменению климата

Доля независимых директоров — 60%, Председатель Комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и Председатель Комитета.

В отчетном году Комитетом было проведено четыре заседания, из них три — в очной форме, а также одно совместное заседание с Комитетом по аудиту. В совокупности было рассмотрено 22 вопроса.

Ключевыми вопросами, рассмотренными Комитетом в отчетном году, стали вопросы по статусу реализации комплексного плана социально-устойчивого развития муниципального образования г. Норильск и ходе исполнения Стратегии в области экологии и изменения климата. Принята к сведению информация о реализации Стратегии социально-устойчивого развития. На протяжении

Комитет по сделкам

Комитет состоит из трех директоров, из которых один исполнительный и два неисполнительных директора. Согласно Положению о Комитете по сделкам, Комитет должен состоять из трех членов с возможным увеличением количественного состава по решению Совета директоров.

В отчетном году было проведено 13 заседаний, из них два — в очной форме, 11 — в заочной. Рассмотрено 16 вопросов.

На протяжении 2025 года Комитет рассматривал и давал рекомендации Совету директоров по вопросам, связанным с привлечением финансирования и сделкам Компании, совершаемым в процессе размещения

Ключевые функции

- Интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании.
- Формирование и реализация Стратегии в области устойчивого развития и изменения климата.
- Управление рисками и внутренним контролем в области устойчивого развития и изменения климата.
- Подготовка внутренней отчетности Компании и раскрытия информации об устойчивом развитии и изменении климата.
- Контроль проведения внешнего аудита отчетности и деятельности Компании в области устойчивого развития и изменения климата.

2025 года Комитетом были предварительно рассмотрены и даны рекомендации Совету директоров по утверждению Политики в области обеспечения производственной безопасности подрядных организаций, Политики в области

взаимодействия с коренными малочисленными народами в новой редакции, Отчета об устойчивом развитии, Отчета по правам человека, Отчета в области ответственной цепочки поставок Группы компаний «Норильский никель» за 2024 год.

Ключевые функции

- Предварительное рассмотрение сделок, требующих одобрения квалифицированным большинством Совета директоров, в соответствии с Уставом Компании.
- Иные вопросы, связанные с реализацией сделок Компании, требующих одобрения Совета директоров, и планируемых крупных сделок.

облигаций. Также в отчетном году Комитетом по сделкам было согласовано внесение изменений в Программу биржевых

облигаций и Проспект ценных бумаг, что позволило расширить возможности Компании при размещении облигаций.



Корпоративный секретарь

Основные задачи Корпоративного секретаря — обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, направленных на соблюдение прав и законных интересов акционеров, и контроль их исполнения. Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года. Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров. Функции, права и обязанности, а также порядок назначения и деятельности Корпоративного секретаря определяется [Положением о Корпоративном секретаре](#).

Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президенту Компании, при этом подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

Решением Совета директоров в декабре 2024 года полномочия действующего Корпоративного секретаря были продлены сроком на три года.

Наряду с имеющимися заслугами в области развития корпоративного управления по итогам работы

Ключевые функции

- Участие в подготовке и проведении заседаний Собрания акционеров / заочных голосований.
- Подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров.
- Участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании.
- Руководство работой секретариата Компании.
- Иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании.

в 2025 году Академия независимых директоров совместно с РСПП удостоили Корпоративного секретаря «Норникеля» присвоением почетного звания «Визионер корпоративного управления России».

Также в конце 2025 года Национальное объединение корпоративных секретарей подтвердило Корпоративному секретарю Компании квалификацию «Корпоративный секретарь хозяйственного общества (седьмой уровень квалификации)».

Информирование Совета директоров о нарушениях:

Корпоративный секретарь Компании незамедлительно информирует по электронной почте как наиболее оперативному способу связи Совет директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства и положений внутренних документов Компании. В Комитет по аудиту представляются отчеты о результатах работы с жалобами и отчеты по мошенничеству и коррупции.

Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью «Норникеля» осуществляется Президентом — единоличным исполнительным органом и Правлением — коллегиальным исполнительным органом. Порядок действия Правления определяется Положением о Правлении.

Исполнительные органы обеспечивают:

- исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- реализацию основных планов и программ «Норникеля»;
- поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Правление

В 2025 году Правление Компании начало свою работу в составе 14 членов. На конец 2025 года в составе Правления было 13 человек.

В 2025 году было проведено 28 заседаний Правления Компании в заочном формате, на которых было рассмотрено 45 вопросов.

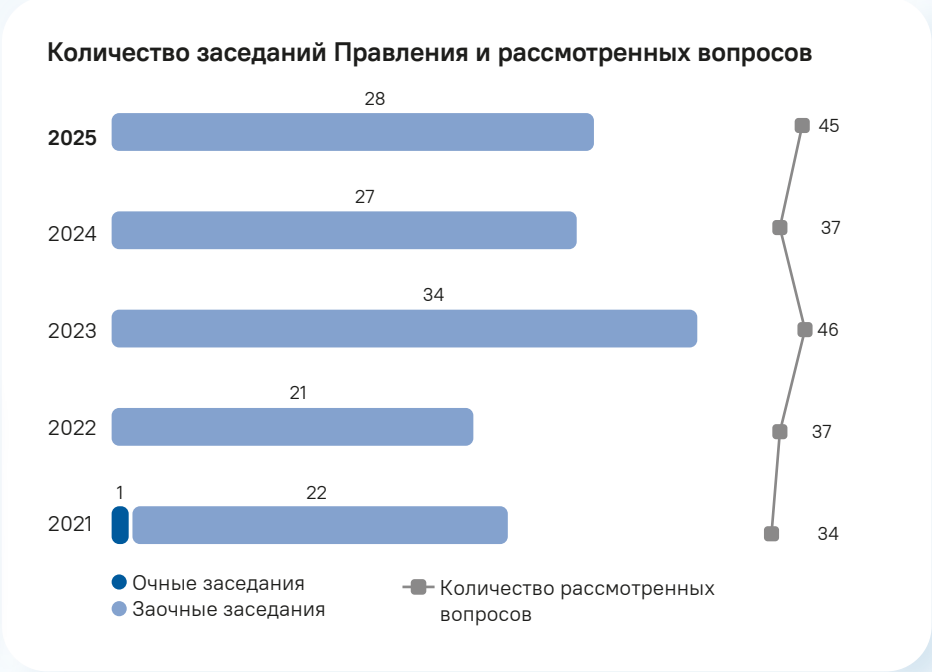
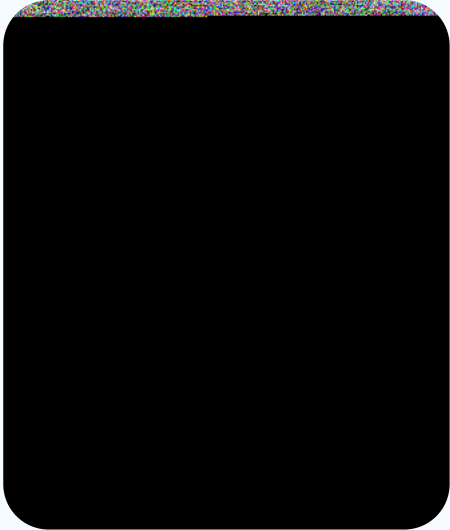
28 заседаний

было проведено в 2025 году

Президент

Президент избирается Собранием акционеров на неопределенный срок. Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Собранию акционеров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. Совет директоров, согласно Уставу, имеет полномочия в любой момент освободить от занимаемой должности и расторгнуть договор с любым из членов Правления.





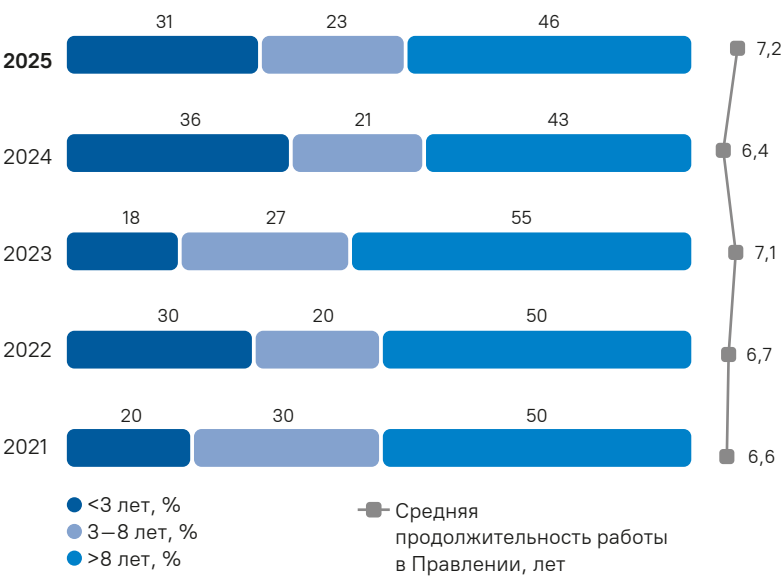
Деятельность Правления
в отчетном году

В целях улучшения эффектив-ности управления на протяжении 2025 года Правлением принимались решения, касающиеся директоров филиалов Компании и внесения изме-нений в трудовые договоры с ними, рассматривались сделки Компании по привлечению финансирования, сделки, совершаемые в процессе размещения биржевых облигаций. В целях повышения экономиче-ской эффективности распределения средств на реализацию инициатив, инновационных инициатив и инве-стиционных инициатив/проектов/ программ Компании и российских организаций корпоративной струк-туры, входящих в Группу компаний «Норильский никель», которые не имеют источника финансирования, в отчетном году при Бюджетном комитете при Правлении Компании создан Комитет по эффективности и инновациям, Положение о котором утверждалось Правлением. В связи с созданием нового коллегиаль-ного органа при Бюджетном коми-тете при Правлении Компании Правление утвердило новую редакцию Положения о Бюджетном комитете при Правлении ПАО «ГМК «Норильский никель». Утвержден периметр самооценки системы внутреннего контроля в Группе на 2025 год. Наряду с приня-тыми решениями в 2025 году Правление предварительно рассма-тривало и рекомендовало Совету директоров на утверждение Годовой отчет Компании, Отчет об устойчивом развитии, Отчет по правам человека и Отчет об ответственной цепочке поставок, а также новую редакцию Устава Компании (редакция № 11).

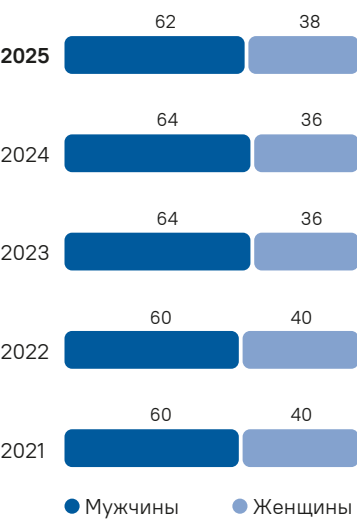
Компетенции членов Правления, человек

Сфера деятельности	2021	2022	2023	2024	2025
Стратегия	3	3	3	3	3
Право и корпоративное управление	1	1	1	2	4
Финансы и аудит	3	3	4	4	5
Горная металлургия / инженерия	2	3	3	3	5
Международные экономиче-ские отношения	3	2	2	2	1
Вопросы ESG	3	2	2	3	3

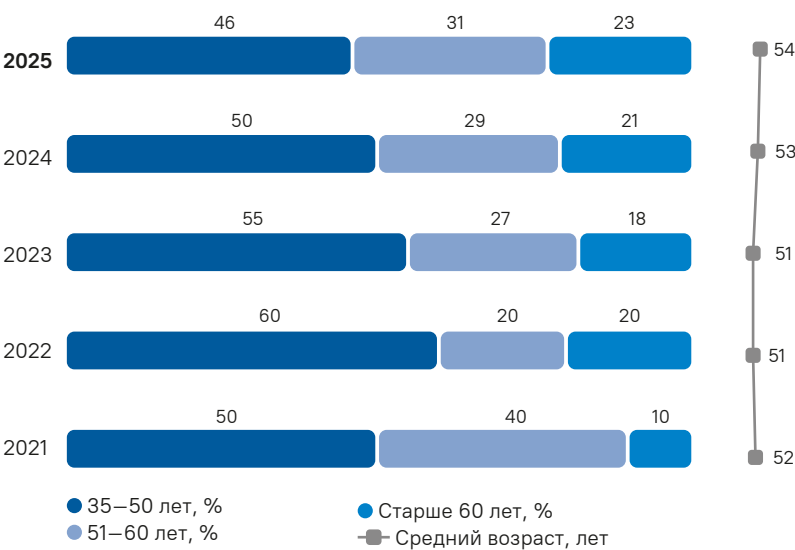
Продолжительность работы в составе Правления



Состав Правления по полу, %



Возрастной диапазон состава Правления





Политика вознаграждения органов управления

Совет директоров напрямую контролирует действующую в Компании систему вознаграждений. В перечень компетенций Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям входят:

- разработка Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании;

- надзор за внедрением и реализацией Политики;
- регулярный пересмотр данного документа.

Компания не выдает кредиты членам Совета директоров и Правления.

Общая сумма вознаграждения, выплаченная членам Совета директоров и Правления Компании в 2025 году, составила 5,0 млрд руб. (59,3 млн долл. США)¹.

Вознаграждение Совета директоров

Принципы вознаграждения

Размер годового вознаграждения членов Совета директоров определяется в соответствии с [Политикой вознаграждения](#).

По решению Собрания акционеров членам Совета директоров в период исполнения обязанностей выплачивается вознаграждение и компенсируются расходы, связанные с исполнением их функций. В качестве дополнительной привилегии все члены Совета директоров пользуются страхованием ответственности за счет средств Компании в рамках программы страхования ответственности директоров. Также с членами Совета директоров заключаются соглашения о возмещении убытков, которые они могут понести в связи с избранием их членами Совета директоров. Страхование ответственности членов Совета директоров за счет собственных средств Компании рекомендовано Кодексом корпоративного управления, с тем чтобы в случае причинения убытков Компании они могли быть возмещены за счет средств страховой компании.

Вознаграждение Председателя Совета директоров

В связи с повышенным уровнем компетенции и ответственности структура вознаграждения Председателя Совета директоров отличается от вознаграждения иных неисполнительных директоров. По решению Собрания акционеров в отношении Председателя Совета директоров могут быть утверждены условия вознаграждения и дополнительные привилегии, отличные от установленных Политикой. На [годовом заседании Собрания акционеров 27 июня 2025 года](#) было принято решение установить вознаграждение Председателя Совета директоров в размере 500 тыс. долл. США в год².

В случае вхождения Председателя Совета директоров в состав комитетов Совета директоров он не получает никакого дополнительного вознаграждения.

Вознаграждения неисполнительных директоров

Все неисполнительные директора получают одинаковое вознаграждение. Согласно нормам Политики, ежегодное вознаграждение неисполнительных директоров включает в себя:

- базовое вознаграждение (за членство в Совете директоров) — 120 тыс. долл. США;
- вознаграждение за участие в работе одного из комитетов Совета директоров — 75 тыс. долл. США;
- вознаграждение за руководство одним из комитетов Совета директоров — 150 тыс. долл. США.

В отношении неисполнительных директоров любые формы краткосрочной или долгосрочной денежной мотивации, а также вознаграждения в неденежной форме, в том числе бонусы, привязанные к операционным результатам, опционы, социальный пакет и пенсионные планы, не применяются.

Вознаграждения исполнительных директоров

В соответствии с утвержденной Политикой исполнительные директора не получают какого-либо дополнительного вознаграждения за участие в работе Совета директоров во избежание конфликта интересов.

Вознаграждение членов Совета директоров

Вид вознаграждения	2025	
	Млн руб.	Млн долл. США
За работу в Совете директоров и комитетах	452,3	5,4
Зарботная плата	12,2	0,1
Премия	7,9	0,1
Компенсация расходов	0,2	0,002
Иные вознаграждения	—	—
Итого	472,5 ¹	5,6

Вознаграждение исполнительных органов

В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций членам Правления определяется Советом директоров.

КПЭ ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.

Вопрос об определении размера вознаграждения и компенсаций, выплачиваемых Президенту Компании, входит в компетенцию Совета директоров.

Система КПЭ

Вознаграждение топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления, состоит из должностного оклада и премиальной части. Премияльная часть вознаграждения основана на системе КПЭ (долгосрочной и годовой), отражающей уровень достижения стратегических целей. Годовое вознаграждение зависит от результатов работы Компании, которые определяются как финансовыми показателями (EBITDA и FCF общим весом 40%), так и прочими нефинансовыми показателями. В картах КПЭ топ-менеджмента 10% веса занимает показатель по промышленной безопасности, охране труда и экологии — это подтверждает, что культура безопасности в Компании продолжает оставаться безусловным приоритетом.

Вознаграждение членов Правления и Президента

Вид вознаграждения	2025	
	Млн руб.	Млн долл. США
За работу в Правлении	3,0	0,04
Зарботная плата	3 215,4	38,5
Премия	798,4	9,5
Компенсация расходов	—	—
Иные вознаграждения	476,7	5,7
Итого	4 493,5	53,7

¹ Сумма выплаченного вознаграждения не включает в себя вознаграждение, начисленное, но не выплаченное на конец 2025 года, а также страховые взносы и перечисления на ДМС. С учетом указанных начислений вознаграждение членов органов управления Компанией за 2025 год составило 6,5 млрд руб. (77 млн долл. США) в соответствии с отчетностью по МСФО.

² Выплачивается ежеквартально равными долями в рублях по курсу Центрального банка Российской Федерации на последний рабочий день отчетного квартала. Указанная сумма приведена после удержания налогов в соответствии с действующим российским законодательством.

¹ При суммировании возможна погрешность из-за округления.



Система управления рисками и контроля

В Компании функционирует система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), которая охватывает все бизнес-процессы и уровни управления Группы. Система контроля интегрирована в процессы корпоративного управления Компании и направлена на достижение целей достоверности финансовой

отчетности, эффективности операционной деятельности и целей комплаенса.

Выделяют следующие органы контроля:

- Ревизионная комиссия;
- Комитет Совета директоров по аудиту;

- Департамент внутреннего аудита;
- Департамент внутреннего контроля;
- Служба риск-менеджмента;
- Аудитор (внешний контроль).

Структура управления рисками и контроля



Ревизионная комиссия

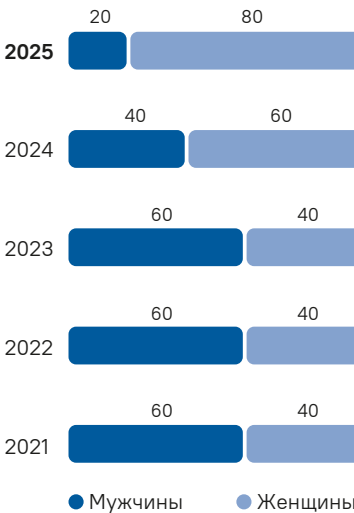
Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии в количестве пяти человек избираются ежегодно на годовом заседании Собрания акционеров.

В 2025 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2024 год. По итогам проверки подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому заседанию Собрания акционеров. Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2025 год будут представлены к годовому заседанию Собрания акционеров в 2026 году.

Вознаграждение

На годовом заседании Собрания акционеров было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося сотрудником «Норникеля», в размере 1,8 млн руб. в год. Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению в 2024 году. Членам комиссии, являющимся сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается. Премии и иные вознаграждения в 2025 году не выплачивались.

Состав Ревизионной комиссии по полу, %



Вознаграждение членов Ревизионной комиссии

Вид вознаграждения	2025	
	Млн руб.	Тыс. долл. США
За работу в Ревизионной комиссии	5,9	70

Внутренний аудит

Функция внутреннего аудита в Компании осуществляется Департаментом внутреннего аудита, который создан для содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления бизнес-процессами Компании и оценке СУРиВК. Департамент внутреннего аудита функционирует на основе Положения о Департаменте внутреннего аудита, а также Политики в области внутреннего аудита, утвержденных Советом директоров.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании.

Департамент внутреннего аудита регулярно проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых также оценивается эффективность системы внутреннего

контроля (СВК) и корпоративной системы управления рисками (КСУР). На основе проведенных проверок готовятся отчеты топ-менеджменту по совершенствованию процедур внутреннего контроля и осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий в случае обнаружения нарушений.



Результаты 2025 года

В 2025 году Департаментом внутреннего аудита было выполнено 26 проверок и аудитов по следующим направлениям:

- производственный контроль при проведении горных работ;
- управление рисками гидросооружений;
- техобслуживание и ремонт энергетических объектов;
- производственная безопасность и охрана труда;
- инвестиционные проекты социальной направленности;
- услуги производственного характера;
- транспортные расходы;
- корпоративные процессы (закупочная деятельность, продажи, проекты под ключ, управление запасами);
- управление ИТ-активами.

Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание развитию цифровых методов обработки данных. Методы дата-аналитики используются в аудите начиная с 2020 года. В частности, в непрерывном режиме проводится аудит 100% закупок Компании, ежегодно расширяется диапазон применяемых метрик и проверяемых гипотез.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия. В течение 2025 года было проведено более 800 мероприятий, направленных на устранение не только несоответствий, но и коренных причин выявленных недостатков.

Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг проведения мероприятий, разработанных менеджментом, аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту. Комитетом по аудиту была отмечена эффективность работы Департамента внутреннего аудита в отчетном периоде.

Также Департаментом внутреннего аудита была проведена годовая оценка эффективности КСУР и СВК Компании за 2024 год. Итогом оценки является вывод, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Результаты оценки рассмотрены Комитетом по аудиту и Советом директоров.

Оценка

В соответствии со Стандартами внутреннего аудита Департаментом внутреннего аудита ежегодно проводится самооценка, результаты которой регулярно рассматриваются на заседаниях Комитета по аудиту и Совета директоров Компании.

Самооценка 2025 года учитывала результаты реализации Дорожной карты развития функции внутреннего аудита. Результаты самооценки показывают, что практика Департамента внутреннего аудита в целом соответствует требованиям стандартов, отмечены отдельные области для улучшений.

Планы на 2026 год

План аудитов покрывает области ключевых рисков Компании с учетом приоритетов, учитывает тематические запросы Комитета Совет директоров по аудиту и топ-менеджмента Компании, а также содержит обязательные ежегодные оценки эффективности СУРиВК Компании.

Планом внутреннего аудита на 2026 год, утвержденным Советом директоров, предусмотрено проведение 27 проверок. План аудитов содержит как задания, направленные на оценку и совершенствование процессов руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля, так и задания по консультированию, характер и объем которых подлежат согласованию с заинтересованными сторонами.

26 проверок
и аудитов

было выполнено в 2025 году



Система внутреннего контроля

В «Норникеле» функционирует комплексная СВК, которая выстраивается в соответствии с лучшими международными (COSO) и российскими практиками. Департамент внутреннего контроля обеспечивает функционирование и развитие СВК, формирование контрольной среды, систему оценки рисков бизнес-процессов, внедрение контрольных процедур, разделение полномочий и прав доступа в информационных системах.

Департамент внутреннего контроля на основе риск-ориентированного подхода проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании. В Компании также осуществляется непрерывный контроль за соблюдением нормативных требований

в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма, экстремистской деятельности и финансированию распространения оружия массового уничтожения.

Оценка качества СВК

В Компании на ежегодной основе проводится самооценка СВК в соответствии с утвержденным Правлением периметром. Процедуры самооценки автоматизированы и проводятся с помощью интегрированной системы

управления рисками и внутреннего контроля. Отчеты с результатами оценки эффективности рассматриваются менеджментом Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

По результатам самооценки отчетного года деятельность СВК Компании в целом функционирует эффективно, при этом есть зоны для развития. Менеджмент решает и предупреждает проблемы в сфере внутреннего контроля, разрабатывает корректирующие мероприятия и проводит мониторинг их исполнения. В отчетном году оценка уровня зрелости СВК соответствует четвертому из пяти уровней — «развитый».

Комплаенс-контроль

«Норникель» ведет честный, прозрачный, этичный бизнес и поддерживает высокий уровень корпоративной культуры, что способствует укреплению деловой репутации Компании, а также развитию доверительных отношений с инвесторами, партнерами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

Инсайдерская информация

Контроль в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком (далее — ПНИИИМР) является частью СВК Компании. В Компании¹ внедрены комплаенс-процедуры и осуществляется непрерывный контроль соблюдения нормативных требований в области ПНИИИМР.

В Компании разработаны и регулярно актуализируются внутренние документы, регламентирующие процессы в области ПНИИИМР:

- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства в сфере ПНИИИМР;
- Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком;
- Положение о порядке ведения списка инсайдеров Компании;
- другие внутренние документы.

Перечень инсайдерской информации Компании размещен на официальном сайте в разделе «[Инсайдерам](#)».

С целью осуществления внутреннего контроля и предотвращения регулярного риска в области ПНИИИМР

в «Норникеле» назначено лицо, ответственное за реализацию правил внутреннего контроля. Ответственное должностное лицо регулярно осуществляет контроль выполнения Компанией требований законодательства в сфере ПНИИИМР и предоставляет Президенту Компании отчеты о выполнении этих требований и реализации мероприятий внутреннего контроля.

В «Норникеле» разработаны дистанционные курсы по вопросам работы с инсайдерской информацией для всех сотрудников Компании. Курсы размещены на платформе корпоративного университета «Академия «Норникель» и являются обязательными к прохождению при приеме на работу. Дополнительно в целях повышения комплаенс-культуры в Компании разработан дистанционный курс по управлению регулярным риском в области ПНИИИМР.

¹ Компания является субъектом Федерального закона от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ.



Контроль в области противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма

Компания осуществляет комплекс мероприятий в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма, экстремистской деятельности и финансированию распространения оружия массового уничтожения (далее — ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ ).

Внутренний контроль в целях ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ является частью СВК Компании и осуществляется структурными подразделениями и сотрудниками Компании на постоянной основе.

Основной внутренний документ в этой области — Правила внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель» в целях ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ (далее — Правила внутреннего контроля). Правила внутреннего контроля своевременно актуализируются в соответствии с изменениями применимого законодательства.

В Компании назначено специальное должностное лицо, которое осуществляет контроль выполнения требований законодательства в сфере ПОД/ФТ с целью предотвращения регуляторного риска для Компании и риска вовлечения сотрудников в схемы отмывания преступных доходов.

Президенту «Норникеля» предоставляются отчеты о результатах применения в Компании Правил внутреннего контроля. Отчеты содержат информацию о выполнении программ внутреннего контроля, количестве выявленных операций, направленных в Росфинмониторинг, а также оценку эффективности СВК и уровень регуляторного риска в области ПОД/ФТ.

Антикоррупционный комплаенс

«Норникель» выстраивает эффективную антикоррупционную комплаенс-систему, которая направлена на управление коррупционными рисками, обеспечивает соблюдение требований законодательства в области противодействия коррупции и устанавливает меры по защите Компании от вовлечения в коррупционную деятельность.

В своей деятельности «Норникель» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции на всех уровнях, соблюдает требования антикоррупционного законодательства стран, на территории которых осуществляет свою деятельность, и устанавливает высокие требования для сотрудников и партнеров в части ответственного ведения бизнеса.

Менеджмент Компании своим примером подчеркивает неприемлимое отношение к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, а также необходимость

Компания не участвует в политических партиях, фондах и организациях, связанных с ними, и не осуществляет платежей за упрощение формальностей.



В 2025 году «Норникель» сохранил свое лидерство в ежегодном Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса, получив наивысшую оценку — «ААА+». Это результат последовательной и четкой работы антикоррупционной комплаенс-системы и приверженности Компании высоким стандартам этического и прозрачного ведения бизнеса.



соблюдения этических стандартов в рамках исполнения своих должностных обязанностей.

Антикоррупционная комплаенс-система «Норникеля», состоящая из политик, процедур и механизмов контроля, регулярно пересматривается и совершенствуется. Таким образом, Компания гарантирует, что соблюдает свои корпоративные ценности, снижает и предотвращает возможные риски, а также выполняет все нормативные требования.

Антикоррупционные политики и процедуры распространяются на всю Группу и интегрированы во все бизнес-процессы.

Подробная информация о принятых документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых

мероприятиях по противодействию коррупции и ее предотвращению размещена в отдельном разделе «Антикоррупция» на сайте Компании.

Выявление рисков

Управление коррупционными рисками является неотъемлемой частью антикоррупционной комплаенс-системы. Компания на регулярной основе выявляет, анализирует и оценивает коррупционные риски. Все коррупционные риски в Компании идентифицируются на основании информации о нарушениях, которые могут быть совершены сотрудниками, с учетом выявленных бизнес-процессов, в которых возможно совершение таких правонарушений. Выявленные коррупционные риски анализируются на предмет способов совершения коррупционных правонарушений в бизнес-процессах, включая должности возможных сотрудников, вовлеченных в коррупционную деятельность. Оценивается уровень вероятности наступления выявленного коррупционного риска и возможный ущерб для Компании в случае реализации такого риска. Компания регулярно применяет механизмы управления коррупционными рисками, включая контроль и мониторинг антикоррупционных мероприятий и процедур, а также применяет широкий набор различных инструментов для оценки и устранения возможных коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами.

«Норникель» заинтересован в том, чтобы максимально снизить коррупционные риски в текущих и новых

бизнес-процессах, и с этой целью проводит антикоррупционную экспертизу внутренних документов, по результатам которой наличие коррупциогенных факторов не допускается. В случае выявления такого фактора ответственному за документ дается рекомендация по корректировке необходимого пункта или раздела.

В отчетном году Компания подтвердила свое соответствие антикоррупционным требованиям, предоставив в Антикоррупционную хартию российского бизнеса декларацию о соблюдении ее положений.

В целях развития и совершенствования системы антикоррупционного комплаенса в 2025 году были реализованы следующие мероприятия:

- проведена оценка эффективности контролей в области антикоррупционной деятельности;
- проведено ежегодное исследование по оценке состояния коррупции и эффективности принимаемых антикоррупционных мер среди сотрудников четырех организаций Группы;
- продолжается работа по автоматизации процесса управления ситуациями конфликта интересов;
- проведена обучающая кампания по управлению рисками, возникающими в результате конфликта интересов, для сотрудников Группы, ответственных за внедрение антикоррупционных процедур;
- проведено обучение по вопросам рассмотрения и урегулирования ситуаций конфликта интересов

при заключении договоров с бывшими государственными служащими для ответственных сотрудников служб персонала организаций Группы;

- проведены мероприятия по контролю и оценке соблюдения требований законодательства при трудоустройстве и заключении договоров с бывшими государственными служащими;
- пересмотрены и обновлены нормативно-методические документы Компании в области противодействия коррупции.

Обучение

Эффективность соблюдения антикоррупционных принципов Компании основана на персональной ответственности каждого сотрудника. Все сотрудники Компании при приеме на работу проходят вводный инструктаж по вопросам соблюдения требований антикоррупционного законодательства и в обязательном порядке знакомятся с документами в области антикоррупционной деятельности, а также подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции.

На регулярной основе проводится обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции, вовлечение их в реализацию антикоррупционных программ без отрыва от основной производственной деятельности.

Статистика по обучению и информированию

Мероприятия	2021	2022	2023	2024	2025
Сотрудники, прошедшие обучение по теме «Антикоррупция»	9 805	31 025	25 800	10 507	12 236
Сотрудники, проинформированные о Политике противодействия коррупции	76 626	81 492	81 347	78 826	77 161

¹ «Норникель» является субъектом Федерального закона Российской Федерации от 7 августа 2001 года № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».



Компания проводит эффективное обучение для разных целевых аудиторий: например, все сотрудники ежегодно проходят дистанционный курс «Противодействие коррупции», HR-сотрудники — курс «О соблюдении антикоррупционного законодательства сотрудниками служб персонала», для членов Совета директоров и Правления разработан дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей». Все курсы включают в себя тестирование как завершающий этап обучения. Дистанционные курсы размещены на платформе корпоративного университета «Академия «Норникель».

В 2025 году была разработана и размещена на Корпоративном портале интерактивная памятка об основных требованиях и принципах Компании в области противодействия коррупции.

Доля сотрудников, проинформированных о политиках и методах противодействия коррупции, на конец 2025 года составляет 100%.

Управление конфликтом интересов
Одним из приоритетных направлений системы антикоррупционного комплаенса является управление конфликтом интересов, который может стать причиной коррупционных правонарушений. В Компании действует Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов, которое предусматривает обязательное раскрытие предконфликтной ситуации или ситуации конфликта интересов при приеме на работу и в процессе исполнения трудовых обязанностей, в случае возникновения у сотрудника личной заинтересованности, а также предусматривает обязанность принятия своевременных мер по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов.

В целях обеспечения соблюдения принципов законности и совершенствования корпоративной культуры в Группе созданы постоянно действующие комиссии по урегулированию конфликта интересов. Подробнее об антикоррупционной деятельности, в том числе о процессе управления конфликтом интересов в Компании, читайте в [Отчете об устойчивом развитии](#).

Каналы обратной связи
Компания поддерживает и повышает уровень нетерпимости сотрудников к коррупции. Для этого существуют различные каналы, по которым можно сообщить о коррупционном факте, в том числе анонимно. Всем сотрудникам Группы и ее партнерам обеспечен свободный и удобный доступ к информации о документах и реализуемых мерах, направленных на борьбу с коррупцией, размещенной на официальном сайте Компании в разделе «Антикоррупция».

Предотвращение мошенничества
В Компании постоянно проводится работа по выявлению и предотвращению рисков корпоративного мошенничества. В ходе этой работы вырабатываются актуальные требования к деятельности по функциональным направлениям и внедряются специальные методы контроля этих направлений, потенциально связанные с корпоративным мошенничеством. На регулярной основе проводятся мероприятия профилактического характера, в том числе с использованием корпоративных информационных ресурсов.

Проверки
При поступлении информации, в которой содержатся данные, указывающие на корпоративное мошенничество и коррупционные проявления, в Компании проводятся обязательные служебные проверки.

Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут преследованию, а также дисциплинарным и другим взысканиям, если он сообщит о предполагаемом факте коррупции или откажется дать взятку и оказать посредничество во взяточничестве, совершить коммерческий подкуп либо иное коррупционное правонарушение.



В 2025 году было проведено более 150 таких проверок. В результате были выявлены случаи противоправных действий, направленных на хищение имущества Компании. По результатам выявленных фактов правоохранные органы возбудили 94 уголовных дела, из них 87 по корпоративному мошенничеству и 7 по коррупции. Также было выявлено мошенничество со стороны подрядчиков при оказании различных услуг. В результате проведенных комплексных мероприятий Компании был возмещен материальный ущерб на сумму свыше 200 млн руб.

В 2025 году на горячую линию «Службы корпоративного доверия» (СКД) поступило 11 обращений, касающихся возможного проявления коррупции со стороны сотрудников Компании. По всем обращениям СКД были проведены проверки, в двух случаях информация о наличии коррупции подтвердилась. Приняты меры реагирования.

Статистика обращений в СКД по случаям коррупции и мошенничества

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество принятых к проверке обращений через СКД по темам:				
• коррупционные действия	0	4	2	11
• корпоративное мошенничество	3	10	6	18
Количество подтвержденных обращений через СКД по темам:				
• коррупционные действия	0	0	0	2
• корпоративное мошенничество	0	2	4	2

Меры для контрагентов
«Норникель» стремится поддерживать уважительные, крепкие деловые отношения с партнерами и не запрещает получение и предоставление деловых подарков. Требования в области обмена деловыми подарками закреплены в Положении по обмену деловыми подарками, которое распространяется на всех сотрудников Компании.

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

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей;
- коммерческие предложения поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании;

- ежегодно с каждым поставщиком заключается или обновляется генеральное соглашение, содержащее раздел «Антикоррупционная оговорка». В ней описан порядок взаимодействия поставщика и Компании при возникновении коррупционных рисков. Дополнительно подписанием генерального соглашения поставщик подтверждает свое ознакомление с Политикой Компании в области антикоррупционной деятельности и с информационным материалом «Основы противодействия коррупции для контрагентов».

В целях обеспечения экономической безопасности Компании в 2025 году было проведено свыше 32 тыс. проверок потенциальных и действующих контрагентов на предмет благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости, соблюдения ими законодательства, отсутствия коррупционных рисков и надежности в части выполнения договорных обязательств. Для выявления и анализа существенных изменений в финансовой деятельности крупных контрагентов Компании реализуется проект мониторинга, в рамках которого в 2025 году было проверено 400 контрагентов с суммой договоров, превышающей 300 млн руб. по каждому.

Антимонопольный комплаенс

В Компании с 2017 года действует система антимонопольного комплаенса, направленная на организацию процессов своевременного предупреждения, выявления, устранения причин и условий, способствующих совершению нарушений антимонопольного законодательства. Принципами Компании в этом направлении выступает осуществление деятельности на основе свободной и честной конкуренции, соблюдение требований антимонопольного законодательства, а также непрерывность и проактивный подход при управлении антимонопольными рисками.

«Норникель» проводит внутреннюю оценку и выделяет подразделения, деятельность которых сопряжена с антимонопольными рисками. В таких подразделениях определяются ответственные за антимонопольную комплаенс-функцию сотрудники, которые проходят инструктаж о применимых запретах и ограничениях, предусмотренных антимонопольным законодательством.



Выявление антимонопольных рисков и разработка мероприятий по их устранению осуществляются на основании информации от указанных сотрудников о действиях или бездействии, недопустимых в соответствии с антимонопольным законодательством. Мероприятия по выявлению антимонопольных рисков осуществляются также

в рамках правового сопровождения бизнес-процессов Группы, к которым относится реализация инвестиционных проектов, принятие тарифных решений, прекращение тарифного регулирования по отдельным видам деятельности, определение порядка взаимодействия с контрагентами, а также выход на новые товарные рынки и т. д.

Это позволяет обеспечивать соответствие деятельности Компании требованиям применимого антимонопольного законодательства и предупреждать его нарушения. Управленческие решения в Группе принимаются с учетом требований антимонопольного законодательства, а существующая система антимонопольного комплаенса подтверждает свою эффективность.

Горячая линия

В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, включая коррупционные проявления, дискриминацию, нарушения прав человека, в «Норникеле» создана горячая линия СКД. Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на горячую линию Компании для передачи информации о любых нарушениях. Все сообщения, поступающие в СКД, обрабатываются строго конфиденциально, своевременно и объективно, без учета статуса должностного лица, в отношении которого поступила информация.

Компания не подвергает заявителя, обратившегося в СКД, санкциям и преследованиям. Если обратился сотрудник, то он не лишается премии, не понижается в должности, не увольняется и т. д. В случае поступления информации об оказании воздействия на заявителя за обращение в СКД проводится тщательный анализ ситуации с привлечением экспертов из подразделений безопасности. На всех уровнях проводится регулярный мониторинг статуса заявителей в целях выявления случаев необоснованного воздействия на них. С 2023 года в Компании внедрены обратная связь и оценка удовлетворенности заявителя.

Контакты для обращений (24 часа):



8 (800) 700-19-41,
8 (800) 700-19-45



1-й Красногвардейский проезд, д. 15, Москва, Россия, 123112, Служба корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель»



skd@nornik.ru



Форма на сайте nornickel.ru



Корпоративное приложение «Суперника»

Ключевые принципы СКД

1

Соблюдение конфиденциальности информации

2

Сохранение анонимности заявителя

3

Своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений

Статистика обращений в СКД, шт.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Количество поступивших обращений	1 243	1 463	2 079	1 279	1 198
Количество принятых обращений	422	589	859	651	693
Из них подтвержденных нарушений:	96	159	193	180	169
• этические нормы и принципы ¹	—	13	21	15	22
• коррупционные действия	0	0	0	0	2
• нарушение прав человека	—	0	0	0	0

Обращения, связанные с нарушением этических норм и принципов, рассматриваются комиссией, созданной по решению руководителя подразделения, в адрес которого был направлен запрос о проведении проверки. В случае подтверждения поступившей информации менеджментом проводятся мероприятия

по урегулированию конфликтных ситуаций, сотрудникам повторно разъясняется необходимость соблюдения норм деловой этики, организовываются и проводятся встречи с трудовыми коллективами. За нарушение этических норм и принципов сотрудники могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности.



Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в [Отчете об устойчивом развитии](#)

Система управления рисками

Существующая корпоративная система управления рисками интегрирована² в бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать рискориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

- повышение вероятности достижения поставленных целей Компании;
- повышение эффективности распределения ресурсов;
- повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных

обществах (приложение к письму Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143). В Компании разработана и действует Политика по управлению рисками (документ утвержден Советом директоров в 2023 году).

В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает, актуализирует и тестирует планы непрерывности деятельности, направленные на поддержание и восстановление текущей деятельности.

¹ «Этические нормы и принципы», «Права и свободы человека» выделены в классификаторе в отдельные темы с 2022 года.

² Для обеспечения результативности менеджмента риска необходима максимальная интеграция менеджмента риска процесса в систему менеджмента и процессы организации (ГОСТ Р 51901.7-2017).



Структура системы управления рисками

Совет директоров

- Утверждение Политики по управлению рисками Компании
- Обеспечение надзора над формированием системы управления рисками
- Утверждение Заявления Компании о риск-аппетите (ежегодно)
- Управление стратегическими рисками на постоянной основе
- Рассмотрение и утверждение Дорожной карты развития управления рисками и оценка статуса ее выполнения (ежегодно)
- Рассмотрение отчетности по стратегическим и ключевым рискам (ежегодно/ежеквартально)
- Оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

Комитет Совета директоров по аудиту

Правление

- Рассмотрение стратегических рисков, отчетности по ключевым рискам
- Рассмотрение реализовавшихся рисков, а также информации об извлеченных уроках
- Рассмотрение параметров риск-аппетита
- Принятие решений в отношении управления ключевыми рисками
- Рассмотрение планов непрерывности деятельности
- Рассмотрение стратегии и планов развития КСЧР и СВК
- Рассмотрение результатов работы профильных комитетов по управлению рисками блоков

Комитет по управлению рисками при Правлении

Внутренний аудит

- Независимая оценка эффективности управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления (ежегодно)

Внутренний контроль

- Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов

Служба риск-менеджмента

- Разработка и актуализация методологии в области управления рисками
- Формирование отчетности топ-рисков Компании (ежеквартально)
- Формирование отчетности по стратегическим рисками (ежегодно)
- Развитие практики количественной оценки рисков с использованием инструментов имитационного моделирования
- Развитие системы управления непрерывностью деятельности
- Внедрение практики применения риск-аппетита
- Обучение сотрудников Компании практическим подходам к управлению рисками
- Формирование Дорожной карты развития КСЧР, в том числе на основании регулярной оценки зрелости

Владельцы рисков

- Оперативное управление рисками в рамках интегрированной модели риск-менеджмента, в том числе идентификация, анализ, оценка и (или) приоритизация рисков, а также планирование и исполнение планов реагирования на риски, выработка и реализация мероприятий по управлению рисками
- Принятие рискориентированных решений

В 2025 году Компания выполнила следующие проекты/инициативы по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- внедрена автоматизация процесса управления рисками инвестиционных проектов капитального строительства на базе системы класса GRC;
- актуализирована количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии;
- по направлению развития риск-культуры внедрены электронный образовательный курс по управлению рисками инвестиционных проектов, а также инструмент самодиагностики риск-культуры;
- проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2026 год, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;
- проводится мониторинг показателей риск-аппетита Компании и декомпозированного риск-аппетита на уровне дивизионов;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2026 год определены следующие направления:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части функциональности системы;
- совершенствование подходов к количественной оценке рисков в процессах стратегического и операционного планирования;
- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;

- применение и совершенствование концепции оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD¹.

Основные стратегические риски

В 2025 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков: снижение спроса на продукцию Компании, снижение производительности и нарушение непрерывности производства, увеличение дефицита персонала Компании, а также недостижение целей по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Страхование

Страхование является одним из важнейших инструментов управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Функция страхования в «Норникеле» централизована для целей соблюдения единой политики и стандартов по страхованию. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая ключевые параметры по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перебоев в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. В основе программ страхования ответственности директоров и должностных лиц, иных видов ответственности, страхования грузов, информационных рисков, строительно-монтажных работ, различных видов транспорта также лежат принципы централизации и непрерывности.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России.

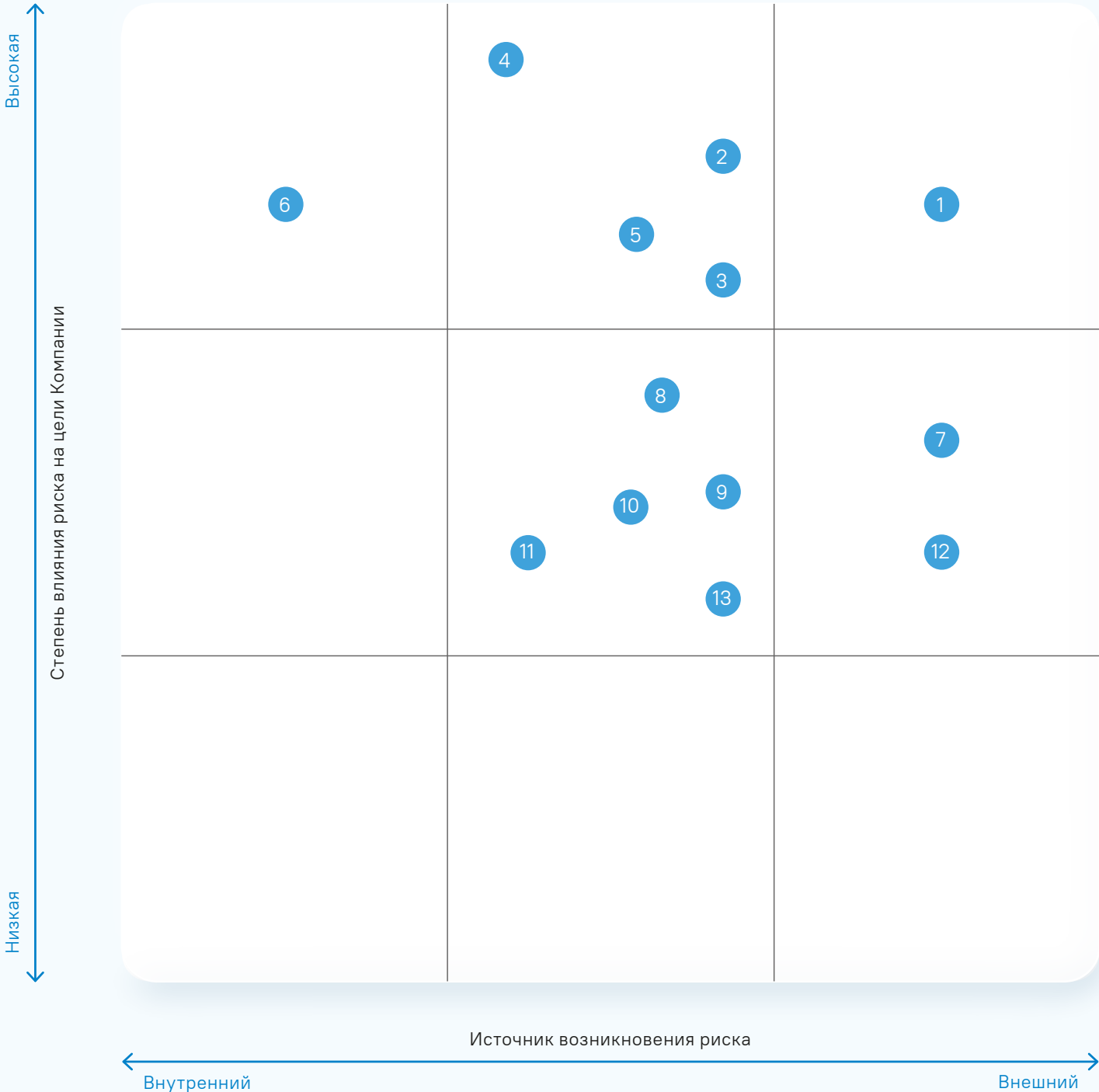
Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденций страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

¹ The Task Force on Climate-related Financial Disclosures — Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.



Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2025 году

Карта рисков



Наименование рисков

- 1 Ценовой риск
 - 2 Рыночный риск
 - 3 Финансовые риски
 - 4 Техничко-производственный риск
 - 5 Риски инвестиционных проектов
 - 6 Риски в области ПБиОТ
 - 7 Деградация многолетнемерзлых грунтов
 - 8 Риски цепочек поставок
 - 9 Комплаенс-риск
 - 10 Риски информационной безопасности
 - 11 Экологические риски
 - 12 Маловодный режим рек
 - 13 Социальный риск
- ↑ Оценка риска выросла по сравнению с прошлым годом
- ↓ Оценка риска снизилась по сравнению с прошлым годом
- Оценка риска не изменилась по сравнению с прошлым годом

Риск: влияния неопределенности на достижение целей (ISO / ГОСТ Р 31000).

Источник риска: элемент, который отдельно или в сочетании с другими элементами может повлечь за собой риск (ISO / ГОСТ Р 31000). При оценке учитывается доминирование внешних или внутренних факторов.

Шкала «Степень влияния риска на цели Компании» отображает относительное влияние рисков.

Верхнеуровневая карта значимых рисков Компании была разработана с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками. Карта рисков описывает значимые группы рисков по степени влияния на достижение целей Компании и источникам возникновения.

Изменения в оценках ключевых рисков в 2025 году в основном связаны с волатильностью и неопределенностью внешней среды (макроэкономические параметры, финансовые условия, логистические ограничения, санкционные и регуляторные факторы), что находило отражение в динамике параметров рисков в течение отчетного периода.

За отчетный период Компания не фиксировала реализацию ключевых рисков.

Риски, связанные с изменением климата

Более подробно информация о рисках и возможностях «Норникеля», связанных с изменением климата, раскрыта в Отчете в области устойчивого развития.

Для оценки рисков и возможностей, связанных с изменением климата, «Норникель» реализует План мероприятий по адаптации к изменению климата, учитывающий рекомендации Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации¹, рекомендации Минэкономразвития Российской Федерации по оценке климатических рисков и иное национальное регулирование, а также рекомендации Рабочей группы TCFD, в соответствии с которыми выделяются две основные категории рисков.

Физические риски

Связаны с влиянием на объекты Компании климатических риск-факторов в виде опасных природных явлений, а также постепенного изменения условий окружающей среды, например деградация многолетнемерзлых грунтов, изменения водности речных бассейнов или роста частоты гроз.

Риски переходного периода

Представляют собой группу регуляторных, технологических, рыночных и репутационных рисков, возникающих вследствие глобального перехода к низкоуглеродной экономике, который может привести к существенному изменению спроса на продукцию Компании.

¹ Информационное письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ».



Формирование процедур управления рисками, связанными с изменением климата



Активы Компании находятся в регионах, уже долгое время испытывающих влияние изменения климата. Компания учитывает это влияние и в соответствии с рекомендациями TCFD интегрирует влияние климатических риск-факторов на долгосрочном горизонте в свои бизнес-процессы. Категория рисков переходного периода в классификации TCFD может выступать как в виде риск-фактора, так и в виде риска. Компания определила перечень своих рисков переходного периода и провела их оценку.

В основе анализа физических рисков лежат публичные сценарии Межправительственной группы экспертов по изменению климата

(МГЭИК) (SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5), «локализованные» для всех регионов присутствия производственных площадок Компании. Для анализа рисков переходного периода используются собственные сценарии развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2060 года.

Ключевой климатический риск-фактор физических рисков — деградация многолетнемерзлых грунтов. Для управления рисками, связанными с растеплением многолетнемерзлых грунтов, Компания продолжает развитие системы мониторинга зданий и сооружений, позволяющей обеспечить постоянное автоматизированное наблюдение

за уровнем технического состояния активов. Развитием системы мониторинга занимается Центр мониторинга зданий и сооружений Заполярного филиала в Норильске, который отвечает за мониторинг уровня технического состояния, геокриологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

Деградация многолетнемерзлых грунтов

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.

Основные факторы риска

Повышение среднегодовой температуры, в том числе и на протяжении последних 15–20 лет, приведшее к увеличению глубины сезонного протаивания грунта

Влияние на цель и стратегию развития Компании

- Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)
- Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании
- Отсутствие ЧС межрегионального и федерального характера, включающих в себя ущерб окружающей среде

Оценка риска

Степень влияния на цели: **средняя**
Источник риска: **внешний**
Динамика в оценке: **без изменений**

Основные меры по снижению риска

- В рамках стратегии управления данным риском Компания:
- реализует оперативный мониторинг текущего технического состояния зданий и сооружений Компании посредством мониторинга температуры грунтов оснований зданий и сооружений, геодезического контроля за изменением их пространственного положения, масштабирования информационно-диагностической системы;
 - проводит мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние



Маловодный режим рек

Дефицит воды в водохранилищах гидроэлектростанций Компании может привести к снижению объема выработки возобновляемой энергии, а также к дефициту питьевой воды на территории Норильска.

Основные факторы риска	Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений		
Влияние на цель и стратегию развития Компании	- Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании - Уменьшение доли потребления электроэнергии Компании из возобновляемых источников энергии		
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: внешний Динамика в оценке: без изменений		
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: - повышает эффективность систем замкнутого водооборота для снижения забора свежей воды из поверхностных источников (водных объектов); - проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах; - взаимодействует с Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидрометом) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании; - организует работы по углублению русла в районе водозаборов р. Норильской для повышения надежности в условиях маловодных периодов; - проводит комплекс мероприятий по повышению эффективности работы оборудования и производственных цепочек с целью снижения водопотребления; - осуществила замену гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС с целью увеличения выработки электроэнергии за счет снижения удельных расходов воды на выработку электрической энергии		

Риски и возможности переходного периода

Для оценки рисков и возможностей, возникающих в процессе глобального энергоперехода, «Норникель» совместно с Институтом народнохозяйственного прогнозирования РАН (ИНП РАН) разработал три собственных сценария развития мировой экономики и изменения климата до 2060 года.

Для разработки корпоративных сценариев был проведен анализ порядка 190 публичных социально-экономических сценариев. В результате было составлено три сценария развития

мировой экономики и изменения климата до 2060 года («Быстрая трансформация», «Устойчивый палладий», «Глобальный рост»), соответствующих температурным ориентирам, описанным в публичных сценариях МГЭИК SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5 соответственно.

В наиболее вероятном (основном) сценарии «Устойчивый палладий» ожидается, что наряду с развитием зеленой экономики традиционные отрасли продолжат играть существенную роль. В частности, сохранятся большая доля рынка у автомобилей с двигателями внутреннего сгорания

и, как результат, устойчивый долгосрочный спрос на палладий. Два других сценария используются Компанией для стресс-тестирования влияния рисков, связанных с изменением климата.

Сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2040 года
На базекорпоративных сценариев социально-экономического развития мировой экономики и изменения климата «Норникель» провел сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2040 года. Анализ показал, что в любом

Ключевые характеристики разработанных сценариев для оценки рисков и возможностей переходного периода на горизонте до 2060 года

Сценарии	Быстрая трансформация SSP1-2.6	Устойчивый палладий SSP2-4.5	Глобальный рост SSP5-8.5
Вероятность	20%	75%	5%
Фокус развития	Низкоуглеродная парадигма развития, силы мирового сообщества направлены на сокращение выбросов парниковых газов	Сохранение текущих социально-экономических тенденций, наряду с зеленой экономикой традиционные отрасли продолжают играть существенную роль	Фактический отказ от усилий по сдерживанию изменения климата и быстрый экономический рост на базе углеводородов
Инфляция	Высокая	Умеренная	Низкая
Ресурсоемкость / энергоемкость	Низкая	Умеренное снижение	Высокая
Климатическое регулирование	Жесткое	Умеренное	Незначительное
Цены на эмиссии CO ₂	Большой рост	Умеренный рост	На уровне 2021 года
Изменение температуры к 2050 году ¹	+1,7 °C	+2,0 °C	+2,5 °C

из сценариев — как ускоренной декарбонизации, так и отказа мирового сообщества от таких усилий, — корзина металлов «Норникеля» обеспечивает устойчивость финансового положения до 2040 года. Анализ показал, что прогноз EBITDA более благоприятен для Компании в сценарии «Глобальный рост» и наименее благоприятен в сценарии «Быстрая трансформация». Ключевые драйверы наиболее высоких показателей EBITDA в сценарии «Глобальный рост» — наибольший рост ВВП и численности населения, что обеспечит наибольшую потребность в палладии и меди относительно двух других сценариев. Вероятность реализации сценария «Глобальный рост» оценена на уровне 5%.

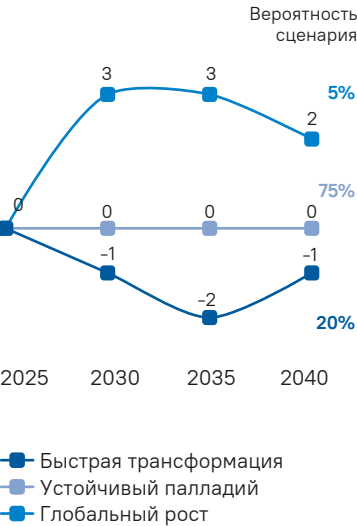
Несмотря на то что сценарий «Быстрая трансформация» предполагает наиболее агрессивные темпы декарбонизации, которая невозможна без зеленых металлов — никеля и меди, — в нем ожидается замедление темпов развития мировой

экономики, самые низкие темпы роста ВВП и численности населения. Кроме того, ввиду общего тренда на деавтомобилизацию и развития райдшеринга (ride-sharing), объем общего парка пассажирских автомобилей и электромобилей, водородных автомобилей и подключаемых гибридов в сценарии «Быстрая трансформация» будет ниже, чем в сценарии «Устойчивый палладий».

После 2035 года стрессовые сценарии сближаются с базовым сценарием «Устойчивый палладий» ввиду различия темпов прироста цен на металлы: темп прироста цен в «Быстрой трансформации» выше, а в «Глобальном росте», напротив, ниже относительно «Устойчивого палладия».

Полный перечень рисков и возможностей переходного периода, их влияние на Компанию, а также прогнозы изменения спроса на продукцию Компании в трех сценариях подробно описаны в [Отчете в области изменения климата «Норникеля» за 2024 год](#).

Отклонение EBITDA от сценария «Устойчивый палладий» до 2040 года, млрд долл. США



¹ Прирост температуры к доиндустриальному уровню.



Ключевые риски

Все риски Компании неотъемлемо связаны со стратегическими и операционными целями развития и поддержания деятельности. Степень влияния ключевых рисков на способность Компании достигать поставленных целей различается для разных рисков.

Ценовой риск

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса

и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.

Основные факторы риска	- Падение спроса на металлы, производимые Компанией - Замедление темпов роста мировой экономики в целом и стран — потребителей металлов, производимых Компанией, в частности - Дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов	- Замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы - Неблагоприятная денежно-кредитная политика
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности	
Оценка риска	Степень влияния на цели: высокая Источник риска: внешний Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания: - регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения основных металлов; - предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок; - совместно с другими производителями никеля и МПГ сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПГ в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПГ; - ищет новые области применения палладия	

Рыночный риск

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к снижению ликвидности продукции и вынужденной продаже металлов с дисконтом от рыночной цены, что повлечет снижение доходов Компании.

Основные факторы риска	- Введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность Компании - Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене - Изменение интенсивности программ электрификации транспорта, требования по металлам и их формам - Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка	
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности	
Оценка риска	Степень влияния на цели: высокая Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: - осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству, формам продукции и аспектам ESG; - осуществляет поддержку развития спроса на основные производимые металлы; - проводит мониторинг развития структуры транспорта по типам двигателя и требованиям к используемым металлам; - обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции; - обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда; - взаимодействует с отраслевыми институтами по сохранению доступа к рынкам сбыта производимых металлов; - взаимодействует с министерствами и ведомствами Российской Федерации по недопущению/снижению негативного воздействия странового и международного регулирования; - реализует дорожную карту ESG; - рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов; - реализует стратегическое сотрудничество с ключевыми представителями отраслей потребления; - реализует совместные проекты, направленные на стимулирование спроса на никель в Российской Федерации; - проводит работу по формированию и развитию альтернативных площадок поставок/торговли МПГ	

Финансовые риски

Группа рисков включает в себя валютный, процентный риски, риск ликвидности, а также прочие риски, связанные с финансовым обеспечением операционной и инвестиционной деятельности Компании.

Основные факторы риска	- Повышение стоимости заемного финансирования (в том числе ввиду существенного увеличения ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации) - Резкие колебания курса валют относительно рубля - Ухудшение конъюнктуры рынка металлов (падение цен) - Невозможность привлечь долговое финансирование из-за ухудшения конъюнктуры финансовых рынков (российских и зарубежных)	- Недоступность ключевых сегментов мировых финансовых рынков (долговые и производные инструменты), ограниченная емкость российского рынка заимствований (в особенности в иностранной валюте) - Риск непредвиденных расходов крупного размера - Реализация кредитного риска контрагентов - Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность Группы, ее ключевых партнеров и инфраструктурных агентов
Влияние на цель и стратегию развития Компании	- Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования - Поддержание финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности Компании	
Оценка риска	Степень влияния на цели: высокая Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: - поддерживает сбалансированный долговой портфель; - организует дополнительные кредитные линии в российских рублях для предупреждения дефицита ликвидности; - создает резервный запас ликвидности на балансе Группы для обеспечения платежей; - контролирует состояние платежной позиции и текущих кассовых разрывов, а также наличие балансовой ликвидности;	- постоянно расширяет круг потенциальных партнерских кредитных и финансовых организаций, расширяет и диверсифицирует расчетную инфраструктуру; - использует различные по целям и назначению финансовые модели, расширяет инструментарий оценки финансовых рисков (стресс-тестирование, реверсное стресс-тестирование по всем финансовым рискам и их факторам в их динамической связке/комбинации, реляциях)

Технико-производственные риски

Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые в случае их реализации могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы, привести к поломке оборудования и необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам.

Основные факторы риска	- Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка - Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов	- Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников - Обрушение конструкций зданий и сооружений - Выход из строя объектов инфраструктуры
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)	
Оценка риска	Степень влияния на цели: высокая Источник риска: смешанный Динамика в оценке: повысился	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: - правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании; - развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»; - своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства; - реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством информационной системы геотехнического мониторинга объектов; - внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля; - совершенствование системы технического обслуживания и ремонта; - обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;	- системное проведение работ по выявлению, оценке и мониторингу технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков; - постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами; - рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании; - развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них; - разработку и тестирование планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимально возможного ущерба. Данные планы направлены на скорейшее восстановление производственной деятельности Компании; - регулярное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственной цепочке и оценки соответствующих рисков



Риски инвестиционных проектов

Риск, связанный с отклонением по крупным инвестиционным проектам Компании плановых сроков реализации, бюджета и технологических показателей.

Основные факторы риска	- Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки - Изменения сроков реализации инвестиционных проектов	- Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации - Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации
Влияние на цель и стратегию развития Компании	- Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов - Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии - Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании	
Оценка риска	Степень влияния на цели: высокая Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: - выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией технологических показателей по проектам и горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы; - проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование; - проводит внешний аудит геологической информации; - развивает горно-геологическую информационную систему в Компании; - проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах; - проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance); - совершенствует систему мотивации в проектной деятельности и развитие компетенций (в том числе проводится аттестация персонала с выявлением зон развития и последующим обучением); - совершенствует стандарты проектной деятельности, развивает инструменты проектной среды; - распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам; - осуществляет перепроектирование и замену исполнителей материально-технических ресурсов / услуг на поставщиков из дружественных стран с учетом санкционных ограничений; - реализует программу трансформации в ООО «Институт Гипроникель» для повышения качества и минимизации сроков выполнения научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ; - развивает компетенции проектного управления в проектных командах и обеспечивает регулярный обмен лучшими практиками	

Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни, временной приостановки работ, а также причиной имущественного ущерба.

Основные факторы риска	Неудовлетворительная организация производства работ	- Нарушение технологического процесса - Воздействие опасных факторов
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Промышленная безопасность и охрана труда	
Оценка риска	Степень влияния на цели: высокая Источник риска: внутренний Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области ПБиОТ Компания: - осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ; - улучшает условия труда сотрудников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда и повышения уровня промышленной безопасности производственных объектов; - обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты; - совершенствует систему стационарных газоанализаторов и обеспечивает персонал индивидуальными газоанализаторами; - проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов; - проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов; - совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов; - развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»; - анализирует компетенции линейных руководителей производственных предприятий Компании, разрабатывает обучающие программы и организует последующее обучение в области ПБиОТ; - проводит соревнования в области ПБиОТ; - обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей; - внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями	



Комплаенс-риски

Наступление юридической ответственности, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв/приостановление лицензии или потеря репутации, а также наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов, кодексов поведения, а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны внешних надзорных органов.

Основные факторы риска	- Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах - Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов - Регуляторная нестабильность - Практики рынка, обусловленные деловым оборотом, страновой спецификой
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Обеспечение деятельности Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель» в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: - обеспечивает разработку и актуализацию основных нормативно-методических документов в области комплаенса; - применяет передовые практики для совершенствования комплаенс-системы; - проводит мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства; - обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях; - включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании; - обеспечивает проверку благонадежности контрагентов, партнеров, поставщиков до заключения договоров; - проводит мероприятия, направленные на предотвращение и минимизацию комплаенс-рисков в Группе компаний «Норильский никель»; - обеспечивает регулярную осведомленность сотрудников о требованиях и мерах Компании, направленных на минимизацию комплаенс-рисков; - обеспечивает функционирование СКД по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений; - развивает и поддерживает систему антимонопольного комплаенса; - обеспечивает оценку эффективности контроля комплаенс-системы в Группе компаний «Норильский никель»; - включает результаты деятельности по направлениям комплаенса в состав ключевых показателей эффективности ответственных сотрудников

Риски информационной безопасности

Группа рисков, отражающих, помимо прочих, потенциальные акты киберпреступности, возможный несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.

Основные факторы риска	- Нарастание внешних угроз - Недобросовестная конкуренция, нерыночные ограничения - Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов - Противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц - Удаленный/комбинированный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Снижение рисков информационной безопасности (ИБ) и кибератак на информационные системы, автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании (АСУТП)
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: - соответствие требованиям действующего законодательства и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры; - реализацию требований Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области ИБ; - классификацию информационных активов и оценку рисков ИБ; - планирование и контроль соответствия информационных систем и АСУТП требованиям внутренних стандартов ИБ; - повышение осведомленности сотрудников Компании в области ИБ; - замену импортных средств защиты информации; - защиту активов техническими средствами ИБ и управление доступом к информационным активам; - мониторинг угроз ИБ и эксплуатацию технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам, защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами; - разработку нормативной базы ИБ; - организацию и сертификацию системы менеджмента ИБ Компании; - реализацию мер по обеспечению безопасного удаленного доступа



Экологические риски

Группа рисков включает в себя события, приводящие к попаданию веществ в природную среду и не предусмотренные утвержденным технологическим процессом и законодательством Российской Федерации, влияющие на достижение целей Компании в области охраны окружающей среды.

Основные факторы риска	- Несоблюдение требований природоохранного законодательства при организации деятельности на объектах Компании - Недостаточная эффективность внутренних процессов управления и контроля - Несвоевременная реализация природоохранных программ и мероприятий - Природные и климатические явления
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Обеспечение деятельности в соответствии с требованиями природоохранного законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности в области охраны окружающей среды
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данной группой рисков Компания: - формирует, внедряет и улучшает бизнес-процессы в области охраны окружающей среды, внедряет прогрессивные практики и подходы; - устанавливает систему мотивации и обеспечивает развитие компетенций сотрудников в области охраны окружающей среды; - реализует Стратегию в области экологии и климатических изменений; - реализует планы природоохранных мероприятий Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель»; - осуществляет контроль за соблюдением требований природоохранного законодательства и реализацией природоохранных программ и мероприятий

Социальный риск

Из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании возможен рост напряженности среди трудовых коллективов.

Основные факторы риска	- Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала - Неприятие ценностей Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами - Ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников - Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы - Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Социальная ответственность: - развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории; - содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании; - реализация системных благотворительных программ и проектов
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: - неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 22 коллективных договора); - взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; - выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства; - реализует программы корпоративной социальной политики, а также программу развития социального капитала «Люди территории», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе сотрудников предприятий Компании и представителей КМНС полуострова Таймыр и Ловозерского района Мурманской области; - реализует проекты по созданию инфраструктуры для опережающего развития сервисной экономики и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании через деятельность Агентства развития Норильска, Центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа», Агентства развития Мончегорска; - регулярно проводит социальный мониторинг предприятий; - реализует программу повышения уровня комфорта сотрудников «Сделано с заботой»; - организует опросы населения, проживающего на территории Норильска, касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон, в том числе проводит исследование «Социальный портрет горожанина»; - реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании; - проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель»; - предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу

Риски цепочки поставок

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы (до базисных пунктов перевалки).

Основные факторы риска	- Сложные природно-климатические условия регионов присутствия - Ограничения транспортно-логистической схемы - Рост инфляции, курсовой стоимости валюты, ценового давления поставщиков, некорректное планирование и другие факторы	- Нарушение контрагентами договорных обязательств - Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля», его ключевых партнеров, включая санкционные ограничения, влияющие на структуру ценообразования, сроки и условия доставки
Влияние на цель и стратегию развития Компании	- Эффективное выполнение программы производства готовой продукции - Своевременная поставка продукции потребителям	
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления риском Компания: - осуществляет активное привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды, а также производителей из дружественных стран; - использует практику заключения долгосрочных договоров/контрактов/прейскурантов, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном уровне с учетом максимально выгодных для Компании условий;	

- определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведет работу по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий;
- реализует Программу повышения эффективности закупок;
- реализует Программу развития логистической инфраструктуры

Независимый аудит

Выбор независимой аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности «Норникеля» проводится на конкурсной основе в соответствии с действующим в Группе порядком. Комитет по аудиту при Совете директоров, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2025 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров в качестве аудитора утвердило компанию АО «Кэпт»

для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2025 год.

Комитет по аудиту при Совете директоров при рассмотрении отчетов АО «Кэпт» зафиксировал отсутствие замечаний к отчетам аудитора.

Вознаграждение аудитора

Общая сумма вознаграждения АО «Кэпт» в 2025 году составила 232,4 млн руб. (2,8 млн долл. США) без НДС, включая вознаграждение за аудит и сопутствующие аудиту

услуги, а также прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью. При этом доля вознаграждения за прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью, составила 16% от общей суммы вознаграждения.

Для предотвращения конфликта интересов в АО «Кэпт» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые оно оказывает аудируемым компаниям. Эта политика обеспечивает выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций.

Динамика вознаграждения¹

Виды услуг	2023	2024	2025	
	Млн руб.	Млн руб.	Млн руб.	Млн долл. США
Аудит	125,8	133,9	150,4	1,8
Сопутствующие аудиту услуги	36,7	44,3	45,0	0,5
Прочие услуги аудиторов	69,7	102,0	37,0	0,4
Итого	232,2	280,2	232,4	2,8

¹ При суммировании возможна погрешность из-за округления.



Информация для акционеров

Масштаб доверия

Количество розничных инвесторов
«Норникеля» в 2025 году достигло:

около

600 тыс.

что составляет

11%

в уставном капитале
«Норникеля»

увеличилась стоимость
акций «Норникеля»
в 2025 году

Экологическая трансформация

2020

Быстринский ГОК вышел на проектную мощность по добыче 10 млн тонн руды в год и продемонстрировал высокую операционную эффективность. В рамках Серной программы был закрыт плавильный цех в поселке Никель, что привело к полной ликвидации выбросов диоксида серы в приграничных районах.

2021

Остановлен металлургический цех на Кольской площадке. По итогам всех мероприятий выбросы диоксида серы на Кольском полуострове снизились в семь раз. Утверждена стратегия в области экологии и изменения климата.

2022

Начато строительство основных объектов Серной программы на Надеждинском металлургическом заводе. Для контроля состояния вечной мерзлоты создан Центр мониторинга зданий и сооружений в Норильске. Центр обеспечит безопасность и надежность эксплуатации в условиях климатических изменений.

2023

На Надеждинском металлургическом заводе запущена первая технологическая линия Серной программы. Опубликован первый Отчет в области изменения климата, в котором Компания впервые комплексно раскрыла климатические риски и меры адаптации.

2024

Запущена вторая технологическая линия в рамках Серной программы, по итогам года утилизировано около 390 тыс. тонн диоксида серы. В Норильске запущена единая открытая система мониторинга атмосферного воздуха с круглосуточным контролем в разных районах города.

2025

Продолжена реализация Серной программы на Надеждинском металлургическом заводе, что дало снижение выбросов диоксида серы еще на 489 тыс. тонн. Введены в эксплуатацию объекты газоочистки на Кольской площадке, позволившие снизить выбросы и вернуть полезные компоненты в производство.



Акционерный капитал и акции

Структура акционерного капитала

Уставный капитал

Уставный капитал «Норникеля» состоит из 15 286 339 700 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая. Выпуск привилегированных акций Уставом не предусмотрен. Голосование на Собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция соответствует одному голосу». Исключение составляет кумулятивное голосование, которое применяется при избрании членов Совета директоров. В уставном капитале Компании нет долей, находящихся в собственности Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования, также специальное право («золотая акция») не предусмотрено.

Уставный капитал

152 863 397 руб.



Количество акций на 30.12.2025

15 286 339 700 шт.,

в том числе голосующих 14 499 193 660 шт.



Номинальная стоимость
акции

0,01 руб.



Стоимость акции
на 30.12.2025

149 руб.



Рыночная капитализация
на 30.12.2025

2 285 млрд руб.

29,5 млрд долл. США



Минимальная стоимость
акции в 2025 году

100 руб.



Средняя цена акции
в 2025 году

122 руб.



Максимальная стоимость
акции в 2025 году

152 руб.



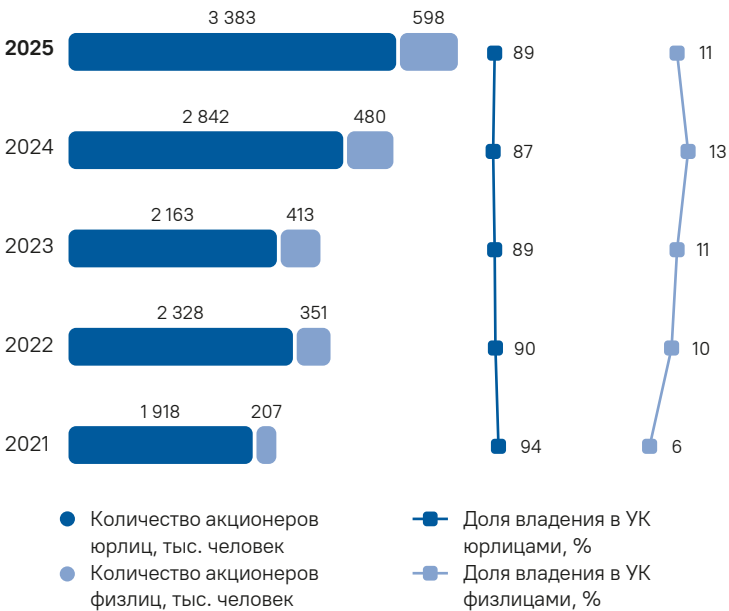
На конец 2025 года основными акционерами ПАО «ГМК «Норильский никель» являются группа Интеррос и МКПАО «Эн+ Груп».

По данным ПАО Московская Биржа, на конец 2025 года доля акций «Норникеля» в свободном обращении составила 33%.

Права акционеров

Всем акционерам «Норникеля» предоставляются равные права и равное отношение со стороны Компании. Акционеры вправе принимать участие в заседаниях Общего собрания акционеров независимо от места их нахождения или проживания, а также голосовать заочно, в том числе посредством электронных сервисов. Порядок реализации акционерами прав определяется Уставом Компании, федеральными законами «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также прочими правовыми актами Российской Федерации.

Количество акционеров «Норникеля» и доли их владения¹



¹ Данные указаны на даты годовых собраний акционеров. Доли владения рассчитаны от уставного капитала.



Акции

Распределение акций
на конец 2025 года, %



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

Американские депозитарные расписки

В «Норникеле» действовала программа АДР на акции Компании с 2001 по 2023 год в рамках депозитарного соглашения с банком The Bank of New York Mellon.

До марта 2022 года АДР торговались на внебиржевом рынке США, в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской, Берлинской и Франкфуртской бирж. Депозитарный договор с банком The Bank of New York Mellon был расторгнут 23 мая 2023 года, торги АДР прекращены. В соответствии с законодательством оставшиеся на счете депо депозитарных программ, составляющие 5,15% от уставного капитала Компании, не предоставляют права голоса. Лица, являвшиеся по состоянию на 28 апреля 2023 года¹ держателями АДР и получившие акции Компании при конвертации принадлежащих им АДР, вправе

получить невыплаченные дивиденды в порядке, установленном Федеральным законом «Об акционерных обществах» для невестребованных дивидендов в течение трех лет с даты такой конвертации.

Регистратор

АО «НРК — Р.О.С.Т.» (далее — Регистратор) осуществляет ведение реестра акционеров Компании, в том числе открывает и ведет лицевые и иные счета, предоставляет зарегистрированному лицу сведения по его лицевому счету.

Регистратор предоставляет возможность держателям акций, в том числе клиентам номинальных держателей, принять участие в заочном голосовании Общего собрания акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеней, используя электронный сервис «Личный кабинет акционера».



Порядок подключения к сервису «Личный кабинет акционера» размещен на сайте Регистратора

Акционеры могут также воспользоваться мобильным приложением «Акционер.online».

Итоги 2025 года

Факторы влияния

По итогам 2025 года акции «Норникеля» демонстрировали динамику лучше фондового и сырьевого рынков. С начала года акции Компании выросли на 29%, в то время как индекс Московской биржи снизился за этот же период на 4%.

Среди ключевых факторов, оказавших положительное влияние на динамику акций, — рост цен на ключевые металлы, ожидания по снижению курса рубля и выплатам дивидендов. Так корзина ключевых металлов Группы также росла, и с начала года рост составил 21% в рублях (или 51% в долл. США). 2025 год стал одним из самых результативных в истории для драгметаллов: палладий вырос на 78%, до 1,6 тыс. долл. США за тройскую унцию, достигнув уровней января 2023 года, тогда как цена платины выросла более чем в два раза, до 2,0 тыс. долл. США за унцию, превысив уровни 2008 года. Цена меди с начала года выросла на 44%, до 12,5 тыс. долл. США/т, тогда как стоимость никеля прибавила 9%, до 16,5 тыс. долл. США/т. Подробно читайте в текущем отчете в разделе «Рынок металлов».

Информация по акциям на Московской бирже¹

Показатель	2023	2024 ²	2025
Минимальная цена акции, руб.	14 218	95	100
Максимальная цена акции, руб.	18 078	165	152
Средняя цена акции, руб.	15 766	131	122
Стоимость акции на конец года, руб.	16 172	116	149
Количество акций в обращении, шт.	152 863 397	15 286 339 700	15 286 339 700
Капитализация на конец года, млрд руб.	2 472	1 766	2 285
Капитализация на конец года, млрд долл. США	27	17	30

Вес акций «Норникеля» в ключевых индексах, %³

Название индекса	2023	2024	2025
Индекс МосБиржи (IMOEX)	6,98	3,69	4,15
Индекс голубых фишек (MOEXBC)	9,63	4,76	5,47
Индекс металлов и добычи (MOEXMM)	14,32	14,40	16,03
Индекс широкого рынка (MOEXBMI)	6,98	3,41	3,78
Индекс МосБиржи — РСПП	4,84	6,17	5,14
Вектор устойчивого развития (MRSV)			
Индекс МосБиржи — РСПП	9,48	6,65	8,22
Ответственность и открытость (MRRT)			

¹ Дата истечения срока разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций на обращение акций Компании в форме депозитарных расписок за пределами России.

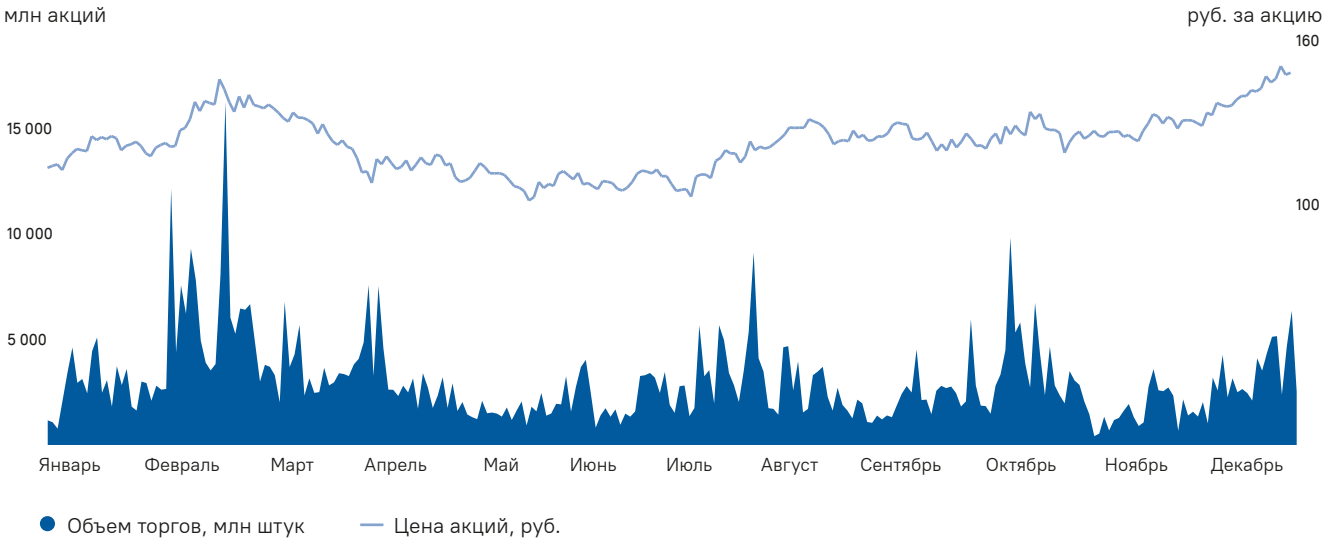
¹ Расчет Компании на основе цен закрытия на Московской бирже.

² С учетом дробления акций.

³ Данные даны на последний рабочий день в указанном году.



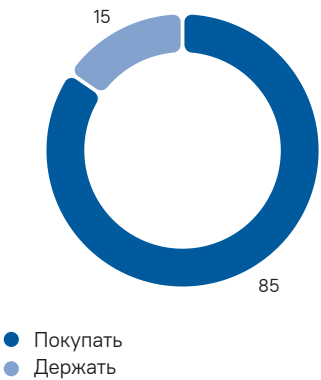
Динамика акций «Норникеля» в 2025 году¹



Аналитическое покрытие

На конец 2025 года 13 инвестиционных банков покрывали акции «Норникеля». С начала года прогнозная целевая цена по акциям Компании выросла на 16% и составила 163 руб. за акцию, рекомендация — «Покупать».

Рекомендации по акциям
Компании на конец
2025 года, %



Оценка акций «Норникеля» брокерами²

Брокер	Рекомендация	Целевая цена, руб. за акцию
АТОН	Покупать	180
Альфа-Банк	Покупать	150
БКС	Держать	150
Велес Капитал	Покупать	156
Газпромбанк	Покупать	135
Ингосстрах-Инвестиции	Покупать	150
Сбербанк КИБ	Покупать	165
Синара	Держать	140
Т-Банк	Покупать	180
ВТБ инвестиции	Покупать	201
Промсвязьбанк	Покупать	185
Цифра брокер	Покупать	163
ФИНАМ	Покупать	156
Консенсус	Покупать	163

Дивидендная политика

В Компании действует Положение о дивидендной политике, утвержденное Советом директоров. Его цель — обеспечить прозрачность механизма определения размера дивидендов и порядка их выплат.

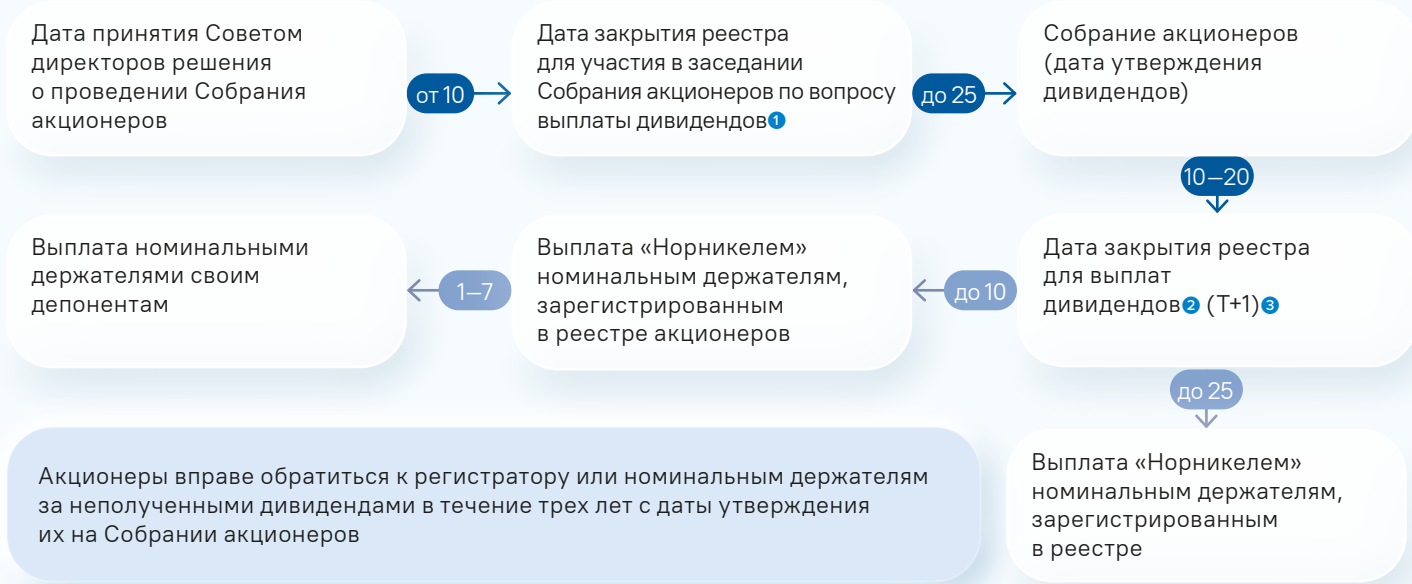
Общее собрание акционеров на основании рекомендаций Совета директоров принимает решение о размере

дивидендов и дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Согласно законодательству, эта дата устанавливается в период от 10 до 20 дней с даты принятия решения Общим собранием акционеров.

Дивиденды выплачиваются напрямую номинальному держателю в срок не позднее 10 рабочих дней, а лицам,

зарегистрированным в реестре акционеров, выплаты осуществляются через Регистратора не позднее 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Порядок выплаты акционерам полученных дивидендов установлен законодательством.

Сроки выплат дивидендов



XX Количество календарных дней

XX Количество рабочих дней

В 2025 году Компания выплачивала дивиденды, объявленные, но неполученные акционерами или владельцами АДР в 2022 и 2023 годах, с учетом действующих нормативных ограничений:

- акционерам — клиентам иностранных номинальных держателей и владельцам АДР дивиденды

выплачивались непосредственно владельцам ценных бумаг; выплата осуществлялась при условии поступления информации, позволяющей идентифицировать владельца ценных бумаг, и иных сведений, необходимых для совершения платежа;

- отдельным категориям акционеров дивиденды выплачивались на счета типа «С», открываемые в российских кредитных организациях.

¹ Более подробная информация о динамике котировок за все периоды представлена на сайте Компании.

² Рекомендации 31 декабря 2025 года.

¹ Дата закрытия реестра для участия в заседании Собрания акционеров / заочном голосовании — дата, на которую нужно владеть акциями Компании, чтобы участвовать в заседании / заочном голосовании.

² Дата закрытия реестра для дивидендов — дата, на которую нужно владеть акциями Компании, чтобы иметь право на получение по ним дивидендов.

³ Экс-дивидендная дата — это дата, в которую торги проводятся без права получения ближайших дивидендов. На Московской бирже торги проводятся по режиму T+1. Это означает, что после покупки акций инвестор становится ее владельцем только через один рабочий день.

История дивидендов

Компания выплачивает дивиденды из чистой прибыли, в том числе из нераспределенной прибыли прошлых лет.

25 мая 2026 года Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров не выплачивать дивиденды по итогам 2025 года. Решение по этому вопросу будет приниматься на годовом заседании Общего собрания акционеров 30 июня 2026 года.

Выплаченные дивиденды на 31 декабря 2025 года¹

За отчетные периоды	Даты заседаний собрания акционеров, на которых принимались решения	Общий размер, млн долл. США	Общий размер, руб.	Доля выплаченных дивидендов в общем размере объявленных, %
9 месяцев 2023	07.12.2023	1 466	129 180 900 509	92,4
2021	03.06.2022	2 642	147 885 760 478	83,0 ²
9 месяцев 2021	27.12.2021	3 050	232 689 385 244	99,9
2020	19.05.2021	2 197	161 505 831 745	99,9
9 месяцев 2020	10.12.2020	1 338	98 584 439 786	99,9

Объявленные дивиденды³

За отчетные периоды	9 месяцев 2020	2020	9 месяцев 2021	2021	9 месяцев 2023
Даты заседаний собрания акционеров, на которых принимались решения	10.12.2020	19.05.2021	27.12.2021	03.06.2022	07.12.2023
Номер протокола и дата	№ 2 от 11.12.2020	№ 1 от 20.05.2021	№ 3 от 28.12.2021	№ 1 от 03.06.2022	№ 2 от 07.12.2023
Размер на одну акцию, руб.	623	1 021	1 523	1 166	915
Общий размер, руб.	98 642 317 465	161 603 445 001	232 836 940 408	178 272 350 849	139 920 453 176
Доля дивидендов в чистой прибыли (МСФО/РСБУ), %	37/33	61/54	45/70	35/57	56/49
Источник выплаты	Чистая прибыль	Чистая прибыль	Чистая прибыль	Чистая прибыль	Чистая прибыль
Дата закрытия реестра для дивидендов	24.12.2020	01.06.2021	14.01.2022	14.06.2022	26.12.2023
Даты выплат	До 05.02.2020	До 07.06.2021	До 18.02.2022	До 19.07.2021	До 07.02.2024

¹ Указанные суммы выплаченных дивидендов представлены за вычетом дивидендов, которые были возвращены.

² Дивиденды выплачены всем лицам, включенным в список зарегистрированных лиц, имеющих право на получение дивидендов, за исключением лиц, которые неверно указали реквизиты для перечисления дивидендов, а также по причине возврата невыплаченных дивидендов номинальными держателями, в том числе в соответствии с ограничениями, установленными Указом Президента Российской Федерации от 5 марта 2022 года № 95.

³ Дивидендная история за более ранние периоды приведена на сайте Компании.

Облигации

В 2025 году Компания разместила два крупнейших выпуска облигаций в истории российского долгового рынка:

- в марте — на 800 млн долл. США по ставке купона 8% сроком на пять лет, с офертой через год. В мае размер выпуска был увеличен до 1 млрд долл. США в результате дополнительного выпуска;
- в сентябре — на 850 млн долл. США сроком на четыре года, при этом ставка купона по выпуску была установлена на уровне 6,4% годовых — минимальный уровень для долларовых облигаций в 2025 году на момент размещения.

В сентябре «Норникель» в срок погасил выпуск еврооблигаций и замещающих облигаций на общую сумму 500 млн долл. США. В октябре Компания досрочно погасила выпуск рублевых облигаций на сумму 25 млрд руб. А в ноябре и декабре отчетного года были погашены два выпуска облигаций общим объемом 8,8 млрд китайских юаней.

Компания своевременно актуализирует разрешения российских государственных органов, необходимые для осуществления выплат по основному долгу и процентам в иностранной валюте иностранным кредиторам. Купонные платежи по своим еврооблигациям Компания продолжает производить в виде отдельных платежей в соответствии

с условиями эмиссионной документации и требованиями российского законодательства держателям, права которых учитываются российскими депозитариями, и держателям, чьи права учитываются иностранными организациями. Плановое погашение выпуска еврооблигаций в сентябре 2025 года также было произведено в порядке отдельных платежей.

На конец 2025 года в обращении находилось 14 выпусков облигаций:

- один выпуск еврооблигаций объемом 166,5 млн долл. США (номинальная стоимость указана за вычетом номинальной стоимости выпущенных замещающих облигаций);
- один выпуск замещающих облигаций объемом 333,5 млн долл. США;
- три выпуска биржевых облигаций общим объемом 260 млрд руб.;
- пять выпусков биржевых облигаций общим объемом 3 825 млн долл. США;
- четыре выпуска биржевых облигаций общим объемом 16,2 млрд китайских юаней.

Еврооблигации в обращении

Инструмент	Дата размещения / дата погашения	Объем выпуска	Ставка купона, % годовых	Периодичность выплат купона
Эмитент — MMC Finance D.A.C.				
Еврооблигации — 2026 (LPN)	27.10.2021 / 27.10.2026	500 млн долл. США ¹	2,80	Два раза в год

¹ Объем выпуска за вычетом замещающих облигаций составляет 166,5 млн долл. США.



Биржевые облигации в обращении

Инструмент	ISIN	Дата размещения / дата погашения	Объем выпуска	Ставка купона, % годовых	Выплата купона
Эмитент — ПАО «ГМК «Норильский никель»					
Биржевые облигации, БО-001P-06-CNY	RU000A105NL3	22.12.2022 / 18.06.2026 (пут-опцион 12.12.2025 и 19.12.2025)	161,252 млн китайских юаней (с учетом досрочного погашения)	LPR 1Y + 0,1%	Каждый 91 день (начиная с даты размещения)
Биржевые облигации, БО-09	RU000A1069N8	24.05.2023 / 17.05.2028	60 млрд руб.	RUONIA + 1,3%	
Биржевые облигации, 3026-Д	RU000A107C67	22.12.2023 / 27.10.2026	333,485 млн долл. США	2,8%	Два раза в год
Биржевые облигации, БО-001P-07	RU000A1083A6	26.03.2024 / 28.02.2029	100 млрд руб.	КС ЦБ + 1,3%	Каждые 30 дней (начиная с даты размещения)
Биржевые облигации, БО-10	RU000A109TW9	22.10.2024 / 26.09.2029 (оферта 04.10.2028)	100 млрд руб.	КС ЦБ + 1,1%	
Биржевые облигации, БО-001P-08-USD	RU000A10B4K3	21.03.2025 (05.05.2025 доп. выпуск) / 23.02.2030 (оферта 23.03.2026)	1 млрд долл. США	8%	
Биржевые облигации, БО-001P-10-USD	RU000A10BQU0	05.06.2025 / 10.05.2030 (оферта 05.06.2026)	500 млн долл. США	8%	
Биржевые облигации, БО-001P-11-CNY	RU000A10BU23	20.06.2025 / 25.05.2030 (оферта 19.11.2026)	3 млрд китайских юаней	7%	
Биржевые облигации, БО-001P-12-USD	RU000A10BTU4	19.06.2025 / 24.05.2030 (оферта 20.08.2026)	500 млн долл. США	8%	
Биржевые облигации, БО-001P-13-USD	RU000A10C8Q0	01.08.2025 / 06.07.2030 (оферта 29.01.2027)	975 млн долл. США	7,75%	
Биржевые облигации, БО-001P-14-USD	RU000A10CRC4	16.09.2025 / 26.08.2029	850 млн долл. США	6,4%	
Биржевые облигации, БО-001P-15-CNY	RU000A10CRD2	16.09.2025 / 21.08.2030 (оферта 17.05.2027)	9 млрд китайских юаней	7,5%	
Биржевые облигации, БО-001P-16-CNY	RU000A10DLV5	27.11.2025 / 24.12.2030 (оферта 17.12.2027)	4 млрд китайских юаней	До 15.12.2025 — 3,95%, после — 7%	



С информацией о долговых инструментах вы можете ознакомиться на [сайте Компании](#)

Налог на доходы по ценным бумагам

Ставки налогообложения, %

Наименование	Доходы от дивидендов	Доходы от операций с ценными бумагами	Доходы от процентов по ценным бумагам
Физические лица			
Резиденты	13/15 ^❶	13/15 ^{❶,❷}	13/15 ^❶
Нерезиденты	15	30 ^❷	30
Юридические лица			
Резиденты	13	25 ^❷	25
Нерезиденты	15	25 ^❸	25

Оплата налога на доходы от получения дивидендов по общему правилу осуществляется налоговым агентом. В качестве налогового агента может выступать российская организация, брокер или депозитарий^❹.

В России действуют международные соглашения с некоторыми странами об избежании двойного налогообложения, поэтому налоговые резиденты таких иностранных государств вправе претендовать на применение пониженных ставок налога у источника

в России. Однако Указом Президента Российской Федерации от 8 августа 2023 года № 585 было приостановлено действие основных норм соглашений об избежании двойного налогообложения, заключенных между Россией и недружественными странами.

Взаимодействие с акционерами

В Компании действует Положение об информационной политике, утвержденное протоколом Совета директоров от 18 сентября 2017 года № ГМК/31-пр-сд, в рамках которого закреплены ключевые формы взаимодействия с инвестиционным сообществом:

- встречи и презентации для инвесторов и аналитиков;
- встречи с инвесторами;
- конференц-звонки по результатам публикации финансовой отчетности по МСФО;

- публикации на сайте Компании в сети интернет материалов, раскрытых в рамках публичного общения с инвесторами и аналитиками.

Для поддержания регулярного и открытого диалога с инвесторами и аналитиками «Норникель» в отчетном году активно использовал все формы взаимодействия, включая публикацию пресс-релизов, презентаций, Годового отчета и Отчета

об устойчивом развитии, проспекта биржевых облигаций, существенных фактов и отчетов эмитента. Вся информация публиковалась оперативно, обеспечивалась доступность данных в разделе «[Инвесторам и акционерам](#)». Помимо классических форм общения Компания активно использует современные онлайн-форматы: записи эфиров, вебинаров, подкастов.

❶ В 2025 году к доходам резидентов свыше 2,4 млн руб. за налоговый период применялась ставка НДФЛ в размере 15%.
❷ Или 0% в случае владения акциями на дату реализации более пяти лет и соблюдения требований к доле недвижимого имущества в активах Компании или количеству реализованных акций, установленных п. 2 ст. 284.2 Налогового кодекса Российской Федерации. Условия и особенности применения ставки 0% для международных холдинговых компаний установлены ст. 284.7 Налогового кодекса Российской Федерации. Освобождение от НДФЛ не применяется в отношении соответствующих доходов в части, превышающей 50 млн руб. за календарный год. Физические лица — налоговые резиденты Российской Федерации вправе претендовать на получение инвестиционного налогового вычета в размере положительного финансового результата, полученного от реализации акций Компании, находившихся в собственности налогоплательщика более трех лет в соответствии с подп. 1 п. 1 ст. 219.1 Налогового кодекса Российской Федерации.
❸ Если такие доходы относятся к доходам иностранной организации от источников в России в соответствии с п. 1 ст. 309 Налогового кодекса Российской Федерации.
❹ П. 3, 4 ст. 214, ст. 226.1, п. 3 и 7 ст. 275 Налогового кодекса Российской Федерации.



Мероприятия по взаимодействию с акционерами и аналитиками

Собрания акционеров

Регулярное проведение заседаний Собраний акционеров и (или) заочного голосования



Участие в конференциях

Участие в конференциях для розничных и институциональных инвесторов



Корпоративный сайт

Регулярная публикация и обновление материалов на сайте



День инвестора

Проведение публичной презентации стратегии Компании



Онлайн-мероприятия

Прямые эфиры, вебинары, подкасты



Конференц-звонки / индивидуальные встречи

Проведение видеозвонков и вебинаров по итогам публикации отчетности, операционных результатов и анонсов



Поездки на активы

Организация поездок на производственные площадки



Интернет-площадки

Присутствие «Норникеля» на профессиональных платформах для розничных инвесторов: «Пульс», «Профит», Smart Lab



В 2025 году «Норникель» участвовал

в **40+**

мероприятиях с акционерами и аналитиками

~600 тыс.

розничных инвесторов на 3 июня 2025 года



Количество розничных инвесторов на 3 июня 2025 года (дата составления списка лиц, имеющих право голоса на заседании Общего собрания акционеров, прошедшего 27 июня 2025 года) достигло около 600 тыс., что составляет 11% в уставном капитале «Норникеля». Увеличение количества инвесторов — физических лиц и их доли в уставном капитале Компании до 25% по-прежнему является стратегической целью.

В 2025 году «Норникель» продолжил активно реализовывать стратегию взаимодействия с розничными инвесторами:

- **присутствие «Норникеля» в профессиональных социальных сетях для физических лиц:** развитие аккаунтов на профессиональных платформах «Пульс» и Smart Lab для взаимодействия с участниками рынка. На всех платформах блог «Норникеля» входит в топ-10 самых читаемых профилей, общительных эмитентов, топ-5 самых интересных постов;
- **работа с информационными каналами:** участие в вебинарах и подкастах, видеоконференции с брокерами, прямые эфиры с блогерами, конференции в социальных сетях;
- **участие в специализированных конференциях для розничных инвесторов:** ежегодных конференциях «Россия зовет!», Smart Lab и «Профит», отраслевых конференциях АТОН;
- **проведение встреч с премиальными клиентами** крупнейших российских банков.



Дополнительная информация

Раскрываемая
консолидированная
финансовая отчетность
за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023

Содержание

Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение раскрываемой консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023	267
Аудиторское заключение независимых аудиторов	268
Раскрываемый консолидированный отчет о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023	270
Раскрываемый консолидированный отчет о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023	271
Раскрываемый консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023	272
Раскрываемый консолидированный отчет о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023	274
Раскрываемый консолидированный отчет об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023	276
Примечания к раскрываемой консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023	278
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	350
Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»	396
Глоссарий	398
Контакты	401
Ограничение ответственности.....	402

Заявление об ответственности руководства
за подготовку и утверждение раскрываемой
консолидированной финансовой отчетности за годы,
закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием ответственности аудиторов, содержащимся в представленном Аудиторском заключении независимых аудиторов, сделано с целью разграничения ответственности аудиторов и руководства в отношении раскрываемой консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» и его дочерних организаций («Группа»).

Руководство Группы несет ответственность за подготовку раскрываемой консолидированной финансовой отчетности в соответствии с принципами, изложенными в Примечании 2.

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023, утверждена:

При подготовке раскрываемой консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- выбор надлежащей учетной политики и ее последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и расчетов, соответствующих принципу осмотрительности;
- подготовку раскрываемой консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.

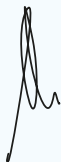
Руководство в рамках своей компетенции также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех организациях Группы;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета тех стран, в которых Группа ведет свою деятельность;
- принятие мер для обеспечения сохранности активов Группы;
- и выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

Президент
В. О. Потанин



Первый вице-президент —
Финансовый директор
С. Г. Малышев



Москва, Россия
11 февраля 2026 года



АО «Кэпт»
БЦ «Алкон III»,
Ленинградский проспект 34А,
Москва, Россия 125040
Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4499



Аудиторское заключение независимых аудиторов о раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Акционерам и Совету директоров Публичного акционерного общества
«Горно-металлургическая компания «Норильский никель»

Мнение

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность, состоящая из раскрываемых консолидированных отчетов о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023, раскрываемых консолидированных отчетов о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023, раскрываемых консолидированных отчетов о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023, раскрываемых консолидированных отчетов о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023, раскрываемых консолидированных отчетов об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023, а также соответствующих примечаний, подготовлена на основе проаудированной консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» и ее дочерних организаций (далее – «Группа») за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023.

По нашему мнению, прилагаемая раскрываемая консолидированная финансовая отчетность согласуется во всех существенных аспектах с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью в соответствии с принципами, изложенными в Примечании 2.

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность не содержит всех раскрытий, требуемых Международными стандартами финансовой отчетности. Вследствие этого чтение раскрываемой консолидированной финансовой отчетности и нашего заключения об этой отчетности не заменяет чтения проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы и нашего заключения об этой отчетности.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность и наше заключение об этой отчетности

В нашем заключении, датированном 11 февраля 2026 года, мы выразили немодифицированное мнение о проаудированной консолидированной финансовой отчетности. Наше заключение также включало описание ключевых вопросов аудита. Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период.



Раскрываемый консолидированный отчет о прибылях и убытках за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023

в миллионах долларов США

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
		2023	2024	2025
Выручка				
Выручка от реализации металлов	7	13 702	11 848	12 983
Выручка от прочей реализации		707	687	780
Итого выручка		14 409	12 535	13 763
Себестоимость реализованных металлов	8	(6 344)	(6 221)	(6 920)
Себестоимость прочей реализации		(688)	(656)	(693)
Валовая прибыль		7 377	5 658	6 150
Административные расходы	9	(1 093)	(1 046)	(1 241)
Коммерческие расходы	10	(296)	(419)	(319)
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	14	(179)	(441)	(319)
Прочие операционные расходы, нетто	11	(269)	(178)	(333)
Прибыль от операционной деятельности		5 540	3 574	3 938
Курсовые разницы, нетто		(1 512)	(343)	78
Финансовые расходы, нетто	12	(567)	(896)	(934)
Прибыль от выбытия дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний	21	32	—	33
Доходы от инвестиционной деятельности, нетто		41	69	171
Прибыль до налогообложения		3 534	2 404	3 286
Расходы по налогу на прибыль	13	(664)	(589)	(816)
Прибыль за год		2 870	1 815	2 470
Причитающаяся:				
Акционерам материнской компании		2 384	1 313	1 947
Держателям неконтролирующих долей		486	502	523
		2 870	1 815	2 470

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
		2023	2024	2025
Прибыль на акцию				
Базовая и разводненная прибыль на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (долл. США на акцию)	22	0,156	0,086	0,127

Прилагаемые на стр. 280—351 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Раскрываемый консолидированный отчет о совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023

в миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Прибыль за год	2 870	1 815	2 470
Прочий совокупный доход/(расход)			
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Эффект пересчета зарубежных операций и прочие резервы	(31)	(4)	(6)
Статьи, которые впоследствии не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Эффект пересчета в валюту представления	(1 825)	(1 016)	2 496
Прочий совокупный доход/(расход) за год	(1 856)	(1 020)	2 490
Общий совокупный доход за год	1 014	795	4 960
Причитающийся:			
Акционерам материнской компании	779	480	4 050
Держателям неконтролирующих долей	235	315	910
	1 014	795	4 960

Прилагаемые на стр. 280—351 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности



Раскрываемый консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023

в миллионах долларов США

	Примечания	На 31 декабря		
		2023	2024	2025
Активы				
Внеоборотные активы				
Основные средства	14	15 181	15 261	22 091
Нематериальные активы		238	206	280
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	16	76	181	351
Прочие финансовые активы		58	57	47
Отложенные налоговые активы	13	335	328	388
Прочие внеоборотные активы	18	350	292	367
		16 238	16 325	23 524
Оборотные активы				
Запасы	18	3 817	3 114	3 894
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	764	1 374	1 152
Авансы выданные и расходы будущих периодов		173	135	115
Прочие финансовые активы		3	69	7
Авансовые платежи по налогу на прибыль	17	101	38	17
Прочие налоги к возмещению	17	344	292	440
Денежные средства и их эквиваленты	20	2 139	1 822	2 106
Прочие оборотные активы		1	1	1
		7 342	6 845	7 732
Итого активы		23 580	23 170	31 256
Капитал и обязательства				
Капитал и резервы				
Уставный капитал	22	6	6	6
Эмиссионный доход		1 212	1 212	1 212
Резерв накопленных курсовых разниц и прочие резервы		(6 146)	(6 979)	(4 876)

		Примечания	На 31 декабря		
			2023	2024	2025
Нераспределенная прибыль			11 324	12 638	14 974
Капитал, причитающийся акционерам материнской компании			6 396	6 877	11 316
Неконтролирующие доли		23	1 199	1 220	2 129
			7 595	8 097	13 445
Долгосрочные обязательства					
Кредиты и займы		24	5 377	7 112	7 587
Обязательства по аренде		25	466	381	401
Оценочные обязательства		26	689	881	1 576
Социальные обязательства		27	375	283	456
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность			51	41	62
Отложенные налоговые обязательства		13	142	381	953
Прочие долгосрочные обязательства			54	75	145
			7 154	9 154	11 180
Краткосрочные обязательства					
Кредиты и займы		24	4 335	2 834	3 109
Обязательства по аренде		25	54	81	147
Торговая и прочая кредиторская задолженность		28	1 273	1 209	1 669
Дивиденды к уплате		22	1 924	721	239
Обязательства по вознаграждениям работникам			555	444	674
Оценочные обязательства		26	90	173	196
Социальные обязательства		27	207	164	199
Производные финансовые инструменты			114	—	—
Обязательства по налогу на прибыль		17	7	49	59
Прочие налоговые обязательства		17	272	244	339
			8 831	5 919	6 631
Итого обязательства			15 985	15 073	17 811
Итого капитал и обязательства			23 580	23 170	31 256

Прилагаемые на стр. 280—351 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности



Раскрываемый консолидированный отчет о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023

в миллионах долларов США

Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Операционная деятельность			
Прибыль до налогообложения	3 534	2 404	3 286
Корректировки:			
Износ и амортизация	1 165	1 181	1 411
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	14	441	319
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	11	36	67
Прибыль от выбытия дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний	21	—	(33)
Изменение оценочных обязательств	26, 27	77	45
Финансовые расходы, нетто	12	567	934
Доходы от инвестиционной деятельности, нетто	(41)	(69)	(171)
Курсовые разницы, нетто	1 512	343	(78)
Прочие	124	(2)	(27)
	7 121	5 275	5 882
Изменения в оборотном капитале:			
Запасы	(185)	190	56
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(4)	(610)	313
Авансы выданные и расходы будущих периодов	(62)	34	73
Прочие налоги к возмещению	12	3	(45)
Обязательства по вознаграждениям работникам	39	(10)	85
Торговая и прочая кредиторская задолженность	51	(34)	173
Оценочные и социальные обязательства	(179)	(181)	(197)
Прочие налоговые обязательства	99	104	31

Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	6 892	4 771	6 371
Налог на прибыль уплаченный	(1 164)	(338)	(353)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	5 728	4 433	6 018
Инвестиционная деятельность			
Приобретение основных средств	14	(2 988)	(2 569)
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	16	(71)	(131)
Приобретение нематериальных активов	(50)	(52)	(59)
Займы выданные	(31)	(6)	(2)
Поступления от погашения займов выданных	38	9	4
Изменение величины размещенных депозитов, нетто	—	(29)	28
Выбытие дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний	21	11	—
Проценты полученные	36	80	182
Прочие инвестиционные денежные потоки	13	(60)	45
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	(3 042)	(2 575)	(2 532)
Финансовая деятельность			
Привлечение кредитов и займов	34	5 569	7 273
Погашение кредитов и займов	34	(6 642)	(13 820)
Погашение обязательств по аренде	34	(45)	(55)
Дивиденды, выплаченные акционерам материнской компании	—	(1 480)	(20)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	23	(503)	—
Поступление дивидендов, не перечисленных акционерам	22	—	16
(Платежи) / поступления по обмену потоками по валютно-процентным свопам, нетто	34	8	(99)
Проценты уплаченные	(791)	(1 468)	(1 700)
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	(2 404)	(2 042)	(3 247)



Примечания	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Изменение денежных средств и их эквивалентов, нетто	282	(184)	239
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	20	1 882	2 139
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	(25)	(133)	45
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	20	2 139	1 822
			2 106

Прилагаемые на стр. 280—351 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Раскрываемый консолидированный отчет об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023

в миллионах долларов США

Примечания	Капитал, причитающийся акционерам материнской компании						
	Уставный капитал	Эмиссионный доход	Резерв накопленных курсовых разниц и прочие резервы	Нераспределенная прибыль	Итого	Неконтролирующие доли	Итого
Баланс на 1 января 2023 года	6	1 212	(4 541)	10 448	7 125	1 442	8 567
Прибыль за год	—	—	—	2 384	2 384	486	2 870
Прочий совокупный расход	—	—	(1 605)	—	(1 605)	(251)	(1 856)
Общий совокупный доход за год	—	—	(1 605)	2 384	779	235	1 014
Дивиденды	22	—	—	(1 508)	(1 508)	(478)	(1 986)
Баланс на 31 декабря 2023 года	6	1 212	(6 146)	11 324	6 396	1 199	7 595

Примечания	Капитал, причитающийся акционерам материнской компании						
	Уставный капитал	Эмиссионный доход	Резерв накопленных курсовых разниц и прочие резервы	Нераспределенная прибыль	Итого	Неконтролирующие доли	Итого
Прибыль за год	—	—	—	1 313	1 313	502	1 815
Прочий совокупный расход	—	—	(833)	—	(833)	(187)	(1 020)
Общий совокупный доход за год	—	—	(833)	1 313	480	315	795
Дивиденды	22	—	—	—	—	(295)	(295)
Прочие эффекты в отношении неконтролирующих долей	—	—	—	1	1	1	2
Баланс на 31 декабря 2024 года	6	1 212	(6 979)	12 638	6 877	1 220	8 097
Прибыль за год	—	—	—	1 947	1 947	523	2 470
Прочий совокупный доход	—	—	2 103	—	2 103	387	2 490
Общий совокупный доход за год	—	—	2 103	1 947	4 050	910	4 960
Дивиденды	22	—	—	—	—	(2)	(2)
Восстановление невострегованных дивидендов	22	—	—	390	390	—	390
Прочие эффекты в отношении неконтролирующих долей	—	—	—	(1)	(1)	1	—
Баланс на 31 декабря 2025 года	6	1 212	(4 876)	14 974	11 316	2 129	13 445

Прилагаемые на стр. 280—351 примечания являются неотъемлемой частью данной раскрываемой консолидированной финансовой отчетности

Примечания к раскрываемой консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023

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 организаций («Группа») являются разведка, добыча, переработка руд и нерудных полезных ископаемых и реализация цветных и драгоценных металлов, полученных путем переработки руды.

Основные производственные мощности Группы расположены в Российской Федерации на полуострове Таймыр, Кольском полуострове и в Забайкальском крае.

2. Основы подготовки отчетности

Настоящая раскрываемая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена руководством Группы на основе проаудированной консолидированной финансовой отчетности за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 31 декабря 2024 и 31 декабря 2023 года, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее — МСФО) путем агрегирования сведений, раскрытие которых способно нанести ущерб Группе и (или) ее контрагентам.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря

2025, 31 декабря 2024 и 31 декабря 2023 года, находится по месту нахождению ПАО «ГМК «Норильский никель» и может быть представлена в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Решение о подготовке раскрываемой консолидированной финансовой отчетности приняты руководством Группы на основании Постановления Правительства РФ от 4 июля 2023 года № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг» (далее — «Постановление № 1102 от 4 июля 2023 года»).

Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность не содержит всей необходимой информации, раскрытие которой требуется для представления полного комплекта консолидированной финансовой отчетности Группы в соответствии с МСФО, а именно:

- сведения о деятельности сегментов, в том числе продажах сегментов в разрезе металлов, представлены сокращенно;
- сведения о выручке от реализации металлов по географическому местонахождению конечных покупателей представлены агрегировано;
- сведения о финансовых вложениях в крупнейшие дочерние организации представлены без указания наименований и юрисдикции дочерних организаций;
- сведения об инвестициях в совместные предприятия представлены агрегировано.

Настоящая раскрываемая консолидированная финансовая отчетность составлена с целью представления раскрываемого консолидированного финансового положения и раскрываемых консолидированных финансовых результатов Группы, раскрытие которых не наносит ущерб Группе и (или) ее контрагентам. Как следствие, данная раскрываемая консолидированная финансовая отчетность может быть непригодна для использования в иных целях.

Далее по тексту указания на консолидированную финансовую отчетность и ее составляющие означают раскрываемую консолидированную финансовую отчетность и ее составляющие.

Консолидированная финансовая отчетность Группы подготовлена в соответствии с принципом учета по первоначальной стоимости, за исключением оценки отдельных финансовых инструментов по текущим рыночным ценам согласно МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».

3. Изменения в учетной политике

Учетная политика, которая была применена при подготовке консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, в основном соответствует учетной политике, примененной при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2024 года и 2023 года.

Стандарты, интерпретации и дополнения	Свод изменений
Примененные Группой в отношении отчетных периодов, начавшихся 1 января 2023	
МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение)	Изменены критерии классификации обязательств на краткосрочные и долгосрочные
МСФО (IAS) 8 «Учетная политика» (дополнение)	Устанавливается требование о раскрытии только существенных положений учетной политики
МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» (дополнение)	Уточнение порядка учета отложенного налога по операции, приводящей к возникновению равновеликих налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц
МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (новый стандарт и дополнение)	Устанавливаются новые принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации по договорам страхования
Примененные Группой в отношении отчетных периодов, начавшихся 1 января 2024	
МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение)	Уточнение порядка классификации обязательств как краткосрочных или долгосрочных и установка новых требований к раскрытию долгосрочных обязательств с будущими ковенантами
МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» и МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»	Вводятся новые требования к раскрытию в отчетности операций по соглашениям финансирования поставщиков
МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (дополнение)	Уточнение порядка отражения операций продажи и обратной аренды актива у продавца–арендатора
Примененные Группой в отношении отчетных периодов, начавшихся 1 января 2025	
МСФО (IAS) 21 «Влияние изменений валютных курсов» (дополнение)	Уточнение порядка определения того, возможна ли конвертация одной валюты в другую валюту, уточнение текущего обменного курса, который следует использовать, когда конвертация не возможна

Применение новых стандартов и дополнений к стандартам не оказало существенного влияния на учетную политику, финансовое положение или финансовые результаты Группы за исключением поправок к МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» (дополнение) и МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» (дополнение) (см. Примечание 4 «Существенные положения учетной политики: Финансирование цепочек поставок» и Примечание 28).

Стандарты, интерпретации и дополнения	Свод изменений	Применимы к отчетным периодам, начинающимся не ранее
Новые стандарты МСФО (IFRS)		
МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности»	Новый стандарт заменяет МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности».	1 января 2027
МСФО (IFRS) 19 «Непубличные дочерние компании: раскрытие информации»	Новый стандарт устанавливает требования сокращенного раскрытия информации в индивидуальной отчетности по МСФО непубличными дочерними компаниями.	1 января 2027
Дополнения к стандартам МСФО (IFRS) и интерпретациям		
МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»	Дополнительные требования к раскрытию информации о доле вых финансовых активах, учитываемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход; Раскрытие информации в отношении прибыли/убытка от частичного прекращения признания финансовых активов; И прочие дополнения.	1 января 2026
Руководство по применению МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»	Раскрытие информации об отложенной разнице между справедливой стоимостью и ценой сделки; Раскрытие информации о кредитном риске; и приведение требований раскрытия информации в соответствие с МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 13.	1 января 2026
МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»	Прекращение признания финансового обязательства при проведении расчетов с использованием электронных платежных систем; Прекращение признания обязательств по аренде; Уточнение требований в отношении оценки торговой дебиторской задолженности при первоначальном признании в сумме, определенной на основе МСФО (IFRS) 15, если торговая дебиторская задолженность не содержит значительного финансового компонента; И прочие дополнения.	1 января 2026
МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность»	Уточнение определения «агента де-факто».	1 января 2026
МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств»	Уточнение метода учета инвестиций по первоначальной стоимости при описании денежных потоков от дочерних организаций, ассоциированных организаций и совместных предприятий.	1 января 2026

Руководство Группы планирует применить все указанные стандарты в консолидированной финансовой отчетности за соответствующие отчетные периоды. Руководство Группы продолжает оценивать влияние МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности» на консолидированную финансовую отчетность. Не ожидается, что поправки к другим вышеприведенным стандартам окажут существенное влияние на консолидированную финансовую отчетность Группы в будущие отчетные периоды и на будущие операции Группы.

Реклассификация

На 31 декабря 2025 года оценочные обязательства по отдельным видам выплат в пользу работников и бывших работников Группы, ранее представленные в составе социальных обязательств, были включены в состав обязательств по вознаграждениям работникам. Пересмотр классификации данных оценочных обязательств не оказал существенного влияния на показатели консолидированного отчета о финансовом положении.

На 31 декабря 2025 года Руководство Группы также пересмотрело классификацию затрат в составе себестоимости в части расходов на персонал, на оплату услуг сторонних организаций и прочих расходов, а также классификацию коммерческих, административных и прочих операционных расходов за год, закончившийся 31 декабря 2025 года. Показатели за годы, закончившиеся 1 декабря 2024 года и 2023 года, были пересчитаны в соответствии с представлением расходов в текущем отчетном периоде.

4. Существенные положения учетной политики

Функциональная валюта и валюта представления

Российский рубль («руб.» или «рубль») был определен в качестве функциональной валюты Компании и всех дочерних организаций, за исключением иностранной производственной дочерней

организации Группы, чьей функциональной валютой был определен Доллар США («долл. США»).

Валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы является доллар США («долл. США»). Использование доллара США в качестве валюты представления является распространенной практикой среди мировых компаний в горнодобывающей отрасли. Группа также выпускает консолидированную финансовую отчетность, соответствующую требованиям Федерального закона 208-ФЗ, использующую российский рубль в качестве валюты представления отчетности.

Компоненты консолидированного отчета о финансовом положении, консолидированного отчета о прибылях и убытках, консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета о движении денежных средств и консолидированного отчета об изменениях в капитале пересчитываются в валюту представления с применением следующих обменных курсов:

Компонент консолидированной финансовой отчетности	Применимый обменный курс
Активы и обязательства	Курс на дату окончания отчетного периода
Доходы, расходы и денежные потоки	Курс на дату совершения операции или средние обменные курсы за отчетный период, приближенные к обменным курсам на даты операций
Капитал	Исторический курс

Все курсовые разницы, возникающие в результате пересчета компонентов консолидированного отчета о прибылях и убытках и консолидированного отчета о финансовом положении, отражаются как отдельный компонент в составе прочего совокупного дохода/(расхода).

Обменные курсы соответствующих валют к российскому рублю, использованные при подготовке консолидированной финансовой отчетности, были следующими:

	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2025 года
Доллар США/рубль	89,69	101,68	78,23
Евро/рубль	99,19	106,10	92,09
Китайский юань/рубль	12,58	13,43	11,16

	В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года	В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года	В течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года
Доллар США/рубль	85,25	92,57	83,62
Евро/рубль	92,24	100,22	94,31
Китайский юань/рубль	11,98	12,74	11,57

Признание выручки

Выручка от реализации металлов
Выручка от реализации металлов признается в момент, когда контроль над активом передан покупателю, и представляет собой общую сумму к оплате покупателем, за вычетом налога на добавленную стоимость (если таковой имеется). Выручка по договорам, которые определены изначально как заключенные с целью удовлетворения ожидаемых потребностей Группы в реализации товаров и продолжают соответствовать этой цели, а также предполагают исполнение путем физической поставки товара, признается в консолидированной финансовой отчетности в момент поставки товара. Прибыль или убыток по форвардным контрактам, исполнение которых осуществляется либо путем физической поставки товара, либо проведением расчетов на нетто-основе, отражается в составе выручки и раскрывается отдельно от выручки по договорам с покупателями.

В качестве упрощения практического характера Группа не корректирует обещанную сумму возмещения на величину значительного компонента финансирования, если ожидаемый период между передачей Группой контрактованного товара или услуги покупателю и оплатой покупателем такого товара или услуги не превышает одного года.

По некоторым договорам цены на металлы определяются предварительно и не фиксируются до наступления заранее определенной даты в будущем, по состоянию на которую на основе рыночной цены устанавливается итоговая цена поставки (договоры с котировальным периодом). Выручка от реализации по договорам с котировальным периодом первоначально признается по рыночной цене на дату продажи, и корректировка цены также отражается в составе выручки.

Вознаграждения работникам
Группа признает вознаграждения работникам следующим образом:

- Краткосрочные вознаграждения работникам признаются в составе расходов на персонал в консолидированном отчете о прибылях и убытках в том отчетном периоде, когда соответствующие услуги были ими оказаны;
- Отчисления на социальное страхование признаются в составе расходов на персонал в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Отчисления на социальное страхование включают взносы на обязательное пенсионное, социальное, медицинское страхование, уплачиваемые в Социальный фонд России по страховым тарифам, зависящим от уровней годового вознаграждения работника, в соответствии с российским законодательством;
- Отчисления в рамках накопительной долевой пенсионной программы признаются пенсионными планами с установленными взносами.

Обязательства Группы ограничиваются перечислением взносов в периоде возникновения. Взносы признаются в составе расходов на персонал консолидированного отчета о прибылях и убытках по мере предоставления работниками соответствующих услуг;

- Вознаграждения работникам в рамках краткосрочных мотивационных программ отражаются в составе расходов на персонал в консолидированном отчете о прибылях и убытках по мере начисления вознаграждения работникам;
- Вознаграждения работникам в рамках долгосрочных мотивационных программ отражаются в составе расходов на персонал в консолидированном отчете о прибылях и убытках по мере предоставления работниками услуг, дающих право на получение соответствующего вознаграждения;
- Выплаты в рамках субсидируемых жилищных программ для работников отражаются в составе прочих внеоборотных активов и относятся на расходы в течение определенного срока участия работника в программе (от двух до десяти лет);
- Долгосрочные обязательства по вознаграждениям работникам отражаются по дисконтированной стоимости соответствующих будущих выплат.

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 прочего совокупного дохода. В тех случаях, когда текущий или отложенный налог возникает

в сделках по объединению бизнесов, налоговый эффект включается непосредственно в учет такой сделки.

Текущий налог

Сумма текущего налога определяется с учетом размера налогооблагаемой прибыли, полученной за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от прибыли до налогообложения, отраженной в консолидированном отчете о прибылях и убытках, поскольку не включает статьи доходов или расходов, подлежащих налогообложению или вычету для целей налогообложения в другие годы, а также исключает не облагаемые и не учитываемые в целях налогообложения статьи.

Отложенный налог

Отложенный налог признается в отношении временных разниц, возникающих между балансовой стоимостью активов и обязательств, определяемой для целей их отражения в финансовой отчетности, и их налоговой базой. Отложенные налоговые активы и обязательства не признаются в консолидированной финансовой отчетности, если временные разницы связаны с первоначальным признанием гудвила или возникают при первоначальном признании других активов и обязательств (кроме сделок объединения бизнесов) в рамках операций, которые на дату их совершения не влияют на налогооблагаемую и бухгалтерскую прибыль и не приводят к возникновению равновеликих налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц.

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 способа, которым Группа намеревается

возместить или погасить балансовую стоимость своих активов и обязательств на отчетную дату. Отложенные налоговые активы и обязательства взаимозачитываются, если существует законное право проводить зачет налоговых активов и налоговых обязательств, и когда они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом.

Основные средства

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения

Капитализированные затраты на строительство рудников включают расходы, непосредственно связанные с:

- приобретением лицензий на проведение добычных и поисково-разведочных работ;
- строительством новых рудников;
- определением уточненного содержания полезных компонентов в разрабатываемом рудном теле;
- расширением производственных мощностей рудника.

Затраты на строительство рудников включают непосредственно связанные со строительством рудников финансовые расходы, капитализированные в период строительства рудника.

Затраты на строительство рудников признаются в составе основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и начинают амортизироваться в момент достижения рудником коммерческих объемов производства.

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, учитываются по первоначальной стоимости за вычетом сумм накопленной амортизации и обесценения. В стоимость основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, входит стоимость приобретения и строительства рудников, расходы, понесенные до начала производства, инфраструктура



рудников, стоимость зданий, сооружений и оборудования для переработки добытой руды, стоимость прав на пользование недрами и лицензий на проведение добычных и поисково-разведочных работ, а также капитализированные финансовые расходы и текущая дисконтированная стоимость будущих расходов по выводу основных средств из эксплуатации.

Балансовая стоимость основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, амортизируется в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы объекта основных средств линейным методом, либо срока службы рудника. Срок службы рудника рассчитывается на основе производственного плана Группы. В среднем сроки полезного использования объектов основных средств составляют от 2 до 47 лет.

Расходы на геологоразведочные работы

Расходы на геологоразведочные работы, такие как геофизические, топографические, геологические и аналогичные виды работ, капитализируются и амортизируются в течение срока службы рудника с момента подтверждения коммерческой целесообразности добычи. В противном случае расходы списываются в периоде, в котором они произведены.

Расходы на геологоразведочные работы, списанные до начала строительства рудника, впоследствии не капитализируются, даже в случае его коммерческого использования.

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включают металлургические производства, здания, инфраструктуру, машины и оборудование, и прочие основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению. Такие основные средства отражаются по первоначальной стоимости

за вычетом накопленной амортизации и обесценения. Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включают основные средства, используемые помимо производственных целей для оказания услуг социального характера в регионах ведения деятельности Группы.

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования.

Амортизационные отчисления рассчитываются в течение следующих сроков полезного использования активов:

- здания, сооружения и инфраструктура 5—50 лет
- машины, оборудование и транспорт 2—33 лет
- прочие основные средства 2—20 лет

Незавершенное капитальное строительство

Незавершенное капитальное строительство включает в себя расходы, непосредственно связанные со строительством основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, в том числе:

- авансы, выданные на приобретение основных средств, и материалы, предназначенные для капитального строительства зданий, металлургических производств, создания необходимой инфраструктуры, машин и оборудования;
- суммы, депонированные в банках в качестве покрытия под безотзывные аккредитивы, открытые для оплаты будущих поставок основных средств;
- непосредственно связанные со строительством финансовые расходы, капитализированные в период строительства.

Начисление амортизации на эти активы начинается тогда, когда они становятся доступны

для использования и когда их местоположение и состояние позволяют осуществлять их эксплуатацию в соответствии с намерениями руководства.

Капитализация финансовых расходов Финансовые расходы, непосредственно связанные с приобретением, строительством или созданием квалифицируемых активов, на подготовку которых к запланированному использованию или продаже должно быть затрачено значительное время, включаются в стоимость таких активов до тех пор, пока они не будут готовы к запланированному использованию или продаже.

Доход от инвестиционной деятельности, полученный в результате временного вложения заемных средств, специально привлеченных на приобретение квалифицируемых активов, до момента их расходования, вычитается из расходов на привлечение заемных средств, которые подлежат капитализации.

Обесценение внеоборотных активов, за исключением гудвила

На каждую отчетную дату Группа проводит проверку своих внеоборотных активов на предмет обесценения путем определения наличия признаков, свидетельствующих об их обесценении. В случае обнаружения таких признаков рассчитывается возмещаемая стоимость соответствующего актива с целью определения размера убытка от обесценения (если таковой имеется).

Возмещаемая стоимость определяется как наибольшее из двух значений: справедливая стоимость за вычетом расходов на продажу или ценность использования. При определении ценности использования актива прогнозные денежные потоки приводятся к текущей стоимости с использованием ставок дисконтирования до налогообложения, отражающих текущую рыночную временную стоимость денег и риски, относящиеся к активу или единице,

генерирующей денежные средства. В тех случаях, когда справедливая стоимость отдельных активов за вычетом затрат на выбытие превышает балансовую стоимость данных активов, Группа не проводит оценку ценности использования данных активов. Если возмещаемая стоимость какого-либо актива или единицы, генерирующей денежные средства, оказывается ниже его балансовой стоимости, балансовая стоимость этого актива или единицы, генерирующей денежные средства, уменьшается до размера его возмещаемой стоимости. Убытки от обесценения сразу же признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В тех случаях, когда убыток от обесценения впоследствии восстанавливается, балансовая стоимость актива (или единицы, генерирующей денежные средства) увеличивается от суммы, полученной в результате новой оценки его возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличенная балансовая стоимость не превысила исходную балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы по этому активу (или единице, генерирующей денежные средства) не был отражен убыток от обесценения в предыдущие годы. Восстановление убытка от обесценения сразу же отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Аренда

Группа оценивает в момент заключения договора, является ли договор в целом или его отдельные компоненты договором аренды. Группа признает актив в форме права пользования и соответствующее обязательство по аренде в отношении договоров аренды, если по этим договорам передается право контролировать использование идентифицированного актива в течение определенного периода в обмен на возмещение, кроме краткосрочной аренды сроком не более 12 месяцев. По краткосрочной аренде Группа признает арендные платежи в качестве расхода линейным методом

в течение срока аренды. Арендный платеж по договорам аренды земельных участков признается переменным арендным платежом, если рассчитывается от кадастровой стоимости, изменения которой не зависят от изменения рыночных арендных ставок. Группа признает такие переменные арендные платежи в качестве расходов в периоде, в котором наступает событие, приводящее к осуществлению таких платежей.

Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает в себя следующее:

- величину первоначальной оценки обязательства по аренде;
- все арендные платежи, осуществленные на дату начала действия договора аренды или до нее;
- любые первоначальные прямые затраты, понесенные арендатором;
- оценку затрат, которые будут понесены арендатором при выводе из эксплуатации базового актива или восстановлении земельного участка, на котором расположены активы.

Активы в форме права пользования в последующем оцениваются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, а также корректируются с учетом переоценки обязательства по аренде. Активы в форме права пользования амортизируются линейным методом в течение наименьшего из срока полезного использования актива или срока аренды. Активы в форме права пользования отражаются в составе основных средств в консолидированном отчете о финансовом положении.

Обязательство по аренде (см. Примечание 25) при первоначальном признании оценивается по приведенной стоимости арендных платежей, которые еще не осуществлены на дату начала аренды, и впоследствии переоценивается при отражении изменений в арендных платежах. Арендные

платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды (если такая ставка может быть легко определена), или ставки привлечения Группой дополнительных заемных средств, определяемой на дату начала аренды с учетом срока аренды и валюты арендных платежей.

Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия

Ассоциированная организация — это организация, в которой Группа обычно владеет от 20% до 50% голосующих акций и на которую Группа оказывает значительное влияние вследствие участия в принятии финансовых и управленческих решений, но не осуществляет контроль или совместный контроль. Совместное предприятие — это предприятие, которое Группа и другие инвесторы контролируют совместно, то есть принятие решений в отношении значимой деятельности объекта инвестиций требует единогласного согласия сторон, разделяющих контроль, и Группа имеет права на долю в чистых активах объекта инвестиций. Наличие значительного влияния или совместного контроля определяется на основании соответствующих прав инвесторов, установленных уставом объекта инвестиций, корпоративным договором, акционерным соглашением или подобными документами.

Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия учитываются с использованием метода долевого участия с момента возникновения существенного влияния или совместного контроля и до их прекращения.

В соответствии с методом долевого участия, вложения в ассоциированные организации и совместные предприятия первоначально признаются в учете по стоимости приобретения и впоследствии корректируются на доли Группы в прибылях и убытках,



полученных после приобретения, и другие изменения в капитале и резервах объекта инвестиций.

Нереализованные прибыли, возникающие в результате операций с ассоциированными организациями и совместными предприятиями, подлежат исключению в пропорции, равной доле Группы в капитале объектов инвестиций. Нереализованные убытки подлежат исключению, кроме случаев, когда сделка свидетельствует об обесценении переданного актива.

Финансовые активы

Финансовые активы признаются в учете, когда Группа стала стороной договорных отношений по таким финансовым инструментам в момент совершения Группой сделки, и первоначально оцениваются по справедливой стоимости с учетом расходов, непосредственно относящихся к сделке, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки, которые первоначально отражаются по справедливой стоимости.

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям:

- финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости;
- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;
- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки.

Классификация финансовых активов зависит от бизнес-модели, принятой руководством для управления данными финансовыми активами, и характеристик финансового актива, связанных с предусмотренными договором денежными потоками, и определяется в момент их первоначального признания.

Метод эффективной процентной ставки

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового актива и распределения процентных доходов в течение соответствующего периода. Эффективной процентной ставкой является ставка, которая используется для дисконтирования предполагаемых будущих денежных поступлений (включая расходы, непосредственно относящиеся к сделке, и иные надбавки или скидки) в течение ожидаемого срока действия финансового актива или, если применимо, на более короткий срок.

Доходы отражаются по методу эффективной процентной ставки в отношении долговых инструментов, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки или через прочий совокупный доход.

Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости

Группа обычно классифицирует денежные средства и их эквиваленты, торговую и прочую дебиторскую

задолженность (за исключением дебиторской задолженности по договорам с котировальным периодом, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки), займы выданные и банковские депозиты как финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки

В состав финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки, включаются все финансовые активы, которые не учитываются по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход.

Торговая дебиторская задолженность по договорам с котировальным периодом и производные финансовые активы оцениваются по справедливой стоимости с признанием изменений через прибыли и убытки. Торговая дебиторская задолженность по договорам с котировальным периодом переоценивается на каждую отчетную дату с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей котировальному периоду, указанному в договоре.

Обесценение финансовых активов

В отношении финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости, Группа признает оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки, оцененный одним из двух способов:

Для определения того, имеется ли существенное увеличение кредитного риска по финансовому активу с момента первоначального признания, и при оценке ожидаемого кредитного убытка, Группой используется надежная и подтверждаемая доступная информация, включая количественную и качественную информацию и анализ, основанный на историческом опыте Группы и прогнозной информации.

Группа применяет упрощенный подход по МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» при оценке ожидаемого кредитного убытка и оценивает ожидаемый кредитный убыток на весь срок дебиторской задолженности. Группа оценивает ожидаемый кредитный убыток по торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной более чем на 365 дней, в сумме, равной ее балансовой стоимости. При оценке Группой ожидаемого кредитного убытка по торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной менее чем на 365 дней, задолженность группируется исходя из периода просрочки, и к каждой группе применяется соответствующая ставка ожидаемых кредитных убытков. Ставки ожидаемых кредитных убытков основываются на историческом опыте кредитных убытков и корректируется с учетом текущей и прогнозной информации в отношении способности покупателя погасить дебиторскую задолженность.

В случае признания торговой и прочей дебиторской задолженности безнадежной, такая задолженность списывается за счет соответствующего резерва. Изменения суммы резерва отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства, депозиты в банках, у брокеров и в других финансовых институтах и высоколиквидные финансовые вложения с изначальным сроком погашения,

не превышающим трех месяцев, и депозиты до востребования, которые свободно конвертируются в соответствующие суммы денежных средств, и риск изменения стоимости которых является незначительным.

Товарно-материальные запасы

Готовая металлопродукция

Основные совместно производимые металлы Группы — никель, медь, палладий, платина; побочные металлы — кобальт, золото, родий, серебро и прочие металлы. Основные металлы отражаются по наименьшей из двух величин: производственной себестоимости или чистой возможной цене продажи. Производственная себестоимость основных металлов рассчитывается путем распределения полной себестоимости производства на каждый совместно производимый металл пропорционально доле выручки от реализации этого металла в общей выручке. Экспортные таможенные пошлины (если применимо), транспортные расходы и прочие расходы, понесенные Группой до того, как произведенная готовая продукция будет определена для продажи по конкретному контракту с покупателем, включаются в себестоимость продукции, а все расходы, понесенные после этого момента, включаются в коммерческие расходы. Побочные продукты оцениваются по чистой возможной цене продажи, основанной на текущих рыночных ценах. Оценка чистой возможной цены продажи учитывает колебания цен или расходов, непосредственно связанных с событиями после отчетной даты, в той мере, в какой они подтверждают условия, существовавшие на конец отчетного периода.

Незавершенное производство

Стоимость незавершенного производства металлов, находящихся на стадии переработки, включает все затраты, понесенные в процессе производства каждого продукта, включая прямые затраты на материалы и заработную плату, распределенные общепроизводственные расходы, амортизацию и другие расходы, с учетом степени

его готовности, за вычетом суммы обесценения до чистой возможной цены продажи. Изменения в сумме обесценения до чистой возможной цены продажи отражаются в составе себестоимости реализованных металлов консолидированного отчета о прибылях и убытках.

Сырье и материалы

Сырье и материалы оцениваются по фактической стоимости, с учетом суммы обесценения по малооборачиваемым и неликвидным материалам.

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 к ним затрат по сделке. После первоначального признания эти финансовые обязательства оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Производные финансовые обязательства оцениваются по справедливой стоимости через прибыли и убытки.

Метод эффективной процентной ставки

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового обязательства и распределения процентных расходов в течение соответствующего периода. Эффективной процентной ставкой является ставка, которая используется для дисконтирования предполагаемых будущих денежных платежей в течение ожидаемого срока действия финансового обязательства или, если применимо, более короткого срока.

Финансирование цепочек поставок

Некоторые поставщики в рамках выполнения контрактов Группы по своему усмотрению заключают соглашения об уступке в пользу финансовых агентов своих денежных

В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть на протяжении всего срока инструмента

Торговая и прочая дебиторская задолженность

Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, по которым кредитный риск существенно увеличился с момента первоначального признания

В сумме ожидаемого кредитного убытка, который может возникнуть в течение 12 месяцев после отчетной даты

Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, при первоначальном признании

Финансовые активы, кроме торговой и прочей дебиторской задолженности, если существенного увеличения кредитного риска после первоначального признания не наблюдается



требований к Группе по договорам поставки, что дает поставщикам возможность получить оплату по ним ранее срока, предусмотренного договором на поставку. Группа представляет задолженность, которая была включена в соглашения о финансировании цепочек поставок, в составе торговой и прочей кредиторской задолженности, поскольку первоначальные обязательства Группы перед поставщиками юридически не прекращаются, их характер, сумма и условия не меняются при уступке поставщиками задолженности в пользу финансовых агентов. Сроки платежей в погашение данной задолженности соответствуют обычному операционному циклу Группы, продолжительности сроков поставок. Платежи в погашение данной задолженности отражаются в составе операционной или инвестиционной деятельности, исходя из их назначения.

Оценочные обязательства

Оценочные обязательства признаются тогда, когда у Группы имеются юридические или обязательства, обусловленные практикой, возникшие в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что погашение этих обязательств потребует выбытия ресурсов Группы, содержащих экономические выгоды, а также может быть сделана надежная оценка величины обязательств. В случае, если в результате исполнения обязательства Группа признает основные средства, то такое погашение не приводит к выбытию ресурсов Группы и, соответственно, оценочное обязательство не признается.

Оценочные обязательства могут признаваться в отношении социальных, экологических обязательств Группы и обязательств по выводу основных средств из эксплуатации или прочих обязательств Группы и представляются соответствующим образом в данной консолидированной финансовой отчетности. В частности, социальные оценочные обязательства Группы представлены вместе

с прочими обязательствами в отношении социальных расходов в качестве отдельной статьи Социальные обязательства консолидированного отчета о финансовом положении.

Сумма, признанная в качестве оценочного обязательства, представляет собой наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения текущего обязательства на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенность, связанные с обязательством. Если для расчета оценочного обязательства используются будущие денежные потоки, балансовой стоимостью оценочного обязательства является приведенная стоимость таких денежных потоков.

Увеличение оценочных обязательств в связи с амортизацией дисконта отражается в составе статьи Финансовые расходы, нетто в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Сумма оценочных обязательств периодически пересматривается с учетом действующих законов и нормативных актов, ожидаемых сроков исполнения обязательств, ставок инфляции и дисконтирования.

Оценочные обязательства по выводу основных средств из эксплуатации и экологические обязательства

Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации включают в себя прямые затраты по выводу основных средств из эксплуатации, а также связанные с этим затраты на рекультивацию земель.

Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации отражаются по дисконтированной стоимости, когда у Группы возникают юридические или обусловленные практикой обязательства в отношении данных затрат, и их величина может быть оценена с достаточной степенью достоверности. Такие затраты капитализируются в составе первоначальной стоимости соответствующих активов и амортизируются в течение срока их полезного использования.

Если в результате переоценки будущих затрат по выводу основных средств из эксплуатации сумма обязательств уменьшается на сумму, превышающую балансовую стоимость актива, такое превышение отражается в составе статьи Прочие операционные расходы, нетто в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Экологические обязательства могут включать в себя затраты на устранение ущерба, нанесенного окружающей среде, включая затраты на очистку и восстановление земель, водных объектов и биологических ресурсов, а также затраты на урегулирование юридических исков и претензий и возмещение экологического ущерба, штрафные санкции со стороны регулирующих органов за экологические инциденты.

5. Основные учетные суждения и ключевые причины неопределенности оценок

Подготовка консолидированной финансовой отчетности требует от руководства Группы выработки оценок и допущений, влияющих на величину активов и обязательств Группы на отчетную дату, раскрытие условных активов и обязательств, а также суммы доходов и расходов за отчетный период. Оценки и допущения включают суждения руководства и зависят от прошлого опыта, текущих и ожидаемых экономических условий и всей прочей доступной информации. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок. Основные оценки и допущения, применяемые руководством Группы, приведены ниже или, если применимо, в иных соответствующих примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.

Наиболее значительные области, требующие применения оценок и допущений руководства, следующие:

- сроки полезного использования основных средств;
- обесценение нефинансовых активов;
- обязательства по выводу основных средств из эксплуатации и экологические оценочные обязательства;
- налог на прибыль.

Сроки полезного использования основных средств

Факторы, которые могут повлиять на определение срока полезного использования основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, включают:

- изменение величины доказанных и вероятных запасов руды;
- существенное изменение содержания металлов в руде с течением времени;
- разница между фактическими ценами и допущениями относительно цен на металлы, использованными при оценке и классификации запасов руды;
- непредвиденные операционные проблемы на рудниках;
- изменение сумм капитальных затрат, операционных расходов, затрат на добычу, переработку металлов и восстановление окружающей среды, ставок дисконтирования и курсов иностранной валюты, которые могут оказать негативное влияние на экономическую эффективность добычи запасов руды.

Сроки полезного использования основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, регулярно проверяются руководством, исходя из текущего технического состояния активов и ожидаемого периода, в течение которого они будут приносить экономические выгоды Группе.

Обесценение нефинансовых активов

В конце каждого отчетного периода балансовая стоимость нефинансовых (материальных и нематериальных) активов Группы анализируется на предмет выявления признаков, свидетельствующих об обесценении таких активов или признаков, свидетельствующих о том, что признанное ранее обесценение может быть полностью или частично восстановлено. Для целей теста на обесценение активы, не генерирующие независимые денежные потоки, относятся к соответствующей единице, генерирующей денежные средства. Руководство применяет суждение при отнесении активов, не генерирующих независимые денежные потоки, к соответствующим генерирующим единицам, а также при оценке сроков и величины денежных потоков по ним. Последующие изменения в отнесении активов к генерирующим единицам или сроках и величинах денежных потоков могут оказать влияние на возмещаемую стоимость соответствующих активов.

Оценочные обязательства по выводу основных средств из эксплуатации и экологические оценочные обязательства

Горнодобывающая и геологоразведочная деятельность Группы регулируется различными законами и нормативными актами в области охраны окружающей среды. Группа проводит оценку обязательств по выводу основных средств из эксплуатации и экологических оценочных обязательств, основываясь на понимании руководством Группы требований действующего законодательства различных юрисдикций, в которых она осуществляет деятельность, условий лицензионных соглашений и внутренних инженерных оценок. Оценочные обязательства по выводу основных средств из эксплуатации и экологические оценочные обязательства оцениваются по приведенной стоимости

с использованием ставок инфляции и дисконтирования на дату соответствующих денежных оттоков.

Экологические оценочные обязательства признаются исходя из наилучшей оценки затрат, необходимых для погашения экологических обязательств на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенности, связанные с такими обязательствами, включая возможные компенсации по искам гражданско-правового характера и затраты по соответствующим экологическим программам. Если есть возможность установить точный срок будущего погашения экологических обязательств, то для оценки используется дисконтированная стоимость будущих потоков денежных средств, направляемых на погашение обязательств, в противном случае руководство использует наилучшую оценку будущих денежных оттоков, которые относятся к экологическим обязательствам.

Фактические расходы в будущих периодах могут существенно отличаться от суммы оценочного обязательства. Кроме того, на величину данных обязательств могут оказать влияние будущие изменения законов и нормативных актов в области защиты окружающей среды и экологии, оценки сроков службы рудников, ставки дисконтирования, решения судов и государственных органов.

Налог на прибыль

Группа уплачивает налог на прибыль в различных юрисдикциях. Определение суммы обязательства по налогу на прибыль, уплачиваемому в различных юрисдикциях, в значительной мере является предметом 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 итоговая сумма налога после урегулирования налогового спора будет отличаться от первоначально отраженных сумм, данная разница признается в консолидированной финансовой отчетности в том периоде, в котором она будет выявлена.

При оценке вероятности использования в будущем отложенного налогового актива учитываются различные факторы, в том числе операционные результаты деятельности Группы в предыдущих отчетных периодах, операционный план Группы, период возможного использования убытков прошлых лет для целей налогообложения и стратегии налогового планирования. Если фактические результаты будут отличаться от произведенных оценок или эти оценки будут подлежать корректировке в будущих периодах, это может оказать негативное влияние на финансовое положение и финансовые результаты Группы.

6. Сегменты

Отчетные сегменты определяются на основе внутренних отчетов по компонентам Группы, которые регулярно анализируются Правлением Группы.

Руководство Группы определило следующие отчетные сегменты:

- Сегмент «Группа ГМК» включает в себя основное производство в части добычи, переработки и металлургии, а также транспортные услуги, энергетику, коммунальные услуги, ремонт и техническое обслуживание на территории полуострова Таймыр;
- Сегмент «Южный кластер» включает в себя отдельную часть производства по добыче и обогащению металлосодержащей руды на территории полуострова Таймыр;
- Сегмент «Кольский дивизион» включает в себя горно-обогатительное производство, металлургию и последующую переработку металлических полуфабрикатов, а также энергетику, деятельность по разведке полезных ископаемых на Кольском полуострове;
- Сегмент «ГРК Быстринское» включает в себя деятельность по добыче и обогащению металлосодержащей руды на территории Забайкальского края Российской Федерации;
- Сегмент «Прочие неметаллургические» включает в себя 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 межсег-
ментных оборотов и остатков,
за исключением:

- остатков внутригрупповых займов и процентов по ним;
- остатков внутригрупповых инвестиций;
- начисления внутригрупповых дивидендов.

Расчет по сегментам сделан на той же основе, что и по остальным показателям консолидированной финансовой отчетности.

Выручка, показатели прибыльности или убыточности сегментов (EBITDA) и прочая сегментная информация по продолжающейся деятельности в разрезе отчетных сегментов Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов, представлены в таблице ниже:

За год, закончившийся 31 декабря 2025 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам							
Выручка от реали- зации металлов	5 250	—	6 048	1 580	105	—	12 983
Выручка от прочей реализации	220	4	40	7	509	—	780
Выручка от реализации другим сегментам							
Выручка от реали- зации металлов	5 235	732	978	229	—	(7 174)	—
Выручка от прочей реализации	348	173	2	60	704	(1 287)	—
Итого выручка	11 053	909	7 068	1 876	1 318	(8 461)	13 763
Сегментная EBITDA	3 797	301	773	1 438	(12)	38	6 335
Нераспределенные							(667)
Консолидированная EBITDA							5 668
Износ и амортизация							(1 411)
Убыток от обесце- нения нефинан- совых активов, нетто							(319)
Финансовые расходы, нетто							(934)
Курсовые разницы, нетто							78
Доходы от инвести- ционной деятель- ности и прибыль от выбытия дочерних органи- заций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний, нетто							204
Прибыль до налогообложения							3 286



	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Нераспреде- ленные	Итого
Прочие существенные денежные и неденежные статьи							
Приобретение основных средств и нематериальных активов	1 867	188	258	113	202	—	2 628
Износ и амортизация	1 009	65	121	103	113	—	1 411
Убыток от обесце- нения / (восста- новление убытка от обесценения) нефинансовых активов, нетто	220	—	109	4	(14)	—	319
Увеличение/ (уменьшение) оценочных обязательств	120	—	22	(1)	(3)	36	174

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам							
Выручка от реали- зации металлов	4 741	—	5 805	1 300	2	—	11 848
Выручка от прочей реализации	218	3	34	5	427	—	687
Выручка от реализации другим сегментам							
Выручка от реали- зации металлов	4 369	568	843	167	—	(5 947)	—
Выручка от прочей реализации	325	144	2	39	579	(1 089)	—
Итого выручка	9 653	715	6 684	1 511	1 008	(7 036)	12 535
Сегментная EBITDA	3 594	251	882	1 108	(18)	58	5 875
Нераспределенные							(679)
Консолидированная EBITDA							5 196
Износ и амортизация							(1 181)

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Исключено	Итого
Убыток от обесце- нения нефинан- совых активов, нетто							(441)
Финансовые расходы, нетто							(896)
Курсовые разницы, нетто							(343)
Доходы от инвести- ционной деятель- ности, нетто							69
Прибыль до налого- обложения							2 404

	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Нераспреде- ленные	Итого
Прочие существенные денежные и неденежные статьи							
Приобретение основных средств и нематериальных активов	1 677	185	282	98	196	—	2 438
Износ и амортизация	778	46	177	105	75	—	1 181
Убыток от обесце- нения нефинан- совых активов, нетто	263	2	156	1	19	—	441
Увеличение/ (уменьшение) оценочных обязательств	1	(17)	12	—	18	31	45



За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Исключено	Итого
Выручка от реализации внешним контрагентам							
Выручка от реали- зации металлов	5 171	—	7 354	1 160	17	—	13 702
Выручка от прочей реализации	250	4	31	2	420	—	707
Выручка от реализации другим сегментам							
Выручка от реали- зации металлов	4 742	916	1 009	128	47	(6 842)	—
Выручка от прочей реализации	325	146	2	50	580	(1 103)	—
Итого выручка	10 488	1 066	8 396	1 340	1 064	(7 945)	14 409
Сегментная EBITDA	3 641	484	2 254	963	(25)	343	7 660
Нераспределенные							(776)
Консолидированная EBITDA							6 884
Износ и амортизация							(1 165)
Убыток от обесце- нения нефинан- совых активов, нетто							(179)
Финансовые расходы, нетто							(567)
Курсовые разницы, нетто							(1 512)
Доходы от инвести- ционной деятель- ности и прибыль от выбытия дочерних органи- заций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний, нетто							73
Прибыль до налого- обложения							3 534

	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Нераспреде- ленные	Итого
Прочие существенные денежные и неденежные статьи							
Приобретение основных средств и нематериальных активов	2 303	248	248	65	174	—	3 038
Износ и амортизация	739	56	162	118	90	—	1 165
Убыток от обесце- нения нефинан- совых активов, нетто	67	9	28	1	74	—	179
Увеличение/ (уменьшение) оценочных обязательств	11	(1)	10	—	6	51	77

Активы и обязательства в разрезе отчетных сегментов Группы по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов пред-
ставлены в таблице ниже:

На 31 декабря 2025 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Исключено	Итого
Межсегментные активы	1 966	129	1 037	105	110	(3 347)	—
Активы по сегментам	20 056	1 550	4 171	1 453	2 170	(718)	28 682
Всего активы по сегментам	22 022	1 679	5 208	1 558	2 280	(4 065)	28 682
Нераспределенные							2 574
Итого активы							31 256
Межсегментные обязательства	448	72	1 410	10	1 407	(3 347)	—
Обязательства по сегментам	5 262	398	461	217	420	—	6 758
Всего обязатель- ства по сегментам	5 710	470	1 871	227	1 827	(3 347)	6 758
Нераспределенные							11 053
Итого обязательства							17 811



На 31 декабря 2024 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Исключено	Итого
Межсегментные активы	1 594	76	1 290	310	76	(3 346)	–
Активы по сегментам	14 027	1 035	3 105	1 057	2 316	(577)	20 963
Всего активы по сегментам	15 621	1 111	4 395	1 367	2 392	(3 923)	20 963
Нераспределенные							2 207
Итого активы							23 170
Межсегментные обязательства	269	25	805	4	2 243	(3 346)	–
Обязательства по сегментам	3 183	230	352	190	343	–	4 298
Всего обязатель-ства по сегментам	3 452	255	1 157	194	2 586	(3 346)	4 298
Нераспределенные							10 775
Итого обязательства							15 073

На 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Исключено	Итого
Межсегментные активы	1 618	196	1 308	173	171	(3 466)	–
Активы по сегментам	14 326	965	3 728	1 252	1 661	(731)	21 201
Всего активы по сегментам	15 944	1 161	5 036	1 425	1 832	(4 197)	21 201
Нераспределенные							2 379
Итого активы							23 580
Межсегментные обязательства	552	30	851	32	2 001	(3 466)	–
Обязательства по сегментам	2 909	243	415	125	428	–	4 120
Всего обязатель-ства по сегментам	3 461	273	1 266	157	2 429	(3 466)	4 120

На 31 декабря 2023 года	Группа ГМК	Южный кластер	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллурги- ческие	Исключено	Итого
Нераспределенные							11 865
Итого обязательства							15 985

Информация о выручке от реализации металлов внешним контрагентам в разрезе металлов и отчетных сегментов за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов, представлена в таблице ниже:

	Группа ГМК	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Итого
Никель	X	X	X	X	X
Медь	X	X	X	X	X
Палладий	X	X	X	X	X
Платина	X	X	X	X	X
Золото	X	X	X	X	X
Прочие металлы	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	12 983

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	Группа ГМК	Кольский дивизион	ГРК Быстринское	Прочие неметаллургические	Итого
Никель	X	X	X	X	X
Медь	X	X	X	X	X
Палладий	X	X	X	X	X
Платина	X	X	X	X	X
Золото	X	X	X	X	X
Прочие металлы	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	11 848



7. Выручка от реализации металлов

Информация о выручке Группы от реализации металлов конечным покупателям представлена ниже:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Выручка от реализации металлов по всем регионам сбыта	13 702	11 848	12 983

За год, закончившийся 31 декабря 2025 года, выручка от реализации металлов включает в себя прибыль в сумме 20 млн долл. США от корректировок цен по договорам, по которым цены на металлы устанавливаются предварительно, данная сумма относится преимущественно к реализации палладия и меди (относится преимущественно к реализации никеля и меди за год, закончившийся 31 декабря 2024 года: убыток (107) млн долл. США и относится преимущественно к реализации никеля и палладия за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: убыток (47) млн долл. США).

8. Себестоимость реализованных металлов

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Денежные операционные расходы			
Расходы на персонал	1 912	1 859	2 319
Материалы и запчасти	985	918	1 020
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	874	784	887
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	873	748	873
Топливо	157	149	175
Транспортные расходы	216	157	132
Электричество и теплоснабжение	115	108	127
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	5	—	95
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	33	26	23
Экспортные таможенные пошлины	121	350	—
Прочие	20	20	22
Итого денежные операционные расходы	5 311	5 119	5 673
Износ и амортизация	939	960	1 192
Уменьшение запасов металлопродукции	94	142	55
Итого	6 344	6 221	6 920

9. Административные расходы

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Расходы на персонал	705	665	813
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	181	183	213
Износ и амортизация	110	91	95
Налог на имущество и прочие налоги	75	77	97
Прочие	22	30	23
Итого	1 093	1 046	1 241



10. Коммерческие расходы

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Транспортные расходы	135	129	150
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	31	29	49
Расходы на персонал	28	27	45
Износ и амортизация	23	23	24
Расходы на маркетинг	29	23	23
Экспортные таможенные пошлины	43	176	—
Прочие	7	12	28
Итого	296	419	319

11. Прочие операционные расходы, нетто

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Расходы социального характера (Примечание 27)	179	103	253
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	36	36	67
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	45	5	53
Изменение прочих резервов	47	74	28
Поступления в рамках урегулирования убытков по договорам страхования	(27)	(35)	(42)
Изменение экологических оценочных обязательств (Примечание 26)	(32)	3	(22)
Прочие, нетто	21	(8)	(4)
Итого	269	178	333

12. Финансовые расходы, нетто

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	337	620	537
Амортизация дисконта по оценочным обязательствам	147	185	294
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	35	52	59
Расход/(доход) от операций купли — продажи валюты	(5)	45	43
Расход/(доход), связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	60	(16)	—
Прочие, нетто	(7)	10	1
Итого	567	896	934

13. Расходы по налогу на прибыль

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Расход по текущему налогу на прибыль	966	340	335
Расход по отложенному налогу на прибыль	(302)	249	481
Итого расход по налогу на прибыль	664	589	816

Расход по текущему налогу на прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, включает доход 6 млн долл. США, относящийся к предыдущим налоговым периодам (за год, закончившийся 31 декабря 2024 года: доход 4 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: доход 8 млн долл. США).



Нижеследующая сводка сумм налога на прибыль, рассчитанной исходя из ставки налога на прибыль, действующей в Российской Федерации, где расположены основные производственные организации Группы, и фактической суммы налога на прибыль, отраженной в консолидированном отчете о прибылях и убытках:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Прибыль до налогообложения	3 534	2 404	3 286
Налог на прибыль по номинальной ставке	707	481	822
Невычитаемые социальные расходы	48	30	22
Изменения в непризнаваемых отложенных налоговых активах	28	82	23
Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних организаций	(1)	11	(12)
Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц	(202)	(45)	(39)
Налог на сверхприбыль	84	—	—
Пересчет отложенных налогов по ставке 25%	—	30	—
Итого расход по налогу на прибыль	664	589	816

В качестве номинальной ставки налога на прибыль применяется ставка 25% для периода 2025 года и 20% для периодов 2023 и 2024 годов в связи с изменением налогового законодательства с 1 января 2025 года. Отложенные налоговые активы и обязательства российских организаций Группы по состоянию на 31 декабря 2024 года были переоценены по ставке 25%, и нетто эффект увеличения отложенных налоговых обязательств на 30 млн долл. США был отражен в составе расхода по отложенному налогу.

Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц в 2025, 2024 и 2023 годах был преимущественно представлен эффектом льготной ставки по налогу на прибыль некоторых дочерних организаций.

Ставки налога на прибыль в странах, в которых организации Группы ведут деятельность, подлежащую налогообложению, составляют от 0% до 30%.

Группа осуществляет свою деятельность в ряде государств, в которых действовали правила взимания глобального минимального налога для международных групп компаний (GloBE\Pillar Two). В 2025 году применение правил GloBE затронуло организации Группы на Кипре, в Швейцарии и Гонконге через механизм доплаты национального дополнительного налога (domestic minimum top up tax, DMTT). Эффект применения правил DMTT в этих государствах выражается в увеличении начисленного налога на прибыль, если эффективная ставка налогообложения квалифицируемых доходов компаний Группы в этих государствах за 2025 год составила менее 15%. Сумма дополнительного начисленного налога по правилу DMTT за 2025 год составила 1 млн долл. США.

В августе 2023 года Федеральным законом был введен налог на сверхприбыль. Базовая ставка налога на сверхприбыль составляла

10% от разницы между средней налогооблагаемой прибылью за 2021—2022 годы и налогооблагаемой прибылью за 2018—2019 годы. Сумма налога могла быть снижена до эффективной ставки в размере 5%, что предусмотрено Федеральным законом (если платеж был осуществлен в период с 1 октября по 30 ноября 2023 года и впоследствии налогоплательщиком не подано заявление о его возврате). Группа в октябре 2023 года оплатила и отразила в составе расходов по текущему налогу на прибыль налог на сверхприбыль в размере 8 198 млн руб. (84 млн долл. США по курсу на дату платежа), воспользовавшись правом на применение пониженной ставки при ранней уплате.

Балансы отложенных налогов

	На 31 декабря 2024 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Выбытие дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2025 года
Основные средства и активы в форме права пользования	965	361	2	305	1 633
Запасы	(155)	27	1	(52)	(179)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(59)	68	—	(9)	—
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(156)	(122)	—	(50)	(328)
Прочие оценочные обязательства	(71)	(45)	—	(23)	(139)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(442)	236	—	(117)	(323)
Прочие активы	39	(16)	(1)	1	23
Прочие обязательства	73	(3)	(2)	22	90
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	(141)	(25)	1	(47)	(212)
Отложенные налоговые обязательства/(активы), нетто	53	481	1	30	565

	На 31 декабря 2023 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2024 года
Основные средства и активы в форме права пользования	613	449	—	(97)	965
Запасы	(109)	(56)	—	10	(155)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(33)	(30)	—	4	(59)

	На 31 декабря 2023 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2024 года
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(83)	(89)	—	16	(156)
Прочие оценочные обязательства	(46)	(30)	—	5	(71)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(526)	26	—	58	(442)
Прочие активы	36	5	—	(2)	39
Прочие обязательства	48	31	(1)	(5)	73
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	(93)	(57)	—	9	(141)
Отложенные налоговые (активы)/обязательства, нетто	(193)	249	(1)	(2)	53

	На 1 января 2023 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Выбытие дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2023 года
Основные средства и активы в форме права пользования	593	170	—	(3)	(147)	613
Запасы	(203)	94	—	9	(9)	(109)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(4)	(91)	—	—	62	(33)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(101)	(5)	—	—	23	(83)
Экологические оценочные обязательства	(3)	2	—	—	1	—
Прочие оценочные обязательства	(58)	—	—	—	12	(46)

	На 1 января 2023 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Признано в прочем совокупном доходе	Выбытие дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2023 года
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по аренде	(117)	(491)	—	—	82	(526)
Прочие активы	24	6	—	3	3	36
Прочие обязательства	59	7	(8)	—	(10)	48
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	(115)	6	—	—	16	(93)
Отложенные налоговые обязательства/ (активы), нетто	75	(302)	(8)	9	33	(193)

Порядок учета курсовых разниц в налоговом учете представлен в Примечании 32.

По состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов отложенные налоговые активы и обязательства взаимозачитывались только в части, относящейся к одной и той же организации Группы.

Непризнанные отложенные налоговые активы

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Временные разницы, принимаемые к вычету	144	223	262
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	93	118	150
Итого	237	341	412

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 2022 года отложенный налоговый актив в сумме 38 млн долл. США, относящийся к налоговому убытку прошлых лет от выбытия акций ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка», не был признан в связи с тем, что он

возник до вступления Компании в консолидированную группу налогоплательщиков. Данный отложенный налоговый актив был восстановлен в 2023 году, принимая во внимание прекращение действия консолидированной группы налогоплательщиков



с 1 января 2023 года и оценку возможности возмещения соответствующего отложенного налогового актива. По состоянию на 31 декабря 2024 года указанный отложенный налоговый актив был полностью зачтен.

По состоянию на 31 декабря 2025 года начисленные непризнаваемые отложенные налоговые активы, связанные с прочими налоговыми убытками, перенесенными на будущие периоды, составили 150 млн долл. США (31 декабря 2024 года:

118 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 93 млн долл. США). В соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации налоговые убытки могут быть перенесены на будущие периоды без ограничений, однако, налогооблагаемая база текущего периода не может быть сокращена за счет налоговых убытков прошлых лет более чем на 50%.

По состоянию на 31 декабря 2025 года Группа не признала отложенные налоговые

обязательства по налогооблагаемым временным разницам в сумме 4 259 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 4 000 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 3 382 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 и активы в форме права пользования, 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 2023 года	12 504	4 036	5 021	394	4 048	26 003
Строительство и приобретение	1 556	—	—	—	2 102	3 658
Ввод в эксплуатацию	—	376	484	98	(958)	—
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(140)	17	—	—	—	(123)
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	—	368	27	10	—	405
Выбытия	(99)	(22)	(142)	(8)	(23)	(294)
Прочее	(1)	14	14	(42)	12	(3)
Эффект пересчета в валюту представления	(2 796)	(894)	(1 025)	(91)	(913)	(5 719)

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				Итого
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
Остаток на 31 декабря 2023 года	11 024	3 895	4 379	361	4 268	23 927
Строительство и приобретение	1 298	—	—	—	2 035	3 333
Ввод в эксплуатацию	—	380	589	56	(1 025)	—
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(5)	280	—	—	—	275
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	—	14	27	6	—	47
Выбытия	(72)	(31)	(78)	(53)	(88)	(322)
Прочее	(9)	12	(2)	(22)	14	(7)
Эффект пересчета в валюту представления	(1 396)	(496)	(501)	(39)	(618)	(3 050)
Остаток на 31 декабря 2024 года	10 840	4 054	4 414	309	4 586	24 203
Строительство и приобретение	1 377	—	—	—	2 342	3 719
Ввод в эксплуатацию	—	586	557	65	(1 208)	—
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	86	225	—	—	—	311
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	—	15	3	—	—	18



	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				Итого
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
Выбытия	(470)	(35)	(105)	(38)	(77)	(725)
Прочее	47	1	—	(3)	(40)	5
Эффект пересчета в валюту представления	3 311	1 183	1 229	88	1 441	7 252
Остаток на 31 декабря 2025 года	15 191	6 029	6 098	421	7 044	34 783

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				Итого
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
Накопленная амортизация и обесценение						
Остаток на 1 января 2023 года	(4 535)	(1 949)	(2 951)	(166)	(138)	(9 739)
Амортизационные отчисления	(498)	(214)	(390)	(65)	—	(1 167)
Выбытия	90	19	107	8	19	243
Убыток от обесценения, нетто	(48)	(22)	(46)	(1)	(60)	(177)
Прочее	1	—	(3)	3	—	1
Эффект пересчета в валюту представления	1 002	418	604	38	31	2 093
Остаток на 31 декабря 2023 года	(3 988)	(1 748)	(2 679)	(183)	(148)	(8 746)
Амортизационные отчисления	(480)	(252)	(391)	(70)	—	(1 193)
Выбытия	66	22	75	51	79	293
Убыток от обесценения, нетто	(52)	(4)	(15)	—	(352)	(423)

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства и активы в форме права пользования, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				Итого
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
Прочее	1	(6)	—	3	5	3
Эффект пересчета в валюту представления	510	218	312	23	61	1 124
Остаток на 31 декабря 2024 года	(3 943)	(1 770)	(2 698)	(176)	(355)	(8 942)
Амортизационные отчисления	(531)	(386)	(454)	(60)	—	(1 431)
Выбытия	434	29	82	36	63	644
Убыток от обесценения, нетто	(163)	3	18	—	(174)	(316)
Прочее	(3)	—	1	1	—	(1)
Эффект пересчета в валюту представления	(1 206)	(530)	(744)	(51)	(115)	(2 646)
Остаток на 31 декабря 2025 года	(5 412)	(2 654)	(3 795)	(250)	(581)	(12 692)
Остаточная стоимость						
На 31 декабря 2023 года	7 036	2 147	1 700	178	4 120	15 181
На 31 декабря 2024 года	6 897	2 284	1 716	133	4 231	15 261
На 31 декабря 2025 года	9 779	3 375	2 303	171	6 463	22 091

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, составила 1 110 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2024 года: 815 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 439 млн долл. США).

Годовая ставка капитализации, использованная для определения суммы за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, составила

13,83% (за год, закончившийся 31 декабря 2024 года: 12,36% и за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 7,26%).

На 31 декабря 2025 года основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 4 217 млн долл. США затрат незавершенного строительства (31 декабря 2024 года: 3 159 млн долл. США и на 31 декабря 2023 года: 3 097 млн долл. США).

На 31 декабря 2025 года основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включали 32 млн долл. США инвестиционной недвижимости (31 декабря 2024 года: 25 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 29 млн долл. США).

Обесценение

На 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов Группа провела анализ активов на предмет наличия индикаторов экономического обесценения.



В результате проведенного теста, признаки обесценения активов не были обнаружены, за исключением описанных ниже.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа объявила о планируемой реконфигурации производственных мощностей в Норильске после 2027 года. В результате, Группа пересмотрела базовый сценарий производственной конфигурации медной цепочки и возмещаемую стоимость отдельных объектов незавершенного капитального строительства и признала убыток от обесценения в размере 311 млн долл. США в отношении отдельных активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2024. На 31 декабря 2025 года дополнительного обесценения в отношении индивидуальных объектов капитального строительства медной цепочки не признавалось.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа также признала увеличение оценочных обязательств по выводу основных средств из эксплуатации в отношении описанной выше реконфигурации (Примечание 26). За год, закончившийся 31 декабря 2025 года, данные обязательства были дополнительно пересмотрены в сторону увеличения (Примечание 26), а также скорректированы сроки их использования на период до 2034 года, что было

оценено в совокупности как индикатор экономического обесценения соответствующих внеоборотных активов, и был проведен тест на обесценение. По состоянию на 31 декабря 2025 года балансовая стоимость активов медной цепочки составляла 512 млн долл. США (на 31 декабря 2024 года: 363 млн долл. США).

Наиболее существенные предпосылки, использованные для оценки ценности использования внеоборотных активов медной производственной цепочки по состоянию на 31 декабря 2025 года приведены ниже:

- оценка была выполнена, основываясь на прогнозируемых дисконтированных денежных потоках, которые планируется получить от деятельности производственной единицы за период до 2028 года включительно. Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на бюджетных данных об объемах производства и продаж;
- оценка объемов производимой продукции была выполнена на основании внутренних производственных отчетов, а также на основании допущений руководства относительно будущего уровня производства, включающих его постепенное снижение от уровня 2025 года к концу прогнозного периода;
- оценки цен на производимую продукцию основаны на прогнозных биржевых ценах на готовую

- металлопродукцию: по никелю 15 341 — 17 036 долл. США за тонну, по меди 10 901 — 11 048 долл. США за тонну, по платине 1 491 — 1 593 долл. США за тр. унцию, по палладию 1 221 — 1 333 долл. США за тр. унцию;
- инфляционные ожидания и прогнозы валютных курсов базируются на публично доступных данных. Инфляция использовалась в диапазоне 3,93 – 5,00%, обменный курс долл. США/руб. использовался в диапазоне 90,3 – 102,0;
 - номинальная ставка дисконтирования до налогообложения 24,39% была рассчитана, как средне-взвешенная стоимость капитала, и отражала оценку руководством рисков, присущих данной производственной единице.

Возмещаемая стоимость производственной единицы, оцененная на основе указанных выше предпосылок, превысила балансовую стоимость ее внеоборотных активов на 31 декабря 2025 года. Однако, результат оценки чувствителен к изменению ключевых предпосылок (в первую очередь, курса рубля и рыночных цен на медь и палладий). Чувствительность оценки на отчетную дату к изменениям предпосылок, которые могут привести к уменьшению возмещаемой стоимости до уровня ниже балансовой стоимости внеоборотных активов, представлена ниже:

	Укрепление курса рубля к доллару на 20%	Снижение цен на металлы на 10%
Уменьшение возмещаемой стоимости	341	117

На 31 декабря 2020 года Группа полностью обесценила активы горно-обогатительного производства на Кольском полуострове. На 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов Группа не обнаружила признаков, свидетельствующих о существенном

росте возмещаемой стоимости, и признала дополнительное обесценение в отношении новых объектов основных средств, относящихся к данным активам, в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете

о прибылях и убытках (за год, закончившийся 31 декабря 2025 года: в сумме 94 млн долл. США, за год, закончившийся 31 декабря 2024 года: 68 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 28 млн долл. США).

В апреле 2023 года Группа объявила о реконфигурации своего горнодобывающего производства на Кольском полуострове с целью повышения эффективности и ускорения развития добывающих мощностей, а также о планируемом закрытии одного из устаревших горных производств до конца 2024 года. В результате, в 2023 году Группа пересмотрела величину оценочных обязательств по выводу основных средств из эксплуатации и признала увеличение оценочных обязательств на реконфигурацию добывающих мощностей в сумме 7 млн долл. США (включены в состав Прочих оценочных обязательств — Примечание 26).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, Группа идентифицировала признаки обесценения и провела тест на обесценение активов, относящихся к реализуемым проектам в области развития

туризма и спорта в регионах присутствия, в результате чего возмещаемая стоимость данных активов была пересмотрена и был признан убыток от частичного обесценения данных активов в сумме 53 млн долл. США в составе убытка от обесценения нефинансовых активов консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2023 года. По состоянию на 31 декабря 2024 года Группы идентифицировала признаки дополнительного обесценения данных активов и признала 10 млн долл. США в составе убытка от обесценения нефинансовых активов консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2024 года. По состоянию 31 декабря 2025 года Группа идентифицировала признаки увеличения возмещаемой стоимости данных активов. В результате, прибыль от частичного восстановления обесценения в сумме

6 млн долл. США была признана в составе убытка от обесценения нефинансовых активов консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2025 года.

За год, закончившийся 31 декабря 2025 года, Группа пересмотрела отдельные инвестиционные проекты и вследствие этого признала убыток от обесценения в размере 111 млн долл. США.

За год, закончившийся 31 декабря 2025 года, Группа признала убыток от обесценения в отношении отдельных активов основных средств в размере 117 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2024 года: убыток от обесценения составил 34 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: убыток от обесценения составил 98 млн долл. США).

Активы в форме права пользования

	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие активы в форме права пользования	Итого
Остаток на 1 января 2023 года	170	36	20	226
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	368	27	10	405
Выбытия	(1)	—	—	(1)
Убыток от обесценения, нетто	(2)	—	—	(2)
Амортизация	(36)	(6)	(6)	(48)
Эффект пересчета в валюту представления	(74)	(8)	(5)	(87)
Остаток на 31 декабря 2023 года	425	49	19	493
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	14	27	6	47
Выбытия	(1)	—	—	(1)
Убыток от обесценения, нетто	—	(1)	—	В(1)
Амортизация	(35)	(7)	(6)	(48)



	Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие активы в форме права пользования	Итого
Эффект пересчета в валюту представления	(48)	(8)	(2)	(58)
Остаток на 31 декабря 2024 года	355	60	17	432
Приобретение активов в форме права пользования и переоценка обязательств по аренде	15	3	—	18
Выбытия	(1)	—	—	(1)
Амортизация	(36)	(8)	(7)	(51)
Эффект пересчета в валюту представления	104	17	5	126
Остаток на 31 декабря 2025 года	437	72	15	524

15. Финансовые вложения в крупнейшие дочерние организации

Дочерние организации по отчетным сегментам	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
		На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2025 года
Группа ГМК				
	Добыча газа	100	100	100
	Изготовление запчастей	100	100	100
	Ремонт	100	100	100
	Электроэнергетика	100	100	100
	Строительство	100	100	100
	Аренда движимого и недвижимого имущества	100	100	100
	Транспортировка газа	100	100	100
Южный кластер				
	Горная металлургия	100	100	100
Кольский дивизион				
	Металлургия	100	100	100
	Ремонт	100	100	100

Дочерние организации по отчетным сегментам	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %		
		На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2025 года
	Горная металлургия	100	100	100
ГРК Быстринское				
	Горная металлургия	50,01	50,01	50,01
	Геологические работы и строительство	100	100	100
Прочие неметаллургические				
	Сбытовая деятельность	100	100	100
	Аэропорт	100	100	100
	Речное судоходство	100	100	100
	Сбытовая деятельность	100	100	100
	Поставка топлива	100	100	100
	Исследования	100	100	100
	Сбытовая деятельность	100	100	100

16. Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия

Информация о балансовой стоимости инвестиций в ассоциированные организации и совместные предприятия приведена в таблице:

	Инвестиции в совместные предприятия	Инвестиции в ассоциированные организации	Итого
На 1 января 2023 года	—	8	8
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	71	—	71
Доля в убытках ассоциированных организаций и совместных предприятий	—	(1)	(1)
Эффект пересчета в валюту представления	—	(2)	(2)
На 31 декабря 2023 года	71	5	76
Дополнительные инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	131	—	131
Доля в убытках ассоциированных организаций и совместных предприятий	(6)	—	(6)



	Инвестиции в совместные предприятия	Инвестиции в ассоциированные организации	Итого
Эффект пересчета в валюту представления	(19)	(1)	(20)
На 31 декабря 2024 года	177	4	181
Дополнительные инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия	128	—	128
Доля в (убытках)/прибылях ассоциированных организаций и совместных предприятий	(21)	3	(18)
Эффект пересчета в валюту представления	59	1	60
На 31 декабря 2025 года	343	8	351

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Доля Группы в обязательствах капитального характера, принятых совместными предприятиями Группы	242	155	66
в том числе обеспеченные обязательствами Группы по финансированию совместных предприятий	167	130	66
Дополнительные обязательства Группы по финансированию совместных предприятий	—	—	51

17. Прочие налоги

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Налоги к возмещению			
Налог на добавленную стоимость к возмещению	392	299	406
Авансовые платежи по прочим налогам	17	34	85
	409	333	491
За вычетом: обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	(5)	(5)	(6)
Сумма прочих налогов к возмещению и прочих налоговых обязательств, подлежащая зачету на едином налоговом счете	(60)	(36)	(45)
Прочие налоги к возмещению	344	292	440

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Налоговые обязательства			
Страховые взносы во внебюджетные фонды	96	66	92
Налог на добавленную стоимость	82	91	137
Налог на добычу полезных ископаемых	67	59	89
Налог на имущество	20	18	29
Прочие	67	46	37
Сумма прочих налогов к возмещению и прочих налоговых обязательств, подлежащая зачету на едином налоговом счете	(60)	(36)	(45)
Прочие налоговые обязательства	272	244	339

Каждое предприятие Группы, расположенное в Российской Федерации, рассчитывает величину единого налогового платежа к уплате в бюджет с учетом зачета налогов к возмещению и налогов к уплате. Группа представляет в консолидированном отчете о финансовом положении задолженность по прочим налогам к возмещению

и прочим налоговым обязательствам на нетто основе для каждого предприятия Группы, расположенного в Российской Федерации. В соответствии с МСФО обязательство по налогу на прибыль либо авансовые платежи по налогу на прибыль предприятия Группы представляются в консолидированном отчете о финансовом положении отдельно.

В таблице ниже справочно представлены данные о налогах к возмещению и налоговых обязательствах, включая налог на прибыль, после зачета на едином налоговом счете каждого предприятия Группы, зарегистрированного в Российской Федерации.

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Прочие налоги к возмещению	344	292	440
Авансовые платежи по налогу на прибыль	101	38	17
Сумма налога на прибыль и налогов, кроме налога на прибыль, подлежащая зачету на едином налоговом счете	(42)	(48)	(18)
Налоги к возмещению (включая налог на прибыль), после зачета с налоговыми обязательствами на едином налоговом счете	403	282	439
Прочие налоговые обязательства	272	244	339
Обязательства по налогу на прибыль	7	49	59
Сумма налога на прибыль и налогов, кроме налога на прибыль, подлежащая зачету на едином налоговом счете	(42)	(48)	(18)
Налоговые обязательства (включая налог на прибыль), после зачета с налогами к возмещению на едином налоговом счете	237	245	380



18. Запасы

	2023	На 31 декабря	
		2024	2025
Металлы, находящиеся на стадии переработки, и полупродукты	1 640	1 312	1 730
Готовая металлопродукция	1 194	1 027	1 175
За вычетом: обесценение до чистой цены возможной продажи продукции и металлов на стадии переработки	(79)	(69)	(88)
Итого запасы металлопродукции	2 755	2 270	2 817
Сырье и материалы	1 123	903	1 135
За вычетом: обесценение по малооборачиваемым и неликвидным сырью и материалам	(61)	(59)	(58)
Сырье и материалы, нетто	1 062	844	1 077
Запасы	3 817	3 114	3 894

На 31 декабря 2025 года часть полупродуктов в сумме 248 млн долл. США, за вычетом обесценения в сумме 152 млн долл. США, была отражена в составе прочих внеоборотных активов, исходя из производственных планов Группы (31 декабря

2024 года: 169 млн долл. США за вычетом обесценения в сумме 100 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 183 млн долл. США за вычетом обесценения в сумме 101 млн долл. США).

На 31 декабря 2025 года Группа признала обесценение запасов до чистой цены возможной продажи в отношении остатков попутных металлов на сумму 14 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 21 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 17 млн долл. США).

реконфигурация каналов сбыта (см. Примечание 32), и Группа не предполагает существенного изменения среднего периода отсрочки платежа в обозримом будущем.

По состоянию на 31 декабря 2025 года торговая и прочая дебиторская задолженность включала задолженность, оцениваемую по справедливой стоимости через прибыли и убытки, Уровень иерархии 2, в размере 1 012 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 1 168 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 500 млн долл. США). Справедливая стоимость на отчетную дату определялась с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре.

По состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов, сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была незначительной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 36 дней в 2025 году (в 2024 году: 36 дней, в 2023 году: 37 дней). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2025 года в размере 52 млн долл. США (31 декабря 2024 года:

31 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 31 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:

	2023	На 31 декабря	
		2024	2025
До 180 дней	26	27	46
180—365 дней	5	4	6
	31	31	52

Движение оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки представлено следующим образом:

	2023	На 31 декабря	
		2024	2025
Остаток на 1 января	79	109	98
Изменение резерва	54	12	(2)
Списание торговой и прочей дебиторской задолженности	(1)	(9)	(3)
Эффект пересчета в валюту представления	(23)	(14)	27
Остаток на 31 декабря	109	98	120

19. Торговая и прочая дебиторская задолженность

	2023	На 31 декабря	
		2024	2025
Торговая дебиторская задолженность	666	1 305	1 028
Прочая дебиторская задолженность	207	167	244
	873	1 472	1 272
За вычетом: оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки	(109)	(98)	(120)
Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто	764	1 374	1 152

В 2025 году средний период отсрочки платежа покупателям металлов варьировался от 0 до 90 дней

(в 2024 и 2023 годах: от 0 до 30 дней). Торговая дебиторская задолженность в основном являлась беспроцентной.

Основной причиной изменения среднего периода отсрочки платежа являлась начавшаяся в 2022 году

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа признала обесценение дебиторской задолженности по отдельным договорам с иностранными

поставщиками оборудования на общую сумму 20 млн долл. США, в связи с низкой вероятностью погашения ввиду отказа поставщиков и/или банков — гарантов, от исполнения

своих обязательств (в течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года: 37 млн долл. США).

20. Денежные средства и их эквиваленты

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Расчетные счета			
• в рублях	71	56	127
• в долларах США	659	354	236
• в юанях	653	510	423
• в евро	133	100	122
• в прочей валюте	45	52	36
Банковские депозиты			
• в рублях	134	525	1 048
• в долларах США	283	16	42
• в юанях	102	181	—
• в прочей валюте	48	—	—
Прочие денежные средства и их эквиваленты			
• в рублях	2	4	6
• в долларах США	5	2	—
• в юанях	4	19	63
• в прочей валюте	—	3	3
Итого	2 139	1 822	2 106

Доходы от процентов по банковским депозитам отражаются в составе строки «Доход от инвестиционной деятельности, нетто» в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Прочие денежные средства и их эквиваленты включали преимущественно переводы денежных средств в пути.

21. Выбытие дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний

В декабре 2025 года Группа полностью прекратила свое участие в капитале ООО «Профессиональный баскетбольный клуб «ЦСКА».

В июле 2025 года Группа продала долю в совместной операции Nkomati, операционная деятельность которой была прекращена в 2021 году. Чистые нетто обязательства выывшей доли в совместной операции составили 54 млн долл. США и на дату выбытия представлены, в первую очередь, обязательствами по выводу основных средств из эксплуатации. Прибыль от выбытия в размере 37 млн долл. США была признана в составе статьи «Прибыль от выбытия дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний» в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2025 года. Чистый отток денежных средств от выбытия доли в Nkomati отражен в консолидированном отчете о движении денежных средств.

В феврале 2025 года сбытовая дочерняя организация вышла из Группы за денежное

вознаграждение в сумме 14 млн долл. США. Чистые активы выывшего дочернего предприятия на дату выбытия составили 11 млн долл. США. Прибыль от выбытия в размере 3 млн долл. США была признана в составе статьи «Прибыль от выбытия дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний» в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2025 года. Чистый отток денежных средств от выбытия дочернего предприятия отражен в консолидированном отчете о движении денежных средств. Группа отразила выбытие торговой дебиторской задолженности внешних контрагентов и признание торговой дебиторской задолженности от выывшего дочернего предприятия, величина которых не отличается существенно.

6 июля 2023 года Группа продала дочернее общество Norilsk Nickel USA, Inc., занимающееся сбытовой деятельностью, за вознаграждение в сумме 8 млн долл. США. Чистые активы выывшего дочернего общества в размере 44 млн долл. США на дату выбытия представлены, в первую очередь, остатками запасов металлопродукции, отраженными по производственной себестоимости в сумме 29 млн долл. США, а также прочими активами в сумме 15 млн долл. США. Прибыль от выбытия в размере 30 млн долл. США, с учетом признания дебиторской задолженности по поставкам готовой

металлопродукции от Norilsk Nickel USA, Inc. в сумме 66 млн долл. США, была признана в составе статьи «Прибыль от выбытия дочерних организаций, совместных предприятий, совместных операций и ассоциированных компаний» в консолидированном отчете о прибылях и убытках». Чистый приток денежных средств от выбытия дочернего общества отражен в консолидированном отчете о движении денежных средств.

22. Уставный капитал и дивиденды

Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал
На 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года количество разрешенных и выпущенных акций составило 15 286 339 700 (31 декабря 2023 года: 152 863 397).

В декабре 2023 года Внеочередным собранием акционеров Компании было принято решение о проведении дробления обыкновенных акций Компании с коэффициентом «100» в целях роста их привлекательности для инвесторов и повышения их ликвидности на Московской бирже.

Дробление акций было проведено 4 апреля 2024 года. В результате дробления одна акция номинальной стоимостью 1 рубль конвертирована в 100 акций той же категории номинальной стоимостью 1/100 рубля (1 копейка) каждая.

Прибыль на акцию

	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года		За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	За год, закончившийся 31 декабря 2025 года
	С учетом эффекта дробления	Без учета эффекта дробления		
Базовая прибыль на акцию (долл. США на акцию):	0,156	15,596	0,086	0,127

Показатели прибыли и средневзвешенного количества акций в обращении, использованные для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию, представлены ниже:

	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	За год, закончившийся 31 декабря 2025 года
Прибыль за год, причитающаяся акционерам материнской компании (млн долл. США)	2 384	1 313	1 947

Средневзвешенное количество акций в обращении

	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года		За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	За год, закончившийся 31 декабря 2025 года
	С учетом эффекта дробления	Без учета эффекта дробления		
Количество акций в обращении на 1 января	15 286 339 700	152 863 397	15 286 339 700	15 286 339 700
Количество акций в обращении на 31 декабря	15 286 339 700	152 863 397	15 286 339 700	15 286 339 700
Средневзвешенное количество выпущенных акций, используемое для расчета базовой и разводненной прибыли на акцию	15 286 339 700	152 863 397	15 286 339 700	15 286 339 700

Количество разрешенных и выпущенных акций скорректировано на пропорциональное изменение их количества, как если бы дробление акций произошло в начале самого раннего из представленных периодов.

Американские депозитарные расписки (АДР)

28 апреля 2023 года истек срок разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций

в Российской Федерации на продолжение обращения за пределами Российской Федерации депозитарных расписок, удостоверяющих права на акции Компании. В соответствии с п.5 ст.6 Федерального

закона от 16 апреля 2022 года № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» с этой даты оставшиеся на счете депо депозитарных программ акции Компании не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов. У владельцев АДР сохраняется право погашения АДР в целях получения акций Компании, при этом в настоящее время иностранный банк-эмитент закрыл конвертацию АДР в акции Компании и дата открытия конвертации неизвестна. В соответствии с Решением Совета директоров Банка России от 6 июня 2025 года «Об установлении порядка осуществления автоматической конвертации ценных бумаг иностранных эмитентов, удостоверяющих права в отношении акций российских эмитентов, в акции

российских эмитентов» в июне—июле 2025 года проведена автоматическая конвертация депозитарных расписок, учитываемых в российских депозитариях. Дивиденды могут быть истребованы лицами, являвшимися по состоянию на 28 апреля 2023 года держателями АДР и получившими акции Компании при конвертации принадлежащих им АДР, в порядке, установленном Федеральным законом «Об акционерных обществах» для не востребоваанных дивидендов. Соответственно, дивиденды, объявленные, но не выплаченные держателям АДР, остаются до востребования получателями в пределах установленного законодательством срока и отражаются в составе дивидендов к уплате, в консолидированном отчете о финансовом положении, как указано ниже. При этом течение срока для обращения с требованием о выплате дивидендов

начинается со дня зачисления акций Компании на лицевой счет (счет депо) владельца при погашении (конвертации) принадлежащих им АДР.

23 мая 2023 года АДР исключены из списка ценных бумаг, допущенных к торгам на Лондонской бирже. Согласно последней доступной для Группы информации, по состоянию на 31 декабря 2025 года доля акций, учитываемых на счете депо депозитарных программ, составила 5,15% от уставного капитала Компании.

Дивиденды

В таблице ниже приведены суммы объявленных и выплаченных дивидендов в российских рублях, пересчитанных в доллары США по соответствующим историческим курсам на даты объявления и выплаты.

Дивиденды за период	Период принятия решения о выплате	Объявленные дивиденды			Выплаченные дивиденды		Поступление дивидендов, не перечисленных акционерам
		На 1 акцию, руб.	На 1 акцию, долл. США	Итого, млн долл. США	Период выплаты	Итого, млн долл. США	
9 месяцев 2023	Декабрь 2023	915,33	9,87	1 508	Январь – Февраль 2024	1 480	16

Объявленные дивиденды на акцию в таблице выше приведены без учета эффекта дробления акций.

Дивиденды к уплате включают задолженность по дивидендам перед акционерами материнской компании и держателями неконтролирующих долей.

Анализ задолженности перед акционерами по дивидендам материнской компании представлен в таблице ниже:

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Дивиденды до востребования получателями за период:			
9 месяцев 2023 года	1 560	108	136
12 месяцев 2021 года	359	315	—
прочие периоды	5	3	—
Дивиденды материнской компании к уплате	1 924	425	136



На 31 декабря 2025 года дивиденды за 9 месяцев 2023 года не перечислены в основном держателям АДР на основании ст. 6 Федерального закона от 16 апреля 2022 года № 114–ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Дивиденды за 9 месяцев 2023 года, поступившие в компанию в связи с неперечислением акционерам, оставались до востребования и перечислялись акционерам по их обращениям: в течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, в сумме 3 млн долл. США (в феврале—декабре 2024 года — менее 1 млн долл. США).

На 31 декабря 2024 и 2023 годов дивиденды за 12 месяцев 2021 года не перечислены в основном

держателям АДР вследствие ограничений Указа Президента от 5 марта 2022 года № 95 и решения Совета директоров Банка России от 10 июня 2022 года.

3 июня 2025 года истек трехлетний срок для обращения с требованием о выплате не востребоваанных дивидендов, объявленных за 12 месяцев 2021 года. В соответствии с п. 9 ст. 42 Федерального закона «Об акционерных обществах» по истечении такого срока обязанность по выплате объявленных и не востребоваанных дивидендов прекращается. В течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, не востребоваанные дивиденды за период 12 месяцев 2021 года были восстановлены через нераспределенную прибыль Компании, что было отражено в капитале.

По состоянию на 31 декабря 2025 года дивиденды к уплате включали задолженность по дивидендам держателям неконтролирующих долей в размере 103 млн долл. США (на 31 декабря 2024 года: 296 млн долл. США, на 31 декабря 2023 года: отсутствовали).

23. Доля неконтролирующих акционеров

Обобщенная финансовая информация в отношении дочерней организации, ООО «ГРК «Быстринское», в которой имеются неконтролирующие доли участия, существенные для Группы, по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов до исключения взаиморасчетов между компаниями Группы представлена ниже.

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Прибыль, причитающаяся держателям неконтролирующих долей	486	500	505
Прочий совокупный доход/(расход), причитающийся держателям неконтролирующих долей	(247)	(164)	367

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	737	849	1 370
Денежные средства, (направленные на)/полученные от инвестиционной деятельности	310	(996)	(643)
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность	(977)	—	(714)
Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов, нетто	70	(147)	13

24. Кредиты и займы

Валюта	Фиксированная/ плавающая ставка	Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря, %			Срок погашения на 31 декабря	На 31 декабря		
		2023	2024	2025		2023	2024	2025
Необеспеченные кредиты и займы								
Договоры на срок менее 12 месяцев								
рубли	плавающая	11,14%	17,80%	22,67%	2026	1 226	503	7
рубли	фиксированная	12,00%	—	—	—	3	—	—
Необеспеченные кредиты и займы								
Договоры на срок более 12 месяцев								
долл. США	плавающая	6,44%	6,75%	5,75%	2026—2028	2 679	571	159
рубли	плавающая	11,92%	19,40%	—	—	1 558	3 735	—
евро	плавающая	4,14%	4,63%	3,22%	2026—2028	17	13	11
юань	плавающая	—	11,40%	2,40%	2027	—	144	156
юань	фиксированная	—	—	7,15%	2027	—	—	428



Валюта	Фиксированная/ плавающая ставка	Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря, %			Срок погашения на 31 декабря	На 31 декабря			
		2023	2024	2025		2023	2024	2025	
Итого кредиты и займы						5 483	4 966	761	
Облигации	долл. США	фиксированная	2,98%	2,68%	7,03%	2026–2029	1 746	998	4 317
	юань	плавающая	3,69%	3,52%	3,15%	2026	700	660	23
	юань	фиксированная	3,95%	3,95%	7,28%	2026–2027	560	528	2 280
	рубли	фиксированная	8,48%	9,75%	–	–	556	245	–
	рубли	плавающая	12,41%	19,07%	20,90%	2028–2029	667	2 549	3 315
Итого облигации						4 229	4 980	9 935	
Итого						9 712	9 946	10 696	
За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение 12 месяцев						(4 335)	(2 834)	(3 109)	
Долгосрочные кредиты и займы						5 377	7 112	7 587	

Договоры на предоставление кредитов и займов содержат определенные ограничения, которые должны быть соблюдены Группой («ковенанты»), включающие в себя требования поддержания некоторых финансовых коэффициентов, а также ограничения, связанные с предоставлением в залог и отчуждением некоторых активов. По состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов Группа исполняла обязательства по кредитам и займам в соответствии с условиями кредитной и эмиссионной документации. Группа подтверждает свои намерения своевременно исполнять долговые обязательства в полном объеме и соблюдать кovenанты и не ожидает их нарушения, в том числе в течение 12 месяцев после отчетной даты.

По состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов у Группы не было кредитов с залоговым обеспечением.

В 2023—2025 годах все заимствования осуществлены на рыночных условиях, которые существовали на дату привлечения заемных

средств, учитывая валюту задолженности, ожидаемые сроки погашения, изменения ключевой ставки и кредитные риски, присущие Группе. Группа не использовала обеспечительные меры и не принимала иных финансовых обязательств перед кредиторами и заимодавцами кроме исполнения обязательств по обслуживанию привлеченного долга.

Займы

За год, закончившийся 31 декабря 2025 года, Группа привлекла долгосрочный рублевый займ от несвязанной стороны в сумме 273 млн долл. США (по курсу рубля к доллару США на дату привлечений) с плавающей ставкой и осуществила полное досрочное погашение займов на сумму 4 578 млн долл. США (по курсу рубля к доллару США на дату погашения). В 2024 году Группа привлекла рублевый займ от несвязанной стороны в сумме 2 504 млн долл. (по курсу рубля к доллару США на дату привлечения) с плавающей ставкой со сроком погашения в 2028 году. В 2023 году Группа привлекла рублевые

займы от несвязанных сторон в сумме 1 699 млн долл. США и 1 092 млн долл. США (по курсу рубля к доллару США на дату привлечений) с плавающей ставкой со сроком погашения в 2028 году и в 2024 году соответственно. Займодавцы могут использовать различные инструменты фондирования собственной деятельности, включая облигации, предназначенные для неограниченного круга квалифицированных инвесторов.

Облигации

С марта по август 2025 года Группа разместила на Московской бирже несколько выпусков биржевых облигаций, номинированных в долларах США, на общую сумму 2 975 млн долл. США сроком на 5 лет, предусматривающих право держателей предъявить облигации к выкупу в 2026 и 2027 году. В сентябре 2025 года Группа разместила на Московской бирже выпуск биржевых облигаций, номинированных в долларах США, на сумму 850 млн долл. США со сроком погашения в 2029 году.

С июня по ноябрь 2025 года Группа разместила на Московской бирже несколько выпусков биржевых облигаций, номинированных в китайских юанях, на сумму 2 235 млн долл. США по курсу на дату размещения, сроком на 5 лет и предусматривающих право держателей предъявить облигации к выкупу в 2026 и 2027 году.

В апреле 2025 года Группа разместила на Московской бирже выпуск рублевых биржевых облигаций на сумму 3 422 млн долл. США по курсу на дату размещения со сроком погашения в 2028 году.

С июля по октябрь 2025 года Группа осуществила досрочное погашение рублевых биржевых облигаций на сумму 3 907 млн долл. США по курсу на дату погашения.

В октябре и марте 2024 года Группа разместила на Московской бирже два выпуска рублевых биржевых облигаций на сумму 1 041 млн долл. США и 1 078 млн долл. США по курсу на дату размещений.

В мае 2023 года Группа разместила на Московской бирже выпуск рублевых биржевых облигаций на сумму 748 млн долл. США по курсу на дату размещения.

Согласно требованиям Указа Президента № 430 от 5 июля 2022 года (в редакции от 22 мая 2023 года) «О репатриации резидентов — участниками внешнеэкономической деятельности иностранной валюты и валюты Российской Федерации», 20 и 22 декабря 2023 года Компания

разместила два выпуска замещающих облигаций, оплата которых при их размещении осуществлялась еврооблигациями или денежными средствами с целевым использованием привлеченных денежных средств для приобретения еврооблигаций. Замещающие облигации размещены на сумму 316 млн долл. США и на сумму 338 млн долл. США в отношении выпусков еврооблигаций с погашением в 2025 и в 2026 году соответственно. Величина ставки купона, периодичность выплат, валюта и срок погашения замещающих облигаций идентичны выпускам еврооблигаций, в отношении которых они были размещены. Величина долга Группы в результате размещения замещающих облигаций не изменилась.

25. Обязательства по аренде

Валюта	Средневзвешенная ставка заимствования, применяемая к обязательствам по аренде на 31 декабря, %			Срок погашения	На 31 декабря			
	2023	2024	2025		2023	2024	2025	
Обязательства по аренде								
рубли	10,07%	11,33%	11,69%	2026—2071	496	443	532	
долл. США	3,37%	4,25%	6,28%	2027—2033	13	11	9	
евро	6,80%	6,95%	6,57%	2026—2050	11	8	7	
Итого обязательства по аренде					520	462	548	
За вычетом краткосрочной части обязательств по аренде					(54)	(81)	(147)	
Долгосрочные обязательства по аренде					466	381	401	

Величина обязательств по договорам аренды со сроком погашения, превышающим 15 лет с даты подписания договора, составила по состоянию на 31 декабря 2025 года 74 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 67 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 85 млн долл. США).

В мае 2023 года Группа по договору с Росимуществом получила в безвозмездное пользование объекты недвижимого имущества железнодорожного транспорта в Норильском районе сроком на 49 лет с обязательством по финансированию расходов на мероприятия по приведению данного имущества к требованиям, предъявляемым действующим

законодательством Российской Федерации к железнодорожным путям необщего пользования. Группа признала обязательство в соответствии с МСФО (IFRS) 16 «Аренда» на величину приведенной стоимости денежных оттоков в сумме 322 млн долл. США и соответствующий актив в форме права пользования.



26. Оценочные обязательства

	Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	Экологические обязательства	Налоговые обязательства	Прочие обязательства	Итого
Остаток на 1 января 2023 года	736	350	4	6	1 096
Начисление	—	—	2	14	16
Использование	(50)	(8)	(1)	(6)	(65)
Изменение оценок	(75)	(32)	(1)	(3)	(111)
Амортизация дисконта	49	29	—	—	78
Эффект пересчета в валюту представления	(154)	(79)	—	(2)	(235)
Остаток на 31 декабря 2023 года	506	260	4	9	779
Начисление	284	25	6	74	389
Использование	(48)	(15)	(1)	(3)	(67)
Изменение оценок	(4)	(22)	—	(4)	(30)
Амортизация дисконта	68	36	—	—	104
Эффект пересчета в валюту представления	(87)	(32)	(1)	(1)	(121)
Остаток на 31 декабря 2024 года	719	252	8	75	1 054
Начисление	68	—	—	21	89
Использование	(60)	(12)	(4)	—	(76)
Выбытие	(60)	—	—	—	(60)
Изменение оценок	296	(22)	(5)	8	277
Амортизация дисконта	138	44	—	14	196
Эффект пересчета в валюту представления	214	76	1	1	292
Остаток на 31 декабря 2025 года	1 315	338	—	119	1 772
в том числе краткосрочная часть:					
На 31 декабря 2023 года	61	16	4	9	90
На 31 декабря 2024 года	73	17	8	75	173
На 31 декабря 2025 года	60	17	—	119	196

Разлив топлива в Норильске

29 мая 2020 года на промышленной территории ТЭЦ-3 Норильска (район Кайеркан) произошел инцидент: из-за внезапного проседания опор получил повреждения резервуар хранения дизельного топлива, вследствие чего произошла утечка приблизительно 21,2 тыс. тонн дизельного топлива. Вероятной причиной инцидента Группа считает ошибки в проектировании и строительстве, а также аномально теплую погоду, из-за которой произошло растепление вечной мерзлоты и проседание опор резервуара.

В результате инцидента были загрязнены водные ресурсы в прилегающих водоемах, почва в районах разлива топлива, а также нанесен ущерб биологическим ресурсам. Основной этап работ по ликвидации последствий инцидента был завершен в 2020 году. По состоянию на отчетную дату Группа в основном погасила свои обязательства по возмещению ущерба, причиненного водным объектам, почве, объектам животного мира и окружающей среде в целом. Обязательства Группы по возмещению ущерба, причиненного водным биоресурсам, описаны ниже.

29 июля 2021 года Енисейским территориальным управлением Росрыболовства (далее — Росрыболовство) был подан иск в суд о возмещении вреда, причиненного водным биоресурсам на общую сумму 58,65 млрд руб. (810 млн долл. США).

3 сентября 2021 года в ходе судебного заседания обе стороны договорились продолжить урегулирование спора путем заключения мирового соглашения, предусматривающего компенсацию ущерба водным биологическим ресурсам в натуральной форме посредством искусственного воспроизводства и выпуска молоди соответствующих видов рыб.

Впоследствии (15 апреля 2022 года) размер исковых требований был увеличен Росрыболовством до 58,96 млрд руб. (725 млн долл. США).

22 июля 2022 года суд утвердил мировое соглашение сторон. По условиям соглашения дочерняя компания Группы в полном объеме возместит вред водным биоресурсам в натуральной форме путем выпусков молоди различных ценных видов рыб (осетра, муксуна, чира, сига и нельмы) в пострадавшие в результате инцидента водоемы Норило-Пясинской озерно-речной системы в период с 2033 по 2050 годы (в соответствии с новой редакцией мирового соглашения: с 2035 по 2052 годы). До 2033 года (в соответствии с новой редакцией мирового соглашения: до 2034 года включительно) дочерняя компания Группы ежегодно, начиная с 2023 года, обязана осуществлять досрочные выпуски молоди сибирского осетра в реку Енисей.

Дополнительно, в целях научного сопровождения восстановительных мероприятий дочерняя компания Группы также должна осуществить финансирование научных исследований ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт рыбного хозяйства и океанографии (ВНИРО)» по оценке состояния водных биоресурсов и среды их обитания, запланированных на период с 2023 по 2053 год.

В июне 2025 года ЕТУ Росрыболовства, ФГБНУ «ВНИРО» и дочерняя компания Группы подписали мировое соглашение в новой редакции. В августе 2025 года новая редакция соглашения была утверждена Арбитражным судом Красноярского края. В связи с подписанием новой версии мирового соглашения Группа признала снижение данного обязательства из-за изменения оценок в сумме 64 млн долл. США.

Ключевые предпосылки для определения оценки обязательств в рамках мирового соглашения в силу своего характера содержат высокую степень неопределенности, прежде всего: результаты рыбохозяйственных исследований, стоимость строительства и эксплуатации рыбозаводной инфраструктуры,

величина операционных затрат, необходимых для проведения мероприятий на объектах Норило-Пясинской озерно-речной системы, будущие цены на молодь водных биоресурсов, возможность достижения устойчивого восстановления воспроизводимых популяций водных биоресурсов, макроэкономические предпосылки (включая применимые ставки инфляции и безрисковые ставки), а также существенное влияние фактора дисконтирования ввиду длительности срока.

По состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов экологические оценочные обязательства в консолидированном отчете о финансовом положении включали преимущественно общую дисконтированную величину оценочных обязательств, признанных в связи с разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске.

Данная величина подвержена высокой степени неопределенности и будет уточняться в следующие отчетные периоды по мере появления новых фактов и обстоятельств, включая результаты пересмотра прогнозных затрат на реализацию запланированных экологических мероприятий, изменения макроэкономических показателей, и иных факторов. При этом исходя из имеющейся информации и требований законодательства Группа не ожидает предъявления новых существенных претензий в отношении инцидента с разливом дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске в последующие периоды.

Обязательство под вывод основных средств из эксплуатации
В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, Группа признала дополнительное оценочное обязательство по выводу основных средств из эксплуатации на сумму 284 млн долл. США в связи с планируемой реконфигурацией производственных мощностей в Норильске после 2027 года (Примечание 14). В течение года, закончившегося

31 декабря 2025 года, Группа пересмотрела прогнозные оценки отдельных видов затрат и сроки по выводу из эксплуатации, в связи с чем данное

оценочное обязательство было увеличено на 222 млн долл. США до 649 млн долл. США (Примечание 14).

Основные допущения, использованные для оценки обязательств по выводу основных средств из эксплуатации и экологических оценочных обязательств:

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Ставка дисконта российских организаций	12,0% — 12,7%	13,7% — 18,1%	13,3% — 14,7%
Прогнозируемая дата закрытия рудников	от 2024 до 2125	от 2025 до 2125	от 2026 до 2125
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2026 по 2045 год	2,3% — 6,1%	3,2% — 6,9%	3,9% — 5,0%
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2046 года и далее	2,1% — 2,2%	3,1% — 3,2%	4,3% — 4,4%

Текущая приведенная стоимость ожидаемых расходов на погашение долгосрочных обязательств представлена следующим образом:

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
В течение:			
2—5 годов	332	472	566
6—10 годов	169	238	660
11—15 годов	84	83	214
16—20 годов	36	22	34
В последующие годы	68	66	102
Итого	689	881	1 576

27. Социальные обязательства

Социальные обязательства Группы включают социальные оценочные обязательства и кредиторскую задолженность, связанную с социальными

обязательствами Группы. В таблице ниже представлены изменения социальных обязательств Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов, с отдельной детализацией изменений оценочного обязательства в отношении

Комплексного плана социально-экономического развития Норильска (см. описание ниже).

	Обязательства по Комплексному плану	Прочие оценочные обязательства	Итого
Остаток на 1 января 2023 года	529	248	777
Начисление оценочных обязательств и кредиторской задолженности	—	235	235
Использование и выплаты	(34)	(238)	(272)
Изменение оценок	(41)	(15)	(56)
Амортизация дисконта	41	17	58
Реклассификация	—	2	2
Эффект пересчета в валюту представления	(114)	(48)	(162)
Остаток на 31 декабря 2023 года	381	201	582
Начисление оценочных обязательств и кредиторской задолженности	—	160	160
Использование и выплаты	(45)	(208)	(253)
Изменение оценок	(53)	(4)	(57)
Амортизация дисконта	48	22	70
Реклассификация	—	2	2
Эффект пересчета в валюту представления	(40)	(17)	(57)
Остаток на 31 декабря 2024 года	291	156	447
Начисление оценочных обязательств и кредиторской задолженности	—	162	162
Использование и выплаты	(49)	(201)	(250)
Изменение оценок	123	(32)	91
Амортизация дисконта	55	22	77
Реклассификация	41	(45)	(4)
Эффект пересчета в валюту представления	91	41	132
Остаток на 31 декабря 2025 года	552	103	655
в том числе краткосрочная часть:			
На 31 декабря 2023 года	93	114	207
На 31 декабря 2024 года	80	84	164
На 31 декабря 2025 года	156	43	199

Изменение оценок и начисления социальных оценочных обязательств в таблице выше преимущественно представлены социальными расходами, включенными в состав Прочих операционных расходов, нетто (Примечание 11).

Текущая приведенная стоимость ожидаемых расходов на погашение долгосрочных социальных обязательств представлена следующим образом:

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
В течение:			
2—5 годов	172	182	384
6—10 годов	115	95	72
11—15 годов	88	6	—
Итого	375	283	456

Балансовая стоимость социальных оценочных обязательств определяется путем дисконтирования денежных потоков, которые потребуются для погашения текущего обязательства. По состоянию на 31 декабря 2025 года ставки дисконтирования составили от 13,3% до 14,7% (31 декабря 2024 года: от 15,0% до 18,1% и 31 декабря 2023 года: от 12,0% до 12,7%).

В 2017—2025 годах Группа заключила ряд соглашений с правительствами регионов, в которых Группа ведет свою деятельность: Забайкальский край, Красноярский край и Мурманская область. Эти соглашения предусматривают обязательства Группы в отношении проектов социально-экономического развития данных регионов, включая строительство социальной инфраструктуры. На 31 декабря 2025 года величина признанного оценочного обязательства по вышеуказанным соглашениям в составе Социальных обязательств консолидированного отчета о финансовом положении Группы составила 47 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 69 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 74 млн долл. США).

За год, закончившийся 31 декабря 2025 года, Группа также начислила 9 млн долл. США социальных оценочных обязательств по различным социальным программам и отчислениям помимо перечисленных выше (за год, закончившийся 31 декабря 2024 года: 7 млн долл. США и за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 25 млн долл. США).

Комплексный план социально-экономического развития Норильска
В феврале 2021 года Группа заключила четырехстороннее соглашение с Министерством Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, Правительством Красноярского края и Муниципальным образованием город Норильск о взаимодействии и сотрудничестве в целях реализации комплексных мер социально-экономического развития города Норильска. В декабре 2021 года Правительство РФ утвердило Комплексный план социально-экономического развития Норильска, включающий совместные обязательства Правительства Российской Федерации, Красноярского края, муниципального образования город Норильск и Группы по финансированию мероприятий, направленных

на социально-экономическое развитие города до 2035 года. Комплексный план предусматривает реновацию жилищного фонда, модернизацию и капитальный ремонт объектов коммунальной и инженерной инфраструктуры города, строительство, ремонт и реконструкцию объектов социальной инфраструктуры, а также переселение граждан, проживающих в Норильске и Дудинке, в районы с благоприятными условиями проживания. Объем финансирования из средств Компании с 2021 по 2035 годы определен в сумме 81,3 млрд руб. (1 094 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на 31 декабря 2021 года).

Группа в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, признала оценочное обязательство в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках на величину приведенной стоимости денежных оттоков в сумме 37,9 млрд руб. (514 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на дату признания).

В декабре 2025 года было подписано дополнительное соглашение к Соглашению о взаимодействии и сотрудничестве в целях

реализации комплексных мер социально-экономического развития муниципального образования город Норильск до 2035 года, в соответствии с которым без изменения общего объема финансирования был скорректирован график финансирования и перечень мероприятий. В результате был расширен перечень мероприятий, подлежащих

в соответствии с учетной политикой отражению в составе оценочных обязательств и сокращен перечень объектов, подлежащих признанию в составе основных средств, с увеличением оценочного обязательства на сумму 108 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на дату признания (8 480 млн руб.).

В случае, если в соответствии с положениями Комплексного плана в течение срока его действия характеристики, сроки и объемы финансирования отдельных мероприятий будут уточняться, то суммы социальных оценочных обязательств, признанных Группой в консолидированной финансовой отчетности, будут уточнены соответствующим образом.

28. Торговая и прочая кредиторская задолженность

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Торговая кредиторская задолженность	422	370	542
Задолженность по приобретению			
объектов основных средств	561	575	742
Прочая кредиторская задолженность	206	165	164
Авансы полученные по договорам с покупателями	84	99	221
Итого	1 273	1 209	1 669

Группа заключает договора с поставщиками на различных условиях отсрочки платежа в зависимости от стоимости договора поставки, рыночных условий и возможности поставщика привлечь финансирование. Ниже представлен анализ краткосрочной задолженности по приобретению объектов

основных средств по сроку предусмотренной договором поставки отсрочки платежа, за исключением задолженности по гарантийным удержаниям. Гарантийное удержание уменьшает платеж по каждому этапу выполненных работ согласно условиям договора поставки и подлежит выплате после выполнения всех работ

и окончания гарантийного периода по договору поставки. По состоянию на 31 декабря 2025 года задолженность по гарантийным удержаниям составила 114 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 137 млн долл. США) и не относилась к финансированию цепочек поставок.

	На 31 декабря 2025 года	
	задолженность, не относящаяся к финансированию цепочек поставок	уступленная поставщиками задолженность в рамках финансирования цепочек поставок
До 3 месяцев	270	—
От 3 до 11 месяцев	8	—
12 месяцев	37	313
Итого	315	313



На 31 декабря 2024 года

	задолженность, не относящаяся к финансированию цепочек поставок	уступленная поставщиками задолженность в рамках финансирования цепочек поставок
До 3 месяцев	220	—
От 3 до 11 месяцев	4	—
12 месяцев	4	210
Итого	228	210

По данным Группы, по состоянию на отчетную дату сумма задолженности, профинансированной финансовыми агентами, соответствует общей сумме уступленной в их пользу задолженности. В течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, не было существенных неденежных изменений задолженности, уступленной в рамках финансирования цепочек поставок.

29. Обязательства по вознаграждениям работникам

Суммы затрат на вознаграждения работникам, отраженные в консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	За год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Заработная плата	2 003	1 966	2 361
Страховые взносы, включая пенсионные взносы в Социальный фонд Российской Федерации	573	549	690
Корпоративные пенсионные программы (негосударственный пенсионный фонд)	9	10	12
Прочее	287	248	363
Итого	2 872	2 773	3 426

Отраженные в таблице выше корпоративные пенсионные программы относятся к планам с установленными взносами.

На 31 декабря 2025 года в составе краткосрочных обязательств по вознаграждениям работников

консолидированного отчета о финансовом положении 95 млн долл. США относилось к задолженности по заработной плате (на 31 декабря 2024 года — 70 млн долл. США, на 31 декабря 2023 года — 77 млн долл. США), а остальная сумма относилась преимущественно

к оценочным обязательствам по предстоящей оплате отпусков работников и к оценочным обязательствам в рамках мотивационных программ Группы.

30. Операции и остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами

Связанные стороны включают основных акционеров Группы и организации, которыми они владеют или которые они контролируют, ассоциированные организации, совместные организации и совместную деятельность, негосударственный пенсионный фонд,

операции с которым раскрыты в Примечании 29, а также ключевой руководящий персонал. Группа определяет основных акционеров как акционеров, имеющих значительное влияние на деятельность Группы. В процессе своей деятельности Компания и ее дочерние организации заключают различные договоры на продажу, покупку и оказание услуг со связанными сторонами. Операции между Компанией и ее дочерними организациями, являющимися связанными сторонами, были исключены

при консолидации и не раскрываются в данном Примечании. Операции и остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами включаются в/исключаются из раскрытия, начиная с даты, когда организация стала/перестала быть связанной стороной, соответственно. Информация о дополнительных инвестициях в совместные предприятия раскрыта в Примечании 16. Информация об операциях между Группой и связанными сторонами представлена ниже.

	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция		
	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	За год, закончившийся 31 декабря 2025 года	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года	За год, закончившийся 31 декабря 2024 года	За год, закончившийся 31 декабря 2025 года
Операции со связанными сторонами						
Приобретение активов и услуг и прочие операционные расходы	(16)	(5)	(5)	(13)	(11)	(10)
Реализация товаров и услуг и прочие доходы	1	1	1	12	10	4
Инвестиционная деятельность						
Займы выданные	—	—	—	(30)	(9)	(4)
Погашение займов выданных	—	—	—	27	9	4
Финансовая деятельность						
Погашение кредитов и займов	(225)	—	—	—	(7)	(25)
Привлечение кредитов и займов	—	—	—	3	16	11

	Организации, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы			Ассоциированные организации, совместные предприятия и совместная операция		
	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2025 года	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2025 года
Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами						
Активы						
Дебиторская задолженность	—	—	—	2	1	—
Обязательства						
Кредиторская задолженность и обязательства по аренде	12	18	14	1	2	2
Кредиты и займы	—	—	—	3	11	—

В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, были объявлены дивиденды связанной стороне, которая является держателем неконтролирующих долей, в размере 216 млн долл. США (в течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года: 349 млн долл. США).

По состоянию на 31 декабря 2024 года дивиденды к уплате включали задолженность по дивидендам перед связанной стороной, которая является держателем неконтролирующих долей, в размере 216 млн долл. США, которая была погашена в течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года.

Сделки со связанными сторонами проводятся на условиях, аналогичных условиям сделок с несвязанными сторонами.

Вознаграждение, выплачиваемое ключевому управленческому персоналу
Ключевым управленческим персоналом Группы являются члены Правления и Совета директоров. Вознаграждение ключевого управленческого персонала Группы, с учетом заработной платы и премий за год,

закончившийся 31 декабря 2025 года, составило 77 млн долл. США, в том числе долгосрочное вознаграждение 7 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2024 года: 72 млн долл. США, в том числе долгосрочное вознаграждение 8 млн долл. США, и за год, закончившийся 31 декабря 2023 года: 90 млн долл. США, долгосрочное вознаграждение за данный период отсутствовало).

31. Будущие обязательства

Инвестиционные обязательства
По состоянию на 31 декабря 2025 года принятые Группой обязательства капитального характера, за исключением доли Группы в обязательствах, принятых совместными предприятиями Группы (Примечание 16) составили 2 571 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 1 935 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 2 292 млн долл. США).

Аренда
Группа заключила ряд договоров аренды с переменными арендными платежами, не зависящими

от индекса или рыночной ставки аренды, в отношении которых обязательства по аренде не признаются. По состоянию на 31 декабря 2025 года будущие недисконтированные переменные арендные платежи по таким договорам со сроком действия вплоть до 2074 года составили 1 309 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 252 млн долл. США и 31 декабря 2023 года: 280 млн долл. США).

32. Условные обязательства

Условные обязательства юридического характера
У Группы имеется ряд условных обязательств юридического характера, включая вытекающие из исков, претензий и споров гражданско-правового и публично-правового характера. На 31 декабря 2025 года сумма таких обязательств составила 58 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 40 млн долл. США и на 31 декабря 2023 года: 4 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 в Социальный фонд Российской Федерации, налог на добычу полезных ископаемых и некоторые другие налоги. Органы государственной власти имеют право проводить проверку налоговых деклараций, а также проверять организации на соответствие законодательству по другим вопросам, таким как таможенный и валютный контроль. Результатом данных проверок могут быть значительные штрафы и пени. Налоговые органы вправе проводить проверку налоговых деклараций в течение трех лет после завершения налогового периода, за который подана декларация. Наиболее существенные активы Группы находятся в режиме налогового мониторинга, предусматривающего сокращенный срок проверки налоговых деклараций — в течение девяти месяцев после завершения налогового периода.

Руководство, основываясь на своем понимании действующего налогового законодательства, считает, что признало достаточные налоговые оценочные обязательства. Тем не менее сохраняется риск того, что налоговые органы могут занять иную позицию по интерпретации действующего налогового законодательства. Данная неопределенность обуславливает существование у Группы риска доначисления налогов, взыскания штрафов и наложения санкций.

В марте 2022 года были приняты изменения в российское налоговое законодательство, согласно которым положительные курсовые разницы учитываются в налоговом учете

в периоде погашения соответствующего актива или обязательства. С 1 января 2023 года аналогичный порядок налогового учета применяется в отношении отрицательных курсовых разниц. В декабре 2022 года были приняты поправки в российское налоговое законодательство, дающие возможность раннего применения вышеприведенного порядка налогового учета отрицательных курсовых разниц для года, закончившегося 31 декабря 2022 года, по выбору налогоплательщика. Группа воспользовалась данной опцией. В соответствии с Федеральным законом вышеприведенный порядок налогового учета будет действовать до 2027 года.

С 1 января 2023 года вступили в силу изменения в Налоговом кодексе Российской Федерации, согласно которым каждая компания Группы, расположенная в Российской Федерации, уплачивает налоги единым налоговым платежом (ЕНП) на единый налоговый счет.

В России действует законодательство о трансфертном ценообразовании, отражающее основные принципы, установленные организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Влияние начисления дополнительных налогов, связанных с трансфертным ценообразованием, может быть существенным для консолидированной финансовой отчетности Группы, однако вероятность такого дополнительного начисления не может быть достоверно оценена.

Правила трансфертного ценообразования предусматривают обязанность налогоплательщиков готовить документацию в отношении контролируемых сделок и определяют принципы и механизмы для начисления дополнительных налогов и процентов, если цены в контролируемых сделках отличаются от рыночных.

Действующее законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает необходимость анализа трансфертного ценообра-

зования применительно к большинству внешнеэкономических операций между компаниями Группы, а также к значительным операциям между компаниями Группы на внутреннем рынке. Начиная с 2019 года, контроль трансфертного ценообразования, по общему правилу, применяется к операциям на внутреннем рынке исключительно в случае, если одновременно выполняются два условия: стороны применяют разные ставки налога на прибыль и объем операций в год между сторонами превышает 1 млрд руб. (13 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на 31 декабря 2025 года).

Российские налоговые органы могут проверять цены по операциям между компаниями Группы, в дополнение к проверкам трансфертного ценообразования. Они могут начислить дополнительные налоги к уплате, если придут к выводу, что в результате таких операций налогоплательщик получил необоснованную налоговую выгоду.

В ноябре 2023 года поправки в Налоговый кодекс Российской Федерации ввели механизм вторичной корректировки трансфертного ценообразования и предусмотрели дополнительное удержание налога у источника в отношении налоговой базы, переведенной за пределы России в результате несоблюдения установленных правил контроля за трансфертным ценообразованием. Кроме того, поправки значительно увеличили налоговые штрафы за нарушения правил трансфертного ценообразования.

По информации Министерства Финансов России, иностранные государства, совершающие в отношении Российской Федерации, российских юридических и физических лиц недружественные действия, фактически прекратили обмен информацией для налоговых целей с Российской Федерацией, что усложняет осуществление налогового контроля цен, в том числе и установление взаимозависимости сторон сделки. В перечень



государств и территорий, предоставляющих льготный налоговый режим налогообложения и (или) не предусматривающих раскрытия и предоставления информации при проведении финансовых операций (офшорные зоны) внесены изменения посредством включения в него недружественных государств. Таким образом, операции с контрагентами из этих стран могут признаваться контролируемыми для целей налогообложения начиная с 1 января 2024 года.

В августе 2023 года в соответствии с Указом Президента действие основных норм 38 соглашений об избежании двойного налогообложения между Россией и недружественными странами было приостановлено. Приостановление фактически приводит к применению стандартных ставок налога на прибыль в отличие от ранее применявшихся пониженных ставок в отношении основных видов пассивного и иного дохода, получаемого резидентами этих стран.

В 2023 году Постановлением правительства введены вывозные таможенные пошлины на металлопродукцию Группы сроком действия с 1 октября 2023 года до 31 декабря 2024 года. Постановлением правительства из перечня товаров, в отношении которых устанавливаются соответствующие пошлины, исключено золото (включая золото с гальваническим покрытием из платины) необработанное или полупроработанное или в виде порошка.

20 декабря 2021 года ОЭСР опубликовала Модельные правила взимания глобального минимального налога для Международных групп компаний (GloBE\ Pillar Two), разработанные с целью решения проблем налогообложения доходов, возникающих в условиях цифровизации и глобализации экономики. В соответствии с данными правилами, международные группы компаний будут обязаны доплатить налог на прибыль, возникающий в юрисдикциях, в которых они осуществляют

свою деятельность, в случае если доходы в этих юрисдикциях облагаются по эффективной налоговой ставке ниже 15%. Для этого правила Pillar Two должны быть приняты на уровне национального налогового законодательства.

В 2023 году Международный совет по стандартам бухгалтерского учета (IASB) опубликовал поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль», связанные с глобальной налоговой реформой — введением типовых налоговых правил Pillar Two.

Группа применяет освобождение от признания и раскрытия отложенных налоговых активов и обязательств, относящихся к налогам с доходов в рамках Pillar Two, согласно МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль».

Федеральным законом с 1 января 2026 года в Российской Федерации повышается ставка НДС с 20% до 22%.

Охрана окружающей среды

Деятельность Группы в значительной степени подвержена контролю и регулированию со стороны федеральных, региональных и местных органов власти в области охраны окружающей среды в странах, где Группа осуществляет свою деятельность. Производственная деятельность Группы приводит к выбросу загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросу загрязняющих веществ в водные объекты, к образованию и размещению отходов производства. Так, в составе иных обязательных платежей в составе себестоимости реализованных металлов Группы отражается плата за негативное воздействие на окружающую среду.

Группа периодически оценивает свои экологические оценочные обязательства с учетом требований законодательства по защите окружающей среды в странах ведения деятельности. Данные оценочные обязательства признаются

в консолидированной финансовой отчетности в момент возникновения обязывающих событий.

Руководство Группы считает, что за исключением обязательств, отраженных в данной консолидированной финансовой отчетности, у Группы отсутствуют существенные обязательства, связанные с ущербом окружающей среде. Однако, потенциальные обязательства, которые могут возникнуть вследствие изменений законодательства в области охраны окружающей среды, не могут быть надежно оценены, но могут быть существенны. Группа не в состоянии оценить сроки и масштаб таких изменений. В случае наступления изменений от Группы может потребоваться проведение модернизации технической базы для того, чтобы соответствовать более строгим нормам.

Страновой риск Российской Федерации

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые рынки Российской Федерации, которым присущи особенности развивающегося рынка. Правовая, налоговая и регуляторная системы продолжают развиваться, что сопряжено с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что влечет с другими юридическими и фискальными ограничениями создает дополнительные вызовы для организаций, ведущих бизнес в Российской Федерации.

Начиная с 2014 года Соединенные Штаты Америки, Европейский Союз и некоторые другие страны вводили и постепенно ужесточали ограничительные меры экономического характера в отношении ряда российских физических и юридических лиц. Начиная с февраля 2022 года вышеуказанные страны ввели дополнительные жесткие ограничительные меры в отношении Правительства Российской

Федерации, а также крупных финансовых институтов и других юридических и физических лиц в России. Кроме того, были введены ограничения на экспорт и импорт различных товаров и деловых услуг российскими организациями, включая бухгалтерские и аудиторские услуги, налоговый и управленческий консалтинг и отдельные виды юридических услуг и услуг в сфере информационных технологий, инженерных и архитектурных услуг, а также в отношении секторов авиации и морских перевозок. В контексте введенных ограничительных мер ряд крупных международных компаний из США, Европейского Союза и некоторых других стран прекратили, значительно сократили или приостановили собственную деятельность на территории Российской Федерации, а также ведение бизнеса с российскими гражданами и юридическими лицами. Более того, существует риск введения дальнейших ограничительных мер и аналогичных форм давления. В ответ Правительство Российской Федерации ввело ряд экономических мер по обеспечению безопасности и поддержанию устойчивости российской экономики, а также встречные ограничительные меры, меры валютного контроля, ряд корректировок по ключевой ставке и иные специальные экономические меры.

Введение и последующее усиление ограничительных мер повлекло за собой увеличение экономической неопределенности, в том числе снижение ликвидности и высокую волатильность на рынках капитала, волатильность курса российского рубля и ключевой ставки, сокращение объема иностранных и внутренних прямых инвестиций, процедурные сложности для российских эмитентов в осуществлении валютных выплат, а также существенное снижение доступности источников долгового финансирования. Помимо этого, многие российские компании практически лишены доступа к международному фондовому рынку, международному рынку

заемного капитала, что требует поиска иных возможностей привлечения финансирования и может привести к усилению их зависимости от государственной поддержки. Российская экономика находится в процессе адаптации, связанной с замещением выходящих экспортных рынков, сменой импортных рынков поставок и технологий, а также изменением логистических и производственных цепочек.

21 июля 2022 года Европейский союз и 26 июля 2022 года Великобритания среди прочих ограничительных мер ввели запрет на импорт золота российского происхождения.

16 декабря 2022 года Европейский союз среди прочих ограничительных мер ввел запрет на инвестиции в горнодобывающую промышленность России, а также запретил поставки различного оборудования, включая промышленное. При этом Европейский союз предусмотрел исключения из режима данных ограничительных мер в отношении добычи и производства палладия, никеля, меди, кобальта, родия и железной руды.

29 июня 2022 года Великобритания ввела персональные санкции против Потанина В. О. Данные санкции обязательны для исполнения на территории Великобритании, а также всеми гражданами Великобритании и зарегистрированными на территории Великобритании юридическими лицами. В соответствии с позицией внешнего юридического консультанта и оценкой руководства данные ограничения не распространяются на Группу и ее дочерние организации. 15 декабря 2022 года OFAC внесло Потанина В.О. в санкционный список США, в который также были включены юридические лица, связанные с одним из крупнейших акционеров. При этом в отношении самой Компании OFAC прямо указывало, что санкции не распространяются на Компанию. В связи с текущими геополитическими обстоятельствами, каждый контрагент, ведущий

бизнес с Группой, самостоятельно принимает решение о применении собственных внутренних ограничений по взаимодействию с российскими юридическими лицами, поэтому руководство Компании не может исключить ситуации, что некоторые контрагенты могут пересмотреть формат своих торговых, финансовых или других операций с Группой.

24 февраля 2023 года Управление по контролю за иностранными активами министерства финансов США (OFAC) определило горно-металлургический сектор экономики Российской Федерации как сектор, в отношении которого могут быть введены дальнейшие санкции.

14 декабря 2023 года Великобританией были приняты поправки в санкционное законодательство, в рамках которых в том числе устанавливается запрет на торговый оборот ряда металлов российского производства или находящихся на территории России. В числе металлов, попадающих под этот запрет, есть такие производимые Группой металлы, как никель, медь и кобальт. Изначально, одновременно с принятием данных ограничений, Правительство Великобритании опубликовало Торговую лицензию, разрешающую для британских лиц приобретение варрантов на российские металлы на международных биржах металлов, при условии, что в рамках такой торговли не осуществляется физическая поставка таких металлов на территорию Великобритании или британским лицам. 12 апреля 2024 года в рамках совместного заявления США и Великобритании объявили о запрете на импорт никеля, меди и алюминия российского происхождения на свою территорию, а также о запрете на оказание услуг, связанных с приобретением данных металлов, в том числе услуг по выпуску варрантов. В рамках данного запрета Великобритания отменила действие торговой лицензии, что стало причиной запрета обращения российских металлов



на Лондонской бирже металлов, произведенных после 12 апреля 2024 года.

12 июня 2024 года OFAC расширило санкционные списки, в том числе введя блокирующие санкции в отношении российской финансовой инфраструктуры и включив в блокирующие списки санкций таких лиц как ПАО «Московская биржа», НКО Национальный Клиринговый Центр (АО) и НКО АО «Национальный Расчетный Депозитарий».

23 августа 2024 года OFAC расширило санкции против России, в том числе включив некоторые обслуживающие и сервисные дочерние организации Группы, а также одну добывающую дочернюю организацию Группы в санкционный список США на основании Указа Президента США № 14024.

В некоторых недружественных юрисдикциях рассматриваются иные ограничительные меры, связанные с металлами производства Группы и возможным применением механизма антидемпинговых и компенсационных инструментов.

Группа считает, что данные санкции не должны повлиять на ее статус как надежного контрагента и не повлияют существенно на деятельность Группы.

Оценить последствия возможных дополнительных ограничительных мер в долгосрочной перспективе представляется затруднительным, при этом они могут оказать существенное влияние на бизнес Группы.

Реконфигурация цепочек поставок и сбыта
В 2022 году большинство иностранных поставщиков полностью ушли с российского рынка, другие — временно приостановили поставки товаров и услуг российским юридическим лицам, в связи с чем осуществление закупок у данных поставщиков для Группы стало недоступным. По большей части номенклатур Группа

реализовала переход к поставкам от альтернативных поставщиков из Российской Федерации и иных государств в 2025 году, однако частично такие поставки могут занимать более длительное время из-за усложнившихся логистических и финансовых цепочек, что в свою очередь оказывает влияние на графики выполнения ряда инвестиционных проектов и инвестиционных обязательств.

Группа также находится в процессе реконфигурации каналов сбыта, направленной на снижение санкционных рисков в процессах поставки продукции Группы и получения оплаты. Это повлекло удлинение сбытовых логистических цепочек, пересмотр базиса поставок части металлопродукции Группы и увеличение концентрации кредитного риска Группы, но при этом, благодаря мероприятиям Группы по активному управлению поставками и каналами платежей, стабилизировался уровень запасов готовой продукции и снизился уровень дебиторской задолженности.

Общее влияние рисков и неопределенностей на финансовое положение и финансовые результаты Группы

Представленная консолидированная финансовая отчетность отражает точку зрения руководства на то, какое влияние оказывают условия ведения бизнеса в Российской Федерации на деятельность и финансовое положение Группы. Руководство Группы предпринимает все усилия для того, чтобы нивелировать риски, связанные с введенными экономическими ограничениями. Исходя из оценки текущей ситуации, руководство Группы не ожидает негативного влияния на непрерывность деятельности Группы в течение, как минимум, 12 месяцев после 31 декабря 2025 года. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от их оценок руководством.

Руководство будет продолжать внимательно следить за развитием ситуации и принимать необходимые меры для смягчения негативных последствий возможных будущих событий и обстоятельств по мере их возникновения.

33. Изменение климата

Группа признает, что изменение климата является одной из наиболее значимых и актуальных глобальных проблем, которая представляет высокий риск для хозяйственно-экономической деятельности Группы и общества в целом. Видение Группы по вопросам, связанным с изменением климата, отражено в ряде ключевых документов, в том числе Стратегии в области экологии и изменения климата, Политике в области изменения климата и Экологической политике.

Группа оценивает влияние изменения климата на оценки и допущения, использованные при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы. Изменение климата само по себе не относится к ключевым суждениям или оценкам, но потенциально влияет на ряд суждений и оценок Группы, особенно в тех случаях, когда они основаны на долгосрочных прогнозах. Потенциальное влияние изменения климата на оценки и допущения относится к физическим рискам, а также рискам и возможностям переходного периода.

Физические риски
Группа осознает и отслеживает климатические изменения в регионах присутствия, которые на данный момент в большей степени оцениваются как факторы риска нежели возможности. Наиболее уязвимы для указанных рисков арктические регионы присутствия Группы, в связи с тем, что динамика климатических изменений в них превышает среднемировые темпы, что влияет на повышение температуры и деградацию многолетнемерзлых грунтов.

Ожидается, что наиболее подвержены влиянию климатических риск-факторов линейные объекты инфраструктуры Группы, такие как линии электропередачи, газопроводы и трубопроводы водоснабжения, которые расположены в зоне распространения многолетнемерзлых грунтов.

Для снижения воздействия физических риск-факторов Группа внедрила систему мониторинга технического состояния зданий и сооружений, расположенных на многолетнемерзлых грунтах, а также реализует мероприятия, направленные на повышение надежности функционирования промышленных активов и инфраструктуры. В случае выявления рисков надежности функционирования отдельных объектов Группа пересматривает сроки полезного использования соответствующих активов и связанные с ними оценочные обязательства по восстановлению окружающей среды.

Группа оценивает влияние физических рисков на консолидированную финансовую отчетность как несущественное по состоянию на отчетную дату.

Риски и возможности переходного периода
Риски и возможности переходного периода возникают как следствие глобальных усилий по переходу к низкоуглеродной экономике. Энергопереход является одним из основных инструментов, направленных на сокращение выбросов парниковых газов и борьбу с изменением климата. Этот процесс связан с глобальным переходом от ископаемого топлива к возобновляемым источникам энергии. Он обусловлен государственной политикой, международными соглашениями, такими как Парижское соглашение, и технологическими достижениями в области энергосбережения и энергоэффективности.

Группа признает, что энергопереход влияет на различные тренды на рынках металлов и, как следствие,

возникают риски и возможности переходного периода и косвенно оказывают влияние на показатели выручки Группы через динамику цен на ее продукцию. Группа ожидает увеличения спроса на никель и медь как на одни из ключевых материалов переходного периода, включающего в себя рост производства «зеленой» энергии и аккумуляторных батарей. В то же время в долгосрочной перспективе ожидается некоторое снижение спроса на палладий, родий и платину в связи с заменой автомобилей с двигателями внутреннего сгорания (ДВС) электромобилями.

Являясь производителем диверсифицированного портфеля металлов, в котором металлы связаны как со зрелыми отраслями с ненулевым углеродным воздействием, так и с «зелеными» технологиями, Группа в настоящее время ожидает, что влияние переходных рисков и возможностей, связанных с изменением спроса на свою продукцию, будет относительно нейтральным.

34. Управление финансовыми рисками

Риск управления капиталом
Группа осуществляет управление капиталом для обеспечения продолжения деятельности Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счет оптимизации соотношения заемных средств (долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы) и собственных средств (капитал и нераспределенная прибыль).

Руководство Группы регулярно анализирует уровень долговой нагрузки, рассчитанный как соотношение чистого долга к показателю EBITDA, чтобы убедиться, что он соответствует финансовой политике Группы, направленной на поддержание кредитного рейтинга Группы на инвестиционном уровне.

По состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов кредитный рейтинг Группы, присвоенный российским рейтинговым агентством «Эксперт РА», остался на инвестиционном уровне «ruAAA». Также по состоянию на 31 декабря 2025 года и на 31 декабря 2024 года Группе был присвоен кредитный рейтинг российского рейтингового агентства НКР на уровне «AAA.ru».

Факторы финансовых рисков и система управления рисками
В ходе своей деятельности Группа подвержена различным финансовым рискам: рыночному риску (включая риск изменения процентных ставок и валютный риск), кредитному риску и риску ликвидности. В Группе используется система управления рисками, которая включает в себя регулярно проводимые аналитические и контрольные процедуры, позволяющие измерять, оценивать и контролировать подверженность Группы финансовым рискам, включая их изменение в связи с текущей экономической ситуацией и введением ограничительных мер экономического характера.

Процентный риск
Данный риск связан с изменением процентных ставок, которое может отрицательно сказаться на финансовых результатах Группы. Риск изменения процентных ставок для Группы связан с наличием кредитов и займов с плавающими процентными ставками.

В целях управления данным риском, Группа формирует структуру кредитного портфеля с учетом баланса обязательств с фиксированными и плавающими процентными ставками, а также рассматривает влияние данного фактора совместно с общими изменениями макроэкономической ситуации, в частности, с изменениями в денежно-кредитной политике Центрального банка Российской Федерации.

На 31 декабря 2025 года доля кредитов и займов Группы, ставка по которым привязана к ключевой ставке Центрального банка Российской Федерации и другим рублевым плавающим ставкам, составляет 31,1% от общей суммы кредитов и займов (на 31 декабря 2024 года: 68,2%, 31 декабря 2023 года: 35,5% (см. Примечание 24)).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, ключевая процентная ставка Банка России была повышена с 7,5% до 16% по состоянию на конец декабря. В течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, ключевая процентная ставка Банка России была повышена с 16% до 21% по состоянию на конец декабря. В течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, процентная ставка Банка России снизилась с 21% до 16% по состоянию на конец декабря.

В 2023 году была завершена реализация глобальной реформы основных базовых процентных ставок, включающая замену некоторых межбанковских базовых процентных ставок (IBOR) альтернативными практически безрисковыми базовыми ставками («реформа IBOR»). По необеспеченным кредитам Группы с плавающими ставками, номинированным в долларах США использовались ставки USD LIBOR1M, которые перестали публиковаться после 30 июня 2023 года. Группа подписала дополнительные соглашения к отдельным кредитным договорам с целью замены ставки LIBOR на альтернативную процентную ставку — Срочную Обеспеченную ставку финансирования овернайт (Term SOFR), не позднее даты прекращения публикации USD LIBOR. Группа осуществила переход на альтернативные ставки по всем оставшимся

кредитным соглашениям с плавающими процентными ставками в 2023 году.

Согласно оценке руководства, подверженность Группы риску изменения процентных ставок находится на приемлемом уровне.

Валютный риск
Валютный риск связан с изменением справедливой стоимости или будущих денежных потоков по финансовому инструменту, стоимость которого выражена в иностранной валюте, из-за изменения курса валют.

Большая часть выручки и соответствующей торговой дебиторской задолженности Группы номинированы и (или) погашаются в долларах США, а также в китайских юанях, в то время как основная часть затрат осуществляется в рублях, поэтому Группа подвержена валютному риску, относящемуся, в первую очередь, к колебаниям курса доллара США и китайского юаня. Валютный риск, возникающий в связи с другими валютами, оценивается руководством Группы как незначительный.

Управление валютным риском осуществляется при помощи анализа валютной позиции, контроля эффективности конверсионных операций и максимально возможного сопоставления притоков и оттоков денежных средств, номинированных в одной и той же валюте, при этом, ограничительные меры и соответствующие ответные меры Российской Федерации, ограничивают эффективность и доступность вышеупомянутых инструментов управления валютным риском Группы.

Ограничительные меры, введенные в 2022 году США, ЕС и некоторыми другими странами в отношении Центрального банка Российской Федерации и российских международных резервов, а также ответные меры Правительства и Центрального банка Российской Федерации

в отношении контроля за движением капитала и валютного контроля привели к повышению волатильности курса рубля. Обменный курс рубля к доллару США в течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, колебался от 76,09 рублей за 1 доллар США до 103,44 рублей за 1 доллар США (в течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, колебался от 82,63 рублей за 1 доллар США до 109,58 рублей и в течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, колебался от 67,57 рублей за 1 доллар США до 101,36 рублей). С учетом сложившихся обменных курсов по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов Группа сохраняет финансовую устойчивость.

12 июня 2024 года США были введены ограничительные меры в отношении Московской Биржи, в связи с чем приостановлено проведение биржевых торгов и расчетов поставочных инструментов в долларах США и евро. С 13 июня 2024 года Банк России устанавливает официальные курсы доллара США и евро к российскому рублю на основе результатов заключенных межбанковских конверсионных валютных сделок на внебиржевом валютном рынке, информация о которых предоставляется кредитными организациями. С 27 декабря 2024 года Банк России устанавливает официальные курсы иностранных валют по отношению к рублю на основе объединённых данных биржевых и внебиржевых сегментов валютного рынка для целей повышения репрезентативности официальных курсов.

Балансовая стоимость монетарных активов и обязательств, помимо валютно-процентных свопов, деноминированных в иностранной валюте, отличной от функциональной валюты отдельных компаний Группы по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов представлена следующим образом:

	На 31 декабря 2023 года			На 31 декабря 2024 года			На 31 декабря 2025 года		
	Доллар США	Юани	Прочие	Доллар США	Юани	Прочие	Доллар США	Юани	Прочие
Денежные средства и их эквиваленты	879	759	226	352	710	155	228	486	161
Торговая и прочая дебиторская задолженность	992	90	66	1 601	15	9	1 030	16	5
Прочие активы	2	—	15	11	29	11	10	1	—
Активы	1 873	849	307	1 964	754	175	1 268	503	166
Торговая и прочая кредиторская задолженность	556	7	95	537	9	44	269	13	58
Кредиты и займы	4 425	1 260	17	1 569	1 332	13	4 476	2 887	11
Обязательства по аренде	13	—	11	11	—	8	9	—	7
Прочие обязательства	2	—	—	2	—	1	1	—	—
Обязательства	4 996	1 267	123	2 119	1 341	66	4 755	2 900	76

В связи с тем, что уровень валютного риска по чистым монетарным обязательствам, номинированным в долларах США и китайских юанях, компенсируется выручкой от реализации металлов, номинированной и (или) получаемой в соответствующих валютах, а также высокой корреляцией китайского юаня и доллара США, руководство считает,

что подверженность Группы валютному риску находится на приемлемом уровне.

Анализ чувствительности по процентному и валютному риску

По состоянию на отчетную дату монетарные обязательства Группы, выраженные в иностранной валюте, превышают соответствующие активы.

В таблице ниже показано возможное уменьшение прибыли до налогообложения в результате переоценки балансовой стоимости чистых денежных обязательств Группы, выраженных в иностранной валюте, при допущении укрепления курсов иностранных валют по отношению к российскому рублю на 20% относительно курсов на отчетную дату.

	Уменьшение прибыли до налогообложения за год, закончившийся 31 декабря		
	2023	2024	2025
Риск изменения процентных ставок			
Рост рублевой ставки на 1 п. п.	(35)	(68)	(33)
Рост долларовой ставки на 1 п. п.	(24)	(6)	(2)
Рост юаневой ставки на 1 п. п.	(7)	(8)	(2)
Валютный риск			
20% укрепление доллара США по отношению к российскому рублю	(695)	(31)	(697)
20% укрепление китайского юаня по отношению к российскому рублю	(84)	(117)	(479)



Анализ чувствительности проводился с учетом договоров валютно-процентного свопа (за год, закончившийся 31 декабря 2023 года) и на основании допущения о том, что сумма кредитов и займов с плавающей процентной ставкой на отчетную дату существовала в течение всего отчетного периода.

Кредитный риск

Кредитный риск заключается в том, что контрагент может не исполнить свои обязательства перед Группой в срок, что повлечет за собой возникновение финансовых убытков. Подверженность Группы кредитному риску вызвана наличием денежных средств и их эквивалентов, депозитов в банках, необеспеченной торговой и прочей дебиторской задолженности, а также займов выданных.

Группа минимизирует кредитный риск в основном посредством распределения его на большое количество

контрагентов и установления кредитных лимитов на основе анализа финансового состояния контрагентов, а также применяет, при наличии такой возможности, инструменты торгового финансирования и страхования, банковские гарантии и документарные формы расчетов. Группа считает, что кредитный риск сохраняется на приемлемом уровне с учетом проводимых мероприятий по реконфигурации каналов сбыта (см. Примечание 32 в части Реконфигурации цепочек поставок и сбыта).

Для анализа платежеспособности контрагентов используется информация кредитных рейтинговых агентств о присвоенных контрагенту кредитных рейтингах и прогнозах по их изменению, а в случае отсутствия такой информации, проводится оценка финансовой устойчивости и общей кредитоспособности путем расчета финансовых показателей

и анализа финансовой отчетности контрагента на несколько отчетных дат.

Ниже приведены 5 крупнейших балансов денежных средств и их эквивалентов в финансовых учреждениях и 5 крупнейших балансов торговой и прочей дебиторской задолженности покупателей (ранжированы независимо на каждую отчетную дату). Денежные средства и денежные эквиваленты Группы согласно консервативной политике управления ликвидностью Группы размещаются в российских и иностранных финансово-кредитных учреждениях, в основном имеющих рейтинги по национальной шкале «Эксперт РА» не ниже «RUA+» для российских банков, по международной шкале Fitch не ниже «BB-» по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов.

Остаток задолженности на 31 декабря

	2023	2024	2025
Денежные средства и их эквиваленты			
Банк А	616	423	629
Банк В	476	231	354
Банк С	183	221	230
Банк D	137	175	226
Банк E	134	168	115
Прочие	593	604	552
Итого	2 139	1 822	2 106
Торговая и прочая дебиторская задолженность			
Покупатель А	93	875	855
Покупатель В	90	105	39
Покупатель С	86	64	28
Покупатель D	65	39	28
Покупатель E	46	36	22

	Остаток задолженности на 31 декабря		
	2023	2024	2025
Прочие	384	255	180
Итого	764	1 374	1 152

Руководство полагает, что кредитный риск, относящийся к денежным средствам и их эквивалентам и торговой и прочей дебиторской задолженности, находится на приемлемом уровне в связи с высоким кредитным рейтингом банков, в которых размещены данные денежные средства и их эквиваленты, а также

осуществлением мероприятий по управлению кредитным риском, связанным с контрагентами, с которыми Группа осуществляет взаимодействие.

На 31 декабря 2025 года Группа не ожидает существенного роста уровня ожидаемых кредитных

убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и прочим финансовым активам.

Ниже приведены данные об оборотах по реализации продукции покупателям Группы:

	За год, закончившийся 31 декабря 2023 года		За год, закончившийся 31 декабря 2024 года		За год, закончившийся 31 декабря 2025 года	
	Оборот млн долл. США	%	Оборот млн долл. США	%	Оборот млн долл. США	%
Крупнейший покупатель	1 292	9	2 126	17	2 925	21
Следующие 9 крупнейших покупателей	4 904	34	4 623	37	5 521	40
Итого 10 крупнейших покупателей	6 196	43	6 749	54	8 446	61
Остальные покупатели	8 213	57	5 786	46	5 317	39
Итого	14 409	100	12 535	100	13 763	100

Финансовые активы, подверженные кредитному риску, за исключением торговой дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки, приведены ниже:

	Примечание	На 31 декабря		
		2023	2024	2025
Денежные средства и их эквиваленты	20	2 139	1 822	2 106
Займы выданные и долгосрочная прочая дебиторская задолженность		46	34	36
Торговая и прочая дебиторская задолженность, за исключением торговой дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки	19	264	206	140
Банковские депозиты свыше 3 месяцев в составе прочих финансовых активов		11	40	1



Риск ликвидности

Риск ликвидности заключается в том, что Группа не сможет оплатить свои обязательства при наступлении срока их погашения.

Централизованное казначейство Группы осуществляет регулярный мониторинг прогнозируемых и фактических денежных потоков, а также анализирует графики погашения финансовых обязательств с целью своевременного принятия соответствующих мер по минимизации возможных негативных последствий, в том числе за счет управления ликвидностью и проактивного управления кредитным портфелем, нацеленного на минимизацию объема краткосрочного долга и поддержание средневзвешенного срока кредитного портфеля на приемлемом уровне.

Управление текущей ликвидностью осуществляется с использованием процедур детального бюджетирования, анализа и структурирования ежедневной платежной позиции на временном интервале 30 дней. Платежная позиция формируется в разрезе валют и банковских счетов.

Помимо текущего анализа платежной позиции, не реже трех раз в месяц переоценивается гибкая скользящая прогнозная модель денежных потоков с горизонтом до 12 месяцев.

Группа контролирует риск ликвидности за счет формирования резерва ликвидных средств и поддержания портфеля подтвержденных кредитных линий и овердрафтов от ряда банков, достаточных для компенсации возможных колебаний в поступлениях выручки с учетом рыночных рисков.

В частности, для финансирования своих текущих потребностей в денежных средствах по состоянию на 31 декабря 2025 года Группа имела в своем распоряжении доступные подтвержденные линии долгового финансирования и овердрафты в сумме 9 713 млн долл. США (31 декабря 2024 года: 7 153 млн долл. США, 31 декабря 2023 года: 3 819 млн долл. США).

Группа продолжает активную деятельность по расширению лимитной емкости портфеля подтвержденных резервных и казначейских кредитных

линий. Группа рассматривает все доступные опции по привлечению финансирования на российском рынке, а также ведет переговоры с международными финансовыми институтами в рамках проактивного управления кредитным портфелем, нацеленного на оптимизацию средней дюрации обязательств и минимизацию риска избыточной концентрации долговых выплат.

В соответствии с условиями разрешений на осуществление выплат долга и процентов в валюте иностранным кредиторам, получаемых на регулярной основе от государственных органов, Группа продолжает обслуживание своих обязательств в соответствии с условиями соответствующих займов и облигационных выпусков, включая график и валюту платежей.

В таблице ниже представлен анализ сроков погашения торговой кредиторской задолженности, обязательств по приобретению объектов основных средств, прочей кредиторской задолженности, исходя из оставшихся до их погашения договорных сроков:

	На 31 декабря		
	2023	2024	2025
Торговая и прочая кредиторская задолженность кроме авансов полученных			
До 1 месяца	694	609	691
От 1 до 3 месяцев	225	301	412
От 3 до 12 месяцев	270	200	345
Итого	1 189	1 110	1 448

В таблице ниже представлен анализ сроков погашения кредитов и займов, обязательств по аренде и производных финансовых инструментов Группы, исходя из недисконтированных платежей по договорам, включая проценты, с учетом планов

менеджмента и контрактных условий в отношении сроков погашения. Анализ будущих процентных платежей по кредитам и займам с плавающей процентной ставкой по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов, выполнен

с использованием значений процентных ставок, действовавших в отношении соответствующих инструментов по состоянию на отчетную дату.

На 31 декабря 2025 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой							
Основная сумма долга	7 035	2 928	3 257	—	850	—	—
Проценты	639	398	146	59	36	—	—
	7 674	3 326	3 403	59	886	—	—
Кредиты и займы с плавающей ставкой							
Основная сумма долга	3 679	187	163	2 051	1 278	—	—
Проценты	1 683	584	572	490	37	—	—
	5 362	771	735	2 541	1 315	—	—
Обязательства по аренде							
Обязательства по аренде	881	149	119	112	103	101	297
Итого	13 917	4 246	4 257	2 712	2 304	101	297

На 31 декабря 2024 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой							
Основная сумма долга	1 774	1 274	500	—	—	—	—
Проценты	86	72	14	—	—	—	—
	1 860	1 346	514	—	—	—	—
Кредиты и займы с плавающей ставкой							
Основная сумма долга	8 187	1 561	1 072	2 094	2 477	983	—
Проценты	4 318	1 463	1 356	950	513	36	—
	12 505	3 024	2 428	3 044	2 990	1 019	—
Обязательства по аренде							
Обязательства по аренде	782	125	108	89	84	77	299
Итого	15 147	4 495	3 050	3 133	3 074	1 096	299



На 31 декабря 2023 года	Итого	В течение первого года	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой							
Основная сумма долга	2 872	1 032	1 340	500	—	—	—
Проценты	211	121	76	14	—	—	—
	3 083	1 153	1 416	514	—	—	—
Кредиты и займы с плавающей ставкой							
Основная сумма долга	6 859	3 310	1 100	597	788	1 064	—
Проценты	1 476	548	353	308	204	63	—
	8 335	3 858	1 453	905	992	1 127	—
Обязательства по аренде							
Обязательства по аренде	868	98	107	101	92	87	383
Валютно-процентный своп							
К погашению	364	364	—	—	—	—	—
К получению	(271)	(271)	—	—	—	—	—
	93	93	—	—	—	—	—
Итого	12 379	5 202	2 976	1 520	1 084	1 214	383

Сверка изменений обязательств и денежных потоков от финансовой деятельности:

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Прочие	Итого
Остаток на 1 января 2023 года	11 484	233	67	11 784
Привлечение кредитов и займов	5 569	—	—	5 569
Погашение кредитов и займов	(6 642)	—	—	(6 642)
Погашение обязательств по аренде	—	(45)	—	(45)
Поступления по обмену потоками по валютно-процентным свопам	—	—	8	8
Изменения, обусловленные денеж- ными потоками по финансовой деятельности	(1 073)	(45)	8	(1 110)

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Прочие	Итого
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	—	417	—	417
Изменение справедливой стои- мости производных финансовых инструментов	—	—	60	60
Влияние изменений валютных курсов	(705)	(85)	(19)	(809)
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	6	—	—	6
Остаток на 31 декабря 2023 года	9 712	520	116	10 348
Привлечение кредитов и займов	7 273	—	—	7 273
Погашение кредитов и займов	(6 229)	—	—	(6 229)
Погашение обязательств по аренде	—	(55)	—	(55)
Выбытия по обмену потоками по валютно-процентным свопам	—	—	(99)	(99)
Изменения, обусловленные денеж- ными потоками по финансовой деятельности	1 044	(55)	(99)	890
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	—	59	—	59
Изменение справедливой стои- мости производных финансовых инструментов	—	—	(16)	(16)
Влияние изменений валютных курсов	(812)	(62)	(1)	(875)
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	2	—	—	2
Остаток на 31 декабря 2024 года	9 946	462	—	10 408
Привлечение кредитов и займов	12 598	—	—	12 598
Погашение кредитов и займов	(13 820)	—	—	(13 820)
Погашение обязательств по аренде	—	(75)	—	(75)
Изменения, обусловленные денеж- ными потоками по финансовой деятельности	(1 222)	(75)	—	(1 297)
Прочие неденежные изменения:				
Начисление обязательства по аренде	—	27	—	27
Влияние изменений валютных курсов	1 966	134	—	2 100

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Прочие	Итого
Затраты по привлечению займов и амортизация займов по эффективной ставке	6	—	—	6
Остаток на 31 декабря 2025 года	10 696	548	—	11 244

Задолженность по процентным расходам по кредитам и займам и обязательствам по аренде (см. Примечания 24 и 25), возникающая в связи с финансовой деятельностью, носит краткосрочный характер и погашается в течение 12 месяцев с момента начисления.

35. Справедливая стоимость финансовых инструментов

Анализ финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости после первоначального признания, сгруппированных в соответствии с трехуровневой иерархией источников, использованных для ее определения, представлен ниже:

- Уровень 1 — при оценке справедливой стоимости используются непосредственно котировки активных рынков в отношении идентичных инструментов;

- Уровень 2 — при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, подтверждаемые, прямо или опосредованно, имеющимися рыночными данными, кроме тех, которые были отнесены к Уровню 1;
- Уровень 3 — при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, не подтверждаемые имеющимися рыночными данными.

Руководство Группы полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов, как денежные средства и их эквиваленты (Примечание 20), прочие финансовые активы, торговая и прочая дебиторская задолженность за исключением торговой и прочей дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки и кредиторская задолженность (Примечание 28) приблизительно равна их справедливой стоимости. Справедливая стоимость торговой

и прочей дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыли и убытки, а также уровень иерархии справедливой стоимости и метод ее оценки раскрыты в Примечании 19.

Финансовые инструменты, не оцениваемые по справедливой стоимости, включая кредиты и займы (Примечание 24), торговую и прочую долгосрочную кредиторскую задолженность (Примечание 28), представлены ниже:

	На 31 декабря 2023 года		На 31 декабря 2024 года		На 31 декабря 2025 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
Облигации с фиксированной и плавающей ставкой (Уровень 1)	3 668	3 155	4 452	4 115	9 935	9 921
Кредиты и займы с плавающей ставкой (Уровень 2)	5 480	5 183	4 966	4 803	333	305
Облигации с фиксированной ставкой (Уровень 2)	561	557	528	496	—	—

	На 31 декабря 2023 года		На 31 декабря 2024 года		На 31 декабря 2025 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
Кредиты и займы с фиксированной ставкой (Уровень 2)	3	3	—	—	428	406
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность (Уровень 2)	51	50	41	40	62	62
Итого	9 763	8 948	9 987	9 454	10 758	10 694

Справедливая стоимость финансовых обязательств, представленных в таблице выше, определяется следующим образом:

- справедливая стоимость корпоративных облигаций (Уровень иерархии 1) была определена как рыночная цена, существовавшая на отчетные даты;
- справедливая стоимость кредитов и займов с плавающей и фиксированной ставкой, а также корпоративных облигаций с фиксированной ставкой (Уровень иерархии 2) по состоянию на 31 декабря 2025,

2024 и 2023 годов была определена как текущая стоимость будущих денежных потоков (основной суммы долга и процентов) с использованием процентных ставок дисконтирования, учитывающих валюту задолженности, ожидаемые сроки погашения и кредитные риски, связанные с Группой, которые существовали на отчетную дату;

- справедливая стоимость торговой и прочей долгосрочной кредиторской задолженности по состоянию на 31 декабря 2025, 2024 и 2023 годов была определена

как текущая стоимость будущих денежных потоков с использованием процентных ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководством соответствующих рыночных ставок.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен Советом директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» (далее — Компания, Общество) на заседании 25 мая 2026 года № 15.

Оценка соблюдения Компанией принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления, проводилась в соответствии с Рекомендациями по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102).

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем Отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2025 год.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	☑ Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае если ее формирование предусмотрено уставом общества)	☑ Соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	☑ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	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. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	☒ Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	☒ Соблюдается	В отчетном году на годовом заседании Общего собрания акционеров была принята новая редакция Устава Компании, предусматривающая возможность дистанционного участия акционеров в заседаниях, направление и заполнение бюллетеней для голосования в электронной форме с использованием электронных либо иных технических средств
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, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде	☒ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. Критерии 2–3 соблюдаются частично. В 2025 году было проведено годовое заседание Общего собрания акционеров, совмещенное с заочным голосованием (далее — Собрание). На Собрании присутствовали кандидаты в Совет директоров, а также главный бухгалтер Общества. Критерий 4 в отчетном году не соблюдается. В 2025 году на годовом Собрании 85,86% акционеров Компании воспользовались преимуществом удаленного голосования в Личном кабинете акционера, а также посредством дачи инструкций номинальному держателю и, таким образом, реализовали свое право голоса посредством заполнения электронных форм бюллетеней. Частичное соблюдение указанной рекомендации Кодекса ограничено во времени. У Компании есть намерение достигнуть соблюдения рекомендаций Кодекса после нормативного урегулирования вопросов, связанных с дистанционным форматом проведения Собрания с использованием электронных либо иных технических средств, в том числе в части идентификации лиц, участвующих в Собрании, а также определения критериев «существенности» применительно к техническим неполадкам при проведении Собрания, влекущих признание его несостоявшимся

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	☑ Соблюдается	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества, помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	☑ Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	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 отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	☑ Соблюдается	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	☑ Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	☑ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	☑ Соблюдается	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	☑ Частично соблюдается	Критерии 1—3 соблюдаются частично. В соответствии с Уставом Компании избрание и прекращение полномочий единоличного исполнительного органа Компании (Президента) относится к компетенции высшего органа управления — Общего собрания акционеров. Определение размера вознаграждений и компенсаций Президента Компании, утверждение условий договора, определяющего его права и обязанности, а также избрание и прекращение полномочий членов Правления, утверждение условий договоров с ними в соответствии с Уставом Компании относится к компетенции Совета директоров. В отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел постановку командных КПЭ Группы на 2025 год, а также вопрос о Программе долгосрочного вознаграждения топ-10. В ходе рассмотрения вопросов Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям проводится оценка деятельности топ-менеджмента Компании в отчетном периоде. Постановка КПЭ топ-менеджмента Компании осуществляется исходя из стратегических целей и задач Компании. При выполнении КПЭ топ-менеджмент проявляет не только свои профессиональную квалификацию, навыки и опыт, но и вовлеченность в достижение стратегических целей Компании. В отчетном периоде вопросы о выполнении стратегии Компании рассматривались на заседаниях профильных комитетов Совета директоров. Так, Комитет Совета директоров по стратегии рассмотрел вопрос о подходах к развитию компании, Стратегию поисково-разведочных работ и ее развитие, Стратегию реализации трехлетнего плана на 2026—2028 годы, Горный план рудника «Таймырский», а также вопрос формирования сводного документа по рискам вариантов долгосрочной конфигурации медного производства и переработки концентратов МПГ. На заседании Комитета Совета директоров по устойчивому развитию и изменению климата был рассмотрен Отчет о реализации стратегии социально устойчивого развития за 2024 год — девять месяцев 2025 года, а также вопрос о ходе исполнения Стратегии в области экологии и изменения климата. Кроме того, в период подготовки к годовому Собранию 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	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	☒ Соблюдается	
№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	☒ Частично соблюдается	Критерии 1—2 соблюдаются частично. В прошлом отчетном периоде была актуализирована и утверждена на годовом Собрании акционеров Политика вознаграждения членов Совета директоров Компании. Политика вознаграждения членов Совета директоров Компании определяет структуру вознаграждения неисполнительных членов Совета директоров и Председателя Совета директоров, а также правила возмещения расходов, понесенных членами Совета директоров. При подготовке к проведению годового Собрания в 2025 году Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров установить членам Совета директоров вознаграждение и возмещение расходов, связанных с исполнением ими своих обязанностей, в размере, предложенном Советом директоров. Соответствующие решения были приняты на годовом заседании Общего собрания акционеров, проведенном 27 июня 2025 года. Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников Компании закреплены в Уставе, Положении о Правлении и внутренних документах Компании, утвержденных Президентом Компании. Вопросы, связанные с Политикой вознаграждения топ-менеджмента Компании, в течение отчетного периода рассматривались на заседаниях Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Система КПЭ топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления, рассматривается на регулярной основе Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Так, в отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопросы долгосрочного вознаграждения топ-менеджмента, а также подходы к формированию командных КПЭ Компании на 2025 год
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	☒ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества 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 результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	☑ Частично соблюдается	Анализ практики корпоративного управления Общества осуществляется Советом директоров в процессе проведения оценки эффективности деятельности Совета директоров как основного звена системы корпоративного управления Общества, при подготовке и предварительном утверждении Годового отчета Общества и утверждении Отчета об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель», а также в ходе ежегодной внутренней оценки эффективности системы внутреннего контроля. Совет директоров рассмотрит Отчет о внутренней оценке эффективности Совета директоров за 2025 год и представил свои рекомендации
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 каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества 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 направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	☑ Соблюдается	
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	☑ Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102—107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	☑ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	☑ Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	☑ Соблюдается	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102—107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	☑ Соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	☑ Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	☑ Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляют совету директоров	☑ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5	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. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	☒ Частично соблюдается	Критерий 1 не соблюдается. Председатель Совета директоров «Норникеля» является неисполнительным директором, при этом обладает многолетним опытом работы в Совете директоров и на руководящих должностях в Компании, а также в экспертных советах по корпоративному управлению и устойчивому развитию. Одновременно является независимым директором другой крупной публичной компании. Несмотря на то что Председатель Совета директоров не является независимым директором в Компании, его опыт работы, деловые и личные качества позволяют обеспечивать эффективную организацию деятельности Совета директоров в целом, конструктивное взаимодействие между менеджментом Компании и членами Совета директоров. Позиция Председателя Совета директоров по вопросам повестки дня Совета директоров всегда основана исключительно на профессиональном опыте и знаниях, является самостоятельной и не зависящей от мнений других членов Совета директоров и менеджмента Компании. Критерий 2 соблюдается
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы 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 полной и достоверной информации 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. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	☒ Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	☒ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества, члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	☒ Соблюдается	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	☒ Соблюдается	
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	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 отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи	☒ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.3	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 (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	☒ Частично соблюдается	В Положении о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» определен перечень вопросов, которые должны рассматриваться на заседаниях Совета директоров (в очной форме). Этот перечень в значительной мере соответствует перечню вопросов, приведенному в рекомендации 168 Кодекса, однако при этом учитывает особенности корпоративного управления и распределения полномочий органов управления Компании. Формально к рассмотрению на заседаниях (в очной форме) Совета директоров не отнесены следующие вопросы: • одобрение существенных сделок; • утверждение регистратора Общества, условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором; • рассмотрение существенных аспектов деятельности подконтрольных Обществу юридических лиц; • вопросы, связанные с поступлением в Общество обязательного или добровольного предложения; • рассмотрение финансовой деятельности Общества за отчетный период (квартал, год); • вопросы, связанные с листингом и делистингом акций Общества; • рассмотрение результатов оценки эффективности работы Совета директоров, исполнительных органов Общества и ключевых руководящих сотрудников; • рассмотрение политики управления рисками; • утверждение дивидендной политики Общества. При формировании повестки дня Совета директоров и определении способа принятия решения Советом директоров (заседание или заочное голосование) Председателем Совета директоров принимается во внимание важность выносимого на рассмотрение вопроса, рекомендации 168 Кодекса, а также предварительное рассмотрение вопроса комитетами Совета директоров. С учетом указанных обстоятельств Председатель Совета директоров может определить, что решение Совета директоров должно приниматься на заседании, даже если, согласно Положению о Совете директоров ПАО «ГМК «Норильский никель», повестка дня заседания не содержит вопросов, требующих очного рассмотрения. В отчетном году на заседаниях (в очной форме) Советом директоров Компании были рассмотрены вопросы: о внесении изменений в состав Правления Компании, реализации стратегии взаимодействия с инвесторами, об исполнении утвержденного бюджета на 2025 год и о бюджете Компании на 2026 год, об оценке эффективности деятельности Совета директоров Компании и Корпоративного секретаря, о предложении по утверждению Устава Компании в новой редакции, об участии Компании в Ассоциации «Альянс в сфере искусственного интеллекта», а также были рассмотрены вопросы, связанные с подготовкой и проведением заседания годового Общего собрания акционеров Общества, обсуждены вопросы избрания Председателя Совета директоров и составов комитетов Совета директоров, образования исполнительных органов, вопросы вознаграждения органов управления Общества. С учетом требований федерального закона «Об акционерных обществах» повышен (по сравнению с Кодексом) статус принятия решений об обращении с заявлением о делистинге: указанный вопрос отнесен Уставом ПАО «ГМК «Норильский никель» к компетенции Общего собрания акционеров. Также к компетенции Общего собрания акционеров Компании относится утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности. При этом вопрос о проведении заседания Общего собрания акционеров Компании или заочного голосования, в том числе подготовка доклада Совета директоров с изложением его мотивированной позиции по вопросам повестки дня Собрания, рассматривается на заседании Совета директоров



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	☒ Частично соблюдается	Уставом Компании предусмотрено, что решения Совета директоров об увеличении уставного капитала Компании путем размещения дополнительных акций принимаются Советом директоров единогласно. Решения по отдельным существенным вопросам (часть из них приведена в рекомендации 170 Кодекса) принимаются не менее чем десятью голосами членов Совета директоров (что составляет не менее чем три четверти голосов членов Совета директоров). К таким вопросам относятся: • вынесение на рассмотрение Общим собранием акционеров вопросов об изменениях и дополнениях в Уставе и об уменьшении уставного капитала; • утверждение и изменение дивидендной политики; • одобрение существенных сделок; • рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществ. Также не менее чем десятью голосами членов Совета директоров утверждаются внутренние документы, стратегия сбытовой деятельности Компании и другие вопросы. Кроме того, для заседания, в повестку дня которого включены вопросы об определении приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития, утверждении планов и бюджетов Компании, а также вопросы о вынесении на рассмотрение Общего собрания акционеров вопросов о реорганизации, ликвидации Компании и увеличении ее уставного капитала, Уставом Компании предусмотрен специальный кворум: в заседании должны принять участие не менее двух третей от числа избранных членов Совета директоров, включая как минимум одного независимого директора. Риски, связанные с частичным исполнением рекомендации 170 Кодекса, нивелируются традиционно активным участием членов Совета директоров в заседаниях и заочных голосованиях (как правило, 100%-ное участие), а также принятием решений Совета директоров на основе консенсуса (в большинстве случаев единогласно). Особо значимые вопросы предварительно прорабатываются в рамках работы соответствующих комитетов Совета директоров. В связи с изложенным выше Компания не планирует вносить изменения в Устав в этой части



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	☒ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. В Компании сформирован Комитет по аудиту. По состоянию на 31 декабря 2025 года в его состав входили пять членов Совета директоров. Председатель Комитета и большинство его членов (четыре человека) являются независимыми директорами. В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — 13 человек, из них пять независимых, шесть неисполнительных, два исполнительных члена Совета директоров. В Компании действуют шесть комитетов Совета директоров, пять из которых состоят из пяти человек, один — из трех. В соответствии с положениями о комитетах в состав пяти комитетов должны входить независимые члены Совета директоров. Все пять независимых членов Совета директоров вовлечены в работу комитетов, однако сформировать комитеты полностью из независимых членов Совета директоров не представляется возможным ввиду недостаточного соотношения количества независимых членов Совета директоров и общего количества членов комитетов. В течение 2025 года было проведено 11 заседаний Комитета Совета директоров по аудиту. Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов, требуют достаточного времени для проработки, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров. Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления, о «наличии у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах». При формировании состава комитетов Совета директоров в Компании принимается во внимание не только критерий независимости члена Совета директоров, но и его профессиональные знания, навыки и практический опыт, необходимые для эффективной работы в составе комитета. Формирование комитета Совета директоров с преобладающим участием независимых директоров, включая Председателя комитета, позволяет исключить конфликт интересов и нивелирует риски выработки позиций комитета, не учитывающих мнение независимых директоров. Критерии 2, 3, 4 соблюдаются



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	☒ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. В Компании сформирован Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в рамках которого реализованы функции Комитета по вознаграждениям и Комитета по номинациям (далее — Комитет). По состоянию на 31 декабря 2025 года в его состав входили пять членов Совета директоров. Председатель Комитета и большинство его членов (три человека) являются независимыми директорами. В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — 13 человек, из них пять независимых, шесть неисполнительных, два исполнительных члена Совета директоров. В Компании действуют шесть комитетов Совета директоров, пять из которых состоят из пяти человек, один — из трех. В соответствии с Положениями о комитетах в состав пяти комитетов должны входить независимые члены Совета директоров. Все пять независимых членов Совета директоров вовлечены в работу комитетов, однако сформировать комитеты полностью из независимых членов Совета директоров не представляется возможным ввиду недостаточного соотношения количества независимых членов Совета директоров и общего количества членов комитетов. В отчетном2025 году было проведено 12 заседаний Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Вопросы, выносимые на повестку дня заседаний комитетов Совета директоров, требуют достаточного времени для анализа, так как рекомендации, выражающие мнения членов комитетов по вопросам повестки дня, являются основанием для принятия взвешенного решения на заседании Совета директоров. Чрезмерная нагрузка на независимых членов Совета директоров противоречит принципу, заложенному в Кодексе корпоративного управления, о «наличии у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах». Избрание неисполнительных директоров в состав Комитета обусловлено их репутацией, релевантным опытом работы, знанием корпоративных политик и стандартов, а также практик мотивации персонала и менеджмента, что способствует повышению эффективности деятельности Комитета и Совета директоров в целом, повышает качество взаимодействия Совета директоров со заинтересованными сторонами. Все избранные члены Комитета обладают профессиональными знаниями, навыками и практическим опытом, необходимыми для эффективной работы в составе Комитета. Формирование Комитета Совета директоров с преобладающим участием независимых директоров, включая Председателя Комитета, позволяет исключить конфликт интересов и нивелирует риски выработки позиций Комитета, не учитывающих мнение независимых директоров. Критерий 2 соблюдается. Критерий 3 соблюдается частично. 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». В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям предусматривается регулярный пересмотр Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3	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), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества	☒ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. В Компании сформирован Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в рамках которого реализованы функции Комитета по номинациям (далее — Комитет). Комитет состоит из пяти членов Совета директоров, большинство из них являются независимыми директорами, в том числе Председатель Комитета. Критерий 2 соблюдается частично. В Положении о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям определены все задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса, за исключением п. 4 «Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы. Данное описание (отдельное для члена Совета директоров и для его председателя) должно быть утверждено Советом директоров и вручено для ознакомления каждому новому члену Совета директоров и его председателю после их избрания». Основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) определены в Положении о Совете директоров. Для вновь избранных членов Совета директоров подготовлена программа вводного курса, направленная на ознакомление в том числе с процедурами работы Совета директоров. Дополнительное описание Комитетом обязанностей директоров будет носить исключительно формальный характер. Риски, связанные с частичным соблюдением данного критерия, являются минимальными. Компания не планирует относить данную задачу к функциям Комитета. Критерий 3 соблюдается
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	☒ Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	☒ Соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	☒ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	☑ Соблюдается	
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	☑ Соблюдается	
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	☑ Не соблюдается	В отчетном периоде ограничено раскрытие информации, содержащей персональные данные. Такой подход к раскрытию является временным и при изменении внешних обстоятельств будет пересмотрен
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. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	☑ 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. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	☑ Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработа-тана комитетом по вознаграждениям и утвержде-дена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по возна-граждениям обеспечивает контроль за внедре-нием 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 (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффектив-ности и прозрачности и при необходимости представил соот-ветствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	☒ Частично соблюдается	Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям осуществляет мониторинг практики применения политики (системы) вознаграждений с целью формирования предложений по повышению эффективности. В отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел подходы к формированию командных КПЭ Компании, программу долгосрочного вознаграждения топ-менеджмента Компании на базе ЦФА. Рекомендации Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и возна-граждениям были доведены до сведения Совета директоров и приняты к сведению
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руко-водящих работников общества, а также регла-ментирует 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	Действующая в Компании система вознаграждений содержит порядок определения (уста-новления) размера вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов. Используемая Компанией политика (система) вознаграждения в целом соответствует критерию прозрачности. В прошлом отчетном периоде была актуализирована Политика вознаграждения членов Совета директоров Компании, новая редакция утверждена годовым Общим собранием акционеров 28 июня 2024 года. 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. В соответствии с Уставом Компании размер вознаграждения и компенсаций членам Правления определяется Советом директоров. Вознаграждение членам Правления установлено в фикси-рованном размере. Вознаграждение топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления, состоит из должностного оклада и премиальной (переменной) части. Премиальная часть вознаграждения топ-менеджмента основана на системе КПЭ (долгосрочной и годовой), отражающей уровень достижения стратегических целей. Годовое вознаграждение зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовым показателем (EBITDA и FCF общим весом 40%), так и нефинансовыми показателями. В картах КПЭ топ-менеджмента 10% веса занимает показатель по промышленной безопасности, охране труда и экологии — это подтверждает, что культура безопасности в Компании продол-жает оставаться безусловным приоритетом. КПЭ ежегодно актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Вопрос об определении размеров, выплачиваемых Президенту Компании вознаграждения и компенсаций, входит в компетенцию Совета директоров
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, испол-нительные органы и иные ключевые руково-дящие 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, исполни-тельных органов и иных ключевых руководящих работников общества	☒ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	☑ 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 — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	☑ Соблюдается	Политика вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» не предусматривает предоставления акций Общества членам Совета директоров
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	☑ Соблюдается	
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	☑ Частично соблюдается	Критерии 1—2 соблюдаются частично. Годовые КПЭ использовались при определении размера переменного вознаграждения топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления Компании. Данные итоговые (годовые и долгосрочные) показатели были предварительно проанализированы и оценены Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. В прошлом отчетном периоде была проведена независимая оценка системы мотивации топ-менеджмента Компании. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел результаты оценки мотивации топ-менеджмента и выработал рекомендации менеджменту. В развитие полученных рекомендаций в Компании была разработана, представлена на рассмотрение Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и внедрена Программа долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы компаний «Норильский никель», в которой предусмотрено в том числе использование цифровых финансовых активов, по которым поставлены в зависимость от рыночной стоимости обыкновенных акций Компании и размера дивидендов по ним. Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям на ежегодной основе проводит оценку системы вознаграждения топ-менеджмента Компании, включая лиц, являющихся членами Правления Компании. Так в отчетном периоде Комитет Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел подходы к формированию командных КПЭ Компании, а также программу долгосрочного вознаграждения топ-менеджмента на базе ЦФА. Критерий 3 соблюдается



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	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. В случае если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	☒ Частично соблюдается	В отчетном году в Компании была внедрена программа долгосрочной мотивации с использованием инструментов, основанных на акциях Компании, — Программа долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы компаний «Норильский никель», в которой предусмотрено использование цифровых финансовых активов, выплаты по которым поставлены в зависимость от рыночной стоимости обыкновенных акций Компании и размера дивидендов по ним (далее — ЦФА НН). Программа состоит из циклов и предусматривает премирование за выполнение КПЭ и выплату денежных средств для приобретения ЦФА НН. ЦФА НН, выпущенные для передачи участникам текущего цикла Программы, имеют срок погашения 01.05.2032 и могут быть предъявлены их обладателями к досрочному погашению начиная с 01.05.2027. До этой даты участники текущего цикла Программы также ограничены в распоряжении приобретенными ЦФА НН
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	☒ Соблюдается	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	☒ Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирующей эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	☒ Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	☒ Соблюдается	
5.1.4.	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	☒ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	☑ Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. Критерий 2 соблюдается частично. Департаментом внутреннего аудита ежегодно разрабатывается план аудитов на год, который утверждается Советом директоров Компании. При формировании плана аудитов применяется риск-ориентированный подход, учитываются тематические запросы Комитета Совета директоров по аудиту и топ-менеджмента Компании, также план аудитов содержит обязательные ежегодные оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. В отношении отчетного периода Департаментом внутреннего аудита оценены отдельные практики корпоративного управления, в том числе соблюдение требований законодательства и внутренних документов компаний группы Норникель при созыве и проведении заседаний/заочных голосований членов органов управления
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. Критерий 2 соблюдается частично. Совет директоров в отчетном периоде рассмотрел вопрос о реализации стратегии взаимодействия Компании с инвесторами за прошлый период. Вопрос о целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики Компании в отчетном периоде на заседаниях Совета директоров и Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям не рассматривался. Компания на регулярной основе актуализирует нормативные документы по вопросам информационной открытости и раскрытия информации
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	☑ Частично соблюдается	Критерий 1 соблюдается. Критерий 2 не соблюдается. В соответствии с основаниями, предусмотренными действующим законодательством, ограничено раскрытие информации, содержащей персональные данные. Такой подход к раскрытию данной информации является временным и при изменении внешних обстоятельств будет пересмотрен. Критерий 3 соблюдается

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков	☒ 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 информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества	☒ Частично соблюдается	Критерий 1 частично соблюдается. В Компании разработано и утверждено Советом директоров Положение об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель» (протокол Совета директоров от 18.09.2017 № ГМК/31-пр-сд) (далее — Положение). В Положении определены информация и документы, которые, по мнению Общества, являются существенными и подлежат раскрытию в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в Обществе или совершения иных действий, способных повлиять на финансово-экономическую деятельность Общества. Кроме того, при раскрытии информации в публичных источниках Компания руководствуется не только общими законодательными нормами в области раскрытия информации, но и собственным Перечнем событий (действий), оказывающих, по мнению Компании, существенное влияние на стоимость или котировки ее ценных бумаг, учитывающим рекомендации Банка России по раскрытию эмитентами эмиссионных ценных бумаг информации в форме сообщения о существенном факте, установленного главой 50 Положения Банка России от 27.03.2020 № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (Информационное письмо от 26.07.2021 № ИН-06-28/56). После утверждения новой редакции Положения Банка России «О раскрытии информации эмитентами ценных бумаг» Компания планирует актуализировать внутренний документ Компании, определяющий порядок взаимодействия подразделений при раскрытии информации / предоставлении информации на рынке ценных бумаг. В случае актуализации Информационной политики Компания намерена включить подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки ее ценных бумаг, в новую редакцию. Критерий 3 соблюдается частично. Сведения о подконтрольных организациях были ограничены в отчетном периоде по основаниям, предусмотренным действующим законодательством. Информация о финансово-хозяйственной деятельности подконтрольных организаций содержится в Раскрываемой консолидированной отчетности в разрезе сегментов. Такой подход к раскрытию является временным и при изменении внешних обстоятельств будет пересмотрен. Критерии 2, 4 соблюдаются

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.3	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 результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	☒ Соблюдается	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	☒ Частично соблюдается	Критерии 1, 2 соблюдаются частично. В соответствии с Положением об информационной политике Компании (далее — Положение) порядок и сроки предоставления доступа к документам Компании устанавливаются внутренним документом Общества, который подлежит опубликованию на корпоративном интернет-сайте Общества (Главная — «Норникель» (nornickel.ru)). Во исполнение указанной нормы Положения информация о порядке предоставления копий документов Компании по требованию владельцев ценных бумаг и иных заинтересованных лиц раскрывается Обществом на корпоративном интернет-сайте: nornickel.ru. Указанный порядок не предусматривает сложных процедур, препятствующих получению акционерами документов Компании и подконтрольных ей обществ. Также в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» Компания разместила на корпоративном интернет-сайте стандартную форму договора о нераспространении информации (соглашения о конфиденциальности), заключаемого с акционером для предоставления ему доступа к документам, содержащим конфиденциальную информацию. Информация о финансово-хозяйственной деятельности подконтрольных организаций содержится в Раскрываемой консолидированной финансовой отчетности в разрезе сегментов
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	☒ Соблюдается	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1	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 (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	☒ Частично соблюдается	В Уставе Компании формально не обозначен перечень (критерии) действий и сделок, являющихся для Компании существенными корпоративными действиями. Вместе с тем в Уставе Компании определены отдельные корпоративные действия и сделки, решение в отношении которых в силу их значимости для Компании отнесено к компетенции Совета директоров. Таким образом, эти действия и сделки Компания определяет как существенные и устанавливает в их отношении рекомендованный Кодексом порядок принятия решений. Перечень таких действий и сделок в значительной степени дублирует рекомендации 303 и 307 Кодекса, но также содержит и иные особо важные для Компании события и сделки, учитывая специфику ее деятельности. Совет директоров при рассмотрении вопроса о подготовке к проведению Общего собрания акционеров Компании дает рекомендации акционерам по голосованию по всем вопросам, включенным в повестку дня, в том числе по вопросам, которые в рекомендации 303 Кодекса определены как существенные корпоративные действия: о реорганизации, делистинге, увеличении уставного капитала. В соответствии с Уставом Компании к компетенции Совета директоров, помимо согласия на совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, отнесены вопросы об одобрении ряда иных сделок: • с акционерами Компании, владеющими более чем 5% голосующих акций, и их аффилированными лицами; • на сумму свыше 200 млн долл. США; • на сумму свыше 20 млн долл. США, за исключением сделок в рамках обычной хозяйственной деятельности; • по приобретению, отчуждению или обременению любых ценных бумаг и производных финансовых инструментов на сумму свыше 5 млн долл. США; • по приобретению / продаже находящихся за пределами Российской Федерации любого бизнеса / предприятия, исключительных прав, недвижимого имущества, лицензий, концессий и иных прав на разработку и добычу полезных ископаемых на сумму свыше 5 млн долл. США. Также к компетенции Совета директоров отнесен вопрос о порядке голосования Компании на общих собраниях акционеров / участников дочерних обществ по вопросу об одобрении вышеуказанных сделок. В связи с изложенным выше Компания не планирует вносить изменения в Устав Компании в этой части
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	



№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	☒ Соблюдается	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения таких действий и последствиях таких действий для акционеров	☒ Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	☒ Частично соблюдается	Критерии 1—2 соблюдаются частично. В Компании утвержден Порядок организации работы по оценке рыночной стоимости имущества в ПАО «ГМК «Норильский никель», который регулирует вопросы организации работы по оценке рыночной стоимости имущества в ПАО «ГМК «Норильский никель» и российских организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель». Данный порядок применяется во всех случаях привлечения оценочной организации для проведения оценки рыночной стоимости имущества. В указанном документе напрямую не установлена обязанность Компании привлекать независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью, а также для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества. При этом на практике Компания привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством, а также по инициативе членов Совета директоров. В настоящее время, поскольку данный подход соответствует законодательству, Компания не планирует вносить изменения в сложившуюся практику и внутренние документы в области проведения оценки. Критерий 3 соблюдается



Информация о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»

В 2025 году Компания не совершала сделок, являющихся в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» крупными сделками, и сделок

с заинтересованностью, размер которых составлял 2% и более балансовой стоимости активов.

В 2025 году Компания совершила 31 сделку, в которых имелась заинтересованность.

№	Дата совершения сделки	Дата одобрения (согласования) сделки	Орган управления, принявший решение об одобрении сделки	Предмет сделки и ее существенные условия	Сведения о лицах, заинтересованных в совершении сделки
1	30.07.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Дополнительное соглашение к договору страхования	Член органа управления
2	07.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
3	14.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
4	14.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
5	14.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
6	20.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
7	20.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
8	20.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
9	20.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
10	26.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
11	26.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
12	26.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления

№	Дата совершения сделки	Дата одобрения (согласования) сделки	Орган управления, принявший решение об одобрении сделки	Предмет сделки и ее существенные условия	Сведения о лицах, заинтересованных в совершении сделки
13	29.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
14	29.08.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
15	04.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
16	04.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
17	04.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
18	04.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
19	04.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
20	11.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
21	11.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
22	18.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
23	22.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
24	22.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
25	26.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
26	30.09.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Дополнительное соглашение к договору страхования	Член органа управления
27	29.10.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Дополнительное соглашение к договору страхования	Член органа управления
28	07.11.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
29	27.11.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор о возмещении убытков	Член органа управления
30	28.11.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Договор страхования	Члены органов управления
31	28.11.2025	Протокол от 27.06.2025 № 1	Общее собрание акционеров	Дополнительное соглашение к договору страхования	Член органа управления



Глоссарий

Анод. Черновой металл (никель или медь), полученный в процессе анодной плавки и направляемый на электролитическое рафинирование (электролиз), где он растворяется.

Аффинаж. Процесс получения благородных металлов высокой чистоты путем их разделения и отделения загрязняющих примесей.

Богатые руды. Руды, представленные сульфидами более чем на 70%. Содержание полезных компонентов: никель — 2–5%; медь — 2–25%; металлы платиновой группы — 5–100 г/т.

Вероятные запасы руды. Часть обозначенных или в некоторых случаях разведанных запасов полезных ископаемых, добыча которых экономически оправдана.

Вкрапленные руды. Руды, содержащие 5–30% сульфидов. Содержание полезных компонентов: никель — 0,2–1,5%; медь — 0,3–2,0%; металлы платиновой группы — 2–10 г/т.

Выщелачивание. Избирательное растворение одного или нескольких компонентов обрабатываемого твердого материала в органических растворителях или водных растворах неорганических веществ. Может быть кислотным (с применением кислот) или хлорным.

Доказанные запасы руды. Часть разведанных запасов полезных ископаемых, добыча которых экономически оправдана.

Извлечение металла. Отношение количества извлеченного компонента из исходного сырья к его количеству в исходном материале (в процентах или долях единиц).

Катод. Чистый металл (никель или медь), полученный в результате электролитического рафинирования анодов.

Кек. Твердый остаток от фильтрации пульпы, получаемый в процессах выщелачивания руд, концентратов или промежуточных продуктов металлургического производства, а также в процессах очистки технологических растворов.

Конвертирование. Окислительный процесс переработки штейнов с выводом углерода, серы, железа и прочих примесей в шлак и получением файнштейна (при плавке медно-никелевых концентратов) или черновой меди (при плавке медных концентратов).

Концентрат. Продукт обогащения руды с повышенным содержанием извлекаемого минерала. Концентрат называют по преобладающему в нем металлу (медный, никелевый и т. д.).

Медистые руды. Руды, представленные сульфидами от 20 до 70%. Содержание полезных компонентов: никель — 0,2–2,5%; медь — 1,0–15,0%; металлы платиновой группы — 5–50 г/т.

Обжиг. Высокотемпературный нагрев руды с целью химических изменений, необходимых для последующих металлургических процессов по извлечению из нее металлов.

Обогащение. Искусственное повышение содержания минералов в сырье для металлургического производства путем удаления большей части пустой породы.

Оксид. Соединение химического элемента с кислородом.

Отвальные хвосты. Отходы процессов обогащения, состоящие преимущественно из пустой породы с небольшим количеством ценных минералов.

Печь Ванюкова. Автогенная плавильная печь для переработки концентратов. Плавка происходит в шлако-штейновой ванне, в которой сырье интенсивно перемешивается с кислородно-воздушной смесью. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

Печь взвешенной плавки. Автогенная плавильная печь для переработки сухих концентратов. Плавка происходит при движении потока смеси измельченного сырья и газообразного окислителя (воздуха, кислорода), который удерживает частицы расплавленного металла во взвешенном состоянии. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

Пирротиновый концентрат. Побочный продукт обогащения медно-никелевых руд.

Плавка. Пирометаллургический процесс, проводимый при температурах, обеспечивающих полное расплавление перерабатываемого материала.

Подэтажное обрушение. Система подземной разработки рудных месторождений, при которой блоки отрабатываются сверху вниз подэтажами; руда в подэтажах извлекается принудительным обрушением или самообрушением с заполнением выработанного пространства обрушенными породами.

Пульпа. Смес ь мелкоизмельченного материала с водой или водным раствором.

Руда. Природное минеральное сырье, содержащее металлы или их соединения в количестве и виде, допускающих их промышленное использование.

Рудник. Горнопромышленное предприятие по добыче руд.

Сгущение. Процесс отделения жидкой фазы (воды) от твердой в дисперсных системах (пульпе, суспензии, коллоиде), основанный на естественном осаждении твердых частиц под действием силы тяжести в отстойниках и сгустителях или под действием центробежной силы в гидроциклонах.

Содержание металла. Отношение массы металла в сухом материале к полной сухой массе материала, выраженное в процентах или граммах на тонну.

Сульфиды. Соединения металлов с серой.

Сушка. Удаление влаги из концентрата, осуществляемое в специальных сушильных печах (до влажности менее 9%).

Толлинг. Переработка сырья с последующим вывозом готовой продукции. При этом особый таможенный режим позволяет ввозить сырье и вывозить готовую продукцию из-за рубежа беспошлинно.

Файнштейн. Полупродукт металлургического производства, получаемый при конвертировании штейнов. По химическому составу различают медный, никелевый и медно-никелевый файнштейн.

Фильтрация. Процесс снижения влажности пульпы при ее движении сквозь пористую среду.

Флотация. Способ обогащения, основанный на избирательном прилипании минеральных частиц, взвешенных в пульпе, к пузырькам воздуха. Плохо смачиваемые водой частицы минералов прилипают к пузырькам воздуха и поднимаются с ними на поверхность пульпы, образуя пену. Хорошо смачиваемые минералы не прилипают к пузырькам и остаются в пульпе. Таким образом достигается разделение минералов.

Хвостохранилище. Комплекс гидротехнических сооружений для приема и хранения отходов обогащения полезных ископаемых — отвальных хвостов.

Шихта. Смес ь материалов в определенной пропорции для получения требуемого химического состава конечного продукта.

Шлак. Расплавленное или твердое вещество переменного состава, покрывающее поверхность жидкого продукта при металлургических

процессах (плавке шихты, отработке расплавленных промежуточных продуктов и рафинировании металлов). Образуется из пустой породы, флюсов, золы топлива, сульфидов и оксидов металлов, продуктов взаимодействия обрабатываемых материалов и футеровки плавильных агрегатов.

Шлам. Порошкообразный продукт, содержащий благородные металлы, выпадающие в осадок при электролизе меди и других металлов.

Штейн. Промежуточный продукт, представляющий собой сплав сульфидов железа и цветных металлов переменного химического состава. Основной продукт, в котором аккумулируются имеющиеся в сырье благородные и сопутствующие металлы.

Электролиз. Совокупность процессов электрохимических окислений-восстановлений, происходящих на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника.

Электроэкстракция. Электролитический способ выделения металла из раствора. Руда или концентрат подвергаются выщелачиванию с помощью определенных растворителей, которые растворяют минералы, содержащие металл, или весь продукт целиком. Металл выделяется на катоде, а отработанный электролит, как правило, вновь направляют на выщелачивание. Катодный металл представляет собой конечный продукт высокой чистоты.

Единицы измерения

Масса		
1 метрическая тонна		1 000 кг
1 тройская унция		31,1 035 г
1 г	0,03 215 075 тройских унций	

Курс долл. США за 2023—2025 годы

Показатель	2023	2024	2025
Средний курс рубля к долл. США	85,25	92,57	83,62
Средний курс рубля к долл. США для пересчета капитальных затрат	84,86	93,39	82,83

Контакты

ПАО «ГМК «Норильский никель»

Россия, 123112, г. Москва,
1-й Красногвардейский проезд, д. 15

Тел.: +7 (495) 787-76-67

Email: gmk@nornik.ru

Сайт: <https://nornickel.ru>

Служба корпоративного доверия

Почтовый адрес: Россия, 123112, г. Москва,
1-й Красногвардейский проезд, д. 15,
Служба корпоративного доверия
ПАО «ГМК «Норильский никель»

Тел.: 8 (800) 700-19-41 (45)

Email: skd@nornik.ru

Контакты для инвесторов
и ESG-вопросов

Татьяна Дыкова
Директор Департамента по работе
с инвестиционным сообществом

Тел.: +7 (495) 786-83-20

Email: ir@nornik.ru

Email: ESG@nornik.ru

Контакты для акционеров

Оксана Кузнецова
Руководитель по направлению
акционерного капитала

Тел.: +7 (495) 797-82-44

Email: gmk@nornik.ru

Контакты для прессы

Андрей Чупрасов
Начальник управления
корпоративных коммуникаций

Тел.: +7 (495) 785-58-00

Email: pr@nornik.ru

Регистратор по акциям Компании

АО «НРК — Р.О.С.Т.»

Центральный офис: Россия, 107076,
г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5б

Тел.: +7 (495) 989-76-50

Email: info@rrost.ru

Сайт: www.rrost.ru

Аудитор

АО «Кэпт»

Россия, 125040, Москва, БЦ «Алкон III»,
Ленинградский проспект, д. 34а

Тел.: +7 (495) 937-44-77

Email: moscow@kept.ru

Сайт: www.kept.ru



Ограничение ответственности

Представленная в настоящем документе информация подготовлена на основе данных, имеющихся в распоряжении ПАО «ГМК «Норильский никель» на дату подготовки Годового Отчета. С момента подготовки настоящего Годового отчета на деятельность Компании, на содержащиеся в нем прогнозы и описания текущей ситуации могли оказать влияние внешние или иные факторы. В частности, Соединенные Штаты Америки, Европейский союз, Великобритания и другие государства ввели экспортные ограничения в отношении Российской Федерации, которые сдерживают в том числе поставки промышленного оборудования в Российскую Федерацию. Данные экспортные ограничения могут оказать негативное влияние на производственные возможности ПАО «ГМК «Норильский никель» в случае невозможности приобретения и транспортировки оборудования в Российскую Федерацию.

Настоящий Годовой отчет содержит оценки и прогнозы в отношении будущих событий и действий, перспектив развития отрасли экономики, в которой Компания осуществляет основную деятельность. Все планы и намерения, приведенные в Годовом отчете, носят прогнозный характер, и их осуществимость зависит в том числе от ряда экономических, политических и правовых факторов, включая факторы, указанные выше, находящиеся вне зоны влияния Компании.

Прогнозные заявления предполагают риски и неопределенность, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут как наступить, так и не наступить в будущем. Прогнозные заявления не являются гарантией будущих операционных и финансовых результатов Компании, и фактические результаты операционной деятельности Компании, ее финансовое состояние, ликвидность, перспективы, рост, стратегия, а также развитие отрасли, в которой ПАО «ГМК «Норильский никель» ведет свою деятельность, могут существенно отличаться от описываемых или предполагаемых в прогнозных заявлениях, содержащихся в настоящем Годовом отчете. ПАО «ГМК «Норильский никель» настоящим отказывается от ответственности за любые убытки, вызванные использованием содержания настоящего Годового отчета, а также не принимает на себя никаких обязательств по обновлению прогнозных заявлений, представленных в настоящем Годовом отчете.

Информация о рыночной доле и прочие утверждения касательно отрасли, в которой ПАО «ГМК «Норильский никель» ведет свою деятельность, а также позиция Компании по отношению к конкурентам основаны на общедоступной информации, опубликованной другими металлургическими и горнодобывающими компаниями или полученной от торговых бизнес-организаций

и ассоциаций. Такие данные и утверждения не проверялись независимыми экспертами, а показатели финансовой и операционной деятельности конкурентов ПАО «ГМК «Норильский никель», используемые для оценки и сравнения позиций, могли быть рассчитаны иным способом, отличным от того, который использовался ПАО «ГМК «Норильский никель».

Годовой отчет не является частью рекламной документации по ценным бумагам, предложением или приглашением к продаже, выпуску или предложению оферты на продажу или подписку на акции и какие-либо иные ценные бумаги ПАО «ГМК «Норильский никель». Инвесторы не должны полностью полагаться на оценки и прогнозы, приведенные в настоящем Годовом отчете, так как фактические результаты деятельности Компании в будущем могут отличаться от прогнозируемых результатов по многим причинам. Приобретение ценных бумаг Компании связано с рисками, в том числе описанными в настоящем Годовом отчете.

Любые логотипы и товарные знаки, используемые в настоящем Годовом отчете, являются собственностью их непосредственных владельцев, и их использование в настоящем Годовом отчете не должно толковаться как продвижение или реклама товаров и услуг данных владельцев.