

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Промышленное потребление палладия в 2016 г. увеличилось на 8 т (+3%) по сравнению с предыдущим годом и установило абсолютный исторический рекорд (316 т). При этом потребление первичного палладия выросло на 10 т (+5%) в связи с сокращением на 2 т объема собираемых ломов: в первую очередь лома электронных изделий, в то время как объем переработки автомобильных и ювелирных ломов был стабилен. Данный тренд является продолжением тенденции 2015 г. по сокращению объема предложения металла из вторсырья на рынке.

Более трех четвертей потребления палладия приходится на системы очистки выхлопных газов. В этой области потребления палладий используется для изготовления каталитических нейтрализаторов выхлопных газов, установка которых в автомобиле является обязательной и регламентируется на законодательном уровне в подавляющем большинстве стран мира. Палладий в силу своих уникальных каталитических свойств, обеспечивающих эффективность химической реакции на протяжении всего цикла эксплуатации автомобиля (например, не менее 150 тыс. миль в США), не имеет заменителей в данной области применения, кроме более дорогостоящей платины, применение которой экономически нецелесообразно, пока существует ценовой разрыв между данными металлами, и кроме родия, для которого в силу уже значимой доли автопрома в потреблении, маленького размера рынка (в мире производится всего порядка 30 т этого металла) характерны высокая волатильность цен и риск физической нехватки металла.

Рост потребления палладия в автомобильной промышленности в 2016 г. составил почти 10 т, достигнув исторического рекорда в 246 т. Дополнительная потребность в металле обусловлена преимущественно ростом производства автомобилей в КНР (+14% к предыдущему году), Индии (+9% к предыдущему году), а также восстановлением производства в Европе (+7% к предыдущему году). Авторынок США показал небольшой рост, позволивший побить абсолютный рекорд продаж 2015 г. Также на росте потребления сказалось возросшее удельное использование палладия на один автомобиль – тенденция, которая продолжится в ближайшие годы благодаря ужесточению экологических норм к выбросам автомобилей в ряде стран.

Использование палладия в автопроме продолжит расти. Ключевым направлением в развитии экологически чистого транспорта на ближайшие годы станет его гибридизация с использованием бензиновых двигателей, в системах утилизации выхлопных газов которых преимущественно используются палладиевые катализаторы. Несмотря на активное внимание со стороны

СМИ, доля полностью электрического транспорта, для которого установка катализаторов не требуется, по прогнозам ведущих аналитических агентств, не превысит 2% мирового производства к 2022 г., или 2 млн шт. при мировом производстве более 107 млн автомобилей в год.

В 2016 г. объем потребления палладия в электронной промышленности продолжил тенденцию к умеренному снижению: сокращение удельного использования металла в многослойных

Потребление палладия в 2015–2016 гг., т



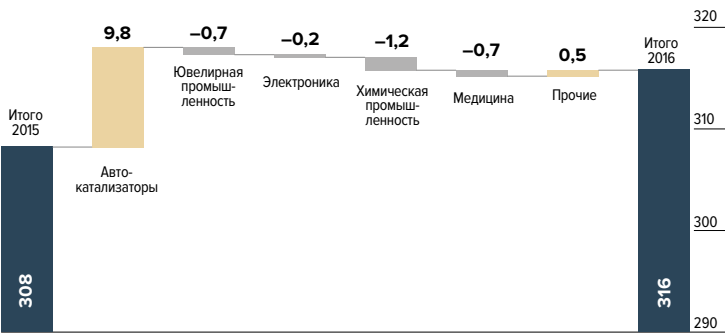
Источник: данные Компании

Отраслевая структура потребления палладия в 2016 г.



Источник: данные Компании

Изменение потребления палладия по отдельным областям применения, т



Источник: данные Компании

керамических конденсаторах было частично скомпенсировано абсолютным ростом их производства и увеличением использования металла в коннекторах и рамах плат.

В здравоохранении спрос на первичный палладий продолжил снижение в связи с замещением на альтернативные композитные материалы и возвратом стоматологических ломов на переработку.

Несмотря на то что палладий имеет ряд положительных качеств для использования в ювелирной промышленности, отсутствие сильного бренда металла как материала для ювелирных украшений ведет к снижению его использования в этой отрасли – потребление палладия в ювелирной промышленности в 2016 г. снизилось в физическом выражении на 0,7 т (или 9%). После снижения потребления в КНР на протяжении последних лет палладий на данный момент используется в основном в сплаве белого золота, а в чистом виде – в обручальных кольцах, преимущественно на рынках Европы и США.

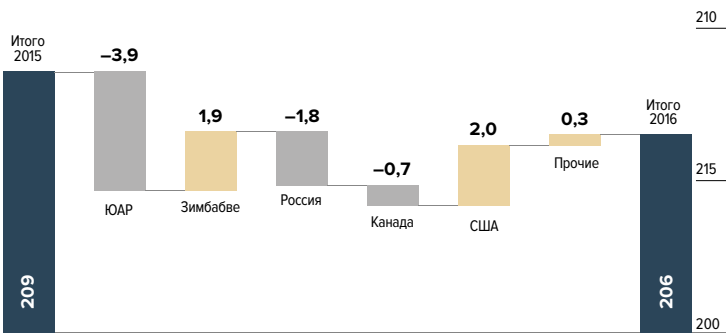
Потребление палладия для производства катализаторов химических процессов в 2016 г. сократилось на 8% в результате снижения темпов роста химической промышленности в КНР, связанного с задержкой в расширении мощностей и увеличением жизненного цикла катализаторов, применяемых в производстве терефталевой кислоты (сырье для производства волокон и пищевых контейнеров, фото- и видеопленок), при одновременном сокращении удельного использования металла в них.

Инвестиционный спрос на палладий в 2016 г. показал снижение. Отток из биржевых фондов прямых инвестиций, который был наиболее заметен во второй половине года, составил 20 т. Сокращение инвестиционных запасов связано с фиксацией прибыли инвесторами после значительного роста цен, а также переключением инвесторов на рынок акций. В целом инвесторы позитивно смотрят на рынок палладия: на конец отчетного периода нетто спекулятивные позиции на Нью-Йоркской и Токийской товарных биржах составляли +47 т металла. Дополнительный розничный спрос на слитки из палладия в 2016 г. составил 1 т.

ПРОИЗВОДСТВО

Несмотря на сложную рыночную конъюнктуру и значительное число убыточных производств, в 2016 г. выпуск первичного палладия ключевыми производителями сократился незначительно. В ЮАР производство сократилось в первую очередь из-за ремонтных работ на одном из плавильных предприятий Anglo American Platinum

Объем годового производства первичного палладия в 2015–2016 гг., т



Источник: данные Компании

и планового сокращения убыточного производства Lonmin. Это снижение было частично компенсировано запуском новых проектов, в первую очередь Platinum Group Metals (Maseve), и ростом производства Northam. В Российской Федерации зафиксировано снижение выпуска металла, связанное с плановой реконфигурацией производства Компании. В Зимбабве производство увеличилось за счет восстановления объемов добычи на Zimplats. Также несколько выросла добыча в США. В итоге мировое производство первичного палладия в 2016 г. сократилось на 3 т, или 1%, по сравнению с 2015 г.

Основными источниками вторичного палладия являются отработанные автокатализаторы выхлопных газов, ювелирные и электронные ломы. В 2016 г. снижение производства из вторсырья составило 3 т, что в первую очередь связано со снижением сбора ломов электронных изделий, обусловленным снижением удельных содержаний из-за миниатюризации компонентов. Сбор отработанных автомобильных катализаторов сохранился на прежнем, относительно низком уровне из-за низких цен на МПГ.

Источниками предложения палладия из ранее накопленных запасов на рынке являются торговые компании, финансовые организации, государственные резервы и сверхнормативные запасы потребителей. В 1990–2000-е гг. предложение палладия из ранее накопленных запасов формировалось в основном за счет поставок из российских госзапасов; предложение металла из этих запасов на протяжении многих лет было основной причиной профицита рынка. В последние несколько лет поставки из российских госзапасов прекратились, что, скорее всего, говорит об их исчерпании и переходе к полностью рыночным условиям формирования предложения на рынке палладия.

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ ПЛАТИНЫ

2016: устойчивое промышленное потребление и поддержка со стороны инвестиционного спроса.

Прогноз — нейтральный: в 2017 г. рынок будет находиться в балансе на фоне стабильного предложения, восстановления ювелирного спроса и ослабления промышленного потребления.

В январе 2016 г. цена платины достигла минимума за 7 лет, наблюдавшегося в разгар мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. Динамика была связана с общим понижающимся трендом на сырьевых рынках на фоне сильного доллара, а также с последствиями скандала вокруг системы очистки выхлопных газов дизельных двигателей автоконцерна «Фольксваген», который негативно сказался на взглядах инвесторов на будущее дизельного легкового транспорта. Производство на нерентабельных шахтах и стабильность предложения металла также оказали давление на цену.

Далее в первой половине года на фоне сохранения учетной ставки ФРС США и стремления инвесторов перейти в низкорисковые активы после неожиданного итога голосования по вопросу выхода Великобритании из ЕС цены на платину восстановились и в августе достигли максимума с мая 2015 г. (1 182 долл. США / тр. ун.). Позднее возобладала понижающаяся динамика и котировки металла опустились до значений начала года (900 долл. США / тр. ун.), что было продиктовано негативным новостным фоном касательно падения доли продаж дизельного автотранспорта на основных рынках, низким спросом на платину в ювелирной промышленности КНР и Индии, а также ожиданиями профицита рынка металла в 2017 г.

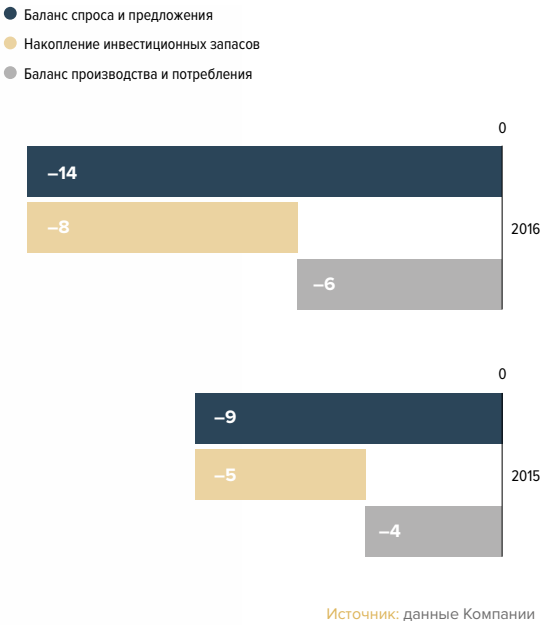
Среднегодовая цена платины в 2016 г. находилась на минимальном за последние 11 лет уровне (989 долл. США / тр. ун.).

№ 4
в мире

по производству платины

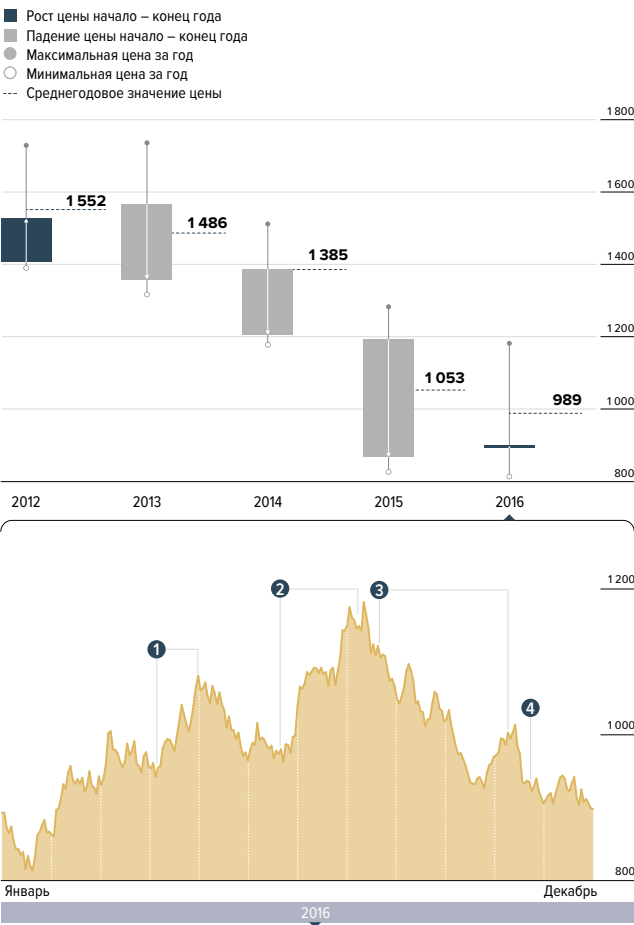


Баланс рынка платины, т



Дефицит рынка платины в 2016 г. вырос по сравнению с 2015 г. в первую очередь за счет опережающего роста потребления над производством металла, а также благодаря прекращению оттока металла из фондов прямых инвестиций.

Динамика цен на платину, долл. США / тр. ун.



- Факторы, оказавшие влияние на изменение цены на платину**
- Осторожность ФРС, слабость доллара
 - Рост среди драгоценных металлов после Brexit
 - Негативный новостной фон, связанный со снижением доли дизельных авто на основных рынках и ювелирного спроса в Китае и Индии, а также ожиданиями профицита рынка в 2017 г.
 - Результаты выборов в США

Источник: LBMA price, данные Компании

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Промышленное потребление платины в 2016 г. увеличилось на 4 т (+2%) по сравнению с предыдущим годом, достигнув 251 т, что является историческим максимумом. При этом потребление первичной платины осталось на прежнем уровне (193 т): эффект был достигнут за счет использования ломов ювелирной промышленности, где при сокращении общего спроса сохранились прежние объемы вторичной переработки.

Автомобильная промышленность является основной отраслью потребления платины. Более 70% потребляемого в этой отрасли металла используется для производства нейтрализаторов выхлопных газов дизельных автомобилей. В 2016 г. в данной отрасли потребление платины увеличилось на 3 т в результате роста производства дизельных автомобилей и ужесточения экологических стандартов. В то же время в течение отчетного периода наблюдались последствия скандала 2015 г. вокруг манипулирования автоконцерном «Фольксваген» работой системы очистки выхлопных газов дизельных двигателей для имитации соответствия экологическим стандартам. Многие автопроизводители, в том числе и сам «Фольксваген», который по итогам 2016 г. стал крупнейшим автоконцерном мира по числу выпущенных автомобилей, заявили о планах по сокращению доли дизельного транспорта в структуре продаж, переходу на гибридные (в которых применяются бензиновые и электрические двигатели) и в перспективе полностью электрические силовые установки. Правительства и муниципальные власти ряда стран, в том числе на ключевых для дизельного автотранспорта рынках Великобритании, ЕС и Индии, заявили о планах введения ограничений на использование дизельного автотранспорта в крупных городах. Сложившийся новостной фон оказал влияние на поведение потребителей, особенно в странах Европейского союза, где доля дизельных автомобилей в структуре продаж впервые за долгое время опустилась ниже 50%. Ведущие аналитические агентства пересмотрели вниз прогноз доли дизельного автотранспорта в производстве, хотя в абсолютных числах в ближайшие годы сохранится позитивная динамика выпуска автомобилей данного типа.

Второй по значимости отраслью потребления платины является ювелирная промышленность. Потребление металла в данной отрасли в 2016 г. значительно снизилось (на 6 т, или 7%, по сравнению с предыдущим годом), в основном за счет снижения потребления в Китае и Индии. Сокращение потребления в КНР было вызвано общим падением спроса на драгоценности

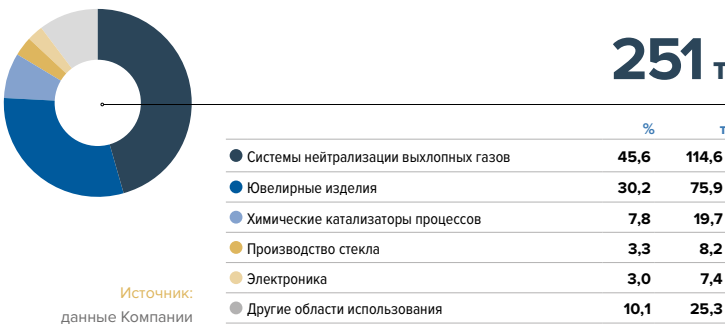
на фоне снижения показателей потребительской уверенности, высоким уровнем запасов драгоценных металлов, накопленных в 2015 г., а также переключением потребителей на белое золото благодаря усиленной маркетинговой поддержке его продаж. Падение потребления платины в ювелирной промышленности Индии объясняется повышением импортных пошлин на золото и платину, введением требований к идентификации покупателей дорогих ювелирных украшений, а также проведенной денежной реформой.

Потребление платины в 2015–2016 гг., т



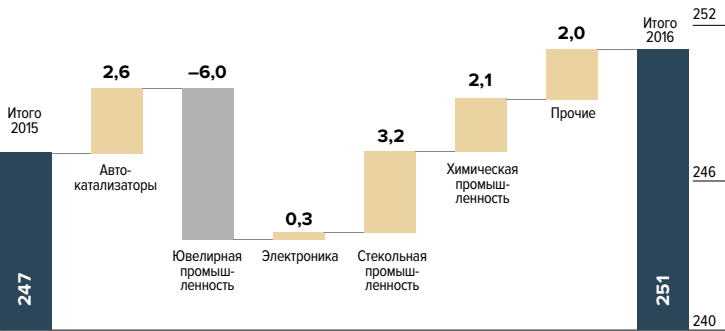
Источник: данные Компании

Отраслевая структура потребления платины в 2016 г.



Источник: данные Компании

Изменение потребления платины по областям применения, т



Источник: данные Компании

В 2016 г. потребление первичной платины для производства промышленных катализаторов увеличилось на 2 т в результате наращивания мощностей по каталитическому риформингу и изомеризации, а также производству азотной кислоты и силикона и вводу в эксплуатацию в КНР предприятий по выпуску параксилола, применяемого в изготовлении лаков и красок, и дегидрирования пропана.

В стекольной промышленности платина применяется для производства стекловолокна и оптического стекла, используемого в жидкокристаллических экранах большинства электронных изделий. Спрос на первичный металл в данной отрасли продолжил восстановление после снижения в 2012–2013 гг.

Потребление первичной платины в электронной промышленности показало небольшой рост за счет увеличивавшегося выпуска жестких дисков, в производстве которых применяется платина, в результате расширения мощностей по дистанционному хранению данных.

Платина также широко используется в качестве инструмента для инвестиций. Форма инвестиций в физическую платину может варьироваться от монет и мерных слитков до биржевых фондов инвестиций в физический металл, которые накопили существенные запасы металла в форме стандартных слитков. В 2016 г. наблюдался значительный спрос со стороны розничных покупателей на платиновые слитки в Японии (13 т), что объясняется низкими ценами на металл в йенах и дисконтом по отношению к золоту. По итогам года уровень инвестиций в платиновые биржевые фонды остался на прежнем уровне.

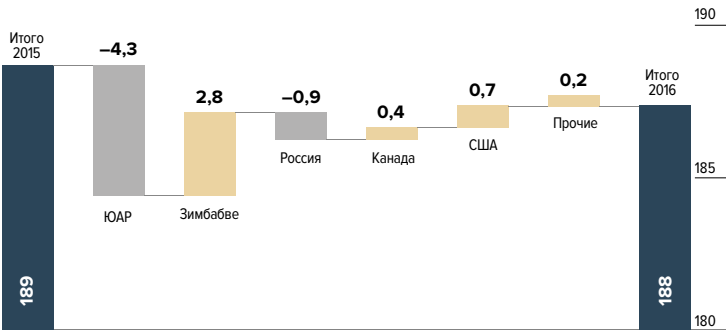
ПРОИЗВОДСТВО

Мировое производство первичной платины в 2016 г. сократилось на 1 т, или 1%, по сравнению с 2015 г.

В ЮАР производство аффинированной платины сократилось из-за ремонтных работ на одном из плавильных предприятий Anglo American Platinum и планового сокращения убыточного производства Lonmin. Это снижение было частично компенсировано запуском новых проектов и ростом производства Northam.

В Российской Федерации зафиксировано снижение выпуска металла, в первую очередь связанное со снижением производства на предприятии «Русской платины».

Производство первичной платины в 2015–2016 гг., т



Источник: данные Компании

В Зимбабве производство увеличилось за счет восстановления производства на Zimplats. Также несколько выросло производство в США.

Ключевыми источниками вторичной платины являются отработанные нейтрализаторы выхлопных газов и ювелирные ломы. В 2016 г. рост производства из вторсырья составил 4 т в основном за счет роста ювелирного лома. Сбор лома автомобильных катализаторов сохранился на прежнем уровне: низкие цены на платину оказывали давление на объем утилизации, однако рост цен на стальной лом, а также увеличение объемов утилизации европейских дизельных автомобилей с высоким удельным содержанием металла в катализаторах компенсировали эту негативную тенденцию.

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

Платина применяется для производства стекловолокна и оптического стекла, используемого в жидкокристаллических экранах большинства электронных изделий.



БИЗНЕС ГРУППЫ

Минерально-сырьевая база

Уникальная минерально-сырьевая база «Норникеля» формируется за счет активного развития первоклассных активов в России: на Таймырском (Заполярный филиал), Кольском (АО «Кольская ГМК») полуостровах и в Забайкальском крае (ООО «ГРК «Быстринское»). Постоянное расширение ресурсной базы является гарантией устойчивого долгосрочного развития Компании.

31.12.2016¹

Оцененные и выявленные ресурсы полезных ископаемых на Таймырском и Кольском полуостровах

2 059
млн т руды

Ni 14,3 млн т
 Cu 23,5 млн т
 МПГ 8,2 тыс. т
 (263,6 млн тр. ун.)

Доказанные и вероятные запасы в месторождениях на Таймырском и Кольском полуостровах

828
млн т руды

Ni 7,1 млн т
 Cu 12,1 млн т
 МПГ 3,9 тыс. т
 (124,0 млн тр. ун.)

¹ Данные о запасах руды и минеральных ресурсов, имеющихся в распоряжении Компании по состоянию на 31 декабря 2016 г., приводятся по результатам анализа и оперативного перевода в категории кодекса JORC данных о состоянии балансовых запасов руды и металлов российских подразделений, учтенных по российской классификации (отчет по форме 5-гг). Расчеты выполнены в соответствии с требованиями Австрало-Азиатского кодекса оценки рудных запасов и минеральных ресурсов (JORC) и Российского кодекса публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах и запасах твердых полезных ископаемых (Кодекса НАЭН) с применением условий и правил, разработанных в процессе аудита запасов, выполненного компанией Micon International Co Limited на месторождениях Заполярного филиала Компании в 2013 г.

² Металлы платиновой группы, в которую входят шесть металлов: платина, палладий, родий, рутений, осмий и иридий.

ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

(Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель»)



Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель» в соответствии с предоставленными лицензиями обрабатывает запасы трех месторождений сульфидных медно-никелевых руд на Таймырском полуострове: Талнахского и Октябрьского, формирующих Талнахский рудный узел, а также месторождения Норильск-1, относящегося к Норильскому рудному узлу.

Компания обладает значительным потенциалом для поддержания экономических запасов руды на текущем уровне за счет существенных минеральных ресурсов в полях действующих горных предприятий. Для восполнения обрабатываемых запасов богатых и медистых руд на действующих рудниках в основном используются предполагаемые ресурсы на флангах эксплуатируемых месторождений.

Перспективы развития горных работ связаны с пока не вскрытыми залежами богатых руд, а также горизонтами вкрапленных и медистых руд, которые будут последовательно и интенсивно вовлекаться в эксплуатацию. Принятые к реализации проекты по подготовке новых залежей и горизонтов Талнахского рудного узла, а также положительные результаты геолого-разведочных работ обеспечивают надежную минерально-сырьевую базу Компании в обозримой перспективе.

Норильск-1 — старейшее рудное поле Норильска. На месторождении установлено около 60 рудных минералов, причем около 25% из них — экзотические, среди них — минералы группы платиноидов, золота.

Доказанные и вероятные запасы

695 млн т руды

Ni >6,4 млн т

Cu ~11,8 млн т

МПГ 3,9 тыс. т
123,8 млн тр. ун.

Оцененные и выявленные ресурсы

>1 719 млн т руды

Ni 12,0 млн т

Cu 22,3 млн т

МПГ 8,2 тыс. т
~262,7 млн тр. ун.

Изменение балансовых запасов за 2016 г.¹

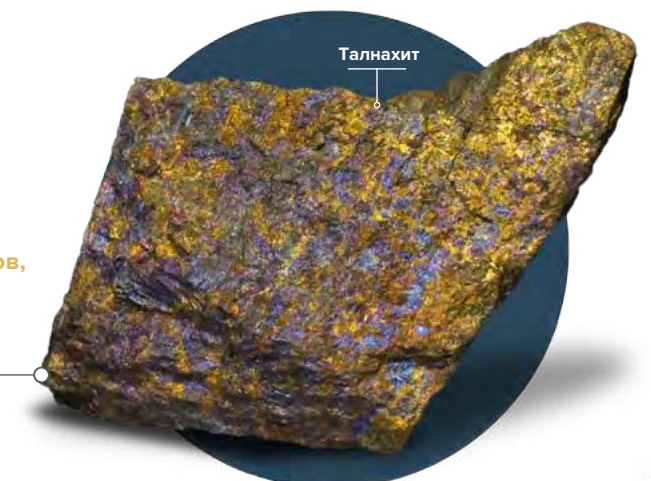
Погашено

Ni — 243,7 тыс. т
Cu — 418,6 тыс. т.

Прирост²

80,4
млн т руды

среднее содержание
Ni — 0,41%
Cu — 0,48%
МПГ — 4,73 г/т



¹ В соответствии с классификацией запасов и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых, утвержденной Приказом МПР России от 11.12.2006 № 278.

² За счет эксплуатационной разведки, доразведки и переоценки в контуре залежей эксплуатируемых месторождений (Октябрьское, Талнахское, Норильск-1).

КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

(АО «Кольская ГМК»)



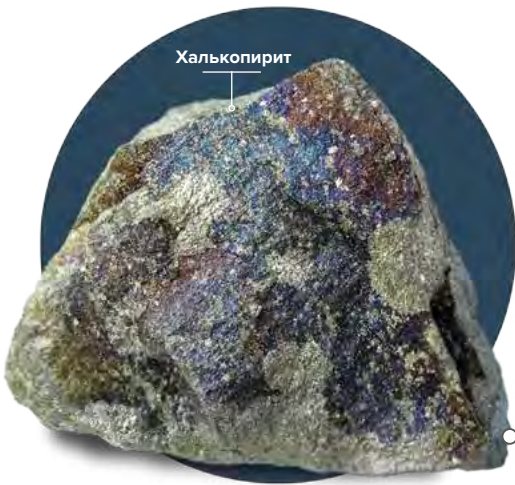
Запасы Печенгского рудного поля на Кольском полуострове эксплуатируются рудником «Северный», на котором отрабатываются следующие месторождения: Ждановское, Заполярное, Котсельваара-Каммикиви и Семилетка (шахта «Каула-Котсельваара»). Кроме них в поле горного отвода рудника «Северный» расположены месторождения Спутник, Быстринское, Тундровое и Верхнее.

По результатам проведенной эксплуатационной разведки переведены в более высокие категории запасы медно-никелевой руды на месторождениях Ждановское, Заполярное, Котсельваара-Каммикиви и Семилетка.

Доказанные и вероятные запасы		~133 млн т руды	
Ni	~0,8 млн т	Cu	~0,4 млн т
Оцененные и выявленные ресурсы		340 млн т руды	
Ni	2,3 млн т	Cu	1,1 млн т

Изменение балансовых запасов за 2016 г.¹

Погашено		Переведены в более высокие категории ²	
Ni	— 44,8 тыс. т	6,8 млн т руды	среднее содержание
Cu	— 18,7 тыс. т		Ni — 0,63% Cu — 0,26%



Объем имеющейся минерально-сырьевой базы на Кольском полуострове позволяет Группе «Норильский никель» поддерживать достигнутый уровень добычи металлов в долгосрочной перспективе.

¹ В соответствии с классификацией запасов и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых, утвержденной Приказом МПР России от 11.12.2006 № 278.
² На месторождениях Ждановское, Заполярное, Котсельваара-Каммикиви и Семилетка.

ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ КРАЙ

(ООО «ГРК «Быстринское»)



Месторождение Быстринское

В 2016 г. на месторождении Быстринское было погашено из балансовых запасов 1 893 тыс. т золото-железо-медных руд.

Месторождение Бугдаинское

Бугдаинское месторождение молибдена расположено в Александрово-Заводском районе Забайкальского края. На месторождении проведены геолого-разведочные работы с целью подготовки его к промышленному освоению. В 2007 г. Государственная комиссия по запасам утвердила запасы месторождения по категориям В + C₁ + C₂. В 2010–2012 гг. проводились инженерно-изыскательские работы по подъездным путям и объектам Бугдаинского ГОКа, а также лабораторно-технологические исследования для проектирования ГОКа. В 2013 г. начата разработка месторождения. В 2014 г. в связи с неблагоприятной конъюнктурой мировых цен на молибден право пользования недрами месторождения Бугдаинское приостановлено на три года по инициативе недропользователя.

Запасы месторождения Быстринское ¹		286 млн т руды	
Cu	2 037 тыс. т	Ag	33 558 тыс. тр. ун.
Fe	66 млн т	Au	7 458 тыс. тр. ун.

Запасы месторождения Бугдаинское ¹		812 млн т руды	
Mo	600 тыс. т	Ag	6 221 тыс. тр. ун.
Pb	41 тыс. т	Au	360 тыс. тр. ун.

АВСТРАЛИЯ

(Norilsk Nickel Cawse)

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

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

Оцененные и выявленные ресурсы		173 млн т руды	
Ni	0,68%		

¹ Балансовые запасы по категориям В + C₁ + C₂.

/ Бизнес Группы /

Геолого-разведочная деятельность

Геологоразведка является одним из основных видов деятельности Компании, так как обеспечивает поддержание объемов и оптимальной структуры запасов полезных ископаемых.



ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

(Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель»)

Работы проводятся на объектах: месторождении Масловское, глубоких горизонтах и флангах месторождений Октябрьское и Талнахское, северной части месторождения Норильск-1. В пределах Норильского промышленного района на Верхне-Томулахской площади проведена оценка месторождения технологических известняков.

В 2016 г. поиски сульфидных руд проводились в Норильском промышленном районе на Лебяжинской площади, а также на Разведочной, Могенской, Халильской, Нижне-Халильской, Нирунгдинской площадях, расположенных в 150 км к юго-востоку от Норильска.

Месторождение Масловское

Ni Cu Pt

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

- Контурсы рудоносных интруз

Площадь работ

Месторождения медно-никелевых руд:

Эксплуатируемые

Забалансовые
- Контурсы открытых разработок

Каменноугольные месторождения

Железные дороги

Шосейные дороги

Зимние дороги



Подсчитанные запасы вкрапленных руд в мире позволяют отнести Масловское платино-медно-никелевое месторождение к числу крупнейших месторождений. Среди вкрапленных руд месторождения Масловское выявлены участки богатых прожилково-вкрапленных руд. В 2015 г. получена лицензия на разведку и добычу сульфидных медно-никелевых руд.

В 2016 г. составлен и прошел экспертизу проект на проведение разведочных работ на месторождении. Разрабатывается технико-экономическое обоснование постоянных разведочных кондиций.

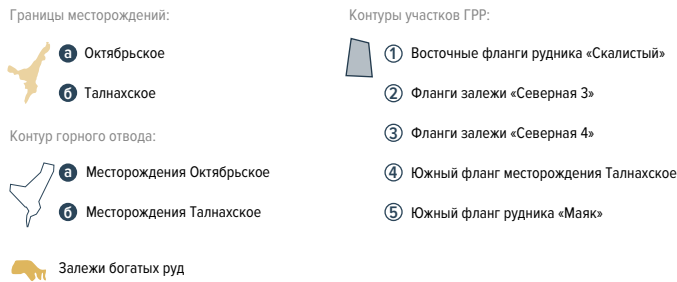
Балансовые запасы полезных ископаемых месторождения Масловское

Наименование металла	Запасы полезных ископаемых категорий C1 + C2	Содержание металла в руде
Руда, млн т	215	
Палладий, тыс. тр. ун.	32 262	4,56 г/т
Платина, тыс. тр. ун.	12 479	1,78 г/т
Никель, тыс. т	728	0,33%
Медь, тыс. т	1 122	0,51%
Кобальт, тыс. т	34	0,016%
Золото, тыс. тр. ун.	1 304	0,19 г/т

Фланги и глубокие горизонты Талнахского рудного узла

Cu

В пределах горных отводов месторождений Октябрьское и Талнахское за контуром учтенных запасов проводятся геолого-разведочные работы с целью доразведки богатых и медистых руд.



Рудники «Таймырский» и «Скалистый» Геолого-разведочные работы (доразведка) проводятся на северных флангах рудника «Таймырский» и восточных флангах рудника «Скалистый» с целью уточнения контуров рудных тел и перевода запасов из категории C₂ в C₁. По результатам работ проведен пересчет запасов медно-никелевых руд по залежи «Северная-3» в количестве 9 983 тыс. т.

Месторождение Норильск-1 Завершены геолого-разведочные работы на участке охранного целика месторождения Норильск-1. Произведен пересчет забалансовых запасов охранного целика, числящихся ранее на государственном балансе в количестве 25,5 млн т, предназначенных для подземной добычи, в запасы для открытой отработки.

Вновь поставленные на государственный баланс запасы

Наименование металла	Запасы
Руда, млн т	11,8
Никель, тыс. т	352,8
Медь, тыс. т	435,3
МППГ, т	100,6

Запасы медно-никелевых руд по категориям А + В + C₁ + C₂ поставлены на государственный баланс в 2016 г.

Наименование металла	Для отработки карьером	Для подземной отработки
Руда, млн т	96,5	4,4
Никель, тыс. т	253,3	13,4
Медь, тыс. т	310,6	15,2
МППГ, т	421,4	21,5

Вновь поставленные на государственный баланс запасы

11,8
млн т

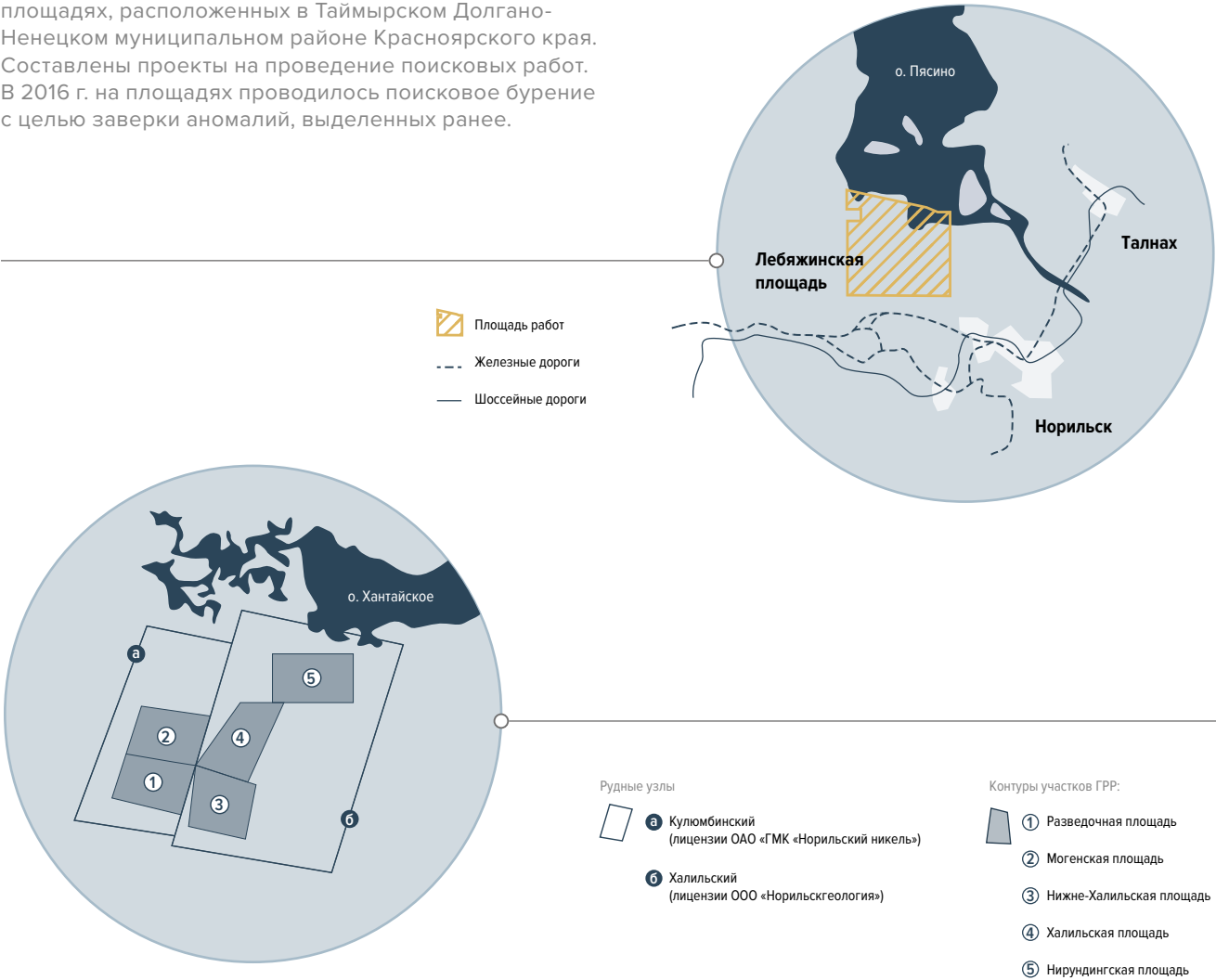
Запасов медно-никелевых руд поставлено на государственный баланс

96,5
млн т

Поиски и оценка сульфидных медно-никелевых руд на новых площадях

Ni Cu

В 2014 г. получены лицензии на право пользования недрами с целью геологического изучения — поисков и оценки месторождений сульфидных медно-никелевых руд на Лебяжинской, Разведочной, Могенской, Халильской, Нижне-Халильской и Нирунгдинской площадях, расположенных в Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе Красноярского края. Составлены проекты на проведение поисковых работ. В 2016 г. на площадях проводилось поисковое бурение с целью заверки аномалий, выделенных ранее.



Поиски и оценка известняков на Верхне-Томулахской площади

Участок недр расположен на территории Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и примыкает к северным границам района Талнах. Центр площади находится на расстоянии 10 км от промышленных площадок рудников «Октябрьский» и «Таймырский».

На площади проведены оценочные работы, разработаны разведочные кондиции, составлен отчет с подсчетом запасов. В 2016 г. поставлены на государственный баланс запасы известняков по категориям C₁ + C₂ в количестве 116 686 тыс. т. Получено свидетельство об установлении факта открытия месторождения Мокулаевское известняков, подана заявка на получение лицензии для разведки и добычи.

КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

(АО «Кольская ГМК»)¹

Аллареченская площадь

В 2010–2014 гг. на площади проводились наземные геолого-геофизические и буровые работы; объектов, рентабельных к отработке, не выявлено. В 2016 г. геолого-разведочные работы не проводились, срок действия лицензии на Аллареченскую площадь закончился 31 декабря 2016 г.

Месторождение Вуручайвенч

Месторождение платинометаллических руд Вуручайвенч расположено в центральной части Кольского полуострова и Мурманской области, в 10 км от Мончегорска и в 5 км от промышленной площадки действующего комбината «Североникель», входящего в состав Кольской ГМК.

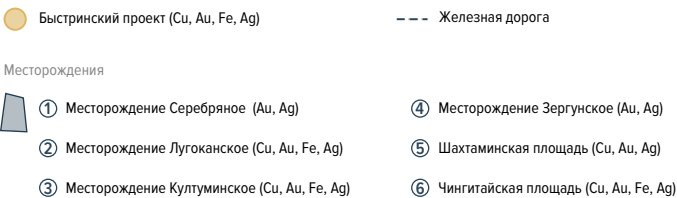
В 2016 г. в связи с невозможностью эффективного освоения в современных экономических условиях принято решение отказаться от права пользования недрами для разведки и добычи.



ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ КРАЙ

(ООО «ГРК «Быстринское»)

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



Месторождение Быстринское

Месторождение Быстринское находится на территории Газимуро-Заводского района Забайкальского края. Ближайшими населенными пунктами являются поселок Новоширокинский в 14 км к северо-востоку и районный центр — поселок Газимурский Завод в 25 км к северо-западу.

В 2015–2016 гг. с целью прироста подготовленных к освоению запасов на флангах и глубоких горизонтах проводилась доразведка месторождения. По результатам буровых работ установлено, что промышленное оруденение имеет продолжение как на флангах известных участков, так и на глубину.

Месторождение Быстринско-Ширинское

Месторождение Быстринско-Ширинское рудного золота расположено в Газимуро-Заводском районе Забайкальского края, в 24 км к юго-востоку от села Газимурский Завод. Граница Быстринско-Ширинского лицензионного участка непосредственно примыкает к участку недр месторождения Быстринское.

В 2015–2016 гг. на опытном участке месторождения проводились работы по изучению возможности применения технологии подземного хлорного выщелачивания (ПХВ).

Западно-Шахтаминская и Центрально-Шахтаминская площади

В 2015 г. получены лицензии с целью геологического изучения (поиски и оценка) месторождений меди, золота, железа и попутных компонентов на участках недр — Центрально-Шахтаминской и Западно-Шахтаминской площадях.

АВСТРАЛИЯ

(Norilsk Nickel Cawse)

Месторождение Honeymoon Well

В 2016 г. геолого-разведочные работы по лицензиям Компании в Австралии проводились как на никелевом проекте Honeymoon Well (представлено месторождениями Wedgetail, Hannibals, Harrier, Corella и Harakka), так и на перспективных площадях Albion Downs North и Albion Downs South.

По результатам геолого-разведочных работ 2016 г. по проекту Honeymoon Well, включающих в том числе бурение, выделены участки распространения сульфидного никелевого оруденения на флангах и глубоких горизонтах месторождения Wedgetail. На основе полученных результатов

Площади расположены в юго-восточной части Забайкальского края, на территории Александрово-Заводского, Шелопугинского и Газимуро-Заводского районов, в 22 км от железной дороги Борзя — Газимурский Завод. Район расположения участков недр характеризуется развитой инфраструктурой, сформированной на базе бывшего рудника «Шахтаминский» в пос. Вершино-Шахтаминском, который располагается в ее центре.

В 2016 г. проведен комплекс поисковых работ, включая геохимические и геофизические поиски, геологические маршруты. По результатам работ выявлены участки, перспективные на выявление золото-медного оруденения. Поисковые работы продолжаются.

Чингитайская площадь

В 2015 г. получена лицензия с целью геологического изучения (поиски и оценка) месторождений меди, золота, молибдена и попутных компонентов на участке недр Чингитайская площадь. Площадь расположена на территории Александрово-Заводского района Забайкальского края, в 25 км к северо-западу от районного центра. В 3 км южнее площади работ проходит асфальтированная автодорога краевого значения Борзя — Александровский Завод и железная дорога Борзя — Газимурский Завод. В 2016 г. проведен комплекс поисковых работ, включая геохимические и геофизические поиски, геологические маршруты. По результатам работ перспективы обнаружения железо-медно-скарнового объекта не подтвердились.

проведены технико-экономические расчеты потенциальной отработки месторождения Wedgetail. По месторождению Hannibal проведена программа технологических исследований, нацеленная на определение содержаний талька в рудах и оценке его влияния на технологические процессы.

В 2016 г. на площади Albion Downs North с целью оценки дальнейших перспектив проводились наземные электромагнитные геофизические исследования и камеральная обработка химико-аналитических данных, полученных ранее. По результатам проведена оценка ресурсов участка West Jordan и технико-экономические расчеты возможности отработки участка открытым способом.

¹ В 2016 г. геолого-разведочные работы на территории Кольского полуострова не проводились.

/ Бизнес Группы /

Производственная деятельность

ДОБЫЧА

1

Вскрытие

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

2

Подготовительные выработки

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

3

Очистная выемка

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

4

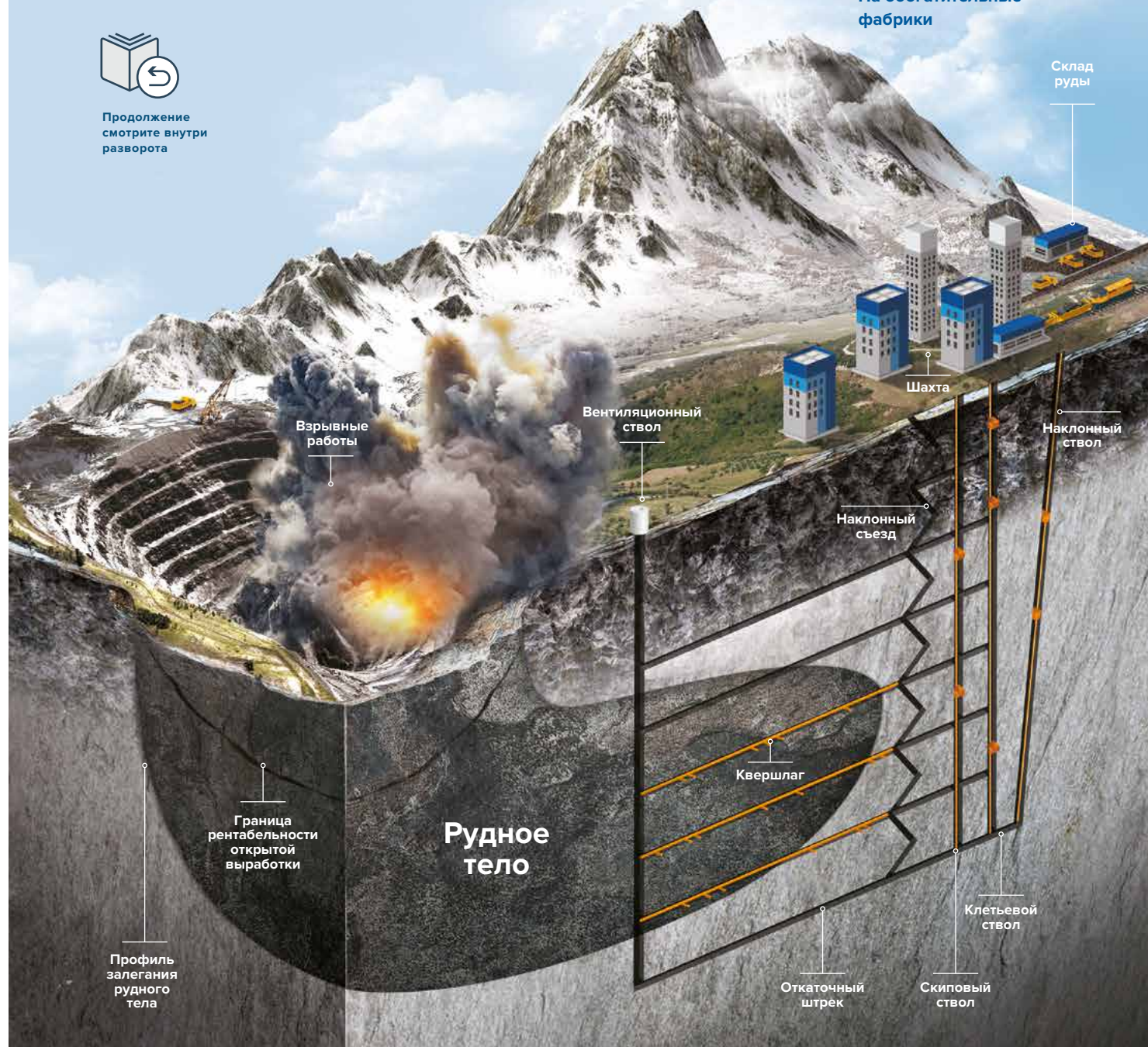
Отгрузка горной массы

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

На обогатительные фабрики



Продолжение смотрите внутри разворота



Перспективные направления применения металлов

ПРИМЕНЕНИЕ

Никель



Необходим сегодня, незаменим завтра

Сегодня никель находит свое применение в сотнях тысяч различных решений в сфере производства промышленных товаров и товаров широкого потребления, строительстве, авиационной, космической и транспортной отраслях. Никель становится незаменимым в производстве литий-ионных аккумуляторных батарей, делая их более безопасными, долговечными и энергоэффективными, в том числе для современных электромобилей, доля которых в мировом автопарке неуклонно растет. Никель также является крайне важным элементом материалов, применяемых в бурно развивающейся в последнее десятилетие технологии 3D-печати.

Основа инфраструктурных проектов и электрификации транспорта

В последнее время значительное число стран — мировых лидеров обращаются к новым крупным инфраструктурным проектам как основе экономического роста, активно развивается движение к новой индустриализации и наращиванию внутреннего промышленного производства. Выполнение этих проектов невозможно без использования меди — базового элемента в строительстве, создании энергосетей, производстве транспортных средств, изделий тяжелого машиностроения и оборудования. В том числе роль меди в современном производстве значительно растет благодаря внедрению электрических двигателей на транспорте: по сравнению с традиционным автомобилем в гибридном транспортном средстве используется в два раза больше меди, а в полностью электрическом — в три раза.

Медь



Металлы платиновой группы



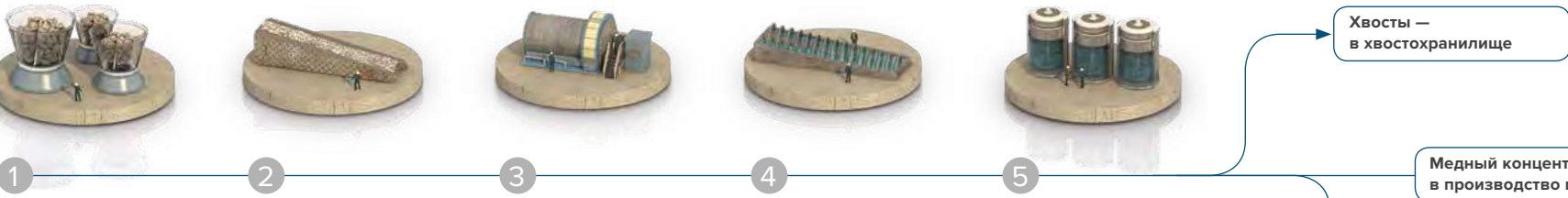
Ключ к экологически чистой энергии водорода

МПГ являются одной из основ перехода к экологически чистой и устойчивой энергетике. На платине базируется работа топливных элементов — нового типа двигателя, который преобразует химическую энергию водорода в электрическую. В этих двигателях драгоценный металл выполняет роль катализатора реакции между водородом и кислородом, в ходе которой выделяется энергия и образуется вода — единственный отход процесса. Топливные элементы отличаются от традиционных двигателей в разы более высокими показателями эффективности и полным отсутствием вредных выбросов. Благодаря своей компактности технология активно внедряется на транспорте, идет развертывание сети стационарных водородных электростанций.

На страже здоровья

Благодаря своим уникальным цитостатическим свойствам, нетоксичности и гипоаллергенности МПГ широко применяются в медицине, в том числе в сложных электронных медицинских приборах, в устройствах, требующих постоянного контакта с человеческим телом, таких как кардиостимуляторы и измерители уровня глюкозы в крови, а также в стоматологии в качестве материала для протезов. Лекарственные средства на основе изотопов палладия и платины являются новым словом в безоперационном лечении онкологических заболеваний, в первую очередь рака предстательной и молочной желез.

ОБОГАЩЕНИЕ



На Талнахской обогатительной фабрике вводятся в эксплуатацию три вертикальные мельницы тонкого помола Vertimill VTM3000 производства Metso Minerals, впервые применяемые в России.

35–50%

экономия энергии в сравнении с традиционной горизонтальной шаровой мельницей

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ:



Глубокая модернизация производства



Подробнее смотрите в разделе «Стратегия «Норникеля» на с. 22

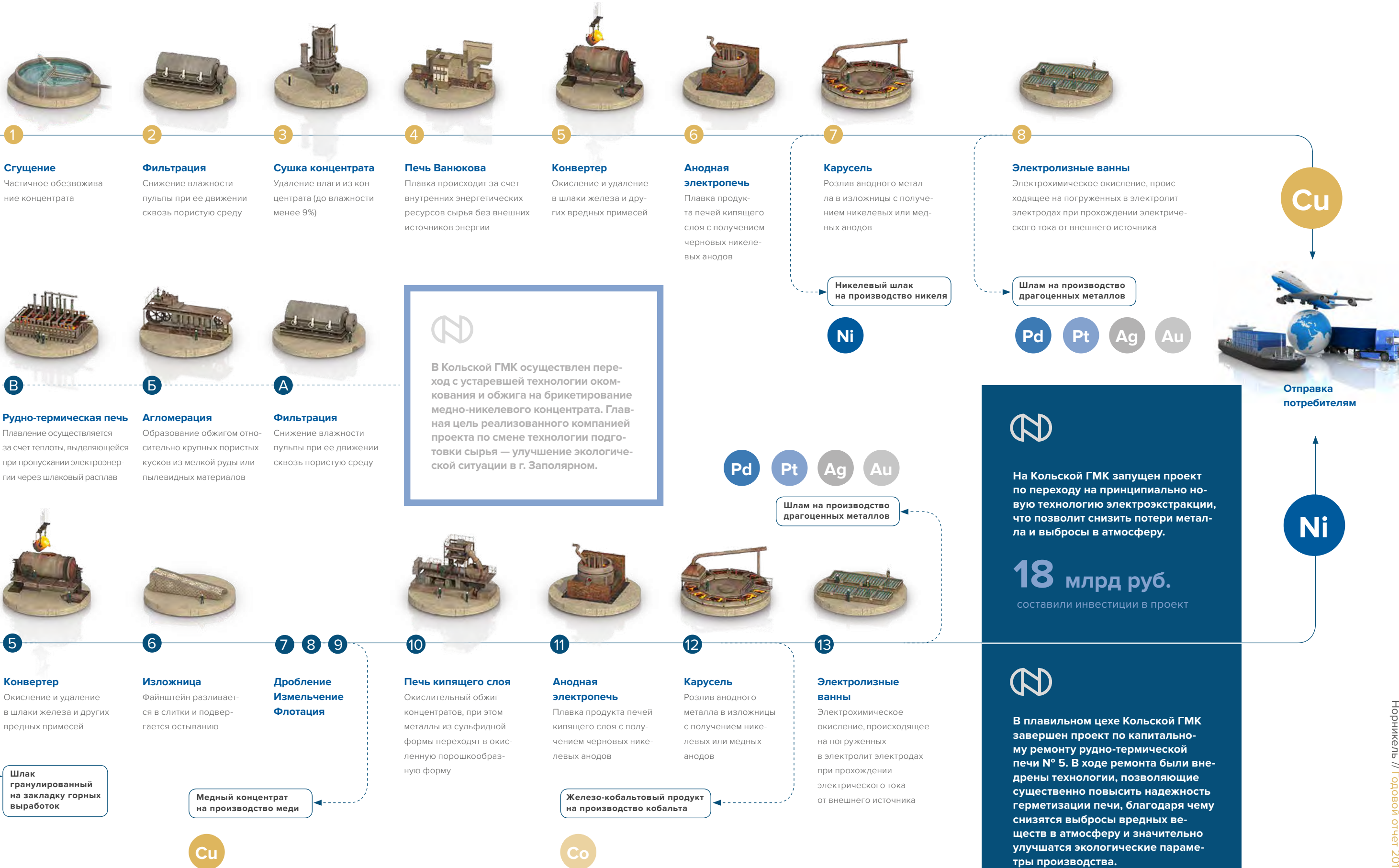
Обеднительная электропечь
Доизвлечение металлов из шлаков металлургических печей

ПРОИЗВОДСТВО НИКЕЛЯ

Никелевый концентрат в производство никеля



ПРОИЗВОДСТВО МЕДИ



На Кольской ГМК запущен проект по переходу на принципиально новую технологию электроэкстракции, что позволит снизить потери металла и выбросы в атмосферу.

18 млрд руб.
составили инвестиции в проект



В плавильном цехе Кольской ГМК завершен проект по капитальному ремонту рудно-термической печи № 5. В ходе ремонта были внедрены технологии, позволяющие существенно повысить надежность герметизации печи, благодаря чему снизятся выбросы вредных веществ в атмосферу и значительно улучшатся экологические параметры производства.



В районе Талнахской обогатительной фабрики подходит к завершающей фазе строительство хвостохранилища, которое после запуска в эксплуатацию будет способно вместить до 230 млн т хвостов.

Добываемая на месторождениях «Норникеля» руда обладает уникальным содержанием металлов



Подробнее смотрите в разделе «Минерально-сырьевая база» на с. 44

АКТУАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Одними из основных задач операционного блока в рамках актуализированного стратегического плана развития Группы «Норильский никель» на 2016 г. являлись:

- актуализация портфеля проектов добывающего комплекса;
- повышение операционной эффективности производства;
- портфельная оценка производственных активов.

Актуализация «базового стратегического портфеля» добывающего комплекса Заполярного филиала Компании ставила своей целью построение прочного фундамента будущего роста эффективности производства. В актуализированный «базовый портфель» вошли наиболее привлекательные и рентабельные запасы. Следующим шагом является разработка комплексных планов отработки рудников с возможным вовлечением дополнительных запасов и ресурсов. «Текущий портфель проектов» достаточен, чтобы обеспечить стабильный уровень производства в течение 5–10 лет.

Разработанная и ныне реализуемая Программа реконфигурации перерабатывающих мощностей Компании позволяет значительно повысить операционную эффективность горно-обогатительного производства. В 2016 г. введен второй пусковой комплекс Талнахской обогатительной фабрики, в соответствии с графиком продолжается ее модернизация, реализован проект по закрытию Никелевого завода.

ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

(Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель»)

Заполярный филиал Компании расположен на Таймырском полуострове в России, полностью за полярным кругом, на 69-й параллели. Транспортное сообщение филиала с другими регионами страны осуществляется по реке Енисей и Северному морскому пути, а также по воздуху.

- Населенные пункты
- Рудники
- ①

 Медный завод
- ②

 Никелевый завод
- ③

 Талнахская обогатительная фабрика
- ④

 Надеждинский металлургический завод
- ⑤

 Норильская обогатительная фабрика

Программа повышения операционной эффективности производства на 2015–2017 гг. предусматривает мероприятия по совершенствованию процесса планирования горных работ, повышению «сквозного» извлечения никеля, меди, кобальта и МПГ, вовлечение в переработку техногенного сырья (хвосты, медный шлак, малоникелистый пирротин) и оптимизацию объемов незавершенного производства. Помимо этого разработаны и реализуются другие программы повышения эффективности, предусматривающие усовершенствование технологии производства никеля и кобальта на АО «Кольская ГМК» (реализовано), повышение качества продукции и оптимизацию производственных затрат.

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ПРОВЕДЕНИЯ РЕКОНФИГУРАЦИИ ПЛАВИЛЬНЫХ И РАФИНИРОВОЧНЫХ МОЩНОСТЕЙ

- повышение операционной эффективности за счет более сбалансированной и полной загрузки путем закрытия Никелевого завода (закрыт в августе 2016 г.);
- расширение пирометаллургического производства на Надеждинском металлургическом заводе (реализовано);
- реконструкция никелерафинировочных мощностей АО «Кольская ГМК» (2015–2018 гг.).



Заполярный филиал — ключевое производственное предприятие Группы «Норильский никель», которое включает в себя полный цикл производства металлов — от добычи руды до отгрузки готовой продукции потребителям. Здесь расположены крупнейшие месторождения Компании.

Добыча

Добывающие активы

Месторождение/рудник (шахта)	Вид рудника	Руды ¹
Месторождение Октябрьское		
рудник «Октябрьский»	подземный	богатые, медистые и вкрапленные
рудник «Таймырский»	подземный	богатые
Месторождение Талнахское		
рудник «Комсомольский» ^{2,3} , в т. ч.		
шахта «Комсомольская» ^{2,3,4}	подземный	медистые и вкрапленные
шахта «Скалистая» ^{2,3}	подземный	богатые
рудник «Маяк» ^{2,3,5}	подземный	богатые, вкрапленные
Месторождение Норильск-1		
рудник «Заполярный» ⁶ , в т. ч.		
карьер рудника «Заполярный»	открытый	вкрапленные
шахта рудника «Заполярный»	подземный	вкрапленные

Отработку месторождений Талнахское и Октябрьское ведут рудники «Таймырский», «Октябрьский», «Комсомольский» (шахты «Комсомольская», «Скалистая») и «Маяк». При добыче руд на этих рудниках используется слоевая и камерная системы разработки с закладкой выработанного пространства

твердеющей смесью. Отработка месторождения Норильск-1 ведется рудником «Заполярный» открытым и подземным способом. Подземная отработка месторождения ведется системой подэтажного (этажного) принудительного обрушения с торцевым выпуском с применением самоходного оборудования.

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

Добыча руды, т

Наименование месторождения	Тип руды	2014	2015	2016
Месторождение Октябрьское				
рудник «Октябрьский»	богатая	1 891 800	1 682 250	1 294 200
	медистая	2 938 400	2 982 700	3 038 820
	вкрапленная	290 134	457 791	984 762
рудник «Таймырский»	богатая	3 614 544	3 713 600	3 545 686
Месторождения Талнахское и Октябрьское				
рудник «Комсомольский»	богатая	1 041 521	1 112 021	1 314 425
	медистая	2 484 095	2 421 055	4 041 807
	вкрапленная	2 035 231	1 535 514	0
Месторождение Талнахское				
рудник «Маяк»	богатая	0	33 670	37 520
	вкрапленная	0	898 120	951 240
Месторождение Норильск-1				
рудник «Заполярный»	вкрапленная	2 748 718	2 490 848	2 035 750
Итого	богатая	6 547 865	6 541 541	6 191 831
	медистая	5 422 495	5 403 755	7 080 627
	вкрапленная	5 074 083	5 382 273	3 971 752
	всего	17 044 443	17 327 569	17 244 210

В 2016 г. суммарный объем добычи руды на горных предприятиях Заполярного филиала составил 17,2 млн т, что на 83,4 тыс. т меньше, чем в 2015 г. (–0,5%). Объем добычи богатых и вкрапленных руд снизился на 15%, а добыча медистых руд увеличилась на 31% за счет увеличения объемов добычи на рудниках «Октябрьский» и «Комсомольский». Изменение объемов добычи руды было предусмотрено годовым планом производства.

Среднее содержание металлов в руде, %

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель	1,29	1,27	1,23
Медь	2,08	2,06	2,09
МПГ (г/т)	6,77	6,85	6,81

Структура добычи руды по объемам металлов в 2016 г., %

Рудники	Добыча руды	Добыча металлов в руде		
		Никель	Медь	МПГ
«Октябрьский»	30,9	26,5	44,1	39,6
«Таймырский»	20,6	41,0	26,3	17,7
«Комсомольский»	31,0	27,4	24,1	29,3
шахта «Комсомольская»	23,3	11,4	14,8	20,4
шахта «Скалистая»	7,7	16,0	9,3	8,9
«Маяк»	5,7	2,2	2,9	3,6
«Заполярный»	11,8	2,9	2,6	9,8
Итого	100	100	100	100

Обогащение

Обогатительные мощности:

- Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ),
- Норильская обогатительная фабрика (НОФ).

Талнахская обогатительная фабрика перерабатывает богатые и медистые руды месторождений Октябрьское и Талнахское с получением никелевого, медного и пирротинового концентратов. Основными технологическими операциями являются: дробление, измельчение, флотация и сгущение.

Норильская обогатительная фабрика перерабатывает весь объем вкрапленных руд, медистые руды месторождений Октябрьское и Талнахское с получением никелевого и медного концентратов. Основными технологическими операциями являются: дробление, измельчение, гравитационное и флотационное обогащение, сгущение.

Сгущенные концентраты Талнахской и Норильской обогатительных фабрик по гидротранспорту передаются для дальнейшей переработки на металлургические предприятия.

Извлечение металлов в обогатительном цикле, %

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель	82,0	81,3	77,1
Медь	95,8	95,5	94,2
МПГ	81,4	79,3	77,7

В целом производственным объединением обогатительных фабрик Заполярного филиала в 2016 г. было переработано рудного сырья всех типов (богатые, медистые и вкрапленные руды) в количестве

16,7 млн т

На Талнахской обогатительной фабрике в 2016 г. было переработано сульфидных руд на 0,6 млн т больше, чем в 2015 г. (2016 г. — 8,6 млн т, 2015 г. — 8,0 млн т). В первом полугодии был произведен монтаж новых флотомашин, мельницы полусамозмельчения (МПСИ) и мельниц тонкого помола. С начала второго полугодия фабрика работала в режиме отладки новой технологии, что привело к временному снижению показателей извлечения в 2016 г. В результате модернизации тем не менее качество коллективного флотационного концентрата по содержанию никеля и меди повысилось относительно уровня 2015 г.: по никелю — на 0,6% (2016 г. — 5,3%, 2015 г. — 4,8%), по меди — на 2,2% (2016 г. — 10,0%, 2015 г. — 7,8%). Извлечение меди в медный концентрат за отчетный год выше 2015 г. на 3,2% (2016 г. — 82,2%, 2015 г. — 78,9%).

На Норильской обогатительной фабрике в 2016 г. переработано руды на 0,7 млн т меньше, чем в 2015 г. (2016 г. — 8,1 млн т, 2015 г. — 8,8 млн т), что связано с перенаправлением медистых руд рудника «Октябрьский» на ТОФ. Во втором полугодии 2016 г. в порядке производственного эксперимента на ветви вкрапленных руд НОФ в составе рудной шихты перерабатывались бедные обороты Медного завода. Это позволило частично компенсировать медь, выбывшую с рудника «Октябрьский». Содержание металлов в коллективном концентрате НОФ за отчетный год превысило показатели 2015 г. по никелю на 0,3% (2016 г. — 3,4%, 2015 г. — 3,1%), по меди осталось практически на уровне 2015 г. (2016 г. — 10,13%, 2015 г. — 10,11%). Качество медного концентрата фабрики по содержанию меди выросло на 0,4% (2016 г. — 23,6%, 2015 г. — 23,2%).

Переработка сульфидных руд на ТОФ, млн т



Переработка руды на НОФ, млн т



Металлургия

Металлургические мощности:

- Надеждинский металлургический завод (НМЗ);
- Никелевый завод (НЗ) — закрыт в августе 2016 г.;
- Медный завод (МЗ);
- Металлургический цех (входит в состав Медного завода).

В 2016 г. на металлургических предприятиях Компании продолжились работы по реконфигурации производственных мощностей, совершенствованию организации технологических процессов и обслуживания основного технологического оборудования.

В августе 2016 г. были закрыты Плавильный и Обжиговый цехи, Цех электролиза никеля и Хлорно-кобальтовый цех Никелевого завода Заполярного филиала. Рафинировочное производство никеля переведено в Кольскую ГМК и Norilsk Nickel Harjavalta.

До закрытия Никелевого завода Надеждинский металлургический завод перерабатывал основную часть никелевого концентрата, практически весь объем пирротинового концентрата ТОФ, часть никелевого концентрата НОФ, часть ранее заскладированного на Кайерканском угольном разрезе (КУР-1) пирротинового концентрата (ЛПК КУР) с получением файнштейна и элементарной серы. Пирротиновые концентраты ТОФ и ЛПК КУР направлялись на выщелачивание в гидрометаллургическое отделение (ГМО) с получением автоклавного сульфидного концентрата (АСК). Концентраты ТОФ, АСК и ЛПК КУР поступают в печи взвешенной плавки. Полученный штейн подвергается конвертированию для получения файнштейна. Со второго полугодия, после закрытия Никелевого завода, весь объем никель-пирротинового концентрата ТОФ и никелевого концентрата НОФ перерабатывается на пирометаллургическом переделе Надеждинского металлургического завода, весь объем ЛПК КУР направляется в переработку в ГМО НМЗ.

До закрытия Никелевый завод перерабатывал практически весь объем никелевого концентрата НОФ, часть пирротинового и никелевого концентратов ТОФ, часть ранее заскладированного на КУР-1 пирротинового концентрата, часть файнштейна Надеждинского металлургического завода с получением товарного никеля и кобальта.

Извлечение металлов в металлургическом цикле, %

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель	92,4	93,1	93,4
Медь	94,7	94,2	94,1
МПГ	93,3	93,8	95,0

Объемы производства металлов

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель, т	122 390	96 916	50 860
Медь, т	297 552	292 632	280 347
Палладий, тыс. тр. ун.	2 065	1 935	1 703
Платина, тыс. тр. ун.	500	488	449

Медный завод перерабатывает весь объем медных концентратов НОФ и ТОФ с получением товарной меди, элементарной серы и серной кислоты для технологических нужд Заполярного филиала. Металлургический цех (МЦ), являющийся подразделением Медного завода, перерабатывает шламы Цеха электролиза меди и Цеха электролиза никеля (до закрытия НЗ) с получением концентратов драгоценных металлов, металлического серебра и селена.

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

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

В 2016 г. объемы производства Заполярного филиала по основным металлам были ниже объемов, произведенных в 2015 г., что в основном обусловлено реконфигурацией производства: закрытием Никелевого завода и проведением пусконаладочных работ на ТОФ.

КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

(АО «Кольская ГМК»)

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

- Населенные пункты

⬮

Рудники (Северный и Каула-Котсельваара)
- ①

Обогатительная фабрика
- ②

Плавильный цех
- ③

«Североникель» (Металлургический цех, Рафинировочный цех, Цех электролиза никеля)



Добыча

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

- Месторождение Ждановское использует систему разработки подэтажным обрушением со сплошным порядком выемки и торцевым выпуском руды, систему разработки подэтажным обрушением с камерно-целиковым порядком выемки (в минимальном объеме), открытым способом (на участке открытых горных работ — карьере «Южный»).
- В месторождении Заполярное в течение первого полугодия 2016 г. использовалась камерная система разработки с отбойкой руды глубокими скважинами из подэтажных штреков с закладкой выработанного пространства (твердеющей и «сухой» закладкой).
- Месторождения Котсельваара-Каммикиви и Семилетка используют в основном систему разработки с отбойкой руды из подэтажных штреков и систему разработки с подэтажным обрушением, также в минимальном объеме применяются системы разработки камерно-столбовая с мелкошпуровой отбойкой и камерно-столбовая со скважинной отбойкой.

Кольская ГМК — второй по значимости производственный актив Компании.

Добывающие активы АО «Кольская ГМК»

Месторождение / шахта (участок)	Вид рудника	Руды
Месторождение Ждановское		медно-никелевые сульфидные
участок открытых работ «Северный»	открытый	вкрапленные
участок подземных работ «Северный»	подземный	вкрапленные
Месторождение Заполярное		медно-никелевые сульфидные
участок подземных работ «Северный»	подземный	вкрапленные
Месторождения Котсельваара-Каммикиви и Семилетка		медно-никелевые сульфидные
шахта «Каула-Котсельваара» ¹	подземный	вкрапленные

Добыча руды, млн т

Месторождение	2014	2015	2016
Месторождение Ждановское			
участок открытых работ «Северный»	476 833	558 418	459 707
участок подземных работ «Северный»	6 081 295	6 181 010	6 309 574
Месторождение Заполярное			
участок подземных работ «Северный»	695 101	489 308	138 967
Месторождения Котсельваара-Каммикиви и Семилетка			
шахта «Каула-Котсельваара»	787 935	733 490	707 270
Итого	8 041 164	7 962 226	7 615 518

¹ В декабре 2013 г. рудник «Каула-Котсельваара» был объединен с рудником «Северный» и вошел в состав рудника в качестве шахты.

Суммарный объем добычи руды на горных предприятиях АО «Кольская ГМК» в отчетном периоде составил 7,6 млн т, что на 347 тыс. т меньше, чем в 2015 г. (–4%).

При сравнении фактических объемов добычи руды в 2016 г. с фактическими объемами 2015 г. необходимо отметить следующее:

- снижены объемы добычи руды месторождения Заполярное рудником «Северный» на 72%, что обусловлено доработкой балансовых запасов месторождения;
- снижены объемы добычи руды по шахте «Каула-Котсельваара» на 4% в связи с работой шахты на пятидневном режиме;
- снижение объемов добычи на месторождении Заполярное и шахте «Каула-Котсельваара» предусмотрено календарным планом развития горных работ 2016 г.

Среднее содержание металлов в руде

Наименование	2014	2015	2016
Никель, %	0,65	0,62	0,53
Медь, %	0,27	0,25	0,22
МПГ (г/т)	0,08	0,07	0,08

Суммарный объем добычи руды на горных предприятиях АО «Кольская ГМК» в 2016 г.

7,6 млн т

Структура добычи руды по объемам металлов в 2016 г., %

Рудники	Добыча руды	Добыча металлов в руде		
		Никель	Медь	МПГ
Рудник «Северный»	100	100	100	100
участок открытых работ «Северный»	6,0	4,0	4,5	2,7
участок подземных работ «Северный» (месторождение Ждановское)	82,9	80,9	78,0	67,8
участок подземных работ «Северный» (месторождение Заполярное)	1,8	4,6	4,8	9,2
шахта «Каула-Котсельваара»	9,3	10,5	12,7	20,3

Обогащение

Обогатительные мощности:

- Обогатительная фабрика (г. Заполярный).

Продукцией Обоганительной фабрики является медно-никелевый концентрат, который подвергается брикетированию. Также брикетированию подвергается концентрат Nkomati. Брикеты направляются на переработку в Плавильный цех. Продукцией Плавильного цеха является файнштейн.

Обогатительная фабрика Кольской ГМК в 2016 г. переработала 7,568 млн т руды, что на 282 тыс. т меньше, чем в 2015 г., в связи со снижением объемов добычи.

В 2016 г. извлечение металлов в коллективный концентрат ниже уровня 2015 г., что объясняется увеличением в шихте доли тонковкрапленных (труднообогащаемых) и оталькованных руд.

Извлечение металлов в обогатительном цикле (от руды до концентрата), %

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель	72,4	72,7	69,0
Медь	75,2	76,0	73,6

Переработка руды на Обоганительной фабрике Кольской ГМК в 2016 г.

7,6 млн т

Металлургия

На рафинировочных мощностях Кольской ГМК в Мончегорске перерабатывается файнштейн Плавильного цеха, файнштейн Заполярного филиала и медный кек завода Norilsk Nickel Harjavalta.

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

В 2016 г. Кольская ГМК произвела больше металлов, чем в 2015 г. Основным фактором роста стало увеличение поставок файнштейна Заполярного филиала в связи с реконfigurацией производства.

Металлургические мощности:

- Плавильный цех (пгт Никель),
- Metallургический цех (пгт Никель),
- Рафинировочный цех (г. Мончегорск),
- Цех электролиза никеля (г. Мончегорск).

Извлечение металлов в рафинировочном производстве, %

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель	97,8	97,8	98,0
Медь	97,2	97,3	97,1
МПГ	95,2	97,1	96,3

Объемы производства металлов

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель, т	106 048	125 100	131 235
в т. ч. из российского сырья Компании	100 834	123 335	126 937
Медь, т	57 392	63 075	70 272
в т. ч. из российского сырья Компании	48 345	60 134	63 542
Палладий, тыс. тр. ун.	595	671	851
в т. ч. из российского сырья Компании	517	640	815
Платина, тыс. тр. ун.	127	134	173
в т. ч. из российского сырья Компании	95	122	159

Финляндия

(Norilsk Nickel Harjavalta)

Завод Harjavalta перерабатывает российское сырье Компании, а также никельсодержащее сырье сторонних поставщиков.

Мощности завода Norilsk Nickel Harjavalta по производству никелевой продукции составляют 66 тыс. т в год. Применяемая технология — сернокислотное выщелачивание никелевых полупродуктов — позволяет достигать показателей по извлечению металла свыше 98%, являясь передовой практикой в горно-металлургической отрасли.

Завод Norilsk Nickel Harjavalta производит товарную продукцию, включая никелевые катоды, брикеты и соли, кобальт в сульфате, а также полупродукты, включая медный кек, содержащий металлы платиновой группы, и кобальт в растворе, далее перерабатываемые сторонними компаниями.



ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ЗАВОДА NORILSK NICKEL HARJAVALTA



Начиная со второго полугодия 2016 г. постепенно увеличивались поставки никелевого сырья с российского рафинировочного производства в Мончегорске, что соответствует стратегии реконфигурации никелевого производства в ПАО «ГМК «Норильский никель». Продолжались поставки сырья от третьих лиц, а именно: файнштейна BHP (Австралия), файнштейна и штейна Boliden Harjavalta (Финляндия), файнштейна BCL (Ботсвана), никелевого сульфидного концентрата Terrafame (Финляндия).

В 2016 г. предприятие Norilsk Nickel Harjavalta произвело 53,7 тыс. т товарного никеля, что на 23% больше объема 2015 г. Рост объема производства никеля связан с реконфигурацией рафинировочного производства в Компании и увеличением в связи с этим поставок никелевого сырья с Кольской ГМК.

Меди в медном кеке было продано третьим сторонам 9,6 тыс. т, что на 26% ниже объемов 2015 г. Снижение продаж медного кека третьим лицам в 2016 г. по сравнению с 2015 г. связано с увеличением его поставок в Кольскую ГМК.

Произведено товарного никеля на Norilsk Nickel Harjavalta

53,7 тыс. т +23%

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

Извлечение металлов в металлургии, %

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель	97,1	97,8	98,3
Медь	99,3	99,6	99,7
Палладий	99,3	99,6	99,4
Платина	99,3	99,6	99,4

Загрузка рафинировочных мощностей, % от максимального



Структура производства товарного никеля, %



Источник: данные Компании

Объемы производства металлов заводом Norilsk Nickel Harjavalta

Наименование металла	2014	2015	2016
Товарный никель, т	42 603	43 479	53 654
в т. ч. из российского сырья Компании	0	424	19 012
Медь в медном кеке, т	10 629	13 048	9 598
в т. ч. из российского сырья Компании	0	0	593
Палладий в медном кеке, тыс. тр. ун.	71	78	64
в т. ч. из российского сырья Компании	0	0	8
Платина в медном кеке, тыс. тр. ун.	31	33	22
в т. ч. из российского сырья Компании	0	0	2

АФРИКА

(Norilsk Nickel Nkomati)

Предприятие Nkomati является совместным (unincorporated joint venture) предприятием Группы «Норильский никель» и компании African Rainbow Minerals, в котором доля Группы «Норильский никель» составляет 50%. Предприятие расположено в ЮАР, в 300 км к востоку от г. Йоханнесбурга в провинции Мпумаланга.

Предприятие Nkomati является единственным в ЮАР производителем никелевого концентрата. Производимый концентрат помимо никеля содержит медь, кобальт, хром и МПГ.

Производственные мощности:

- открытый и подземный рудники;
- обогатительная фабрика по переработке руды MMZ установленной мощностью 375 тыс. т руды в месяц (макс. до 410 тыс. т руды в месяц);
- обогатительная фабрика по переработке руды PCMZ установленной мощностью 250 тыс. т руды в месяц (макс. до 300 тыс. т руды в месяц).

Технология производства

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

Добываемое в открытых и подземном рудниках сырье перерабатывается на обогатительных фабриках по технологии сульфидной флотации.

Полученные концентраты направляются для дальнейшей переработки на предприятия Boliden и АО «Кольская ГМК».

Добыча

В 2016 г. объем добытой руды на предприятии Nkomati составил 2,8 млн т (исходя из доли Группы «Норильский никель» в 50%) со средним содержанием никеля 0,37%. Доля Группы «Норильский никель» в объемах производства никеля в концентрате составила 8,5 тыс. т, ниже уровня 2015 г. в связи с сокращением объема добычи руды и снижением содержания никеля в перерабатываемой руде.

Среднее содержание металлов в руде, %

Наименование	2014	2015	2016
Никель	0,36	0,34	0,37
Медь	0,13	0,14	0,13

Обогащение

Извлечение металлов в обогащении, %

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель	75,9	74,1	70,6
Медь	90,8	86,1	89,5

Металлургия

Производство металлов для переработки внутри Группы «Норильский никель»

Наименование металла	2014	2015	2016
Никель, т	11 359	11 350	8 486
Медь, т	4 958	5 301	4 007
Палладий, тыс. тр. ун.	48	53	40
Платина, тыс. тр. ун.	19	20	15

/ Бизнес Группы /

Основные инвестиционные проекты

ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

(Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель»)



Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ)

География проекта
Норильский промышленный район



Шахта «Скалистая»

География проекта
Норильский промышленный район

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

Второй пусковой комплекс (2ПК)

- Проектная мощность по переработке руд — 10,2 млн т в год
- Повышение содержания никеля в никелевом концентрате с 8,6 до 13,5%
- Снижение затрат на металлургических переделах за счет снижения на 12% сульфидной массы в поступающем концентрате (с 2016 г.)
- Увеличение вывода серы в отвальные хвосты на 16%
- Капитальные вложения в 2016 г. — около 10 млрд руб. (148 млн долл. США)
- Оставшиеся капитальные вложения — около 4 млрд руб. (69 млн долл. США)
- IRR 1–2 ПК > 40%

Описание проекта

Основная фаза масштабной реконструкции ТОФ началась в апреле 2014 г. В январе 2015 г. был запущен первый пусковой комплекс (1ПК). При строительстве второго пускового комплекса (2ПК) ТОФ был расширен главный корпус предприятия, проведена реконструкция корпуса приготовления реагентов и построен ряд новых объектов. По сути, это строительство новой обогатительной фабрики, которая позволит перерабатывать все руды месторождения Талнахское.

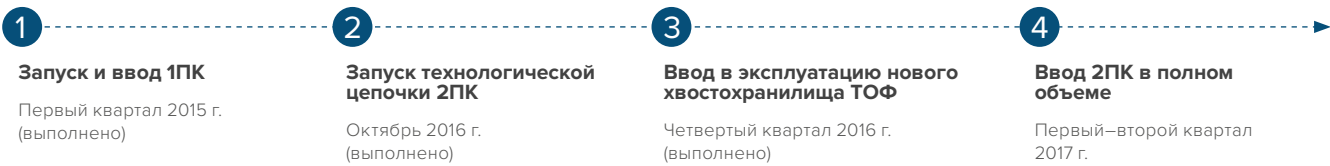
Экологическая эффективность

Сокращение выбросов серы на тонну производимых цветных металлов за счет снижения доли сульфидов в концентрате на 12%.

ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

2ПК — в сентябре 2016 г. введен в полном объеме проект первой очереди хвостохранилища, в октябре 2016 г. завершен монтаж проектной технологической цепочки.

График выполнения работ



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Постепенное увеличение годовой производительности с 0,95 млн т руды к 2018 г. и до 2,4 млн т руды к 2024 г.
- Запасы — 58 млн т руды
- Капитальные вложения в 2016 г. — около 10 млрд руб. (153 млн долл. США)
- Оставшиеся капитальные вложения в 2017–2024 гг. — около 80 млрд руб.
- IRR > 30%

Описание проекта

Увеличение годовой производительности по добыче руды за счет вскрытия и подготовки к отработке запасов богатых и медистых руд месторождений Талнахское и Октябрьское.

ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

В 2016 г. введен в эксплуатацию 1ПК и 4ПК по добыче руды мощностью 300 тыс. т богатой руды ежегодно. В 2016 г. выполнено вертикальной проходки 420 м вентиляционного ствола-10 (всего выполнено 1,8 из 2,1 км) и 455 м скипо-клетьевого ствола-1 (всего выполнено 1,3 из 2,1 км). Выполнено горизонтальной проходки более 2,3 км.

Среднее содержание металлов



График выполнения работ



Рудник «Таймырский»

География проекта
Ведет добычу богатых медно-никелевых руд месторождения Октябрьское, расположенного на юге Таймырского полуострова

Рудник «Октябрьский»

География проекта
Разрабатывает богатые, вкрапленные и медистые руды одноименного месторождения Октябрьское, расположенного на юге Таймырского полуострова

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Запасы руды — 63,0 млн т
- Капитальные вложения в 2016 г. — около 4 млрд руб. (68 млн долл. США)
- Оставшиеся капитальные вложения в 2017–2022 гг. — более 30 млрд руб.
- IRR > 60%

Описание проекта

Прирост добычи богатой руды с 3,5 млн до 3,9 млн т к 2020 г. за счет увеличения производительности.

ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

В 2016 г. пройдено более 5,9 км подземных горных выработок и обеспечен ввод мощностей 0,2 млн т в год.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Запасы руды — 59 млн т
- Капитальные вложения в 2016 г. — около 4 млрд руб. (59 млн долл. США)
- Оставшиеся капитальные вложения в 2017–2022 гг. — около 11 млрд руб.
- IRR > 75%

Описание проекта

Обеспечение ежегодного текущего уровня добычи 5,2 млн т руды до 2023 г.

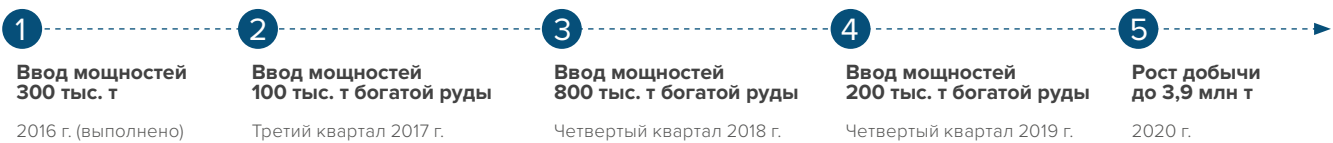
ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

В 2016 г. пройдено 6 км подземных горных выработок и введен 4ПК, направленный на поддержание мощностей по добыче медистых руд в объеме 3,0 млн т в год.

Среднее содержание металлов



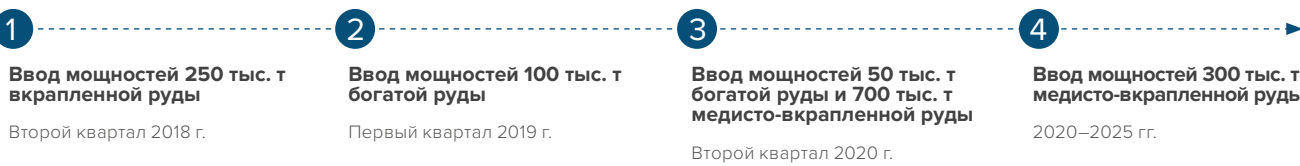
График выполнения работ



Среднее содержание металлов



График выполнения работ





Рудник «Комсомольский» (без учета шахты «Скалистая»)

География проекта
Рудник «Комсомольский» находится в границах Норильского промышленного района в окрестностях Талнаха



Закрытие Никелевого завода

География проекта
Никелевый завод — самый старый актив Компании (введен в 1942 г.), расположен непосредственно в черте г. Норильска

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Запасы — 24,9 млн т руды
- Капитальные вложения в 2016 г. — около 3 млрд руб. (40 млн долл. США)
- Оставшиеся капитальные вложения в 2017–2020 гг. — более 16 млрд руб.
- IRR > 43%

Описание проекта

Обеспечение ежегодного текущего уровня добычи руды на уровне 3,8–4,1 млн т руды до 2020 г.

ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

В 2016 г. выполнена проходка около 3 км и обеспечен ввод мощностей 100 тыс. т в год.

Описание проекта

Закрытие всех переделов Никелевого завода с 1 сентября 2016 г. и увеличение мощности пирометаллургического производства Надеждинского металлургического завода для переработки всего никелевого сырья Заполярного филиала. Рафинировочные переделы выводятся на АО «Кольская ГМК» и на Norilsk Nickel Harjavalta.

Экологическая эффективность

За счет модернизации Талнахской обогатительной фабрики и закрытия Никелевого завода ожидается снижение выбросов в атмосферу Норильска соединений серы на 15%, что позволит заметно снизить приземные концентрации загрязняющих веществ при неблагоприятных метеоусловиях.

ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

Надеждинский металлургический завод

Март 2016 г. Запуск плавки для переработки всего объема никелевого концентрата Заполярного филиала за счет увеличения мощности пирометаллургического производства до 2,4 млн т руды в год. Капитальные вложения в 2016 г. — около 1,3 млрд руб. Оставшиеся капитальные вложения в 2017 г. — около 0,8 млрд руб.

Первый квартал 2016 г. Завершен проект по переработке никелевого шлака Медного завода до 150 тыс. т в год за счет модернизации действующего производства. Капитальные вложения по проекту — 0,1 млрд руб.

Июль 2016 г. Завершен проект по передаче всего объема никелевого сырья с Норильской обогатительной фабрики. Капитальные вложения по проекту — 0,7 млрд руб.

Медный завод

Начата реализация проекта по переводу производства бисульфита натрия из Агломерационного цеха закрываемого Никелевого завода. Капитальные вложения по проекту — 0,7 млрд руб.

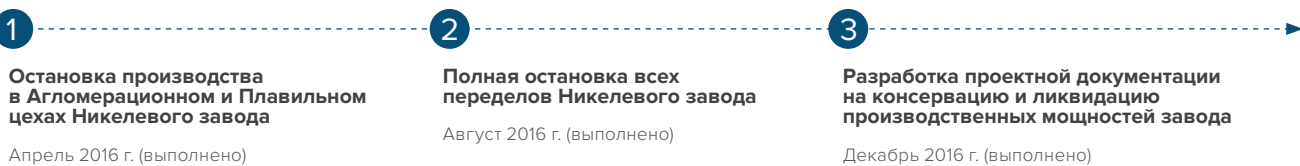
Среднее содержание металлов



График выполнения работ




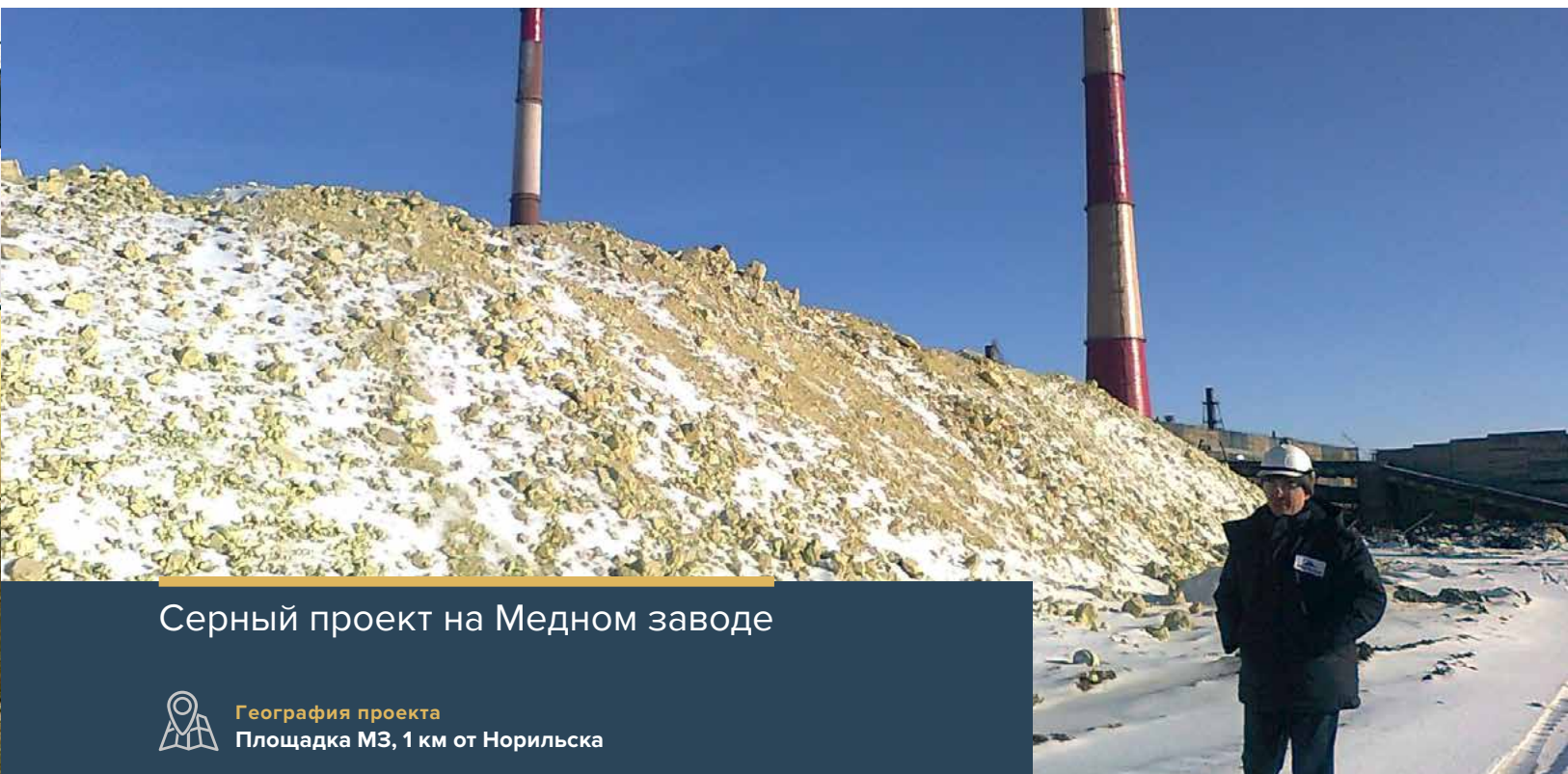
График выполнения работ






Серный проект на Надеждинском металлургическом заводе

 **География проекта**
Площадка НМЗ, 8 км от Норильска



Серный проект на Медном заводе

 **География проекта**
Площадка МЗ, 1 км от Норильска

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Производительность — до 600 тыс. т серы в год
- Эффективность утилизации диоксида серы — не ниже 95%
- Капитальные вложения в 2016 г. — 0,6 млрд руб.

ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

Компания SNC Lavalin приступила к разработке рабочей документации.

Ведется разработка проектно-сметной документации по инфраструктурным проектам энергоснабжения.

Завершены инженерные изыскания для стадии «Рабочая документация».

Выполняются подготовительные работы на площадке строительства.

Описание проекта

Разработка и реализация технических и проектных решений, обеспечивающих получение элементарной серы из отходящих газов печей взвешенной плавки Надеждинского металлургического завода, а также снижение выбросов диоксида серы в атмосферу до уровня предельно допустимых выбросов (ПДВ), установленного регламентирующими документами.

Экологическая эффективность

Это крупнейшее экологическое мероприятие в программе модернизации производственных активов Компании, цель которого снижение выбросов диоксида серы на основе наиболее эффективного технического решения.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Производительность — до 280 тыс. т серы в год
- Эффективность утилизации диоксида серы — не ниже 90%
- Капитальные вложения в 2016 г. — около 13 млн руб.
- Прогнозный срок завершения — 2021 г.

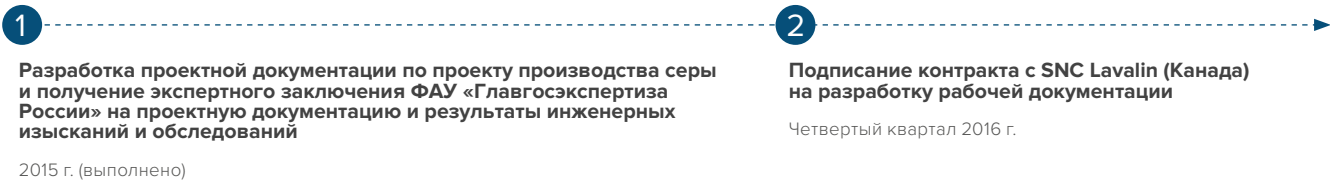
Описание проекта

Разработка и реализация технических и проектных решений, обеспечивающих снижение выбросов диоксида серы в атмосферный воздух до уровня ПДВ из отходящих газов печей Ванюкова с получением элементарной серы. Проект является альтернативным вариантом решения проблемы выбросов диоксида серы. Проектом предусматривается реконструкция действующего производства серы на Медном заводе по технологии, разработанной ООО «Институт Гипроникель», с возможностью использования части имеющихся зданий, сооружений, оборудования и коммуникаций.

ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

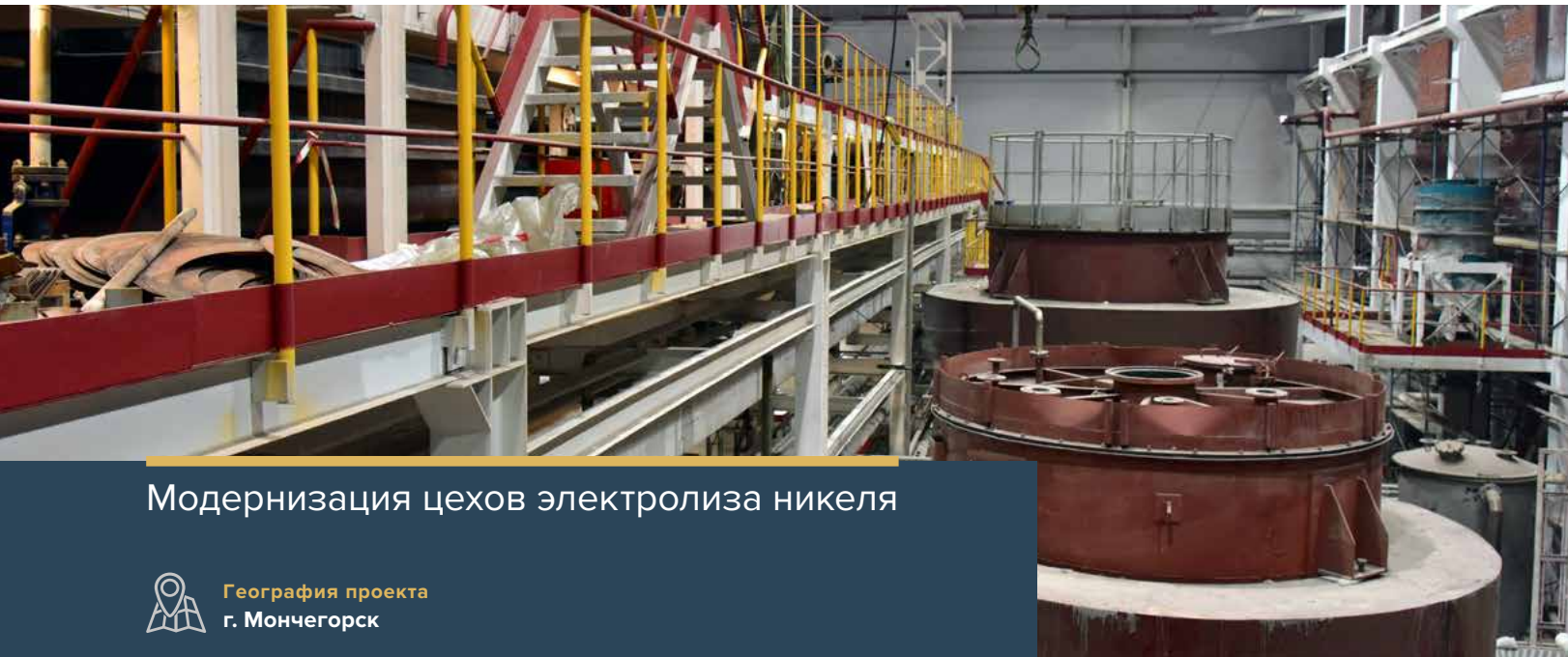
Ведутся технико-экономические исследования и разработка технологического регламента на проектирование с планируемым сроком завершения работ в первом квартале 2017 г.

График выполнения работ



КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

(АО «Кольская ГМК»)



Модернизация цехов электролиза никеля

 География проекта
г. Мончегорск

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

по ЦЭН-1

- Производительность — 45 тыс. т никеля в год
- Капитальные вложения по проекту — около 0,8 млрд руб.
- Проект завершен в 2016 г.

по ЦЭН-2

- Производительность — 145 тыс. т никеля в год
- Капитальные вложения в 2016 г. — около 1 млрд руб.
- Оставшиеся капитальные вложения — около 18 млрд руб.
- Срок завершения проекта — четвертый квартал 2018 г.

Описание проекта

В Цехе электролиза никеля № 1 (ЦЭН-1) — проведение восстановительного ремонта зданий и сооружений, технологического и вспомогательного оборудования, инженерных сетей и вентиляции. Одной из основных задач реконструированного цеха являлась подготовка к предстоящей реконфигурации производственных мощностей Компании в связи с остановкой Никелевого завода. Возобновление работы цеха позволит обеспечивать стабильные объемы выпуска товарной продукции в условиях модернизации основного электролизного подразделения Кольской ГМК — Цеха электролиза никеля № 2 (ЦЭН-2).

В Цехе электролиза никеля № 2 — создание современного высокоэффективного производства катодного никеля путем перевода существующих мощностей на технологию электроэкстракции никеля из растворов хлорного растворения никелевого порошка трубчатых печей. При выпуске готового металла будут достигаться максимальные показатели чистоты.



Утилизация солевого стока

 География проекта
г. Мончегорск

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Утилизация солевого стока никелевого рафинирования в количестве 350 тыс. м³ в год с получением готовой (товарной или используемой внутри предприятия) продукции
- Капитальные вложения в 2016 г. — 0,4 млрд руб.
- Капитальные вложения по проекту — 1,5 млрд руб.

Описание проекта

Строительство установки выпаривания жидких отходов при производстве электролитного никеля. Реализация проекта позволила снизить негативное влияние никелевого производства на водные объекты, прилегающие к промышленной площадке предприятия в Мончегорске вследствие существенного снижения сброса сульфатов и хлоридов натрия, бора в борной кислоте со сточными водами ЦЭН за счет производства из них товарных сульфата и хлорида натрия на продажу, борной кислоты и тепловой энергии.

ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ КРАЙ

(ООО «ГРК «Быстринское»)

Быстринский ГОК



География проекта

Месторождение Быстринское находится на территории Газимуро-Заводского района Забайкальского края

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Производительность — 10 млн т в год
- Запасы — 294 млн т руды
- Капитальные вложения в 2016 г. — более 18 млрд руб. (269 млн долл. США)
- Оставшиеся капитальные вложения в 2017 г. (без учета затрат в энергетическую инфраструктуру) — около 36 млрд руб. (~500 млн долл. США)
- Новые рабочие места — 3 тыс. человек
- IRR > 40%

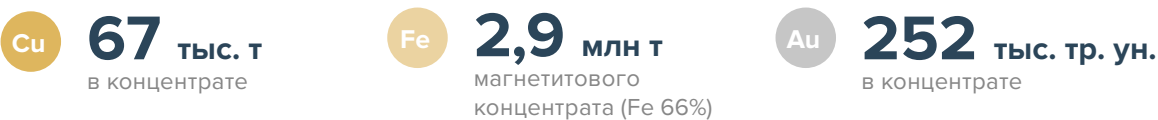
Описание проекта

Строительство карьера и горно-обогатительного комбината (ГОК) с целью ввода в эксплуатацию новых запасов.

Среднее содержание металлов



Среднегодовые объемы производства при выходе на проектную мощность за 2020–2030 гг.



ТЕКУЩИЙ СТАТУС ПРОЕКТА

Ведется временная эксплуатация железной дороги Нарын 1 (Борзя) — Газимурский Завод.

Завершается строительство линий электропередачи 220 кВ Харанорская ГРЭС — Бугдаинская — Быстринская с ПС 220кВ Быстринская с последующим выкупом построенного имущества ПАО «ФСК ЕЭС».

Продолжается строительство объектов, реализуемых на условиях под ключ: обогатительной фабрики, вахтового поселка, объектов электросетевого хозяйства, котельной; выполняются вскрышные и горно-подготовительные работы на карьерах «Верхне-Ильдиканский» и «Быстринский-2».

Осуществляется поставка и монтаж основного технологического оборудования, заключены договоры на поставку горной и вскрышной техники.

По факту закрытия тепловых контуров основных и вспомогательных зданий Быстринского ГОКа выполняются внутренние отделочные работы и монтаж инженерных сетей.

Выполняется обновление ресурсной модели месторождения Быстринское с учетом вовлечения в отработку золотосодержащих и смешанных типов руд, ожидается прирост запасов на основе дополнительных геолого-разведочных работ.

В 2016 г. Компания привлекла кредитную линию на принципах проектного финансирования Читинского проекта от Sberbank CIB на общую сумму 800 млн долл. США сроком на 8 лет.

В июле 2016 г. группа китайских инвесторов Highland Fund приобрела 10,67%-ю долю в капитале Читинского проекта.

Совет директоров Компании одобрил сделку по продаже до 39,32% доли в Читинском проекте в пользу CIS Natural Resources Fund с сохранением доли Компании более 50% и сохранением статуса оператора.

График выполнения работ



Газовые и энергетические активы

ГАЗОВЫЕ АКТИВЫ

Газовые активы Компании развиваются как самостоятельная бизнес-единица с целью обеспечения устойчивого развития всего Норильского промышленного района. Компания рассматривает эти активы как стратегические, не включая их при этом в основную бизнес-цепочку.



АО «Таймыргаз» / АО «Таймыртрансгаз»

Осуществляет эксплуатацию месторождения Пелятинское.

В марте 2016 г. произошла реорганизация ОАО «Таймыргаз» в форме выделения газотранспортной организации АО «Таймыртрансгаз», что разделило регулируемый вид деятельности на транспортировку и добычу газа.

В 2016 г. завершено строительство, проведены испытания поисково-оценочной скважины на северо-восточном фланге месторождения Пелятинское.

АО «Норильскгазпром» / АО «Норильсктрансгаз»

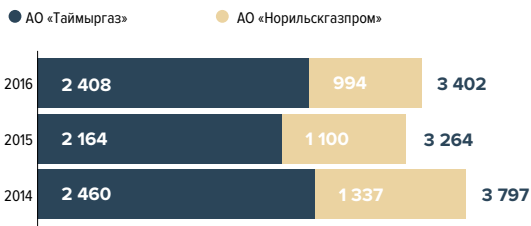
Осуществляет эксплуатацию газоконденсатных месторождений Мессояхское, Южно-Соленинское и Северо-Соленинское, а также обеспечивает транспортировку природного газа и конденсата потребителям в Норильском промышленном районе.

В ноябре 2016 г. произошла реорганизация АО «Норильскгазпром» в форме выделения газотранспортной организации АО «Норильсктрансгаз», что разделило регулируемый вид деятельности на транспортировку и добычу газа.

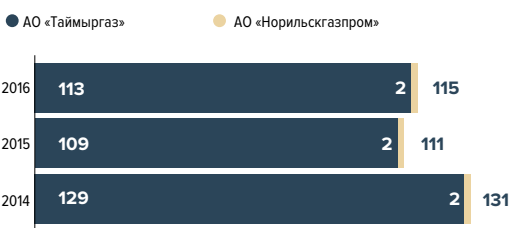
Запасы природного газа и газового конденсата на 31.12.2016

Месторождение	Остаточные запасы углеводородов в границах лицензионных участков категорий А + В + С ₁	
	Свободный газ, млрд м³	Извлекаемый конденсат, млн т
ОАО «Норильскгазпром»		
Мессояхское ГМ	6,86	–
Южно-Соленинское ГKM	52,95	0,5
Северо-Соленинское ГKM	44,74	0,5
ОАО «Таймыргаз»		
Пелятинское ГKM	187,77	6,9
Всего остаточные запасы	292,32	7,9

Объем добычи природного газа, млн м³



Объем добычи газового конденсата, тыс. т



В 2016 г. потребителям было фактически поставлено 930,361 млн м³ газа, что соответствует 102,74% плана. Добыча газа по плану — 997,106 млн м³, выполнена на 99,72%, сверхплановый газ поставлен за счет экономики газа на собственных нуждах и потерях.

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

АО «НТЭК» (Норильско-Таймырская энергетическая компания)

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

Выработка электрической энергии с использованием возобновляемых источников энергии осуществляется АО «НТЭК» на Усть-Хантайской ГЭС (установленная мощность — 441 МВт), Курейской ГЭС (установленная мощность — 600 МВт).

В 2016 г. доля энергии, полученной из возобновляемых источников, составила 25% по Группе «Норильский никель» и 38% по Норильскому промышленному району.

В 2016 г. в связи с низкой проточностью в водохранилищах ГЭС для обеспечения среднегодовых уровней к началу несения пиковых нагрузок в отопительный период была увеличена выработка электроэнергии ТЭЦ и снижен прием электроэнергии от ГЭС. Выработка ТЭЦ в 2016 г. составила 5 259 908 тыс. кВт•ч, прием от ГЭС составил 2 929 888 тыс. кВт•ч.

ООО «БЭСК» (Быстринская электросетевая компания)

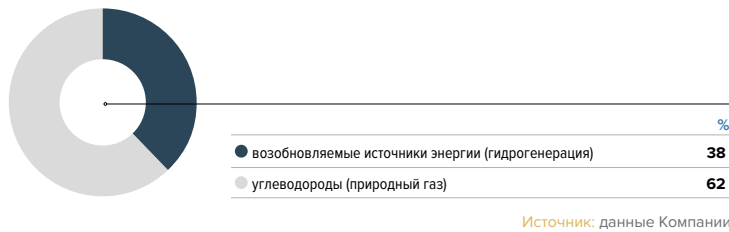
Для реализации инвестиционного проекта создана служба заказчика-застройщика ООО «БЭСК».

В 2016 г. ООО «БЭСК» выполнены следующие работы:

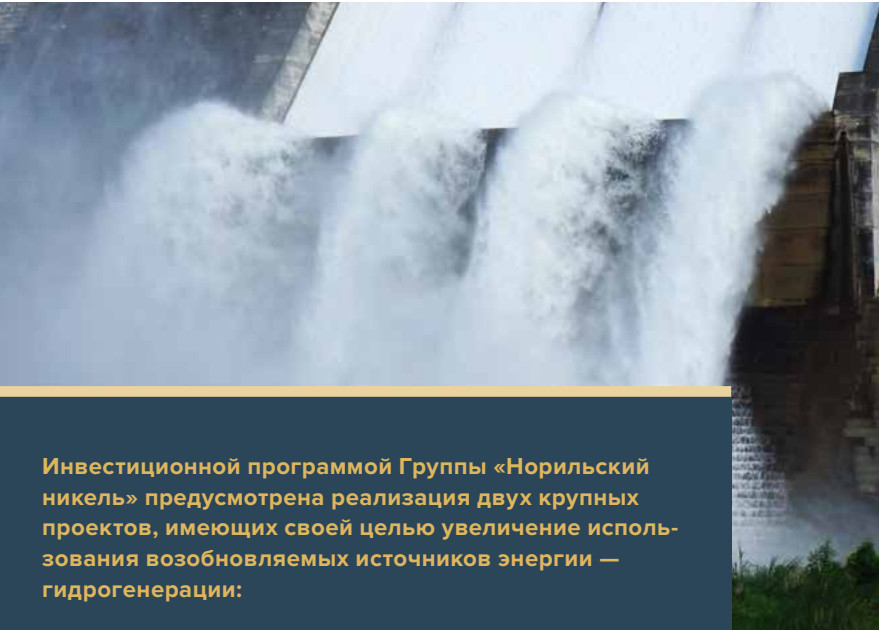
- проведена корректировка технической и сметной части проектной документации;
- получено положительное заключение экспертизы проектной документации по воздушной линии 220кВ и ВОЛС;
- выполнена на 95% разработка рабочей документации;
- завершены работы по строительству воздушной линии 220кВ, за исключением рекультивации и устранения замечаний;
- завершены основные монтажные работы по подстанции (ПС) 220кВ Быстринская.

В 2017 г. планируется завершить комплекс работ по объектам и ввести их в эксплуатацию.

Структура выработки электрической энергии АО «НТЭК» в 2016 г.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ЭНЕРГИИ




Инвестиционной программой Группы «Норильский никель» предусмотрена реализация двух крупных проектов, имеющих своей целью увеличение использования возобновляемых источников энергии — гидрогенерации:

- Инвестиционный проект «Усть-Хантайская ГЭС» предусматривает замену морально устаревших гидроагрегатов станции, что позволит более эффективно использовать имеющиеся гидроресурсы, увеличить суммарную выработку ГЭС и увеличить надежность энергоснабжения Норильского промышленного района. В настоящее время произведена замена двух гидроагрегатов из семи. В 2017 г. продолжается работа по замене Гидроагрегат-3.
- Инвестиционный проект «ПС «Опорная» предусматривает установку дополнительного автотрансформатора, что позволит увеличить прием электрической энергии и мощности от Усть-Хантайской ГЭС и Курейской ГЭС к потребителям Норильского промышленного района в сети 110 кВ до 350 МВт в нормальных и до 500 МВт в аварийных режимах (проект реализован в 2016 г.).

/ Бизнес Группы /


Транспортно-логистические активы

Транспортно-логистический комплекс Компании




Собственный морской флот

- 6 судов усиленного ледового класса




Собственный речной флот

- 555 единиц техники
 - 163 единицы самоходных судов
 - 392 единицы несамоходных судов



Собственный железнодорожный парк

- 118 единиц фитинговых платформ
- 1 маневровый локомотив
- 1 электровоз «Ермак»
- 1 тепловоз 2М62



Эксплуатируемый авиапарк

- 31 воздушное судно
 - 16 вертолетов (эксплуатант АО «Норильск Авиа»)
 - 15 самолетов (эксплуатант АО «АК «Норд-Стар» (ранее — Московский филиал ОАО «Авиакомпания «Таймыр»)

Кроме того, в состав транспортно-логистического комплекса Компании входят портовые терминалы в Мурманске, Дудинке, Красноярске и Лесосибирске, а также аэропорт Норильска.

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

Сухогрузный флот Компании обеспечивает круглогодичное сообщение между морскими портами Дудинка, Мурманск, Архангельск, Роттердам и Гамбург, а также выполняет коммерческие рейсы в других направлениях. В 2016 г. было выполнено 69 рейсов из Дудинки (в 2015 г. — 63), в том числе 11 прямых рейсов в порты Европы.

Танкер «Енисей» обеспечивает вывоз на экспорт в порты Европы газового конденсата с разрабатываемого Пеляткинского газоконденсатного месторождения, выполняет коммерческие рейсы в других направлениях.

В 2016 г. общий водный грузооборот порта Дудинка (Заполярный транспортный филиал) составил 3,9 млн т (2015 — 3,7 млн т), из которых 1,2 млн т пришлось на перевозки по Северному морскому пути и более 2,7 млн т — по реке Енисей.

Водный грузооборот перегрузочного терминала Компании в Мурманске (Мурманский транспортный филиал) составил 926,3 тыс. т (2015 г. — 777,8 тыс. т), обработано 139 судов (2015 г. — 127 судов), в том числе 91 судно на каботажных рейсах (2015 г. — 80), 48 судов — на экспортных/импортных рейсах (2015 г. — 47).



Перевозка собственным подвижным железнодорожным составом — 456,7 тыс. т (2015 г. — 337,7 тыс. т). За отчетный период на терминале было обработано 12,8 тыс. вагонов (2015 г. — 9,8 тыс. вагонов) и 10,9 тыс. единиц автотранспорта (2015 г. — 7,4 тыс. единиц).

В 2016 г. Компания продала ОАО «Архангельский морской торговый порт» (под контролем Компании было 74,78% акций). Продажа проведена в соответствии с принятой стратегией Компании, которая предполагает поэтапный выход из непрофильных активов.

В то же время «Норникель» перераспределял грузопоток в пользу нового перегрузочного терминала в Мурманске с целью снижения операционных затрат на перевалку.

В 2016 г. начался основной этап реконструкции аэропорта в Норильске. На основании поручения Президента Российской Федерации в Федеральной целевой программе «Развитие транспортной системы России (2010–2020 гг.)» предусмотрено проведение реконструкции аэропортового комплекса и ремонта объектов аэродромной инфраструктуры аэропорта Норильска. Основной задачей является восстановление взлетно-посадочной полосы и перрона аэропорта. Реализация проекта осуществляется в рамках государственно-частного партнерства, закрепленного соглашением между ПАО «ГМК «Норильский никель» и Росавиацией на период 2014–2018 гг. На реализацию проектов реконструкции утверждено финансирование в следующих объемах: федеральный бюджет — 9 млрд руб. и ПАО «ГМК «Норильский никель» — 3 млрд руб.

В 2016 г. был реализован первый этап реконструкции взлетно-посадочной полосы (ВПП) длиной 720 м, что позволило сохранить привычный объем пассажиропотока при эксплуатации воздушных судов типа Boeing-737 и его аналогов по всем направлениям без ограничений в период с 3 июня (начало строительно-монтажных работ) по 15 сентября 2016 г. (ввод в эксплуатацию всей ВПП).

В летний период 2017–2018 гг. для сохранения авиасообщения Норильска будет обеспечена возможность использования воздушных судов малой авиации. Кроме того, в 2017 г. планирует приступить к реализации второго проекта — реконструкции перрона аэропорта.



АО «Норильск Авиа» обслуживает производственную и социальную жизнь Норильского промышленного и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального районов. Компания обеспечивает воздушные перевозки:

- для производственной деятельности предприятий Группы «Норильский никель»;
- для срочных санитарных полетов, а также поисково-спасательных операций;
- для перевозок пассажиров на местных воздушных линиях.



АО «АК «НордСтар» — это динамично развивающийся авиационный проект, существующий с 17 декабря 2008 г., когда по решению совета директоров ОАО «Авиакомпания «Таймыр» (доля владения ПАО «ГМК «Норильский никель» — 100%) был создан Московский филиал ОАО «Авиакомпания «Таймыр» и вместе с ним торговая марка «Авиакомпания NordStar». Парк авиакомпании состоит из 15 воздушных судов (девять Boeing 737–800, один Boeing 737–300 и пять ATR 42–500). Ежегодно АО «АК «НордСтар» подтверждает статус одного из крупнейших перевозчиков не только Сибирского федерального округа, но и России в целом, с пассажирооборотом, превышающим 1 млн человек в год. На сегодняшний день география полетов авиакомпании охватывает более 30 городов по всей России и в странах СНГ. Из Москвы, Санкт-Петербурга и других городов ежегодно выполняются сезонные программы чартерных рейсов.



В апреле 2016 г. было продано 100% акций ЗАО «Нордавиа». Авиакомпания продолжает осуществлять свою деятельность, в том числе в Мурманской и Архангельской областях.

Объем перевозок собственным подвижным железнодорожным составом увеличился на

35%

Продукция и сбыт

«Норникель» располагает собственной глобальной сетью сбытовых компаний на всех основных географических рынках: в России, Европе, Азиатско-Тихоокеанском регионе и США.

Компания традиционно рассматривает сбыт наряду с производством в качестве одного из двух основных направлений деятельности, создающих добавленную стоимость. В 2016 г. Компания приступила к реализации обновленной сбытовой стратегии. В ней подтвержден приоритет позиционирования Компании на рынках конечного потребления основной продукции как условия обеспечения долгосрочной эффективности продаж. Добавленная экономическая стоимость является одним из основных показателей эффективности сбыта.

Основной формой никеля, поставленного Компанией на рынок в 2016 г., являлись полноразмерные и резаные катоды биржевого качества. Они поставляются потребителям, которые используют первичный никель для выплавки нержавеющей и прочих спецсталей, сплавов, нанесения гальванопокрытий, производства катализаторов, катодов для источников тока и других материалов, применяемых в широком спектре отраслей: в пищевой и химической промышленности, энергетике, аэрокосмической отрасли, автомобилестроении, строительстве и многих других отраслях.

Компания полностью удовлетворяет спрос потребителей никеля на внутреннем рынке.

Будучи крупнейшим мировым производителем высокосортного никеля, направляет свою продукцию на основные мировые рынки потребления: в Азию, Европу и Америку. В 2016 г. в соответствии со стратегией сбыта Компания расширила также отраслевую диверсификацию продаж никеля, увеличив свое присутствие в секторах сплавов, гальванопокрытий и производства аккумуляторов.

В связи с плановым закрытием Никелевого завода в Норильске и соответствующей реконфигурацией производства, в 2016 г. производство первичного никеля стало сосредоточено на мощностях АО «Кольская ГМК» и Norilsk Nickel Harjavalta.

Структура поставок по регионам, %



36 стран мира

Источник: данные Компании

В области сбыта металлов платиновой группы Компания как крупнейший мировой производитель палладия продолжает реализовывать стратегию прямых контактов с конечными потребителями в целях сохранения долгосрочного и устойчивого развития их промышленного использования и спроса. Это достигается за счет долгосрочных контрактов с крупнейшими потребителями. Палладий и платина выпускаются в двух основных формах: слитки (20% от общего производства) и порошки (80% от общего производства). Основными областями применения слитков являются медицина (производство стоматологической и зуботехнической техники), электроника (производство радиотехнических проводников и деталей), а также ювелирное производство. Порошки в основном используются в секторах производства автокатализаторов и химической промышленности.

Значительная часть продукции реализуется на условиях долгосрочного авансирования поставок.

В целях повышения ликвидности и премиальности продаж Компания регистрирует свою продукцию на основных мировых биржевых площадках. Так, после завершения регистрации меди производства Заполярного филиала ПАО «ГМК «Норильский никель» на Лондонской бирже металлов в декабре 2015 г. Компания начала поставлять на рынок медь под брендом NORILSK.

ПРОДУКЦИЯ И СБЫТ



Norilsk Nickel Harjavalta, Финляндия

- Никель катодный
- Никелевые брикеты
- Электролитический никелевый порошок
- Сульфат никеля и кобальта
- Гидроксид и гидрокарбонат никеля



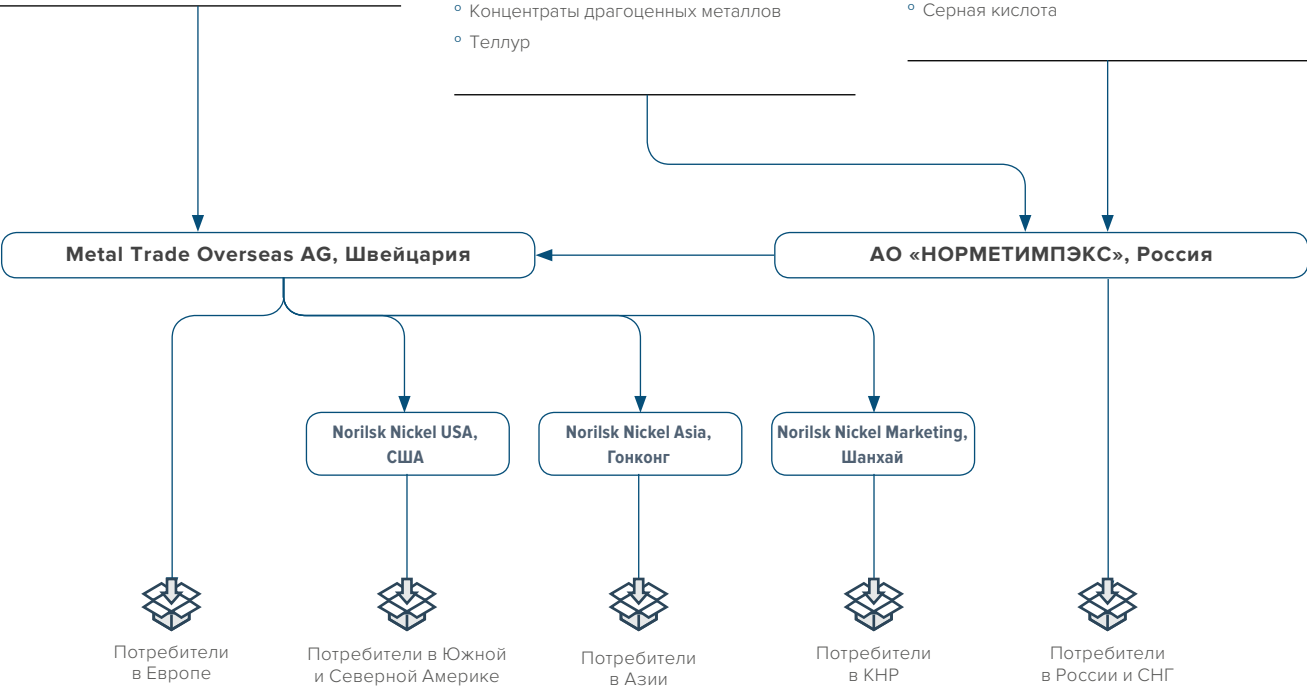
Заполярный филиал, Россия

- Никель катодный¹
- Медь катодная
- Кобальт в слитках¹
- Оксид кобальта¹
- Селен технический
- Сера техническая комовая
- Концентраты драгоценных металлов
- Теллур



АО «Кольская ГМК», Россия

- Никель катодный
- Медь катодная
- Кобальт катодный
- Кобальтовый концентрат
- Карбонильный никелевый порошок и дробь
- Концентраты драгоценных металлов
- Серная кислота



Сбыт продукции в 2016 г. проводился на фоне слабой внешней конъюнктуры, существенно-го профицита физического рынка никеля, а также в условиях общего спада на мировых товарных и финансовых рынках. Несмотря на это, цены реализации продукции превысили среднегодовые мировые цены. Данный факт подтвердил эффективность системы сбыта Компании, которая не только сохранила свое присутствие на всех основных рынках потребления, но и обеспечила получение прибыли на этапе реализации.

Основная часть продукции была реализована конечным потребителям, прямой доступ к которым является одним из важнейших приоритетов сбытовой стратегии ПАО «ГМК «Норильский никель».

По итогам 2016 г. Компания продолжает сохранять репутацию самого надежного поставщика, для которого доверие покупателей является важнейшим приоритетом.

Индекс удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг сохранен в 2016 г. на высоком уровне.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых из сырья Заполярного филиала и АО «Кольская ГМК», осуществлялся по договору переработки (толлинга) в ОАО «Красноярский завод цветных металлов им. В. Н. Гулидова».

¹ Выпускался до августа 2016 г. на Никелевом заводе.

Закупочная деятельность

Все закупки материально-технических ресурсов (МТР) осуществляются на основе регламентированных закупочных процедур и политик, в том числе с соблюдением требований федерального законодательства в области организации закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц (закон № 223-ФЗ от 18 июля 2011 г.).

По итогам 2016 г. было заключено около 5 тыс. договоров на поставку МТР по централизованным закупкам, что составило около 1,6 млрд долл. США и обеспечило около 99% заявленной потребности в МТР. В 2016 г. на основании закупочных политик по товарным категориям приобреталось около 40% МТР для основной деятельности.

Отечественные поставщики МТР являются основными для Компании, поэтому уделяется большое внимание развитию отношений с надежными российскими организациями. Иностранные поставщики привлекаются преимущественно для поставки уникального оборудования или систем, не имеющих в настоящее время отечественных аналогов.

На конец 2016 г. количество российских поставщиков превышало зарубежных в 14 раз, при этом количество российских поставщиков в системе закупок за год возросло на 7%, а зарубежных незначительно сократилось.

Тендерный комитет и тендерные комиссии Компании, в зону ответственности которых отнесены наиболее дорогостоящие закупки, провели закупки на общую сумму более 750 млн долл. США. Дополнительно было организовано сопровождение тендерных процедур по закупкам услуг российскими дочерними обществами и филиалами Компании на сумму более 200 млн долл. США.

Основные усилия Тендерного комитета Компании направлены на повышение эффективности мероприятий по выявлению надежных поставщиков качественной продукции, гарантирующих поставки по справедливой рыночной цене. В 2016 г. удалось обеспечить закупку необходимых объемов оборудования и материалов с общим ценовым снижением на 5%, что ниже отраслевых индексов и показателей Росстата. Продолжилось расширение и качественное улучшение состава участников закупочных процедур. Сами процедуры стали более открытыми и прозрачными, чему способствовало в том числе и проведение торгов на открытых электронных площадках, таких как «Фабрикант» и «B2B». Более 65% контрактов заключено с непосредственными производителями продукции или их торговыми домами по прямым договорам.

Поставщики и подрядчики Компании, шт.



РАЗВИТИЕ ЗАКУПОЧНЫХ ПРОЦЕССОВ

Под руководством единого центра методологии были продолжены разработка и введение в действие нормативных регламентирующих документов в области процессов снабжения, унифицирована нормативная база по закупкам в российских дочерних предприятиях и филиалах Компании, включая закупку работ и услуг.

Был запущен в опытную эксплуатацию проект автоматизированной системы управления взаимоотношениями с поставщиками на платформе SAP SRM/SLC, что позволило сделать процесс закупок еще более открытым и конкурентным.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ МТР

В области управления запасами в 2016 г. продолжилось сокращение объемов запасов, улучшение их структуры и оборачиваемости. В итоге в 2016 г. за счет повышения качества планирования потребности внутренними заказчиками и подразделениями материально-технического снабжения на производственных площадках, улучшения мониторинга и контроля за состоянием запасов, введения нормативных уровней запасов по категориям объем запасов и материалов снизился на 5%, до 1 120 млн долл. США.

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработана стандартная антикоррупционная оговорка для включения в договоры с контрагентами, также в 2016 г. продолжилась работа по совершенствованию процедур проверки контрагентов. Перед заключением договоров Блоком корпоративной защиты проводится проверка деловой репутации, благонадежности и платежеспособности потенциальных контрагентов.

Научно-техническая деятельность

Основной объем научно-исследовательских работ был направлен на реализацию масштабной Программы реконфигурации перерабатывающих мощностей Компании. В отчетном году проводились научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а также ряд технико-экономических исследований.

Программа повышения операционной эффективности производства на 2015–2017 гг. предусматривает разработку уникальных решений по совершенствованию процесса планирования горных работ, повышению «сквозного» извлечения никеля, меди, кобальта и МПГ, вовлечение в переработку техногенного сырья (хвосты, медный шлак, малоникелистый пирротин) и оптимизацию

объемов незавершенного производства. Помимо этого разработаны и реализуются программы усовершенствования технологии производства никеля и кобальта на АО «Кольская ГМК», повышения качества продукции и оптимизации производственных затрат.

В 2016 г. Компания стала обладателем трех запатентованных технологий, созданных работниками Компании и ООО «Институт Гипроникель».

Экологическая программа Компании предусматривает проведение модернизации оборудования на металлургических мощностях Компании с целью сокращения вредных выбросов диоксида серы.

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ НИОКР В 2016 Г.

		
Стратегия развития Компании	Производство	Охрана окружающей среды
<ul style="list-style-type: none">● проведено ТЭО по выбору оптимального варианта конфигурации медеаффинировочного производства Компании;● разработаны альтернативные способы переработки шламов электрорафинирования меди с размещением производства на Кольской ГМК.	<ul style="list-style-type: none">● проведен технико-экономический расчет отработки балансовых запасов всех типов руд на рудниках Заполярного филиала;● разработаны технологические регламенты на переработку руд на обогатительных фабриках Компании;● разработаны технологические регламенты для эффективности переработки малоникелюстого пирротина на мощностях Надеждинского металлургического завода и переработки Cu-Ni-Fe сплава на Медном заводе;● проведен технико-экономический расчет эффективности переработки магнитной фракции концентратов драгоценных металлов на Кольской ГМК.	<ul style="list-style-type: none">● разработана технология нейтрализации технической серной кислоты природным известняком и технико-экономический расчет сравнения с технологией производства элементарной серы на Надеждинском металлургическом заводе;● проведено ТЭО выбора варианта строительства третьего поля хвостохранилища «Леляжье».

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Персонал и кадровая политика

Стратегия Компании в области управления персоналом направлена на формирование высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива.

Приоритетом социальной политики является поддержание социальной стабильности в трудовых коллективах на предприятиях Группы «Норильский никель» и на территориях присутствия.



В Компании применяется подход по сегментации персонала. Сегментация основывается на степени участия работников в производстве конечной продукции и сложности замены/приобретения навыков. Концепция сегментации персонала и адресного подхода к процессам управления персоналом по сегментам позволяет более четко ориентировать усилия и затраты Компании на тот персонал, который создает наибольшую ценность для бизнеса.

КАДРОВЫЙ СОСТАВ

Среднесписочная численность персонала предприятий Группы «Норильский никель» в 2016 г. составила 81,1 тыс. человек на российских предприятиях и 1 тыс. человек — на зарубежных предприятиях. Основная часть работников российских предприятий Группы «Норильский никель» (70% численности работников в России) работает на территории Норильска и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района. На территории Кольского полуострова работает 16% работников предприятий Группы «Норильский никель», расположенных на территории Российской Федерации.

Снижение среднесписочной численности в 2016 г. было обусловлено закрытием Никелевого завода и продажей ряда активов.

В 2016 г. прошло тиражирование автоматизированной системы управления персоналом на базе SAP HCM. С 1 января 2016 г. данная система начала работать в ООО «ГРК «Быстринское», а с 1 апреля 2016 г. — на Заполярном филиале. Также с февраля 2016 г. был запущен проект по автоматизации процесса командировки (SAP FI-TV), который заработал в Главном офисе (Москва) с февраля 2016 г., а с 1 июля 2016 г. — на АО «Кольская ГМК» и АО «Печенгастрой». Также в 2016 г. был запущен проект на Заполярном филиале по использованию киосков самообслуживания и СМС-информированию работников.

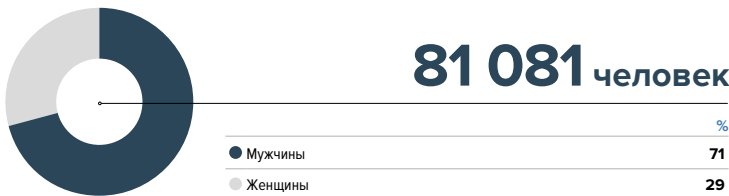
70%
работников

работает на территории Норильска и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района

Динамика среднесписочной численности персонала по Группе «Норильский никель»

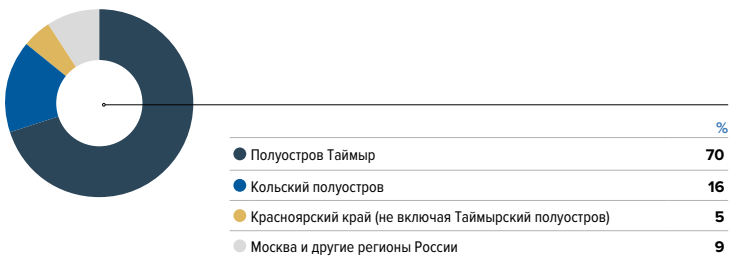
Месторасположение компаний Группы	2014	2015	2016
Российская Федерация	79 897	81 637	81 081
США	10	10	10
Европа	290	307	311
Азия	12	12	13
Австралия	15	6	5
ЮАР	883	870	586
Ботсвана	748	780	—
Индонезия	—	2	—
Всего	81 855	83 624	82 006

Распределение по гендерному составу среди российских предприятий



Источник: данные Компании

Распределение численности работников среди российских предприятий



Источник: данные Компании

ТРУДОУСТРОЙСТВО ПЕРСОНАЛА НИКЕЛЕВОГО ЗАВОДА

В связи с закрытием Никелевого завода с целью сохранения уникальных компетенций персонала в подразделениях Заполярного филиала Компании и российских дочерних обществах были проведены мероприятия по обеспечению рабочими местами высвобождаемых работников.

В соответствии с требованиями трудового законодательства и законодательства о занятости населения была проведена процедура уведомления территориальной службы занятости, а также социальных партнеров, профсоюзной организации работников ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних обществ, Социально-трудового совета Компании, выборного органа первичной профсоюзной организации Никелевого завода о проведении процедуры высвобождения работников Никелевого завода.

К концу 2016 г. была завершена работа по информированию не определившихся с выбором нового места работы работников Никелевого завода о прогнозируемых вакансиях в Заполярном филиале и дочерних обществах Компании на территории Норильского промышленного района, а также по заключению соглашений к трудовому договору о предоставлении иной работы в подразделениях Заполярного филиала и иных организациях корпоративной системы Компании. По состоянию на 31 декабря 2016 г. заключено 1 680 соглашений о трудоустройстве, все работники переведены на новые места работы.

В рамках реализации программы «Ветераны металлургического производства» (ВМП) было заключено 569 соглашений; по состоянию на 31 декабря 2016 г. все работники, заключившие соглашения, получили единовременную выплату при увольнении.

По состоянию на 31 декабря 2016 г. заключено соглашений о трудоустройстве

1 680 шт.

С целью высвобождения рабочих мест для трудоустройства работников Никелевого завода была проведена работа по заключению соглашений с работниками Медного завода и Надеждинского металлургического завода на предоставление права участия в социальной программе «Дополнительная корпоративная пенсия» (ДКП) при их увольнении в 2016 г. Всего заключено 160 соглашений. По состоянию на 31 декабря 2016 г. все работники, заключившие соглашения, при увольнении получили единовременную выплату: по программе ДКП — 107 человек, выходное пособие — 53 человека.

Для отдельных категорий работников (слабо-защищенная категория персонала Никелевого завода) был разработан механизм предоставления дополнительных льгот и гарантий при увольнении. На 31 декабря 2016 г. с 41 работником, относящимся к данной категории, заключены соглашения о прекращении трудового договора, все они расторгли трудовой договор и получили соответствующие выплаты.

Для женщин, работавших на Никелевом заводе, для которых отсутствовали новые рабочие места для трудоустройства, был разработан механизм предоставления дополнительных социальных гарантий. На 31 декабря 2016 г. заключено 24 соглашения о прекращении трудового договора с женщинами — работниками Никелевого завода, относящимися к данной категории, с предоставлением им дополнительных социальных гарантий. Все они расторгли трудовой договор и получили соответствующие выплаты.

С начала 2016 г. завершили профессиональное обучение, направленное на получение новых рабочих профессий, 644 работника Никелевого завода, в процессе обучения находятся 69 работников. Кроме того, в целях повышения квалификационного разряда и получения права выполнения специальных видов работ (допуски) завершили обучение 514 человек.



Завершили обучение, направленное на получение новых рабочих профессий

644 работника

В период реализации мероприятий в постоянном режиме проводилась работа по организации внутренних и внешних коммуникаций (встречи членов рабочей группы с руководством и коллективами металлургических подразделений Заполярного филиала, собрания в коллективах, индивидуальная работа с персоналом, интервью, СМИ, телевидение, распространение информационных материалов и т. д.).



Привлечение персонала

Компания применяет широкий спектр современных технологий поиска персонала. В частности, используется специализированный сайт «Норильский никель — работа и карьера» www.hr.nornik.ru, бесплатная телефонная горячая линия по вопросам трудоустройства 8 800 700 19 43 ☎.

Одновременно Компания реализует корпоративные программы привлечения рабочих и специалистов из числа молодых людей, завершающих обучение в учреждениях профессионального образования. Компания на постоянной основе взаимодействует с техникумами и вузами, предоставляет возможность обучающимся по востребованным в Компании профессиям и специальностям пройти практику на предприятиях Группы «Норильский никель».

В 2015 г. Компания переориентировала ставшую классической программу производственной практики, сделав ставку на образовательный компонент развития своих будущих работников — новых лидеров отрасли. «Норильский никель» стал первой компанией в горно-металлургической отрасли России, которая использовала метод работы со студентами и выпускниками, основанный на их участии в решении реальных задач бизнеса. Данный метод лег в основу деловой игры «Покорители Севера», проводимой в рамках программы «Профессиональный старт», прошедшей летом 2015 г. в г. Норильске.

Всего в 2016 г. в программе «Профессиональный старт» приняли участие 360 человек, 215 из них приняли участие в деловой игре. В течение двух летних месяцев участникам программы предлагалось пройти практическую подготовку и многоэтапную деловую игру по командному решению актуальных задач развития Компании. Участникам помогали 20 менторов — работников Компании.

В 2016 г. к деловой игре «Покорители Севера» присоединилась Кольская площадка.

В 2016 г. Компания заняла 1-е место в конкурсе Graduate Award 2016 за лучшую программу в Российской Федерации по работе со студентами.

Компания также привлекает персонал из других регионов в рамках программы «Содействие вновь принятым работникам в обустройстве на новом месте жительства на территории города Норильска и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района». С этой целью для работы на предприятиях Группы «Норильский никель» из различных регионов привлекаются молодые специалисты и квалифицированные работники, имеющие дефицитные профессии.

В 2016 г. участниками программы стали 1 943 человека. В рамках программы Компания способствует созданию комфортных условий для проживания приглашенных работников и компенсирует расходы, связанные с переездом и обустройством на новом месте жительства.

В целях поиска и отбора лучших кандидатов на соответствующие позиции, снижения текучести в 2016 г. Компания начала использовать современные методы оценки способностей и потенциала. С их помощью можно определить уровень интеллектуальных способностей, склонности к рискам, что имеет важное значение при приеме на должности, предполагающие работу в опасных условиях, а также получить информацию о мотиваторах и деструкторах конкретного работника. Первым, пилотным проектом стало ООО «ГРК «Быстринское», где 100% объема вновь принятых работников от рабочего до руководителя приняты с учетом результатов прохождения оценки.

Развитие персонала

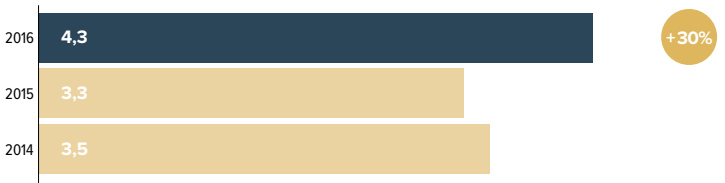
В основе деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» лежит уважение к каждому работнику и его правам. Позиция Компании по соблюдению прав человека зафиксирована в Кодексе деловой этики, Политике в области обработки персональных данных, Положении об организации борьбы с хищениями материальных ценностей.

В 2016 г. началось внедрение системы управления кадровым резервом на позиции линейных руководителей начального и среднего уровня производственных подразделений. Подходы к формированию кадрового резерва были распространены на предприятия Заполярного филиала Компании, АО «Кольская ГМК» и АО «Печенгастрой». Более 800 кандидатов в кадровый резерв прошли этап оценки и отбора. В кадровый резерв зачислено 112 высокопотенциальных кандидатов на руководящие позиции. За каждым резервистом закреплен вышестоящий руководитель, который, делаясь своими знаниями и опытом, помогает резервисту развивать управленческие и профессиональные компетенции и выполняет функцию куратора.

Начата работа над проектом автоматизации управления кадровым резервом на базе программного продукта SAP HCM.

В 2016 г. была реализована программа по развитию управленческих компетенций для впервые назначенных руководителей производственных подразделений «Управленческий старт». Обучение прошли 93 человека в Норильском промышленном районе и 45 человек в Кольской ГМК. Десять победителей обучения (лидеры рейтинга) были направлены на стажировки на предприятия, находящиеся в Европе.

Объем финансирования по программе «Содействие», млн долл. США



Проведена масштабная программа переподготовки более 70 тыс. работников предприятий Группы «Норильский никель», из которых более 19 тыс. человек — молодежь в возрасте до 30 лет. Более 43 тыс. работников были обучены на базе корпоративных учебных центров.

В 2016 г. была продолжена работа по развитию управленческих компетенций руководителей категории топ-500 и топ-1000. Более 350 руководителей и специалистов приняли участие в тренингах по развитию коммуникативных навыков.

В 2016 г. стартовал проект по оценке профессиональных компетенций руководителей функциональных блоков «энергетика» и «механика». Цель этого проекта — диагностика и управляемое развитие профессиональной квалификации руководителей. В основу оценки легли функциональные модели компетенций и профили должностей. С помощью специально разработанных профессиональных тестов была проведена оценка руководителей разных уровней управления данных функциональных блоков. По результатам оценки были выявлены профессиональные области, требующие приоритетного развития. В 2017 г. работа по разработке моделей профессиональных компетенций и инструментов их оценки продолжится.

В 2017 г. основной фокус внимания будет сделан на трансформацию системы корпоративного обучения Компании, повышение операционной эффективности корпоративных учебных центров. Планируются формирование и реализация программ обучения для руководителей уровня топ-100. Особое внимание также будет уделяться внедрению современных технологий обучения для различных групп персонала. Реконфигурация производственной цепочки, модернизация производства, внедрение новых технологий, современных форм и методов работы, скорость происходящих изменений предъявляет новые требования к знаниям, умениям работников, их компетенциям. Система корпоративного обучения должна предусматривать возможность быстро и доступно получать новые знания, осваивать новые профессии, а также горизонтальная и вертикальная ротация работников должна быть поддержана соответствующими программами развития и обучения.

Социальное партнерство

На российских предприятиях Группы «Норильский никель» действует система социального партнерства, направленная на согласование интересов работников и работодателей по вопросам регулирования социально-трудовых отношений. Компания исполняет все взятые обязательства в рамках Трудового кодекса Российской Федерации, коллективных договоров предприятий и совместных решений.

Интересы работников в регулировании трудовых отношений представляют социально-трудовые советы и профсоюзные организации.

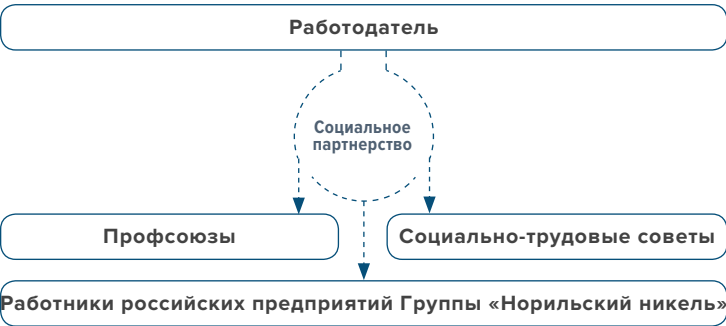
На предприятиях, расположенных на территории Муниципального образования г. Норильска, Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и Мурманской области, действуют социально-трудовые советы, которые представляют интересы 92% работников предприятий. Корпоративный социально-трудовой совет предприятий Группы «Норильский никель» действует с 2006 г. и объединяет более 52 тыс. работников предприятий, расположенных в Норильске и Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе.

В профсоюзных организациях на конец 2016 г. состояло 11,5% работников российских подразделений Группы «Норильский никель».

Профсоюзные организации работников «Норникеля» и его дочерних обществ, Кольской ГМК и ее дочерних обществ, АО «АК «НордСтар» и ООО «Санаторий «Заполярье» являются членами Межрегиональной профсоюзной организации — профсоюза работников ПАО «ГМК «Норильский никель». В отчетном году взаимоотношения между работодателем и Межрегиональной профсоюзной организацией строились в рамках подписанного в 2014 г. Соглашения о социальном партнерстве, которое регулирует порядок и организацию совместной деятельности, направленной на обеспечение стабильной работы предприятий в целях повышения производственно-экономической эффективности их деятельности, достижения достойного уровня жизни работников, создания безопасных условий труда и охраны здоровья работников и совершенствования системы социальных гарантий работников.

В рамках действующей системы социального партнерства на российских предприятиях Компании созданы и функционируют комиссии по коллективному договору, комиссии по трудовым спорам, комиссии/комитеты по социальным выплатам, комиссии по социальному страхованию, комиссии/комитеты по охране труда, комиссии по регулированию социально-трудовых отношений и другие.

СХЕМА СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА



Членство в профсоюзных организациях

Предприятие	Доля работников, состоящих в профсоюзе, %
Предприятия Компании, расположенные в Норильском промышленном районе	8
ООО «Институт «Гипроникель»	8
ОАО «Красноярская судостроительная верфь»	13
АО «Авиакомпания «НордСтар»	16
АО «Кольская ГМК» и дочерние общества	17
ООО «Санаторий «Заполярье»	33
ОАО «Лесосибирский порт»	46
ОАО «Красноярский речной порт»	53
ОАО «Енисейское речное пароходство»	59

В течение 2016 г. на ряде российских предприятий Группы «Норильский никель» были заключены новые коллективные договоры, а также пролонгированы те коллективные договоры, сроки действия которых закончились. Комиссиями по коллективным договорам в отчетном году внесены изменения и дополнения в коллективные договоры предприятий. В большей мере необходимость внесения изменений и дополнений была обусловлена корректировками норм по оплате труда в связи с изменениями в законодательстве, трансформацией организационной структуры и введением новой автоматизированной системы в области персонала. В целом коллективные договоры российских предприятий Группы «Норильский никель» соответствуют требованиям действующего законодательства и в достаточной мере отвечают ожиданиям работников.

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

В 2016 г. утверждена компенсационная политика Компании, целью которой являются:

- привлечение и удержание персонала;
- сохранение работников в Компании;
- стимулирование производительного поведения;
- административная эффективность и простота;
- соответствие требованиям законодательства.

Основные принципы компенсационной политики в Группе «Норильский никель»:

- применение прогрессивного подхода в системе вознаграждения персонала на основании грейдов (единый подход к оплате труда работников);
- мотивация работников на достижение поставленных задач и целей путем повышения эффективности индивидуальной работы, деятельности подразделений и Группы «Норильский никель» в целом;
- конкурентоспособность заработной платы на рынке труда;
- укрепление имиджа Компании как ответственного и надежного работодателя.

Помимо заработной платы работники получают социальный пакет. Наибольшую долю социального пакета составляют выплаты работникам Компании и членам их семей, проживающим в районах Крайнего Севера, в виде компенсации стоимости проезда и провоза багажа к месту проведения отпуска и обратно. Такую компенсацию начиная с 2012 г. Компания осуществляет на ежегодной основе (ранее Компания оплачивала проезд один раз в два года). Второй значительной частью социального пакета является предоставление на льготной основе путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха работникам и членам семей.

Расходы Компании на социальный пакет по российским предприятиям в 2016 г. составили более 103 млн долл. США (или в среднем около 1,3 тыс. долл. США на одного работника) в год.

Расходы Компании на социальный пакет по российским предприятиям в 2016 г. составили

>103
млн долл. США

Программы по повышению эффективности

В 2016 г. в оценке результативности на основе КПЭ участвовали около 2 тыс. человек (работники Главного офиса, филиалов и российских дочерних компаний).

В 2017 г. продолжится работа по тиражированию системы управления деятельностью работников Группы «Норильский никель». В процедуру оценки результативности на основе КПЭ будут включены руководители до уровня начальника участков основных производственных подразделений. Особое внимание будет уделяться коммуникациям, направленным на принятие руководителями данной системы как эффективного инструмента управления, основанного на грамотном лидерстве и качественных наставнических отношениях менеджера и подчиненного, постоянной обратной связи.

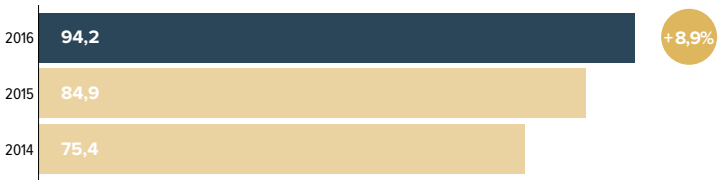
Средняя ежемесячная заработная плата работников Группы «Норильский никель» в России

Наименование валюты	2014	2015	2016
долл. США	1 963	1 392	1 404
тыс. руб. ¹	75,4	84,9	94,2

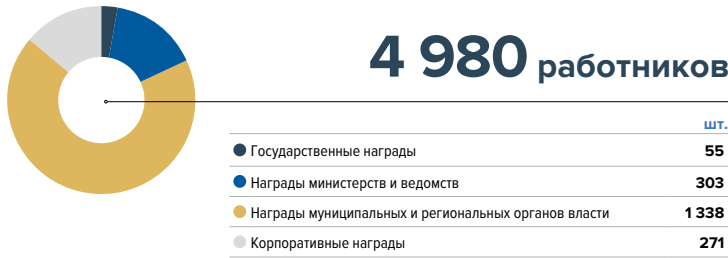
¹ Расчет по среднему годовому курсу долл. США / руб.: 2016 = 67,0349; 2015 = 60,9579; 2014 = 38,4217

Зарплата состоит из фиксированной и премиальной частей (70 и 30% соответственно).

Средняя ежемесячная заработная плата работников Группы «Норильский никель» в России, тыс. руб.



Награды за высокие производственные достижения, многолетний и добросовестный труд, человек



СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Программы оздоровления персонала

Жизнь в суровом климате Крайнего Севера, а также тяжелые условия труда на горно-металлургических предприятиях требуют дополнительных усилий со стороны Компании для сохранения здоровья работников. Поэтому программы по оздоровлению и санаторно-курортному лечению работников и членов их семей являются одним из приоритетных направлений социальной политики Компании.

В 2016 г. в санатории «Заполярье» (Сочи), который принадлежит Компании, отдохнули более 10 тыс. работников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях — около 13 тыс. человек, из которых более 5 тыс. — на курортах Болгарии.

Санаторно-курортной программой могут воспользоваться дети работников с целью профилактики хронических заболеваний и для полноценного отдыха в летний период. Всего по данной программе в Анапе и Варне (Болгария) отдохнули более 1,5 тыс. детей.

Спортивно-массовые программы

Спортивно-массовые программы проводятся с целью пропаганды здорового образа жизни, укрепления корпоративной солидарности, развития корпоративной культуры. Важное место в спортивно-массовых мероприятиях Компании отведено корпоративным соревнованиям, среди которых особенно популярны мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд и плавание.

В рамках развития семейного спорта среди работников Компании большой популярностью пользуются корпоративные соревнования «Папа, мама, я — спортивная семья!» и проводимая с 2015 г. «Полярная Олимпиада».

Ежегодно на территориях присутствия проводятся спартакиады. На территории города Норильска Спартакиада «Норникеля» проводится по 14 видам спорта, в ней принимают участие порядка 4 тыс. человек. Развитие любительского спорта является важным аспектом социальной политики Компании. В 2016 г. в общекорпоративных спортивно-массовых мероприятиях приняли участие более 20 тыс. работников.

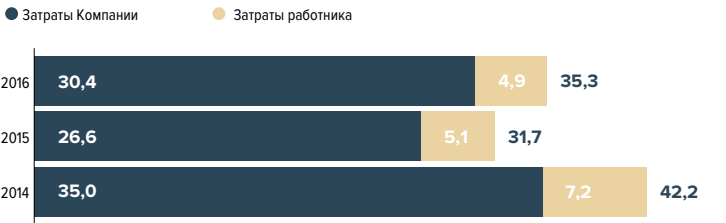
В спортивно-массовых мероприятиях, организованных Компанией, принимают участие не только работники Группы «Норильский никель», но и жители городов присутствия Компании.

¹ До 2015 г. в расходах Компании учитывался объем финансирования по полной стоимости путевок. Начиная с 2015 г. изменилась система учета: затраты отражаются без стоимости, оплачиваемой работником.

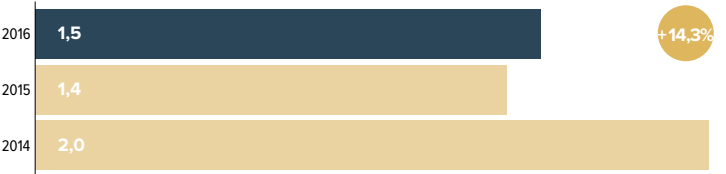
Программы по оздоровлению и санаторно-курортному лечению работников и членов их семей являются одним из приоритетных направлений социальной политики Компании.



Объем финансирования программ санаторно-курортного лечения и отдыха работников и членов их семей, млн долл. США¹



Объем финансирования спортивно-массовых мероприятий, млн долл. США



В 2016 г. было организовано более десяти общекорпоративных спортивно-массовых мероприятий, в которых приняли участие



>20
тыс. работников



Жилищные программы



Программы
«Наш дом» и «Мой дом»

Программы нацелены на обеспечение работников жильем в регионах России с благоприятным климатом. Компания приобретает готовые к проживанию квартиры в разных регионах страны и предоставляет их участникам программ на условиях софинансирования. В 2014–2016 гг. квартиры приобретались в Московской, Тверской областях и Краснодарском крае.

Программа «Наш дом» реализуется с 2010 г. и охватывает работников Заполярного филиала, Заполярного транспортного филиала и АО «Кольская ГМК». Программа «Мой дом» введена в действие с 2011 г. и распространяется на персонал 13 организаций дочерних предприятий, функционирующих на территории Норильска, Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и Мурманской области. С начала реализации программы работникам Компании передана 2 841 квартира. Всего с начала реализации программы Компанией было закуплено 3 404 готовых жилых помещения, в том числе 560 квартир в 2016 г.

По условиям программы, до половины стоимости квартиры оплачивается за счет средств работодателя (не более 33 тыс. долл. США, остальное — за счет собственных средств работника в течение определенного срока работы на предприятиях Группы «Норильский никель» (от пяти до десяти лет), при этом стоимость жилья в течение срока участия работника в программе не меняется. Жилье оформляется в собственность работника по завершении его участия в программе, при этом пользоваться квартирой работник может с момента ее получения.

Обязательства Компании по приобретению для работников до 550 квартир в год были зафиксированы в коллективном договоре Компании на 2012–2015 гг.

По программам «Наш дом» и «Мой дом» в 2016 г. было закуплено

560
квартир



Помощь работникам в приобретении
жилья

В 2016 г. Компания запустила новую программу в сфере жилищной политики для социальной поддержки и закрепления персонала — временную программу оказания помощи работникам Заполярного филиала ПАО «ГМК «Норильский никель» и АО «Кольская ГМК» в приобретении жилых помещений. Программа находится на этапе пилотирования, которое осуществляется на двух площадках: в Заполярном филиале и Кольской ГМК. Цель программы — дать работникам Компании большую свободу выбора при определении будущего региона проживания и качества выбираемого жилья, а также повысить ответственность работника за принимаемое решение. Для этого Компания предоставляет работнику беспроцентный заем на первоначальный взнос со сроком возврата до десяти лет и погашение доли процентов по ипотечному кредиту. В 2016 г. в программу вступили 122 человека.

Пенсионные программы

ПАО «ГМК «Норильский никель» предоставляет работникам возможность принять участие в программах негосударственного пенсионного обеспечения.

Накопительная долевая пенсия представляет собой результат формирования пенсионных накоплений работников за счет паритетных взносов Компании и работника.

Дополнительная корпоративная пенсия направлена на поощрение завершающих свою трудовую деятельность работников, которые имеют трудовые заслуги и значительный стаж работы на предприятиях Компании.

В 2016 г. во временную программу оказания помощи работникам Заполярного филиала ПАО «ГМК «Норильский никель» и АО «Кольская ГМК» в приобретении жилых помещений вступили

122
человека



Охрана труда

ПОДХОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА К ВОПРОСАМ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Действующая Политика Компании в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) провозглашает принцип приоритетности жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности и декларирует заинтересованность руководства Компании в создании здоровых и безопасных условий труда для всех работников Компании и формировании у работников устойчивого мотивационного механизма безопасного поведения на производстве.

В ПАО «ГМК «Норильский никель» действует Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии под руководством первого вице-президента — операционного директора Компании. Целями Комитета в области промышленной безопасности и охраны труда являются:

- повышение эффективности организационно-профилактической работы в области ПБиОТ в Компании и российских дочерних обществах;
- повышение ответственности руководителей и специалистов Компании и российских дочерних обществ за обеспечение здоровых и безопасных условий труда работников;
- оценка эффективности мероприятий в области ПБиОТ в Компании и российских дочерних обществах;
- совершенствование системы управления ПБиОТ в Компании и российских дочерних обществах.

Комитетом в 2016 г. регулярно рассматривались вопросы совершенствования существующей системы управления промышленной безопасностью и охраной труда, контроля выполнения запланированных мероприятий, направленных на снижение уровня травматизма и повышения эффективности системы управления промышленной безопасностью и охраной труда. Проводились видеоконференции и выездные совещания на территории производственных площадок филиалов и российских дочерних обществ по вопросам промышленной безопасности и охраны труда.

КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ

В соответствии с регламентированной процедурой в филиалах и российских дочерних обществах Компании были внедрены внутренние корпоративные стандарты в области ПБиОТ.

Работниками Департамента промышленной безопасности, охраны труда и экологии проводится мониторинг выполнения мероприятий, определенных планами внедрения стандартов, в филиалах и российских дочерних обществах Группы «Норильский никель».

ЦЕЛИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА

- создание здоровых и безопасных условий труда за счет достижения уровня производственных процессов, соответствующего современному состоянию техники и достижениям науки;
- формирование у работников Компании устойчивого мотивационного механизма безопасного поведения на производстве, развитие навыков людей предвидеть и предупреждать возникновение инцидентов на производстве.

В целях эффективного и качественного внедрения стандарта по оценке и управлению рисками (СТО КИСМ 121-211-2014) был запущен проект «Риск – контроль». В рамках проекта было проведено обучение руководителей, специалистов и рабочих по специальным программам. Разработаны методические пособия и рекомендации по процедурам идентификации опасностей, оценке и управлению рисками.

В 2016 г. был разработан и введен в действие корпоративный стандарт СТО КИСМ 121-219-2016 «Требования к организации и проведению демаркации опасных зон и визуализации рабочего пространства».

По результатам паспортизации конвейеров Заполярного филиала (484 конвейера) проведена работа по ремонту ограждений, приводных и натяжных станций, в том числе монтаж блокирующих устройств, замена электропроводки, окраска оборудования (на 220 конвейерах в 2016 г. работы завершены).

В 2016 г. проводились аудиты системы управления промышленной безопасностью и охраной труда второй стороны в производственных подразделениях филиалов и российских дочерних обществах (проведено 46 аудитов).

В целях повышения квалификации и качества аудитов проведено 58 дополнительных обучающих семинаров и тренингов, на которых были обучены 222 аудитора.

Проведены работы по внедрению систем позиционирования транспорта и персонала и радиосвязи на всех подземных рудниках Группы «Норильский никель», а также системы дистанционного обучения оснащены мобильными устройствами регистрации и бортовыми системами видеорегистрации.

В филиалах Компании и российских дочерних предприятиях созданы и функционируют системы мониторинга состояния промышленной безопасности и охраны труда, включающие в себя следующие элементы контрольно-профилактических функций:

- поведенческие аудиты безопасности;
- многоступенчатый контроль за состоянием ПБиОТ;
- целевые проверки состояния ПБиОТ;
- оперативные проверки состояния ПБиОТ;
- комплексные проверки состояния ПБиОТ.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В 2016 г. проведен анализ компетенций линейных руководителей производственных подразделений филиалов и российских дочерних обществ (около 5 тыс. человек) в вопросах организации и контроля безопасного выполнения работ.

В 2016 г. был проведен тренинг для 94 руководителей филиалов и российских дочерних обществ по тематике обратной связи руководителей и подчиненных, в том числе с использованием элементов поведенческих аудитов безопасности.

Работают пять полигонов в Заполярном филиале и на Кольской ГМК для проведения тренировок и приобретения практических навыков при работе на высоте (тренажеры, специальное оборудование, приспособления).

В ООО «Норильскникельремонт» в 2016 г. оборудован учебно-тренировочный класс по изоляции источников энергии и проводится обучение работников. Проводится обучение по специальным программам для руководителей и специалистов минерально-сырьевого комплекса и адаптационные курсы для вновь принимаемых работников и работников со стажем работы менее трех лет.

ВНЕШНИЙ АУДИТ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В 2016 г. (октябрь–декабрь) компанией «Дюпон Наука и Технологии» проводилась оценка текущей ситуации и определение приоритетных направлений для дальнейшего совершенствования корпоративной системы управления в области охраны труда и снижения рисков травматизма и происшествий на основных предприятиях Группы «Норильский никель» (Заполярный филиал, АО «Кольская ГМК», ООО «Норильскникельремонт» и ООО «Заполярная строительная компания»). Согласно представленным отчетам рост уровня культуры производственной безопасности (показатель по шкале Брэдли на ноябрь 2016 г. составил 2,5 (в марте 2014 г. — 1,4; в марте 2015 г. — 2,1; в декабре 2015 г. — 2,3). Рост уровня культуры безопасности произошел за счет внедрения стандартов, направленных на снижение рисков, коммуникационной кампании по безопасности и реализации целевых программ по снижению рисков.

В целях повышения квалификации и качества аудитов проведено 58 дополнительных обучающих семинаров и тренингов, на которых были обучены

222
аудитора



Норильск // Годовой отчет 2016

ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ

В соответствии со Стратегией в области про-
мышленной безопасности и охраны труда, одо-
бренной Комитетом по аудиту Совета директо-
ров в 2014 г., предусмотрено ежегодное снижение
на 20% (с 2017 г. — на 15%) абсолютных значений
по несчастным случаям, связанным с производ-
ством.

Достижение нулевого количества производствен-
ных несчастных случаев со смертельным исходом
является стратегической задачей, которая долж-
на быть решена в процессе реализации меропр-
ятий, предусмотренных Стратегией в области про-
мышленной безопасности и охраны труда.

Динамика показателя FIFR¹



Динамика показателя LTIFR²



Показатели в области ПБиОТ

Показатели	2014	2015	2016
Общее количество несчастных случаев, связанных с производством, в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации	64	88	53
Количество несчастных случаев, связанных с производством, со смертельным исходом	8	14	13
Количество несчастных случаев, связанных с производством, с временной потерей дней трудоспособности	56	74	40
Количество микротравм	305	411	719



Более подробная информация
о деятельности в области
ПБиОТ изложена в Отчете
о корпоративной социальной
ответственности Компании
за 2016 г.

Общее количество несчастных случаев, человек



¹ FIFR – коэффициент частоты несчастных случаев со смертельным исходом (FIFR = количество несчастных случаев со смертельным исходом / фактически отработанное время всеми работниками • 1 000 000).
² LTIFR – коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей дней трудоспособности (LTIFR = количество несчастных случаев с временной потерей дней трудоспособности (без случаев со смертельным исходом) / фактически отработанное время всеми работниками • 1 000 000).

Социальные инвестиции

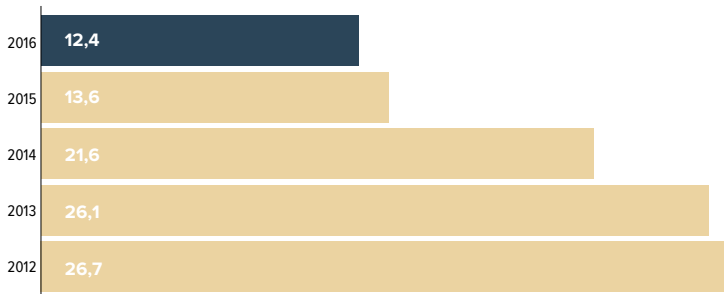
Компания вносит существенный вклад в развитие территорий присутствия и реализует комплекс социальных программ, которые направлены на решение текущих и перспективных задач. Основные территории присутствия Компании в России — это Красноярский край, Кольский полуостров и Забайкальский край.

ПРОГРАММА ПЕРЕСЕЛЕНИЯ

В 2016 г. Компания продолжила участие в совместной с государством долгосрочной целе-
вой программе по переселению граждан, про-
живающих в городах Норильске и Дудинке
Красноярского края, в районы с благоприятны-
ми природно-климатическими условиями на тер-
ритории Российской Федерации. Программа дей-
ствует с 2011 г. и предусматривает переселение
в течение десяти лет 11 265 семей (1 126 семей
ежегодно), проживающих в Норильске и Дудинке
и стоящих на регистрационном учете в муници-
палитетах в качестве имеющих право на полу-
чение жилищных субсидий в соответствии
с Федеральным законом от 25 октября 2002 г.
№ 125-ФЗ «О жилищных субсидиях гражданам,
выезжающим из районов Крайнего Севера и при-
равненных к ним местностей». Компания участву-
ет в программе в качестве благотворителя.

Общая сумма пожертвований Компании по про-
грамме составит 8,3 млрд руб. С начала реали-
зации программы Компания перечислила в бюд-
жет Красноярского края 140,6 млн долл. США
(5,3 млрд руб.), в том числе 12,4 млн долл. США

Вклад Компании в реализацию программы переселения,
млн долл. США



в 2016 г. (830 млн руб.). В 2011–2016 гг. приоб-
рели квартиры и переселились на «материк»
5 786 семей (данные на январь 2017 г.), в том
числе 4 796 семей из Норильска и 990 семей
из Дудинки.

Всего за 2016 г. в пределах выделенного лимита
министерством строительства и жилищно-комму-
нального хозяйства Красноярского края оформ-
лено 648 свидетельств на приобретение жилья.

Итоги реализации программы переселения в 2011–2016 гг.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Итого
Вклад Компании (млн долл. США)	40,2	26,7	26,1	21,6	13,6	12,4	140,6
Приобретено квартир, всего	1 137	1 013	1 102	1 038	718	778	5 786
в т. ч. в Норильске	957	850	881	862	569	677	4 796
в т. ч. в Дудинке	180	163	221	176	149	101	990

Программа действует с 2011 г.
и предусматривает переселение
в течение десяти лет

Компания участвует
в программе в качестве
благотворителя.

11 265 / 1126
семей семей ежегодно

ПОДДЕРЖКА КОРЕННЫХ НАРОДОВ

Компания признает права коренных народов на сохранение привычного образа жизни и учитывает их потребности в достойных условиях жизни. В 2016 г. в деятельности Компании не отмечено случаев нарушений, затрагивающих права коренных малочисленных народов.

В рамках содействия сохранению национальных традиций и культуры коренных малочисленных народов Севера Компания ежегодно участвует в организации и проведении профессиональных праздников жителей тундры. В 2016 г. расходы Компании по данному направлению составили около 75 тыс. долл. США.

В рамках работы, направленной на сохранение и пропаганду местных национальных традиций, в 2016 г. по инициативе Компании в Норильске был проведен масштабный этнокультурный общегородской праздник-фестиваль «Большой Аргиш», направленный в первую очередь на пропаганду и развитие туристического потенциала территории. В организации праздника активно участвовали коллективы учреждений культуры Дудинки, представители семейных национальных объединений коренных народов Таймыра. Расходы Компании на организацию праздника составили 299 тыс. долл. США.

РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ

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

В 2016 г. продолжилось строительство волоконно-оптической линии связи до Норильска для обеспечения населения устойчивым доступом в интернет.

Для справки: в конце 2014 г. Компания приступила к строительству волоконно-оптической линии связи Новый Уренгой — Норильск. Протяженность линии составит более 900 км, из них 200 км пройдут в зоне вечной мерзлоты, 4,5 км — по дну Енисея.

В рамках реализации Федеральной целевой программы «Развитие транспортной системы России» Росавиация совместно с «Норникелем» осуществляет в период 2014–2018 гг. реконструкцию гражданского сектора аэропорта Норильска. Финансирование всего проекта со стороны Компании составит около 50 млн долл. США. За 2014–2016 гг. было потрачено около 12 млн долл. США.

С 2013 г. Компания в рамках соглашения с правительством Тверской области и ООО «Завидово Девелопмент» оказывает содействие по развитию Тверской области. В 2016 г. был произведен капитальный ремонт общеобразовательной школы и благоустроена прилегающая территория, а также обустроена автобусная остановка с/п «Завидово» с удобными подъездными путями в Конаковском районе Тверской области.

3 октября 2016 г. в Норильске руководители Норильска, Заполярного филиала Компании и Некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд Владимира Потанина» подписали трехсторонний Меморандум о сотрудничестве с целью создания агентства развития Норильска. Среди ключевых задач агентства — запуск проектов экономической диверсификации и преобразования городского пространства, формирование благоприятного инвестиционного климата в городе, поддержка среднего и малого предпринимательства, содействие занятости и самозанятости населения. Кроме того, планируется развитие туристического кластера на базе природных и производственных объектов территории, проведение обучающих сессий, продвижение брендовых бизнесов и предпринимательских инициатив.

Расходы Компании на этнокультурный общегородской праздник-фестиваль «Большой Аргиш»

299
тыс. долл. США

Расходы Компании на проведение профессиональных праздников жителей тундры

75
тыс. долл. США



Компания продолжает строительство волоконно-оптической линии связи до Норильска протяженностью

900 км

Расходы Компании на реконструкцию гражданского сектора аэропорта Норильска

50
млн долл. США

**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ****Программа «Мир новых возможностей»**

С целью создания условий и возможностей для устойчивого развития территорий присутствия Компания запустила благотворительную программу «Мир новых возможностей». Для достижения этой цели усилия Компании были направлены на решение следующих задач: развитие социальных компетенций представителей местного сообщества, демонстрация и внедрение новых социальных технологий, поддержание и стимулирование общественных инициатив, создание условий для развития межсекторного партнерства.

Программа включает три больших блока — «Партнерство», «Инновации», «Развитие».

**Партнерство**

«Партнерство» — это поддержка добровольческих инициатив активных представителей местного сообщества, передача участникам программы новых знаний и вклад в формирование экспертного сообщества в регионе.

Весной 2016 г. Компания выступила инициатором проведения Форума социальных технологий — городского мероприятия, объединяющего представителей местного сообщества, органов власти и коммерческих организаций для обсуждения технологий и механизмов решения социальных проблем местного сообщества, знакомства с тенденциями и лучшими практиками в сфере благотворительности и добровольчества, демонстрации успешных историй решения социальных проблем.

**ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ БЛОКА «ПАРТНЕРСТВО»**

- Академия социального партнерства и развития (серия обучающих семинаров по социальному проектированию, экспертизе и оценке проектов и программ, монетизация социальных проектов)
- Конкурс социальных проектов
- Форум социальных технологий
- Социально-конструкторское бюро
- ПикNik «Город — это мы»



Инновации

Участие в форумах в Норильске и Мончегорске приняли 2 265 жителей и 28 экспертов по развитию гражданского общества России.

Компания стремится передать участникам программы новые знания и компетенции, вкладывается в формирование экспертного сообщества в регионе. Уже второй год подряд Компания организует обучение для общественных активистов в формате «социально-конструкторского бюро» — трехдневной сессии, сочетающей теорию и практику — от задумки идеи до ее воплощения. В Норильске, Дудинке, Мончегорске и Заполярном 104 участника за три дня разработали и реализовали девять городских акций, охвативших более 1,5 тыс. горожан.

Впервые на День Компании в 2016 г. был проведен ПикNik — праздник «со смыслом», где организаторы — это городские активисты, участники благотворительной программы «Мир новых возможностей» (победители конкурса социальных проектов, социальные предприниматели, сотрудники FabLab) и программы корпоративного волонтерства «Комбинат добра». Праздник проходил в формате открытой уличной площадки с ярмаркой-демонстрацией проектов, тренингами, мастер-классами и т. д.

Все мероприятия, организованные Компанией, способствовали повышению культуры благотворительности в регионах присутствия, развитию партнерских проектов между некоммерческими организациями, муниципальными учреждениями и бизнесом. На конкурс социальных проектов, цель которого поддержка общественных инициатив, в 2016 г. поступило 385 проектных заявок, из которых по итогам экспертной оценки 95 проектов получили финансирование. Грантовый фонд составил 1,4 млн долл. США.

Грантовый фонд конкурса социальных проектов

1,4 млн долл. США

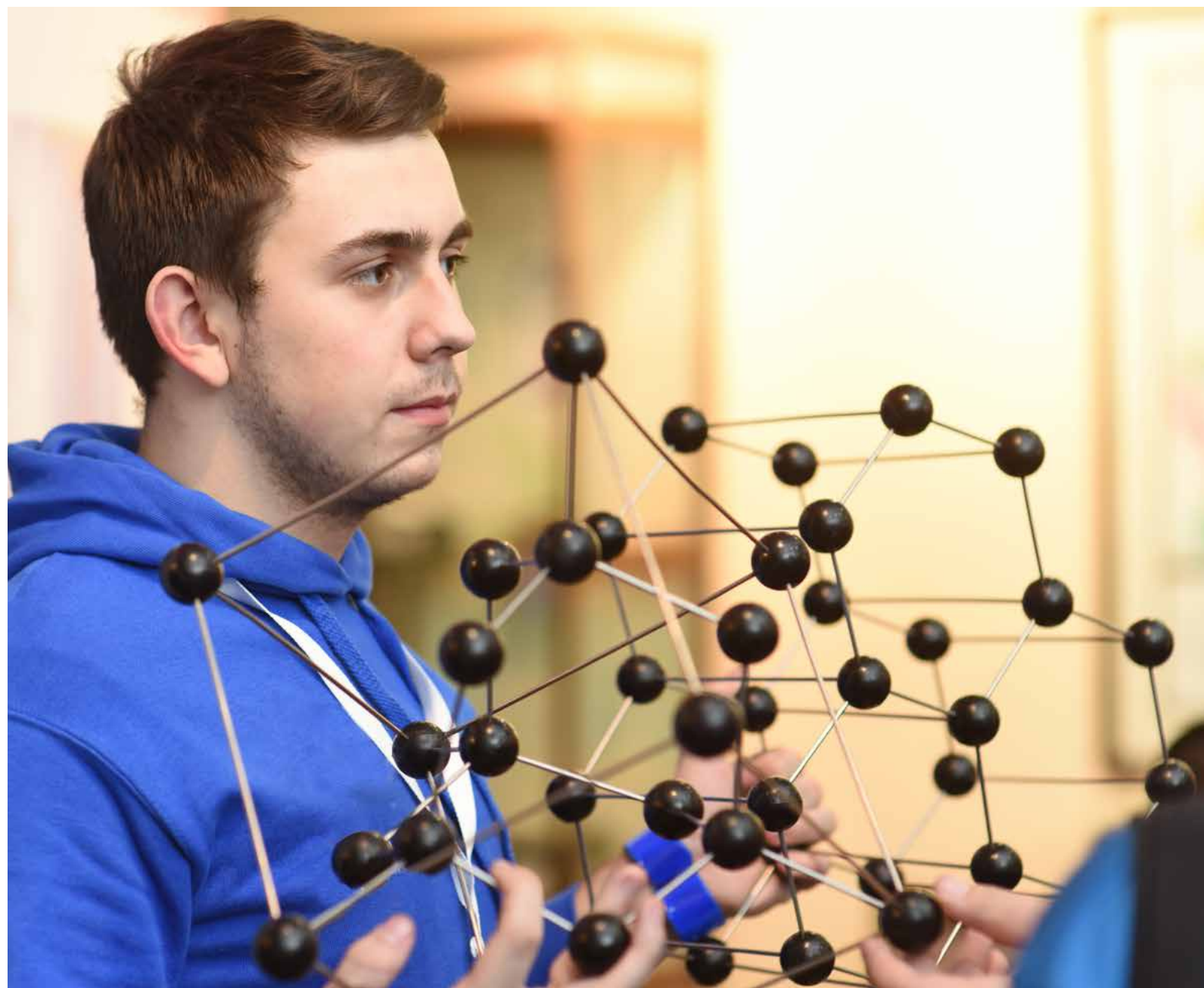
385
проектных
заявок

95
проектов получили
финансирование

«Инновации» — создание условий для внедрения инновационных технологий, развития научно-технического потенциала и инженерной мысли. Это направление предназначено для школьников и студентов, а также для активных взрослых, интересующихся наукой и новейшими техническими достижениями.

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ БЛОКА «ИННОВАЦИИ»

- Профориентационный научно-технический марафон «Арктик.PRO»
- Школа современных городских компетенций
- Лаборатория научно-технического творчества FabLab
- Фестиваль научных открытий Arctic Wave



Развитие

«Развитие» — это вовлечение активных граждан, а также представителей малого и среднего бизнеса к решению социальных проблем регионов с использованием бизнес-технологий.

Компания организовала обучающий курс «Социальное предпринимательство», по итогам прохождения которого участники разрабатывают бизнес-планы и представляют их на Инвестиционной сессии. Во время обучения и выполнения домашних заданий участников сопровождают опытные наставники — действующие бизнесмены.

В 2016 г. на Инвестиционной сессии было представлено 19 социальных бизнес-проектов, девять бизнес-проектов получили поддержку в виде беспроцентных займов на сумму 0,4 млн долл. США. Создано более 60 новых рабочих мест. Начали работы два клуба социальных предпринимателей.

30 ноября в Норильске состоялась конференция «Франчайзинг — инструмент развития услуг и торговли» и ярмарка франшиз. Мероприятие было организовано Российской ассоциацией франчайзинга при поддержке «Норникеля». Участники мероприятия обсудили перспективы развития франчайзинга и рынка коммерческой недвижимости, использование мирового опыта при создании инфраструктуры торговли и гостеприимства, пути решения логистических проблем. В рамках конференции состоялась презентация франшиз в сфере торговли, услуг, индустрии общественного питания, здоровья и красоты.

В 2016 г. на Инвестиционной сессии было представлено

19 социальных
бизнес-проектов

Создано более

60 новых
рабочих мест

/ Корпоративная культура / Социальные инвестиции

СПОНСОРСТВО**Горный курорт «Роза Хутор»**

В 2016–2019 гг. «Норникель» инвестирует в развитие горного курорта «Роза Хутор» 250,5 млн долл. США. Решение было принято для сохранения наследия Олимпиады в Сочи и в соответствии с программой поддержки массового спорта в России. Финансирование нацелено на дальнейшее превращение курорта из олимпийского в туристический и круглогодичный, на развитие новых трасс и подъемников, строительство рекреационных, спортивных и оздоровительных объектов. Взамен «Норникель» получил миноритарную долю в проекте «Роза Хутор».

**Олимпийский комитет России**

В мае 2016 г. заключен пятилетний договор о партнерстве с Олимпийским комитетом России, в соответствии с которым Компания стала Генеральным партнером Олимпийского комитета России, олимпийской команды России. В данном статусе Компания окажет поддержку молодежному спорту и спорту высших достижений, включая содействие реализации олимпийских образовательных программ Российского международного олимпийского университета на общую сумму более 1 млрд руб.

**Международная федерация студенческого спорта**

В апреле 2016 г. заключено партнерское соглашение между Компанией и Международной федерацией студенческого спорта (ФИСУ), в соответствии с которым Компания в статусе официального партнера ФИСУ окажет содействие развитию международного студенческого спортивного движения.

**Профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА**

«Норникель» продолжает поддерживать самый успешный и титулованный баскетбольный клуб России. В 2016 г. команда стала победителем Финала четырех Евролиги, одержав победу над сильнейшими баскетбольными клубами Европы.

**Мини-футбольный клуб «Норильский никель»**

С 2016 г. спортивная команда и административный персонал мини-футбольного клуба «Норильский никель» располагаются в Норильске. Команда принимает участие в чемпионате России среди команд клубов Суперлиги, а также Кубке России по мини-футболу. Переезд клуба послужил мощным толчком для развития мини-футбола на территории. Ассоциацией мини-футбола России совместно с ПАО «ГМК «Норильский никель» динамично и успешно реализуется Общероссийский проект «Мини-футбол в школу. Регион — Заполярье». В рамках проекта футболистами клуба проводятся мастер-классы для учащихся общеобразовательных учреждений города, а для тренеров — специальные семинары.

XXIX Всемирная зимняя универсиада в Красноярске

Компания, являясь Генеральным партнером XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 г. в Красноярске, продолжает успешно и своевременно выполнять принятые в 2015 г. обязательства в рамках подготовки к предстоящему мировому спортивному событию. Компания в 2016 г. приступила к возведению на территории Фанпарка «Бобровый лог» нового спортивно-тренировочного блока с системой видеотрансляции, расширению горнолыжных трасс, созданию интегрированной системы безопасности, строительству вертолетной площадки для санитарного авиатранспорта. Во время предстоящей Универсиады планируется задействовать семь горнолыжных трасс Фанпарка «Бобровый лог».

Участие Компании в зимней Универсиаде 2019 г. позволит создать самую современную спортивную инфраструктуру, соответствующую мировым стандартам и предназначенную для тренировок профессиональных спортсменов, обеспечить более комфортные и безопасные условия для участников на трассах во время стартов, а также организовать видеотрансляцию соревнований по горным лыжам с использованием самого современного оборудования.

Также Компания обеспечивает подготовку высококвалифицированных кадров и волонтеров, задействованных в проведении зимней Универсиады 2019 г. Средства, выделенные «Норникелем», позволят реализовать тренинговое обучение управляющих спортобъектами, руководителей функциональных направлений и спортивных менеджеров высшего звена, а также волонтеров — тим-лидеров в период с 2017 по 2019 г. на базе Российского международного олимпийского университета и Сибирского федерального университета.

В целях повышения интереса к XXIX Всемирной зимней универсиаде 2019 г. в Красноярске среди различных аудиторий и расширения территории позиционирования студенческих игр при участии «Норникеля» производится брендинг символика зимней Универсиады 2019 г. трех самолетов авиакомпании «НордСтар» для совершения перелетов как по внутрироссийским, так и международным направлениям.



ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Система экологического менеджмента

Система экологического менеджмента (СЭМ) ПАО «ГМК «Норильский никель» успешно функционирует с 2005 г. в области «Производство, управление проектами, хранение, поставки, в том числе морским транспортом, и продажи продукции (никель, медь, кобальт, драгоценные металлы, сера, селен, теллур)».



В 2016 г. функционирование СЭМ продолжало осуществляться в рамках Корпоративной интегрированной системы менеджмента качества и экологического менеджмента Компании (КИСМ). Это дало возможность координировать работу в области экологии и качества с работами в других областях, в том числе в области управления производством, финансами, охраной труда и общей безопасностью. Такой подход позволяет повысить как общую эффективность деятельности Компании, так и в области ее экологической безопасности.

В течение 2016 г. в Компании в рамках функционирования КИСМ осуществлялось проведение внутренних аудитов. Согласно требованиям международных стандартов и внутренних документов Компании, к проведению внутренних аудитов привлекался компетентный персонал, прошедший специальную подготовку:

- в Главном офисе проведено 19 внутренних аудитов СЭМ (в рамках внутренних аудитов КИСМ);
- в подразделениях Заполярного, Заполярного транспортного и Мурманского транспортного филиалов Компании проведено 57 внутренних аудитов (21, 23 и 13 соответственно).

В соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001 с целью подтверждения соответствия СЭМ Компании требованиям стандарта аудиторами международного органа по сертификации Bureau Veritas Certification (BVC) ежегодно проводятся надзорные, а раз в три года — ресертификационные аудиты. Так, в октябре 2016 г. надзорный аудит СЭМ (в рамках КИСМ) был проведен в Главном офисе Компании, на производственных площадках Заполярного филиала (Норильск) и Мурманского транспортного филиала (Мурманск), который подтвердил соответствие СЭМ Компании требованиям международного стандарта ISO 14001:2004 (Сертификат соответствия № RU228 136 QE-U от 02.11.2014).

В 2016 г. в Главном офисе было проведено

19

**внутренних
аудитов СЭМ**

По результатам аудита специалистами BVC были даны рекомендации по возможным направлениям деятельности для улучшения и отмечены общие сильные стороны СЭМ Компании.

В 2016 г. Компания проводила работы по подготовке к переходу функционирования СЭМ на соответствие требованиям новой редакции ISO 14001:2015.

В АО «Кольская ГМК» с 2004 г. успешно функционирует СЭМ в области «Добыча руды, производство фаянштейна, никеля, меди, кобальта и их соединений, концентратов драгоценных металлов и серной кислоты».

С 2009 г. СЭМ АО «Кольская ГМК» функционирует в рамках Интегрированной системы менеджмента (ИСМ). Функционирование СЭМ осуществляется в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001 и внутренних нормативных документов.

В 2016 г. состоялся очередной ресертификационный аудит ИСМ, который подтвердил соответствие СЭМ АО «Кольская ГМК» требованиям международного стандарта ISO 14001 (Сертификат № RU227 729 E-U от 04.05.2016).

В 2016 г. в АО «Кольская ГМК» проведено 30 внутренних аудитов по СЭМ (в рамках внутренних аудитов ИСМ).

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СЭМ ДАЕТ РЯД ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУППЫ:

- приоритетное финансирование экологических мероприятий;
- повышение уровня экологического образования работников Компании;
- улучшение имиджа Компании среди населения и общественности;
- повышение конкурентоспособности Компании как на внутреннем, так и на внешнем рынках;
- демонстрация соблюдения Компанией принципов международных стандартов в области экологии клиентам и другим заинтересованным сторонам и повышение доверия тех клиентов, для которых имеет принципиально важное значение наличие СЭМ у поставщика;
- получение дополнительных возможностей признания на международном уровне и мировых рынках;
- повышение инвестиционной привлекательности Компании.

/ Охрана окружающей среды /

Воздействие на окружающую среду

Экологическая программа Компании включает в себя реконструкцию Талнахской обогатительной фабрики с увеличением вывода в хвосты серы, закрытие всех переделов Никелевого завода, строительство установок по утилизации серы из отходящих газов с получением элементарной серы (серной кислоты) на Надеждинском металлургическом заводе и на Медном заводе. На АО «Кольская ГМК» разработана и реализуется Программа мероприятий по снижению вредных выбросов диоксида серы в атмосферу с переходом на технологию брикетирования концентрата и плавки брикетов, а также проведение модернизации плавильного оборудования в части реконструкции системы загрузки и герметизации рудно-термических печей и комплекс мероприятий по подготовке шихты к плавке. Реализация указанных мероприятий позволит существенно снизить негативное воздействие выбросов загрязняющих веществ на металлургических предприятиях Заполярного филиала и на площадках «Заполярный» и «Никель» АО «Кольская ГМК».

В 2016 г. в Норильске был остановлен Никелевый завод — основной источник загрязнения в южной промышленной зоне города, работавший в черте города с 1942 г.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ ПРИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

- соблюдение требований действующего законодательства и международных соглашений, международного стандарта ISO 14001, отраслевых и корпоративных нормативных требований, регламентирующих деятельность «Норникеля» в области охраны окружающей среды;
- поэтапное сокращение выбросов, сбросов загрязняющих веществ, расширение направлений и объемов использования отходов производства;
- рациональное использование природных ресурсов;
- внедрение наилучших доступных технологий.

Расходы на охрану окружающей среды, млн долл. США¹



Экологические показатели по российским предприятиям¹

Наименование показателей	2014	2015	2016
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, всего, млн т	2,01	2,06	1,94
в т. ч. диоксид серы, млн т	1,95	2,01	1,88
в т. ч. твердые вещества, млн т	0,02	0,02	0,01
Водоотведение, млн м³	62	54	52
Сброс загрязняющих веществ, млн т	0,17	0,18	0,19
Использование и обезвреживание отходов на собственном предприятии, млн т	18	19	20
Размещение отходов, млн т	17	15	14

В результате закрытия Никелевого завода были прекращены выбросы порядка 370 тыс. т в год загрязняющих веществ в атмосферный воздух, ликвидировано 600 стационарных источников загрязнения атмосферы, из них — 458 организованных источников без очистки. Ликвидировано два выпуска сточных вод Никелевого завода, масса загрязняющих веществ которых составляла около 37 тыс. т в год. Прекращено образование более 1 млн т в год отходов производства — продуктов переработки угля, металлургических шлаков, железистого кека и др.

В рамках реконструкции мощностей по утилизации диоксида серы на площадках Медного завода и Надеждинского металлургического завода была разработана проектная документация и получено положительное заключение государственной экспертизы ФАУ «Главгосэкспертиза России». Завершены процедуры по определению ЕРС-подрядчика, с которым заключен контракт на выполнение последующих этапов работ по серному проекту на Надеждинском металлургическом заводе.

¹ Входят Заполярный филиал, Заполярный транспортный филиал, Мурманский транспортный филиал АО «Кольская ГМК».



В 2016 г. выбросы загрязняющих веществ в целом по российским предприятиям Компании составили 1,9 млн т, что на 6% ниже уровня прошлого года. Снижение было обусловлено уменьшением выбросов диоксида серы (–7%), что связано в первую очередь с закрытием Никелевого завода, а также переходом на технологию брикетирования и сокращением выпуска окатышей на Кольской ГМК.

В 2016 г. были продолжены мероприятия по снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух с целью поэтапного достижения нормативов предельно допустимых выбросов (ПДВ). Компания также продолжила принятие мер по регулированию выбросов

загрязняющих веществ в период неблагоприятных метеоусловий (НМУ). Так, в течение отчетного периода мероприятия по регулированию выбросов вводились на металлургических заводах 76 раз. В целях информирования населения о воздействии деятельности металлургических подразделений на атмосферный воздух Норильска продолжено доведение до населения прогностических данных на бесплатной автоматической телефонной справке по номерам 007, 420-007.

Снижение общего объема сточных вод на 2% произошло в основном из-за ликвидации выпусков с Никелевого завода и уменьшения объемов сброса шахтных вод на Кольской ГМК. Также удалось снизить сбросы загрязняющих веществ в водные объекты со сточными водами на 18%, и по итогам 2016 г. масса сброса загрязняющих веществ не превысила установленных нормативов допустимого сброса.

Кроме того, в 2016 г. продолжено выполнение Плана снижения сбросов с учетом поэтапного достижения утвержденных нормативов допустимых сбросов по каждому веществу, по которому устанавливается лимит на сбросы.

Снижение сбросов загрязняющих веществ в водные объекты со сточными водами

18%

Природоохранная деятельность Компании в области обращения с отходами направлена на использование отходов в собственном производстве и соблюдение установленных лимитов на размещение отходов. В 2016 г. объемы размещенных отходов не превысили установленные лимиты. Основной объем использованных отходов составляют отходы при добыче рудных полезных ископаемых — дроблении на щебень, закладке-выработанного пространства рудников, использовании на засыпку карьеров, укреплении и строительстве дамб хвостохранилищ.

Компания на площадке Заполярный на Кольской ГМК в 2011 г. закончила строительство участка брикетирования концентрата, который сейчас работает вместо участка обжига. В настоящее время здесь работают две линии брикетирования и продолжаются работы по выводу технологии на стабильные показатели качества брикетов. После окончательного внедрения технологии брикетирования выбросы диоксида серы от технологических процессов снизятся с 4,8 тыс. т в 2016 г. до ~1,0 тыс. т. Помимо строительства участка брикетирования Кольской ГМК за время своей работы с 1998 г., удалось реализовать по площадкам Заполярный и Никель ряд проектов, позволивших снизить выбросы диоксида серы со 188 тыс. т в 1998 г. до 82,4 тыс. т в 2016 г.

На площадке Мончегорск в настоящее время реализуется проект «Цех электролиза никеля» (ЦЭН). Электроэкстракция никеля из растворов хлорного растворения никелевого порошка трубчатых печей (НПТП) с объемом производства 120 тыс. т в год электролитного никеля.

Проектом предусматривается реконструкция производства катодного никеля в ЦЭН с заменой существующей технологии электрорафинирования (с растворимыми анодами) на технологию электроэкстракции никеля из растворов хлорного растворения. Переход на новую технологию в перспективе позволит снизить выбросы в атмосферу за счет ликвидации передела анодной плавки.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ NORILSK NICKEL HARJALTA

Norilsk Nickel Harjavalta имеет необходимые экологические разрешения и применяет сертифицированную комплексную систему управления, которая соответствует требованиям ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001. Основными экологическими аспектами Norilsk Nickel Harjavalta являются выбросы аммиака (NH₃) и никеля в атмосферу, а также сбросы никеля (Ni), сульфатов (SO₄²⁻) и иона аммония (NH₄⁺) в воду. Все фактические объемы выбросов и сбросов, а также объемы размещения отходов Norilsk Nickel Harjavalta в 2016 г. соответствовали разрешениям. Снижение объема отходов связано с уменьшением в загрузке сырья компании Terrafame (Talvivaara) и снижением переработки электропечных штейнов компании Boliden.

Экологические показатели Norilsk Nickel Harjavalta

Показатель	2014	2015	2016
Объем промышленных сточных вод, тыс. м ³	625	728	771
Доля загрязняющих веществ в промышленных сточных водах, т			
Ni	0,4 ¹	0,4	0,4
SO ₄ ²⁻	19 281	20 051	22 457
NH ₄ ⁺ (в пересчете на азот)	45,4	36,0	49,5
Общее потребление воды, млн м ³	10,9	10,4	10
Общий объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, т			
Ni	1,8	1,7	1,6
NH ₃	50	70	70
Образование отходов, тыс. т	30,8	16,5	7,0
Утилизация отходов, тыс. т	29,8	15,7	0,8

¹ Не включены 66 189 кг (Ni), сброшенных из-за инцидента в июле 2014 г. на заводе восстановления в виде никелевого раствора из-за неисправности теплообменника.

Сохранение биоразнообразия

СОТРУДНИЧЕСТВО С ЗАПОВЕДНИКАМИ



Путоранский заповедник (Таймырский полуостров)

Путоранский заповедник с 2010 г. включен ЮНЕСКО в число памятников Всемирного наследия. На территории этого заповедника произрастает 13 видов растений, обитает 12 видов птиц и один вид животных, которые занесены в Красную книгу Красноярского края, России и международную. Общая площадь заповедника составляет свыше 1 887 тыс. га. Заповедник входит в организацию «Объединенная дирекция заповедников Таймыра», созданную в 2012 г. В нее вошли Путоранский, Таймырский и Большой Арктический заповедники, а также заказники Пуринский и Североземельский. В 2016 г. ФГБУ «Объединенная дирекция заповедников Таймыра» продолжило реализацию трех проектов, победивших в конкурсе Компании по социальным проектам благотворительной программы «Мир новых возможностей». Общий размер финансирования данных проектов из бюджета Компании в 2016 г. составил около 100 тыс. долл. США:

- «Сохраним толсторога вместе» (реализация работы по изучению и сохранению редкого исчезающего вида фауны плато Путорана);
- «Фестиваль ремесел Хатанги» (создание пространства для демонстрации, обмена опытом и передачи знаний северных ремесленников с целью возрождения забытых видов ремесел коренных малочисленных народов);
- «Эко-лагерь» (организация летнего полевого лагеря на территории охранной зоны Путоранского заповедника).

Кроме того, в 2016 г. по отдельным заявкам Объединенной дирекции заповедников Таймыра учреждению были выделены дополнительные целевые средства в размере около 36 тыс. долл. США, которые пошли на приобретение различного оборудования для заповедников.

Компания регулярно оказывает поддержку заповедникам, которые находятся в относительной близости к производственным площадкам.



Заповедник «Пасвик» (Кольский полуостров)

Заповедник «Пасвик» включен в Перспективный список водно-болотных угодий международно-го значения под названием «Фьярванн — Полигон Сконнинга». Общая площадь заповедника превышает 14 тыс. га. В заповеднике обитают редкие виды, включенные в международную Красную книгу и Красную книгу России. С 2006 г. заповедником «Пасвик» в рамках договора выполняется научно-исследовательская работа «Экологическая оценка природной среды в районе действия комбината «Печенганикель», включая г. Заполярный и пгт Никель и их окрестности, в том числе территорию государственного заповедника «Пасвик», и разработка схемы долгосрочного мониторинга».





Лапландский государственный природный биосферный заповедник (Кольский полуостров)

Лапландский заповедник является одной из крупнейших охраняемых территорий в Европе. Площадь заповедника — 278 тыс. га. С 2002 г. у АО «Кольская ГМК» заключены договоры с Лапландским заповедником на разработку способов восстановления нарушенных природных комплексов в зоне многолетнего воздействия аэротехногенных выбросов комбината «Североникель» и мониторинг территории Мончегорского района (территории, прилегающей к промышленной площадке Мончегорск) и территории Лапландского заповедника. Данные, полученные в ходе научных исследований, составили основу дальнейших работ по рекультивации нарушенных земель и санитарно-противопожарному благоустройству земель лесного фонда, выполняемых на договорной основе. В 2016 г. Компания выделила средства на проекты заповедников, расположенных на Кольском полуострове, около 130 тыс. долл. США.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ БИОРАЗНООБРАЗИЯ

Заполярным филиалом Компании ведутся работы, направленные на инкубацию и последующий выпуск молоди ценных пород рыб в водные объекты. Так, в 2016 г. были выполнены мероприятия, направленные на компенсацию ущерба, нанесенного водным биоресурсам реки Енисей при производстве работ по добыче песка на месторождении о. Середыш в навигацию 2015 г. На производственных мощностях рыбоводного комплекса, представляющего собой современное производство, основанное на круглогодичном выращивании рыб в установках замкнутого водоснабжения, выращено и выпущено в реку Енисей 14 917 шт. молоди сибирского осетра.

РЕКУЛЬТИВАЦИЯ И ОЗЕЛЕНЕНИЕ

Традиционно Компания выделяет средства на озеленение муниципалитетов присутствия. С 2003 г. Кольская ГМК по рекомендации заповедников провела рекультивацию на территории 100 га в Мончегорске, Заполярном и Никеле. За 12 лет Кольская ГМК высадила около миллиона саженцев деревьев и кустарников, в том числе был реализован пилотный проект по восстановлению поврежденных земель возле производственной площадки совместно с Кольским научным центром Российской академии наук. Также в рамках реализации Общегородской программы по озеленению и восстановлению городских ландшафтов и прилегающих территорий Дудинки совместно с администрацией г. Дудинки в 2016 г. осуществлялись мероприятия по очистке и благоустройству внешних территорий, территорий, прилегающих к автомобильным дорогам, по охране водных объектов и водоохраных зон, по благоустройству туристических баз отдыха.

Новым событием в сфере природоохранной деятельности явился Экологический марафон, стартовавший по инициативе Компании в Норильске в 2016 г. в рамках реализации программы корпоративного волонтерства «Комбинат добра». Общие расходы по данному направлению за прошедший год составили более 7 тыс. долл. США. В рамках программы на территорию стадиона было завезено порядка 35 м³ плодородного грунта, посеяно 5 кг семян многолетних трав, высажено 75 саженцев кустарниковой ивы, сделано десять кормушек для птиц. В пункт приема отработавших элементов питания было сдано 5 кг батареек.

За 12 лет Кольская ГМК высадила около

~1 млн саженцев деревьев и кустарников

Выращено и выпущено в реку Енисей

14 917 шт. молоди сибирского осетра

В целях ухода за саженцами для команд волонтеров при поддержке сотрудников НИИ сельского хозяйства и экологии Арктики разработан план мероприятий (полив, утепление на зиму, удобрение и формирование кроны в весенний период). Эти и другие поддерживающие мероприятия будут проведены в рамках Экологического марафона — 2017.

Повышение энергетической эффективности

Основные производственные активы Группы «Норильский никель» расположены за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году держится ниже нуля температура воздуха. Соответственно, перед Компанией стоит задача по обеспечению надежным и качественным электроснабжением потребителей предприятий Группы «Норильский никель», объектов инфраструктуры и населения регионов присутствия.

В 2016 г. с целью выполнения Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности производства были проведены организационные мероприятия и техническое перевооружение основного энергетического оборудования. В результате этого было сэкономлено 25 млн м³ природного газа на АО «Норильскгазпром».

Компания также использует электрическую энергию с использованием возобновляемых источников энергии, которая осуществляется АО «НТЭК» на Усть-Хантайской ГЭС (установленная мощность — 441 МВт), Курейской ГЭС (установленная мощность — 600 МВт).

В 2016 г. в Мончегорске прошел большой экологический фестиваль «Понеслось», в рамках которого была проведена уборка берега озера «Лумболка» и территории городского парка. Проект осуществлен в рамках реализации программы корпоративного волонтерства «Комбинат добра».

В 2016 г. доля энергии, полученной из возобновляемых источников, составила 25% по Группе «Норильский никель» и 38% по Заполярному филиалу.

В 2017–2020 гг. Компания продолжит работу по реновации и модернизации основного энергетического оборудования и передаточных устройств, а также систем очистки сбрасываемых сточных вод.

Потребление энергоресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель»¹

Вид энергетического ресурса	2016	
	Объем потребления в натуральном выражении	Объем потребления, тыс. руб.
Тепловая энергия, Гкал	5 587 849	4 594 881
Электрическая энергия, тыс. кВт · ч	5 158 974	5 259 718
Бензин автомобильный, т	344	17 797
Топливо дизельное, т	58 671	2 657 599
Мазут топочный, т	40 479	582 489
Газ (естественный природный), тыс. м³	545 712	1 363 718
Уголь, т	0	0
Керосин и топливо авиационное, т	115	5 008

Потребление энергоресурсов российскими подразделениями Группы «Норильский никель»¹

Вид энергетического ресурса	2014		2015		2016	
	Объем потребления в натуральном выражении	Объем потребления, тыс. руб.	Объем потребления в натуральном выражении	Объем потребления, тыс. руб.	Объем потребления в натуральном выражении	Объем потребления, тыс. руб.
Тепловая энергия, Гкал	8 800 391	6 972 592	8 523 826	6 856 778	8 970 953	7 542 227
Электрическая энергия, тыс. кВт · ч	10 357 673	11 751 583	10 314 243	12 886 849	9 558 443	12 947 152
Бензин автомобильный, т	2 473	90 177	2 543	90 760	2 636	114 547
Топливо дизельное, т	134 478	4 358 366	132 696	4 693 653	134 436	5 172 394
Мазут топочный, т	249 146	2 955 766	245 237	2 422 476	256 905	2 262 086
Газ (естественный природный), тыс. м³	3 772 668	8 374 359	3 225 467	7 619 982	3 357 366	8 386 866
Уголь, т	171 347	262 397	161 945	254 454	94 746	222 096
Керосин и топливо авиационное, т	80 580	2 560 469	76 767	2 432 656	96 621	2 910 683

¹ Иные виды энергетических ресурсов, помимо указанных в таблице, не использовались.

ОБЗОР ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (MD&A)

Консолидированные показатели

Показатель, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Выручка	8 259	8 542	(3%)
EBITDA ¹	3 899	4 296	(9%)
Рентабельность EBITDA	47%	50%	(3 п. п.)
Чистая прибыль	2 531	1 716	47%
Капитальные затраты	1 695	1 654	2%
Свободный денежный поток ²	1 591	2 405	(34%)
Нормализованный чистый оборотный капитал ²	739	1 030	(28%)
Чистый долг ²	4 551	4 212	8%
Чистый долг / EBITDA	1,2x	1,0x	0,2x
Выплаченные дивиденды на акцию (долл. США) ³	7,8	18,1	(57%)



Ключевые факты 2016 г.

↓ Консолидированная выручка сократилась на 3%, составив 8,3 млрд долл. США вследствие отрицательной динамики цены корзины металлов (–13%). Более низкие цены реализации и единовременное снижение объемов производства в рамках программы по реконфигурации металлургических мощностей были частично компенсированы продажей металлов из страхового резерва, созданного в четвертом квартале 2015 г.

↓ EBITDA в 2016 г. снизилась на 9% (или 397 млн долл. США), до 3 899 млн долл. США, при этом рентабельность EBITDA составила 47% (по сравнению с 50% в 2015 г.). Негативное влияние снижения цен на все основные металлы, а также инфляции было частично компенсировано ослаблением курса рубля и реализацией страхового запаса металлов, накопленного в конце 2015 г.

↑ Чистая прибыль выросла на 47%, до 2,5 млрд долл. США, в основном в результате позитивного влияния курсовых разниц вследствие укрепления курса рубля на конец отчетного периода.

↔ Капитальные затраты остались на уровне прошлого года (рост на 2%), составив 1,7 млрд долл. США, что соответствует среднему уровню данного показателя за предыдущие 3 года. Основными приоритетами инвестиций

в 2016 г. стали активная фаза строительства Быстринского ГОКа, проекты, связанные с закрытием Никелевого завода, а также расширение производственных мощностей Талнахской обогатительной фабрики и модернизация Надеждинского металлургического завода.

↑ Свободный денежный поток составил 1,6 млрд долл. США, при этом соотношение данного показателя к выручке в размере 19% является одним из самых высоких в отрасли.

↓ Нормализованный чистый оборотный капитал сократился на 28%, до 0,7 млрд долл. США (или до 0,4 млрд долл. США — с учетом единоразового фактора увеличения незавершенного производства и кредиторской задолженности перед «Ростехом») прежде всего за счет продажи страхового запаса металла.

↓ Чистый долг за отчетный период увеличился на 8% и составил 4 551 млн долл. США на 31 декабря 2016 г. Показатель чистый долг / EBITDA за 12 месяцев составил 1,2x.

↔ Компания остается одним из лидеров в отрасли по дивидендной доходности. По итогам работы за 9 месяцев 2016 г. «Норникель» выплатил промежуточные дивиденды в размере около 1,2 млрд долл. США, что соответствует 7,4 долл. США на акцию.

Показатели по сегментам

Показатель, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Консолидированная выручка	8 259	8 542	(3%)
Группа ГМК ¹	6 194	6 590	(6%)
Группа КГМК ²	664	773	(14%)
NN Harjavalta	727	757	(4%)
Прочие металлургические	7	30	(77%)
Прочие неметаллургические	1 699	1 182	44%
Исключено	(1 032)	(790)	31%
Консолидированная EBITDA	3 899	4 296	(9%)
Группа ГМК ¹	3 883	4 429	(12%)
Группа КГМК ²	117	257	(54%)
NN Harjavalta	45	63	(29%)
Прочие металлургические	(11)	(12)	(8%)
Прочие неметаллургические	119	(81)	(247%)
Исключено	112	26	4x
Нераспределенные	(366)	(386)	(5%)
Рентабельность EBITDA	47%	50%	(3 п. п.)
Группа ГМК ¹	63%	67%	(4 п. п.)
Группа КГМК ²	18%	33%	(15 п. п.)
NN Harjavalta	6%	8%	(2 п. п.)
Прочие металлургические	(157%)	(40%)	(117 п. п.)
Прочие неметаллургические	7%	(7%)	14 п.п.

Выручка

ВЫРУЧКА ПО СЕГМЕНТАМ

В 2016 г. выручка сегмента «Группа ГМК» снизилась на 6%, а сегмента «Группа КГМК» — на 14%, составив 6 194 млн и 664 млн долл. США соответственно. Основной причиной изменения стало снижение цен реализации металлов. При этом данный эффект на выручку сегмента «Группа ГМК» был частично компенсирован ростом объемов реализации, обусловленным в первую очередь реализацией запаса металлов.

Выручка предприятия NN Harjavalta снизилась на 4%, до 727 млн долл. США, преимущественно в связи со снижением цен реализации металлов,

что было частично компенсировано ростом объема производства в связи с реконфигурацией металлургических мощностей в России.

Выручка сегмента «Прочие металлургические» снизилась на 77%, до 7 млн долл. США, в связи с реализацией зарубежных активов Группы в 2015 г.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» составила 1 699 млн долл. США, увеличившись на 44% за счет роста выручки сбытовых компаний, связанного с восстановлением цен на металлы в течение 2016 г., а также реализацией запаса металлов.

¹ Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.

² Показатель не МСФО, расчет приведен в публикуемом на сайте аналитическом документе – Data book.

³ В течение отчетного периода.

¹ Включает Заполярный филиал и обеспечивающие производства дочерних обществ Компании в г. Норильске.

² Включает Кольскую ГМК и дочерние общества Компании в Мончегорской агломерации.

Объемы продаж и выручка

	2016	2015	Изменение
ГОТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ			
Российские предприятия			
Никель, тыс. т	218	197	11%
Медь, тыс. т	374	343	9%
Палладий, тыс. тр. ун.	2 779	2 464	13%
Платина, тыс. тр. ун.	669	590	13%
Финляндия			
Никель, тыс. т	53	43	23%
ПОЛУПРОДУКТЫ			
Финляндия			
Медный кек, медь, тыс. т ¹	10	13	(23%)
Ботсвана			
Никелевый концентрат, никель тыс. т ¹	–	1	(100%)
Никелевый концентрат, медь тыс. т ¹	–	1	(100%)
ЮАР			
Никелевый концентрат, никель тыс. т ¹	13	4	225%
Никелевый концентрат, медь тыс. т ¹	6	2	3x
ПРОДАЖИ МЕТАЛЛОВ			
Вся Группа			
Никель, тыс. т ²	271	240	13%
Медь, тыс. т ²	374	343	9%
Палладий, тыс. тр. ун. ²	2 779	2 464	13%
Платина, тыс. тр. ун. ²	669	590	13%
Золото, тыс. тр. ун. ²	155	93	67%
Родий, тыс. тр. ун. ²	85	84	1%
Кобальт, тыс. тр. ун. ²	5	5	–
Серебро, тыс. тр. ун. ²	2 565	1 915	34%
Полупродукты, никель, тыс. т ¹	13	5	160%
Полупродукты, медь, тыс. т ¹	15	16	(6%)
Полупродукты, палладий, тыс. тр. ун. ¹	115	100	15%
Полупродукты, платина, тыс. тр. ун. ¹	43	39	10%
Полупродукты, золото, тыс. тр. ун. ¹	9	9	–
Полупродукты, серебро, тыс. тр. ун. ¹	148	142	4%

¹ Объемы приведены в пересчете на содержание металла в полупродукте.
² Вся информация представлена на основании стопроцентного владения дочерними обществами без учета металла, купленного на рынке.

ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ

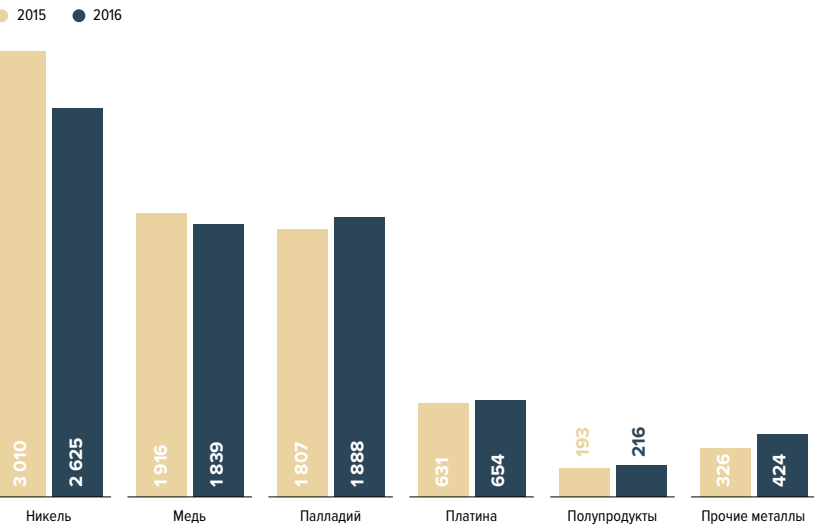
Средняя цена реализации металлов, произведенных «Норильским никелем» в России из собственного сырья компании

Металл	2016	2015	Изменение
Никель, долл. США / т	9 720	11 962	(19%)
Медь, долл. США / т	4 912	5 585	(12%)
Палладий, долл. США / тр. ун.	614	695	(12%)
Платина, долл. США / тр. ун.	977	1 057	(8%)
Кобальт, долл. США / т	24 091	26 291	(8%)
Золото, долл. США / тр. ун.	1 254	1 162	8%
Родий, долл. США / тр. ун.	669	884	(24%)

Выручка

Металл, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Никель	2 625	3 010	(13%)
Медь	1 839	1 916	(4%)
Палладий	1 888	1 807	4%
Платина	654	631	4%
Полупродукты	216	193	12%
Прочие металлы	424	326	30%
Выручка от реализации металлов	7 646	7 883	(3%)
Выручка от прочей реализации	613	659	(7%)
Итого выручка	8 259	8 542	(3%)

Выручка от реализации металлов, млн долл. США



Выручка от реализации металлов в 2016 г. составила

7 646
млн долл. США



Никель

Никель продолжает оставаться основным источником выручки Группы, его доля в структуре выручки от реализации металлов составила 34% в 2016 г. (38% в 2015 г.). Снижение его доли обусловлено более интенсивным снижением цен на никель по сравнению с ценами на остальные металлы, производимые компанией.

В 2016 г. выручка от реализации никеля уменьшилась по сравнению с 2015 г. на 13% (или 385 млн долл. США), до 2 625 млн долл. США, в первую очередь за счет падения цены реализации никеля (–612 млн долл. США) и снижения объема реализации никеля, приобретаемого на рынке с целью обеспечения контрактных обязательств (–71 млн долл. США), что было частично компенсировано увеличением физических объемов реализации никеля собственного производства (298 млн долл. США).

Средняя цена реализации никеля, произведенного в России из собственного сырья, за рассматриваемый период уменьшилась на 19% и составила 9 720 долл. США / т против 11 962 долл. США / т в 2015 г.

Физический объем реализации никеля, произведенного в России из собственного сырья, в 2016 г. увеличился на 10% (или на 20 тыс. т), до 215 тыс. т. Рост объемов продаж преимущественно связан с реализацией страхового запаса металла, сформированного компанией в четвертом квартале 2015 г.

Объем реализации никеля, произведенного из покупного сырья, увеличился на 1 тыс. т по сравнению с прошлым годом и составил 3 тыс. т.

Объем продаж никеля, произведенного на предприятии Norilsk Nickel Harjavalta, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличился на 23%, до 53 тыс. т. Рост связан с началом переработки собственного российского сырья в Финляндии вследствие реконфигурации металлургических мощностей.



Медь

В 2016 г. выручка от реализации меди составила 24% в структуре выручки Группы от реализации металлов, снизившись на 4% (или на 77 млн долл. США), до 1 839 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения цены реализации меди (–231 млн долл. США), что было частично компенсировано увеличением физических объемов реализации (154 млн долл. США).

Средняя цена реализации меди, произведенной в России из собственного сырья, снизилась на 12%, с 5 585 долл. США / т в 2015 г. до 4 912 долл. США / т в 2016 г.

Физический объем реализации меди, произведенной в России из собственного сырья, увеличился в отчетном периоде на 9% (или на 29 тыс. т), до 369 тыс. т. Рост объемов продаж связан с реализацией страхового запаса металла, сформированного компанией в четвертом квартале 2015 г.



Палладий

В 2016 г. выручка от реализации палладия составила 25% в структуре выручки от реализации металлов Группы, увеличившись на 4% (или на 81 млн долл. США), до 1 888 млн долл. США. Негативный эффект от снижения цен реализации (–201 млн долл. США) был частично компенсирован ростом объемов реализации произведенного металла (193 млн долл. США) и увеличением объема реализации палладия, приобретаемого на рынке с целью обеспечения контрактных обязательств. Так, в рассматриваемом периоде было реализовано покупного палладия на сумму 184 млн долл. США против 95 млн долл. США в 2015 г.

Выручка от реализации палладия, произведенного в России из собственного сырья, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года практически не изменилась и составила 1 692 млн долл. США. Эффект от снижения цены реализации металла на 12%, с 695 долл. США / тр. ун. в 2015 г. до 614 долл. США / тр. ун. в 2016 г., был полностью компенсирован увеличением физических объемов реализации палладия на 13%, преимущественно в связи с продажей страхового запаса металла.



Платина

В 2016 г. выручка от реализации платины составила 9% в структуре выручки от реализации металлов Группы, увеличившись относительно аналогичного периода прошлого года на 4% (или на 23 млн долл. США), до 654 млн долл. США. Рост объемов реализации произведенного металла (77 млн долл. США) был частично компенсирован снижением цен реализации (–46 млн долл. США) и снижением объема реализации платины, приобретенной на рынке с целью обеспечения контрактных обязательств (–8 млн долл. США).

Выручка от реализации платины, произведенной компанией в России из собственного сырья, увеличилась на 6% по сравнению с 2015 г., составив 645 млн долл. США. Изменение выручки от реализации платины связано со снижением цены реализации металла на 8%, с 1 057 долл. США / тр. ун. в 2015 г. до 977 долл. США / тр. ун. в 2016 г., при этом физические объемы реализации металла увеличились на 15% за счет продаж страхового запаса металла.

Прочие металлы

Выручка от реализации прочих металлов в 2016 г. увеличилась на 30% (или на 98 млн долл. США), до 424 млн долл. США, вследствие роста выручки от продаж золота (80%), серебра (46%) и кобальта (15%), что было частично нивелировано снижением выручки от продажи родия (–23%).

Основной фактор изменения — рост физических объемов реализации (+103 млн долл. США), преимущественно за счет реализации запасов металлов, частично компенсированный снижением цен реализации (–5 млн долл. США).

Полупродукты

В 2016 г. выручка от реализации полупродуктов (медного кека, никелевого концентрата) увеличилась на 12% (или на 23 млн долл. США), до 216 млн долл. США, и составила 3% в структуре выручки от реализации металлов Группы. Рост выручки от реализации полупродуктов связан с увеличением объемов, направляемых на реализацию сторонним организациям, а не в последующую переработку на предприятия Группы.

ВЫРУЧКА ОТ ПРОЧЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ

В 2016 г. выручка от прочей реализации составила 613 млн долл. США, что на 7% ниже по сравнению с 2015 г. Изменение выручки от прочей реализации было обусловлено ослаблением курса рубля (–51 млн долл. США) и эффектом от реализации непрофильных активов Группы (–73 млн долл. США), что было частично компенсировано ростом цен на предоставляемые услуги (+16 млн долл. США) и абсолютным увеличением выручки в рублях (+62 млн долл. США). При этом рост выручки в абсолютном выражении сложился преимущественно за счет увеличения объема перевозок на компаниях Группы, занимающихся транспортной деятельностью.

Себестоимость реализации

СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

Себестоимость реализованных металлов в 2016 г. составила 3 651 млн долл. США, увеличившись на 15% (или 486 млн долл. США), при этом:

- денежные операционные расходы снизились на 3% (или 92 млн долл. США);
- амортизационные отчисления снизились на 4% (или 20 млн долл. США);
- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции в 2016 г. по сравнению с 2015 г. составил +598 млн долл. США в связи с продажей страхового запаса металла.

Себестоимость реализованных металлов в 2016 г. составила

3 651
млн долл. США

ДЕНЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Денежные операционные расходы в 2016 г. снизились на 3% (или на 92 млн долл. США) и составили 2 905 млн долл. США.

Положительный эффект от ослабления курса рубля составил 175 млн долл. США.

Инфляционный рост денежных операционных расходов в размере 169 млн долл. США был частично компенсирован выходом из зарубежных активов в 2015 г., за счет которых расходы снизились на 27 млн долл. США, а также прочим абсолютным сокращением расходов в размере 59 млн долл. США, которое включает снижение затрат на приобретение металлов для перепродажи, сырья и полупродуктов.

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Денежные операционные расходы			
Расходы на персонал	1 145	1 131	1%
Расходы на приобретение металлов для перепродажи, сырья и полупродуктов	555	718	(23%)
Материалы и запасные части	520	459	13%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	170	186	(9%)
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	122	128	(5%)
Электричество и теплоснабжение	101	108	(6%)
Транспортные расходы	89	75	19%
Топливо	60	66	(9%)
Прочие	143	126	13%
Денежные операционные расходы, итого	2 905	2 997	(3%)
Амортизация	456	476	(4%)
Уменьшение /(увеличение) запасов	290	(308)	
Итого себестоимость реализованных металлов	3 651	3 165	15%

Расходы на персонал

В 2016 г. расходы на персонал выросли на 1% (или 14 млн долл. США) и составили 1 145 млн долл. США, что соответствует 39% в общей структуре денежных операционных затрат Компании. Основными факторами изменения стали:

- 97 млн долл. США — снижение расходов из-за ослабления курса рубля;
- 111 млн долл. США — рост расходов на персонал в абсолютном выражении, связанный в первую очередь с индексацией рублевой заработной платы, а также увеличением среднесписочной численности работников Группы в основном на Кольской ГМК вследствие реконфигурации металлургического производства.

Расходы на приобретение металлов для перепродажи, сырья и полупродуктов

Расходы на приобретение металлов для перепродажи, сырья и полупродуктов в 2016 г. снизились на 163 млн долл. США и составили 555 млн долл. США.

Снижение рыночных цен на концентраты металлов и штейны обеспечило экономию в размере 45 млн долл. США по сравнению с 2015 г.

Кроме того, снижение физического объема закупаемого сырья для переработки на NN Harjavalta в связи с переходом на сырье собственного российского производства привело к уменьшению расходов в размере 158 млн долл. США.

Данный эффект был частично компенсирован увеличением расходов на сырье для переработки на NN Harjavalta на 37 млн долл. США за счет перехода на схему купли-продажи сырья с Boliden вместо ранее действовавшего толлингового контракта на переработку никелевого концентрата для NN Harjavalta.

Расходы на приобретение металлов для перепродажи увеличились на 11 млн долл. США в рамках исполнения обязательств по контрактам.

Материалы и запасные части

Расходы на материалы и запасные части в 2016 г. увеличились на 13% (или 61 млн долл. США), до 520 млн долл. США.

Положительный эффект от ослабления курса рубля составил 26 млн долл. США.

Рост расходов на материалы и запчасти в абсолютном выражении был обусловлен следующими факторами:

- 38 млн долл. США — увеличение расходов на российских предприятиях вследствие инфляционного роста цен;
- 49 млн долл. США — прочее увеличение расходов на материалы, преимущественно связанное с увеличением расходов материалов и запчастей на ремонты горного оборудования, а также мощностей Надеждинского металлургического завода и Кольской ГМК.

Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2016 г. расходы на оплату услуг сторонних организаций снизились на 9% (или 16 млн долл. США) и составили 170 млн долл. США.

Положительный эффект ослабления курса рубля составил 13 млн долл. США.

При этом изменение расходов на услуги сторонних организаций в абсолютном выражении было обусловлено следующими факторами:

- 19 млн долл. США — снижение расходов в связи с продажей Tati Nickel в апреле 2015 г.;
- 10 млн долл. США — снижение расходов по толлинговым услугам в основном в связи с прекращением толлинговой переработки никелевых концентратов NN Harjavalta на Boliden с 1 июля 2015 г.;
- 26 млн долл. США — увеличение расходов на другие услуги, преимущественно за счет инфляционного роста цен на услуги.

Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в целом в 2016 г. снизились на 5% (или 6 млн долл. США) и составили 122 млн долл. США.

Положительный эффект снижения курса рубля составил 11 млн долл. США.

Увеличение расходов в абсолютном выражении на 5 млн долл. США обусловлено в первую очередь ростом затрат по налогу на добычу полезных ископаемых в связи с увеличением себестоимости добываемой руды, которое было частично компенсировано снижением платежей за загрязнение окружающей среды.

Электричество и теплоснабжение

В 2016 г. расходы на приобретение энергии снизились на 6% (или 7 млн долл. США) и составили 101 млн долл. США.

Положительный эффект от ослабления курса рубля составил 8 млн долл. США.

При этом изменение расходов на электричество и теплоснабжение в абсолютном выражении было обусловлено следующими факторами:

- 4 млн долл. США — увеличение тарифов на энергию вследствие инфляционного роста расходов;
- 3 млн долл. США — снижение расходов преимущественно в связи с продажей Tati Nickel в апреле 2015 г.

Транспортные расходы

В 2016 г. транспортные расходы увеличились на 14 млн долл. США (или 19%) и составили 89 млн долл. США, преимущественно за счет увеличения объема перевозок металлопродукции.

Топливо

Расходы на топливо в первом полугодии 2016 г. снизились на 9% (или 6 млн долл. США) и составили 60 млн долл. США в основном за счет ослабления курса рубля.

Прочие

Сумма прочих расходов в 2016 г. увеличилась на 13% (или 17 млн долл. США) и составила 143 млн долл. США.

Положительный эффект снижения курса рубля составил 10 млн долл. США.

Рост прочих расходов в абсолютном выражении в размере 27 млн долл. США обусловлен в первую очередь влиянием инфляции.

Амортизация

В 2016 г. амортизация снизилась на 20 млн долл. США (или 4%) и составила 456 млн долл. США.

Положительный эффект снижения курса рубля составил 40 млн долл. США.

При этом увеличение амортизационных отчислений в абсолютном выражении составило 20 млн долл. США в первую очередь за счет ввода в эксплуатацию объектов капитального строительства на российских предприятиях Группы в течение 2016 г., частично компенсированного эффектом обесценения газодобывающих активов в конце 2015 г.

Уменьшение /(увеличение) запасов

Сравнительный эффект изменения запасов металлов в 2016 г. по сравнению с 2015 г. составил 598 млн долл. США, что привело к соответствующему повышению себестоимости реализации. Данное изменение было главным образом обусловлено накоплением страхового запаса металлов в 2015 г. и его продажей в 2016 г.

СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОЧЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ

В 2016 г. себестоимость прочей реализации снизилась на 18% и составила 508 млн долл. США.

Положительный эффект снижения курса рубля составил 52 млн долл. США.

Снижение себестоимости прочей реализации в абсолютном выражении составило 56 млн долл. США, из которых:

- 65 млн долл. США — снижение расходов в результате продажи непрофильных активов (прежде всего «Нордавиа-РА»);
- 22 млн долл. США — рост расходов компаний, занимающихся транспортной деятельностью, в связи с расширением бизнеса;
- 13 млн долл. США — прочие факторы, влияющие на снижение себестоимости прочей реализации.

КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Экспортные таможенные пошлины	61	78	(22%)
Расходы на персонал	13	19	(32%)
Транспортные расходы	5	8	(38%)
Маркетинг	7	15	(53%)
Прочие	7	9	(22%)
Итого	93	129	(28%)

Коммерческие расходы снизились на 28% (или на 36 млн долл. США), до 93 млн долл. США. Основным фактором снижения данных расходов стало уменьшение экспортных таможенных платежей на 22% (или на 17 млн долл. США), связанное с отменой экспортных пошлин на все металлы платиновой группы с сентября 2016 г. в рамках исполнения Россией условий присоединения к ВТО.

Эффект от снижения экспортных таможенных пошлин был дополнен следующими факторами:

- 6 млн долл. США — эффект ослабления курса рубля относительно доллара США;
- 8 млн долл. США — сокращение расходов на маркетинг, преимущественно связанное с уменьшением расходов на маркетинговую кампанию в Азии и Европе.

ОБЩИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Расходы на персонал	376	352	7%
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	58	54	7%
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	55	55	–
Аренда	19	19	–
Амортизация и износ	20	19	5%
Транспортные расходы	6	4	50%
Прочие	47	51	(8%)
Итого	581	554	5%

В 2016 г. общие и административные расходы выросли на 5% (или на 27 млн долл. США), до 581 млн долл. США. Рост расходов на персонал на 7% (или на 24 млн долл. США), вызванный

преимущественно индексацией заработной платы, был дополнен увеличением налога на имущество на 7% (или на 4 млн долл. США) в связи с увеличением баланса основных средств.

ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Расходы по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами за вычетом капитализированных процентов	403	281	43%
Амортизация дисконта по резервам	46	44	5%
Прочие	4	1	4x
Итого	453	326	39%

Увеличение финансовых расходов на 39%, до 453 млн долл. США, обусловлено совокупностью следующих факторов:

- сокращение доли относительно дешевого долга за счет плановой амортизации синдицированного кредита международных банков, привлеченного в 2013 г.;
- кратный рост базовых процентных ставок (LIBOR) в отчетном периоде привел к росту стоимости обслуживания части долгового портфеля на базе плавающей ставки;

- увеличение доли рублевого долга в кредитном портфеле в 2014–2016 гг.

Указанные выше негативные факторы были частично компенсированы за счет проведенных компанией в 2016 г. мероприятий по рефинансированию части долгового портфеля за счет более длинных двусторонних кредитов в долларах США на базе плавающей ставки LIBOR с одновременным снижением маржи по этим кредитам.

НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. расходы по налогу на прибыль увеличились на 41% до 745 млн долл. США, что в основном было обусловлено ростом налогооблагаемой прибыли преимущественно за счет сравнительного эффекта укрепления курса рубля на 31 декабря 2016 г. по сравнению с его ослаблением на 31 декабря 2015 г. Данный эффект был частично компенсирован снижением выручки.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2016 г. составила 22,7%, что выше законодательно установленной ставки 20%. Данное превышение сложилось в результате совокупного влияния таких факторов, как отражение невычитаемых социальных расходов, признание обесценения финансовых и нефинансовых активов, а также списания отложенных налоговых активов и создания по ним резервов. Это было частично компенсировано эффектом применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних обществ, ведущих деятельность в других странах.

Налог на прибыль

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Текущий налог на прибыль	686	506	36%
Расходы по отложенному налогу на прибыль	59	22	3x
Итого	745	528	41%

Текущий налог на прибыль по странам присутствия

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Россия	679	490	39%
Финляндия	5	14	(64%)
Прочие страны	2	2	–
Всего	686	506	36%

EBITDA

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Операционная прибыль	3 281	3 506	(6%)
Амортизация	557	506	10%
Убыток от обесценения нефинансовых активов	61	284	(79%)
EBITDA	3 899	4 296	(9%)
Рентабельность по EBITDA	47%	50%	(3 п. п.)

В 2016 г. показатель EBITDA «Группа ГМК» снизился на 12%, составив 3 883 млн долл. США. Основной причиной изменения стало снижение цен на металлы, а также инфляционный рост затрат. Это было частично компенсировано продажей запаса металлов, а также положительным влиянием обесценения рубля на денежные расходы.

Показатель EBITDA сегмента «Группа КГМК» снизился на 54%, до 117 млн долл. США, преимущественно из-за снижения цен на металлы и реконфигурации производственных мощностей, что было частично компенсировано снижением денежных расходов под влиянием обесценения рубля относительно доллара США.

Показатель EBITDA предприятия NN Harjavalta снизился на 29%, до 45 млн долл. США, преимущественно в связи со снижением выручки из-за изменения биржевых цен на металлы.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» увеличился на 200 млн долл. США и составил положительные 119 млн долл. США преимущественно благодаря увеличению маржи сбытовых компаний Группы и продаже страхового запаса металлов.

Чистая прибыль, скорректированная на размер неденежных операций и (положительных)/отрицательных курсовых разниц

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Чистая прибыль	2 531	1 716	47%
Убыток от обесценения нефинансовых активов и инвестиций, предназначенных для продажи	214	284	(25%)
(Положительные)/отрицательные курсовые разницы	(485)	865	(156%)
(Прибыль)/убыток от выбытия дочерних обществ и активов, классифицированных как предназначенные для продажи	4	302	(99%)
Чистая прибыль, скорректированная на размер неденежных операций и (положительных)/отрицательных курсовых разниц	2 264	3 167	(29%)

Показатель EBITDA в 2016 г. составил

3 899
млн долл. США

Чистая прибыль в 2016 г. составила

2 531
млн долл. США

Отчет о движении денежных средств

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль	3 958	4 489	(12%)
Изменения в оборотном капитале	64	(112)	(157%)
Налог на прибыль уплаченный	(530)	(672)	(21%)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	3 492	3 705	(6%)
Капитальные вложения	(1 695)	(1 654)	2%
Прочая инвестиционная деятельность	(206)	354	(158%)
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	(1 901)	(1 300)	46%
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	(2 399)	(998)	140%
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	37	(113)	(133%)
Прочее	18	(33)	(155%)
(Уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто	(753)	1 261	(160%)

Денежный поток от операционной деятельности в 2016 г. по сравнению с 2015 г. сократился на 6% и составил 3,5 млрд долл. США.

Этому способствовали факторы:

- 397 млн долл. США — снижение показателя EBITDA;

- +176 млн долл. США — снижение оборотного капитала в 2016 г. по сравнению с ростом в 2015 г., связанное преимущественно с реализацией страхового запаса металла, накопленного в 2015 г.

Нижеследующая таблица описывает зависимость изменения оборотного капитала в балансе с эффектом в отчете о движении денежных средств:

Показатели, млн долл. США	2016	2015
Изменение чистого оборотного капитала в балансе	587	57
Разовые операции ¹	(296)	—
Изменение чистого оборотного капитала в балансе, нормализованное на разовые операции	291	57
Курсовые разницы	38	(357)
Изменение задолженности по налогу на прибыль	(161)	89
Изменение оборотного капитала по активам для продажи	—	12
Прочие изменения, включая резервы	(104)	87
Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС	64	(112)

¹ Приобретение медного концентрата от «Ростеха».

Расшифровка капитальных вложений по основным объектам инвестиций приведена ниже:

Показатели, млн долл. США	2016	2015	Изменение
Заполярный филиал, в том числе основные проекты:	884	989	(11%)
Рудник «Скалистый»	153	256	(40%)
Рудник «Таймырский»	68	72	(6%)
Рудник «Комсомольский»	40	45	(11%)
Рудник «Октябрьский»	59	70	(16%)
Талнахская обогатительная фабрика	253	257	(2%)
Реконструкция/модернизация производства в связи с закрытием Никелевого завода	24	61	(61%)
Кольская ГМК	89	118	(25%)
Читинский проект	269	107	151%
Прочие производственные проекты	401	408	(2%)
Прочие непроизводственные проекты	5	4	20%
Нематериальные активы	47	28	68%
Итого	1 695	1 654	2%

Капитальные затраты по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличились на 2% и остались на уровне 1,7 млрд долл. США. Увеличение было достигнуто в основном за счет вступления в активную фазу строительства Читинского проекта.

Денежный поток, направленный на прочую инвестиционную деятельность, изменился на 560 млн долл. США и составил –206 млн долл. США. Это произошло преимущественно благодаря инвестициям 2016 г. в проект национального значения по развитию и продвижению спорта, олимпийский горнолыжный кластер «Роза Хутор», в размере 150 млн долл. США, а также продаже акций энергетических активов 2015 г.

Капитальные вложения в 2016 г., млн долл. США



Капитальные вложения в Читинский проект в 2016 г. составили

269
млн долл. США

Капитальные вложения в Талнахскую обогатительную фабрику в 2016 г. составили

253
млн долл. США

Управление задолженностью и ликвидностью

Показатели, млн долл. США	По состоянию на 31 декабря 2016 г.	По состоянию на 31 декабря 2015 г.	Изменение, млн долл. США	Изменение
Долгосрочный	7 274	7 142	132	2%
Краткосрочный	578	1 124	(546)	(49%)
Общий долг	7 852	8 266	(414)	(5%)
Денежные средства и эквиваленты	3 301	4 054	(753)	(19%)
Чистый долг	4 551	4 212	339	8%
Чистый долг / EBITDA	1,2x	1,0x	0,2x	

По состоянию на 31 декабря 2016 г. общий долг компании сократился на 5% (или на 414 млн долл. США) по сравнению с данными на конец 2015 г., составив 7 852 млн долл. США. Краткосрочный долг компании сократился на 49% и составил 578 млн долл. США, тогда как долгосрочный долг существенно не изменился, увеличившись на 2% (или 132 млн долл. США). Таким образом, доля краткосрочного долга в долговом портфеле сократилась с 14% в конце 2015 г. до 7% по состоянию на 31 декабря 2016 г.

Приоритетами финансовой стратегии Группы «Норильский никель» в 2016 г. является минимизация стоимости капитала и сглаживание пиков погашения заимствований. С этой целью в течение года были существенно увеличены сроки погашения и снижены процентные ставки по ряду действующих кредитных линий на общую сумму 1,4 млрд долл. США, что способствует снижению долговой нагрузки в 2018 г. и рисков рефинансирования в среднесрочной перспективе.

В 2016 г. Группа подписала кредитное соглашение с ПАО Сбербанк о финансировании строительства стратегически важного для Группы проекта в Забайкальском крае, Быстринского ГОКа, на общую сумму 800 млн долл. США сроком на 8 лет и ООО «ГРК «Быстринское» в качестве заемщика. Кредит привлечен на принципах проектного финансирования на основании положительной экспертизы финансово-экономических показателей Читинского проекта без поручительства со стороны Группы «Норильский никель».

Для обеспечения запаса ликвидности и балансирования резервов свободных денежных средств более гибкими и эффективными инструментами Группа «Норильский никель» заключила два соглашения о подтвержденных резервных револьверных кредитных линиях с синдикатом международных банков, включая банки из Азиатско-Тихоокеанского региона, общим объемом 1,2 млрд долл. США сроком на 5 лет и продлила период доступности действующей подтвержденной резервной линии с российским банком, обеспечив диверсификацию резервных линий на российском, западном и азиатском финансовых рынках. Таким образом, в среднесрочной перспективе компания располагает дополнительными источниками ликвидности в виде резервных кредитных линий общим объемом более 2 млрд долл. США.

В 2016 г. рейтинговые агентства S&P Global и Fitch подтвердили кредитный рейтинг «Норникеля» на инвестиционном уровне «BBB–», при этом Fitch повысил прогноз с «негативного» на «стабильный». Кредитный рейтинг от агентства Moody’s подтвержден на уровне «Ba1» и ограничен уровнем суверенного рейтинга.

ПОДДЕРЖИВАЕМ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ — СОЗДАЕМ ЦЕННОСТИ ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

**03**

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 130** Обращение заместителя Председателя Совета директоров Компании
- 133** Система корпоративного управления
- 138** Органы управления
- 157** Система управления рисками и органы контроля



ОБРАЩЕНИЕ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



“ ПАО «ГМК «Норильский никель», являясь публичной Компанией, уделяет особое внимание вопросам корпоративного управления. Наряду с Советом директоров Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям принимает все необходимые меры для внедрения лучших практик и процедур корпоративного управления в Компании. И это вопрос не только инвестиционной привлекательности, доверия к нам акционеров и инвесторов, но и инструмент повышения эффективности и конкурентоспособности ПАО «ГМК «Норильский никель». Начиная с 2014 г. по инициативе комитета реализуется Программа совершенствования корпоративного управления. ”

О развитии системы корпоративного управления

В рамках Программы совершенствования корпоративного управления в 2014 г. собранием акционеров была утверждена Политика вознаграждения членов Совета директоров, которая определила фиксированное годовое вознаграждение для всех неисполнительных директоров, дифференцированное в зависимости от выполнения функций Председателя Совета директоров, Председателя или члена комитета Совета директоров, а также закрепила отказ от использования в структуре вознаграждения таких компонентов, как опционы и бонусы, привязанные к операционным результатам.

В сентябре 2014 г. Советом директоров был утвержден Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров, в котором обозначены основные принципы работы членов Совета директоров: высокая деловая этика, лояльность по отношению к Компании, запрет на использование инсайдерской информации и др.

В ноябре 2014 г. Советом директоров была утверждена Политика Компании в области антикоррупционной деятельности, направленная на предупреждение, выявление и устранение причин и условий, порождающих коррупцию.

В декабре 2014 г. Советом директоров была утверждена Политика повышения квалификации членов Совета директоров, которая включает в себя вводную программу для вновь избранных членов Совета директоров, направленную на ознакомление с ключевыми активами Компании, ее стратегией, принятой деловой практикой, организационной структурой и ключевыми руководящими работниками Компании, процедурами работы Совета директоров, а также годовую программу повышения квалификации членов Совета директоров, разрабатываемую и утверждаемую Советом директоров в соответствии с результатами ежегодной оценки деятельности Совета директоров, с учетом знаний и опыта каждого члена Совета директоров, а также с учетом индивидуальных потребностей и пожеланий членов Совета директоров.

В январе 2015 г. Советом директоров была утверждена Политика оценки деятельности Совета директоров Компании, предполагающая как внутреннюю оценку деятельности (самооценку), так и внешнюю экспертизу. Начиная с февраля 2015 г. внутренняя оценка деятельности Совета директоров проводится на регулярной основе.

В 2015 г. в рамках внедрения положений Кодекса корпоративного управления Советом директоров была утверждена Политика по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров Компании, определяющая основные принципы и порядок подготовки Советом директоров рекомендаций по голосованию на Общем собрании акционеров по вопросу об избрании членов Совета директоров.

В 2016 г. была утверждена Дивидендная политика Компании, новые редакции положений о комитетах Совета директоров (по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям; по стратегии; по аудиту; по бюджету), внедрена практика предоставления членами органов управления Компании информации о связанных сторонах.

В 2017 г. Компания продолжит работу по совершенствованию системы корпоративного управления, ориентируясь на стандарты, заданные Кодексом корпоративного управления Банка России. Особое внимание будет уделено планированию и реализации мероприятий в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, повышению эффективности работы Совета директоров и его комитетов, совершенствованию функции внутреннего аудита, прозрачности и раскрытия информации. Компания стремится строить отношения с акционерами и инвесторами не только на принципах соответствия действующему законодательству, но и на информационной открытости и прозрачности для инвесторов и акционеров.

О соблюдении Кодекса корпоративного управления

ПАО «ГМК «Норильский никель» соблюдает принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления Банка России.

Компания прилагает существенные усилия, направленные на развитие и совершенствование практики корпоративного управления в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России.

Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления Банка России содержится в разделе «Дополнительная информация» текущего Годового отчета.

О Совете директоров

Совет директоров отвечает за стратегическое управление Компанией, ее долгосрочное устойчивое развитие, устанавливает стратегические цели и осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов Компании. В отчетном году членами Совета директоров было рассмотрено и представлено инвестиционному сообществу в рамках Дня стратегии комплексное обновление Стратегии Компании; рассмотрен статус реализации ряда функциональных стратегий: сбытовой и маркетинговой стратегии, транспортно-логистической стратегии, перспективной производственной программы, программы развития человеческого капитала. Особое внимание было уделено ходу выполнения экологических проектов и мероприятий, в том числе Серному проекту. В 2017 г. планируется продолжить начатую работу, а также сосредоточиться на развитии системы риск-менеджмента в Компании.

Председатель Совета директоров и председатели профильных комитетов Совета директоров обеспечивают возможность конструктивного обсуждения вопросов повестки дня

с участием неисполнительных и независимых директоров. Эффективность работы Совета директоров достигается также за счет сбалансированности его состава, в том числе наличия в нем независимых директоров, имеющих опыт и знания в области производства, финансов, стратегического управления, которые оказывают практическую помощь в развитии ПАО «ГМК «Норильский никель» в качестве одного из лидеров мировой горнодобывающей промышленности.

В отчетном году активно работали комитеты Совета директоров: более 50% вопросов, рассмотренных в дальнейшем Советом директоров, прошли предварительное рассмотрение комитетами. В будущем году Компания продолжит работу по совершенствованию практики корпоративного управления. Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Совет директоров и менеджмент Компании видят направления, требующие совершенствования, и понимают значимость этой работы.

>50%

вопросов, рассмотренных в дальнейшем Советом директоров, прошли предварительное рассмотрение комитетами

Андрей Бугров
Заместитель Председателя
Совета директоров

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Модель корпоративного управления Компании нацелена на гармоничные взаимоотношения между акционерами, Советом директоров, менеджментом, а также работниками и иными заинтересованными сторонами, участвующими в деятельности Компании.

Принципы

Компания в своей деятельности руководствуется нормами действующего российского законодательства, а также опирается на принципы, сформулированные в Кодексе корпоративного управления, являющегося для Компании важнейшим источником для разработки собственных внутренних документов, а также ориентиром для формирования наилучшей практики корпоративного управления.

Система корпоративного управления Компании основывается на соблюдении следующих принципов:

- равное и справедливое отношение ко всем акционерам;
- профессионализм и лидерство Совета директоров;
- контроль и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов;
- корпоративная социальная ответственность;
- прозрачность и своевременность при раскрытии информации;
- противодействие коррупции.

Структура

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Высший орган управления Компании.

К исключительной компетенции Общего собрания акционеров относятся:

- внесение изменений и дополнений в Устав Компании или утверждение Устава Компании в новой редакции;
- реорганизация и ликвидация Компании;
- увеличение и уменьшение уставного капитала;
- дробление и консолидация акций;
- избрание членов Совета директоров и ревизионной комиссии, Президента Компании, утверждение аудитора Компании;
- утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании;
- распределение прибыли по результатам отчетного года, в том числе выплата дивидендов;
- выплата дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев отчетного года.

Компания ежегодно проводит годовое Общее собрание акционеров. Годовое собрание проводится не ранее чем через три месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. На нем решаются вопросы об избрании Совета директоров, ревизионной комиссии, утверждении аудитора, утверждении годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании.


По решению Совета директоров на основании его собственной инициативы, требования ревизионной комиссии, аудитора, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 % голосующих акций, может проводиться внеочередное Общее собрание акционеров.

Голосование на собрании осуществляется по принципу «одна голосующая акция – один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при выборе членов Совета директоров.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Коллегиальный орган управления, осуществляющий стратегическое управление Компанией и контроль деятельности исполнительных органов Компании.


Количественный состав Совета директоров в соответствии с Уставом Компании составляет 13 человек. Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров Компании.

 *Подробнее о биографиях членов Совета директоров читайте в разделе «Органы управления»*

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Организует работу Совета директоров Компании, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на Общем собрании акционеров.

В течение четырех последних лет Председателем Совета директоров является независимый директор Гарет Питер Пенни.

 *Подробнее о биографии Председателя Совета директоров читайте в разделе «Органы управления»*

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

Лица, обладающие 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.

Компания соответствует мировой практике и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России о вхождении в состав Совета директоров достаточного количества независимых директоров. На 31 декабря 2016 г. пять директоров (38% состава Совета директоров) являлись независимыми директорами, соответствуя критериям определения независимости членов совета директоров, установленным Московской биржей.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Вспомогательные органы Совета директоров, создаваемые в целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по таким вопросам.

Советом директоров созданы четыре комитета:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по бюджету;
- Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.

 *Подробнее о деятельности комитетов читайте в разделе «Органы управления»*

ПРЕЗИДЕНТ

Единоличный исполнительный орган Компании, руководящий ее текущей деятельностью. Президент осуществляет функции Председателя Правления Компании. Президент Компании избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок.

Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров. С 2015 г. Президентом Компании является В. О. Потанин (в 2012–2015 гг. — Генеральный директор).

 *Подробнее о биографии Президента Компании читайте в разделе «Органы управления»*

ПРАВЛЕНИЕ

Коллегиальный исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью Компании в пределах своей компетенции, определенной Уставом Компании, а также обеспечивающий выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. На 31 декабря 2016 г. в состав Правления Компании входили 13 человек.


 *Подробнее о биографиях членов Правления читайте в разделе «Органы управления»*

СЕКРЕТАРЬ КОМПАНИИ

Должностное лицо Компании, обеспечивающее эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров Компании. Секретарь Компании в своей деятельности подотчетен Совету директоров.

В соответствии с Уставом Компании секретарь Компании избирается Советом директоров сроком на три года.

С 2011 г. должность секретаря Компании занимает П. Е. Платов.


 *Подробнее о биографии секретаря Компании читайте в разделе «Органы управления»*

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Орган контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Функцией ревизионной комиссии является проверка финансово-хозяйственной деятельности Компании по итогам деятельности Компании за год (в том числе в целях подтверждения данных, содержащихся в годовом отчете и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании), а также в любое время по собственной инициативе, по решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих не менее чем 10% акций Компании.

Члены ревизионной комиссии избираются на годовом собрании на срок до следующего годового собрания. Члены ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами Совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления Компании.


 *Подробнее о ревизионной комиссии читайте в разделе «Система управления рисками и органы контроля»*

ВНЕШНИЙ АУДИТОР

Аудиторская организация или аудитор, привлекаемые для проведения независимой проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности.


Кандидатура аудитора утверждается на годовом Общем собрании акционеров Компании.

В 2016 г. годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» аудитором по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ).

 *Подробнее о внешнем аудите читайте в разделе «Система управления рисками и органы контроля»*


БЛОК ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Организует работу по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, по выявлению и предупреждению случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений; осуществляет метрологический контроль, контроль в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма и др.

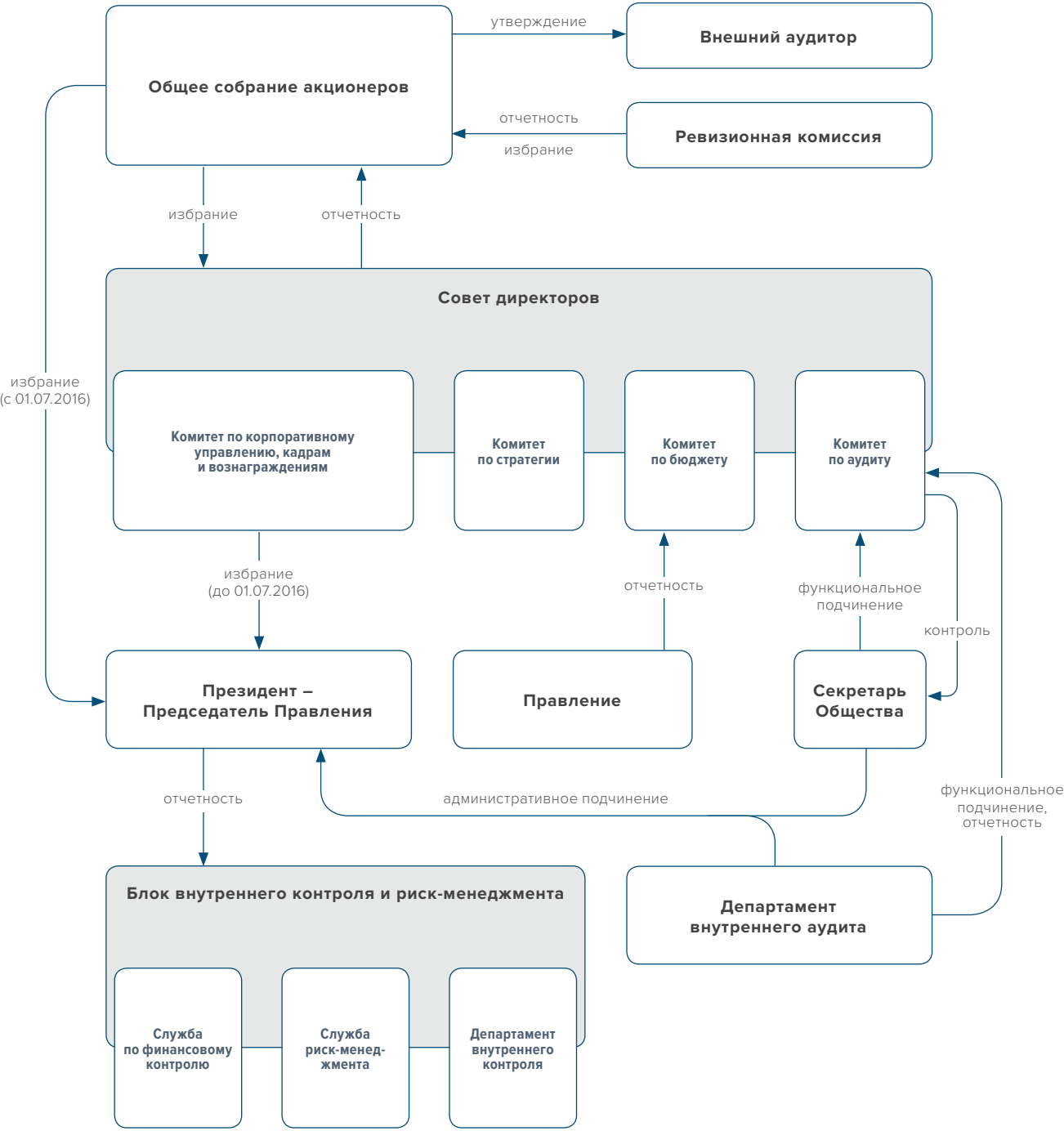
 *Подробнее о Блоке внутреннего контроля и риск-менеджмента читайте в разделе «Система управления рисками и органы контроля»*

ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Проводит объективные независимые аудиторские проверки, в рамках которых в том числе оценивает эффективность системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании и ее дочерних обществах.

 *Подробнее о Департаменте внутреннего аудита читайте в разделе «Система управления рисками и органы контроля»*

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Развитие корпоративного управления

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Начиная с 2014 г. Компания ежегодно проводит оценку деятельности Совета директоров с целью развития и совершенствования корпоративного управления Компании. Индивидуальное анкетирование членов Совета директоров проводится в электронном виде по утвержденному Советом директоров графику. Опросный лист состоит из 76 вопросов, разделенных на 15 разделов, объединенных в три блока. Все вопросы оцениваются по десятибалльной шкале, где «1» соответствует минимальной оценке (неудовлетворительно), а «10» является максимально положительной оценкой (оптимально). В каждом из вопросов предусмотрено поле для комментариев, в котором член Совета директоров в свободной форме может дать какие-либо пояснения к ответу. Ответы на каждый из вопросов в анкете являются обязательными.

Оценка деятельности Совета директоров позволяет выявить области, в которых деятельность Совета директоров и комитетов может быть улучшена, а также выявить факторы, снижающие ее эффективность.

В 2016 г. Ассоциация независимых директоров (АНД) совместно с Банком России и Московской биржей провели независимую оценку в области корпоративного управления среди 65 компаний, входящих в котировальный список первого уровня Московской биржи. Исследование было проведено на основании методологии Good Governance Index, разработанной Институтом директоров Великобритании и Школой бизнеса Cass, с использованием трех подходов измерения. На основе проведенного исследования был составлен индекс корпоративного управления, по которому Компания вошла в топ-10 компаний с наивысшими баллами, получив из 1 000 возможных 814 баллов по опросу респондентов и 745 баллов по формальным показателям корпоративного управления.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Компания постоянно совершенствует систему корпоративного управления с целью повышения ее эффективности и соответствия лучшим мировым практикам. С 2002 г. Компания следует рекомендациям Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ, а с момента утверждения 21 марта 2014 г. Советом директоров Банка России Кодекса корпоративного управления — основным рекомендациям указанного кодекса.

В декабре 2013 г. была принята и одобрена Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям Программа по улучшению системы корпоративного управления. В течение 2016 г. в нее были включены мероприятия, направленные на повышение эффективности работы Совета директоров и его комитетов.

Среди ключевых инициатив по совершенствованию системы управления ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2016 г. были определены:

- утверждение новых редакций положений о комитетах Совета директоров;
- проведение заседаний органов управления Компании в расширенном формате, с привлечением всех заинтересованных сторон;
- разработка и внедрение практики заполнения членами органов управления Компании Декларации о связанных сторонах;
- утверждение Политики Компании в области внутреннего контроля.

В течение 2017 г. в целях улучшения эффективности работы Совета директоров и его комитетов планируется последовательно внедрять принципы и процедуры, закрепленные в принятых документах.

13

человек

состав Совета директоров в соответствии с Уставом Компании

13

человек

состав Правления Компании

38%

состава Совета директоров являлись независимыми директорами

814/1 000

баллов

получено Компанией по опросу респондентов в исследовании Good Governance Index

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Совет директоров и комитеты

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Заседания Совета директоров (очные и заочные) проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров определяется внутренним документом Компании — Положением о Совете директоров.

Совет директоров формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру Компании.

Компетенция Совета директоров:

- определение приоритетных направлений деятельности и стратегии развития Компании;
- утверждение Дивидендной политики, предоставление рекомендаций по размеру дивидендов;
- утверждение системы и процедур внутреннего контроля, определение основных рисков, связанных с деятельностью Компании, и реализация мероприятий и процедур по управлению такими рисками;
- образование Правления Компании, избрание и прекращение полномочий его членов, определение размера вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых Президенту Компании, членам Правления, секретарю Компании, руководителю подразделения внутреннего аудита;
- другие вопросы, предусмотренные Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Компании.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Председатель Совета директоров избирается членами Совета директоров из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета директоров. Совет директоров вправе в любое время переизбрать Председателя Совета директоров. В случае отсутствия Председателя Совета директоров его функции осуществляет один из членов Совета директоров по решению Совета директоров.

Основной задачей Председателя Совета директоров является формирование доверительной атмосферы на заседаниях Совета директоров и обеспечение конструктивного взаимодействия между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

В соответствии с Положением о Совете директоров, утвержденным годовым Общим собранием акционеров 30 июня 2009 г., основными функциями Председателя Совета директоров являются:

- обеспечение эффективной деятельности Совета директоров и его комитетов;
- созыв заседаний, формирование повестки дня заседания Совета директоров;
- председательство на заседаниях Совета директоров, организация заочного голосования;
- организация ведения и подписание протоколов заседаний Совета директоров;
- подготовка отчета Совета директоров за год для его включения в годовой отчет Компании.

С марта 2013 г. должность Председателя Совета директоров Компании занимает независимый и неисполнительный директор Гарет Пенни. В отчетном году под его руководством Совет директоров принял ряд важных решений в части стратегии развития Компании, перспективной производственной программы, маркетинговой и сбытовой стратегии, стратегии промышленной безопасности и охраны труда, экологических проектов и программы развития человеческого капитала и провел необходимые мероприятия, позволяющие Компании сохранить конкурентоспособность бизнеса. Одновременное участие Председателя Совета директоров в советах директоров других компаний не отразилось на исполнении его обязанностей в отношении руководства Советом директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

В соответствии с мировой практикой корпоративного управления и рекомендациями Кодекса корпоративного управления независимые директора должны составлять не менее одной трети избранного состава Совета директоров. Компания также считает, что для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений в Совет директоров должны входить независимые директора.

Все независимые члены Совета директоров Компании отвечают критериям независимости, рекомендованным Кодексом корпоративного управления, а также требованиям, установленным действующей редакцией Правил листинга ПАО Московская Биржа, что предполагает отсутствие связей:

- с Компанией;
- с существенным акционером Компании;
- с существенным контрагентом Компании;
- с конкурентом Компании;
- с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.

Компания высоко оценивает вклад независимых директоров в повышение эффективности работы Совета директоров, в том числе в части формирования объективного мнения по вопросам, обсуждаемым в рамках заседаний Совета директоров, укрепление доверия к принимаемым решениям со стороны акционеров и инвесторов Компании.

Из 13 членов Совета директоров Компании пять директоров являются независимыми (38%).

СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДИРЕКТОРОВ

Начиная с 2003 г. Компания осуществляет страхование ответственности членов органов управления Компании. Страхование направлено на возмещение возможного ущерба в результате непреднамеренных ошибочных действий директоров Компании при осуществлении ими управленческих действий.

Размер страховой премии, согласно договору, не должен превышать 1 млн долл. США. Условия договора страхования, а также объем страхового покрытия соответствуют лучшей мировой практике страхования подобных рисков.

≤ 1 млн долл. США
размер страховой премии

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

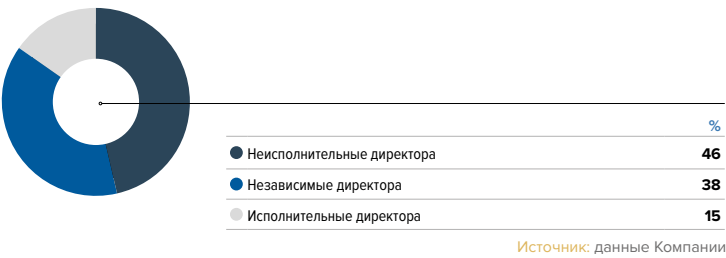
В 2016 г. Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых пять независимых, шесть неисполнительных, два исполнительных.

Продолжительность работы членов Совета директоров:

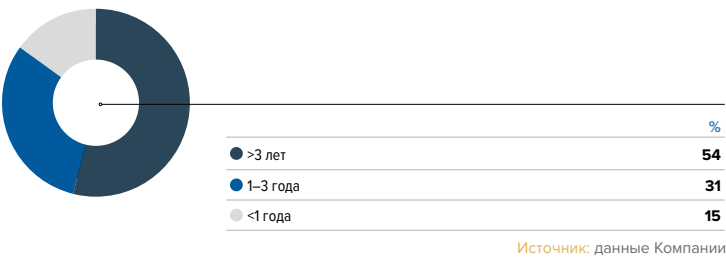
- <1 года — Коробов А. В., Богаудинов Р. А.
- 1—3 года — Г. Пенни, Башкиров А. В., Братухин С.Б., Р. Эдвардс
- >3 лет — Бугров А. Е., Барбашев С. В., Захарова М. А., Мишаков С. С., Г. Принслоо, Соков М. М., Соловьев В. А.

Средний стаж работы в финансовой области членов Комитета Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по аудиту составляет более 10 лет.

Состав Совета директоров



Продолжительность работы членов Совета директоров



ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2016 г. удалось, несмотря на неблагоприятную рыночную конъюнктуру, достичь высоких показателей и сохранить лидерские позиции на российском и мировом рынках. Производственные и финансовые результаты за отчетный период в очередной раз подтвердили верность выбранной долгосрочной стратегии развития Компании. Тесное взаимодействие членов Совета директоров и менеджмента Компании позволило создать по-настоящему синергетический эффект. За счет согласования точек зрения и сочетания разнопланового опыта удалось добиться улучшения результатов для акционеров, государства, контрагентов и самой Компании.

В отчетном году Совет директоров уделил особое внимание проработке вопросов стратегии и приоритетных направлений деятельности Компании, контроля за деятельностью исполнительных органов, вопросам корпоративного управления, назначений и вознаграждений, а также социальной ответственности Компании. На ежеквартальной основе Советом директоров были приняты решения и проведены необходимые мероприятия для реализации соответствия Компании самым высоким стандартам в области безопасности, охраны труда и экологии во всех регионах своего присутствия.

Начиная с 2014 г. практика корпоративного управления Компании предусматривает проведение ежегодной внутренней оценки деятельности Совета директоров и его комитетов. В соответствии с действующей Политикой оценки деятельности Совета директоров, по утвержденному Советом директоров графику, индивидуальное анкетирование членов Совета директоров производится в электронном виде.

Итоги проведенных оценок позволяют выявить ряд направлений практики корпоративного управления Компании, которые требуют развития и совершенствования, а найденный баланс между экономической и управленческой эффективностью даст возможность Компании и впредь демонстрировать позитивную динамику, оставаясь значимым предприятием в экономике страны.

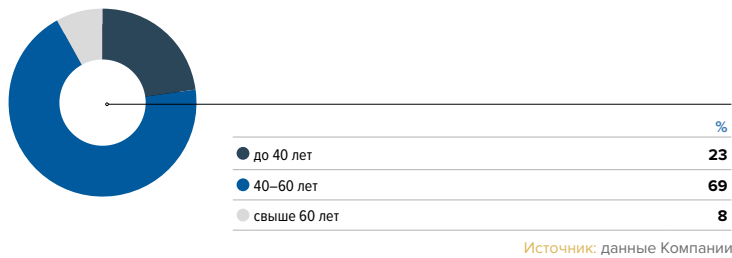
В 2016 г. было проведено 50 заседаний Совета директоров Компании:

- 7 заседаний в очной форме,
- 43 заседания в заочной форме.

Опыт и классификация членов Совета директоров



Возрастной диапазон членов Совета директоров



Количество заседаний Совета директоров

Год	Количество заседаний Совета директоров			Количество рассмотренных вопросов
	Всего	В очной форме	В заочной форме	
2016	50	7	43	1 024
2015	47	9	38	864
2014	42	8	34	736

1 024
вопроса
было рассмотрено
на заседаниях в 2016 г.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

По итогам годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 10 июня 2016 г., состав Совета директоров не изменился.

Совет директоров и участие в заседаниях Совета директоров и комитетов

Ф. И. О.	Статус	Продолжительность работы в Совете директоров	Заседания Совета директоров	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту	Комитет по КУ, кадрам и вознаграждениям
		Участие в заседаниях / количество заседаний					
Пенни Г.	Независимый директор / Председатель Совета директоров	3 года	50/50	8/8	–	–	–
Принслоу Г.	Независимый директор / Председатель Комитета по аудиту	4 года	50/50	8/8	7/7	10/10	3/8
Эдвардс Р.	Независимый директор	3 года	50/50	–	–	10/10	8/8
Братухин С. Б.	Независимый директор / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	3 года	50/50	8/8	7/7	4/10	8/8
Коробов А. В.	Независимый директор	1 год	50/50	–	–	–	–
Бугров А. Е.	Исполнительный директор	14 лет	50/50	–	–	–	–
Захарова М. А.	Исполнительный директор	6 лет	50/50	–	–	–	–
Барбашев С. В.	Неисполнительный директор	5 лет	50/50	–	7/7	–	8/8
Башкиров А. В.	Неисполнительный директор, Председатель Комитета по бюджету	3 года	50/50	8/8	7/7	10/10	–
Соков М. М.	Неисполнительный директор, Председатель Комитета по стратегии	8 лет	50/50	8/8	–	–	–
Соловьев В. А.	Неисполнительный директор	6 лет	50/50	–	3/7	–	–
Мишаков С. С.	Неисполнительный директор	4 года	50/50	–	5/7	6/10	7/8
Богаудинов Р. А.	Неисполнительный директор	1 год	50/50	–	–	4/10	–

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Пенни
Гарет

Независимый директор
Председатель Совета директоров
с 2013 г.
Член Комитета по стратегии

Год рождения: 1962
Гражданство: Великобритания
Доля в уставном капитале Компании: 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных
акций:** 0%

Образование:
Колледж Диокесан (Бишоп); Итонский
колледж (Кейптаун); Оксфорд, степень
Родеса, магистр искусств в области
философии, политики и экономики

Опыт работы:
2007 — н. в. Директор Julius Bär
Holding Ltd
2011–2012 Генеральный директор AMG
Mining
2012–2016 Исполнительный председа-
тель New World Resources Plc, испол-
нительный директор в New World
Resources NV
2012–2016 Член совета директо-
ров OKD
2016 — н. в. Неисполнительный пред-
седатель совета директоров Pangolin
Diamonds Corp.



Бугров
Андрей
Евгеньевич

Исполнительный директор
Заместитель Председателя Совета директоров с 2013 г.
Член Правления с 2013 г.

Год рождения: 1952
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Московский государственный институт международных отно-
шений Министерства иностранных дел Российской Федерации
(МГИМО МИД России), кандидат экономических наук

Опыт работы:
2002 — н. в. Член неправительственного общественного
объединения «Совет по внешней и оборонной политике»
2006 — н. в. Член правления Российского союза промыш-
ленников и предпринимателей
2010–2013 Член правления и заместитель генерального
директора ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2011–2013 Председатель Совета директоров
ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013–2014 Член совета директоров ОАО «Федеральная
гидрогенирующая компания — РусГидро»
2013 — н. в. Вице-президент ООО «Холдинговая компа-
ния «Интеррос» (до 2015 г. ЗАО «Холдинговая компания
«Интеррос»)
2013–2015 Член Правления, заместитель Преседателя
Совета директоров, а также заместитель Генерального
директора ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013 — н. в. Вице-президент Российского союза промыш-
ленников и предпринимателей
2014 — н. в. Член совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС»
(до 2015 г. ОАО «Интер РАО ЕЭС»)
2014 — н. в. Член экспертного совета при Управлении
Президента Российской Федерации по вопросам противо-
действия коррупции
2015 — н. в. Член Правления, заместитель Председателя
Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Член Комитета по инвестициям ПАО «Федеральная
гидрогенирующая компания — РусГидро»
2015 — н. в. Старший вице-президент ПАО «ГМК
«Норильский никель» (до 2016 г. вице-президент)
2016 — н. в. Член экспертного совета по корпоративному
управлению Банка России
2016 — н. в. Председатель Комитета эмитентов акций
ПАО Московская Биржа



Барбашев
Сергей
Валентинович

Неисполнительный директор
Член Совета директоров с 2011 г.
Член Комитета по бюджету, Комитета
по корпоративному управлению,
кадрам и вознаграждениям

Год рождения: 1962
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании:
0,000088%
**Доля принадлежащих обыкновенных
акций:** 0,000088%

Образование:
Московская высшая школа милиции
МВД СССР, юрист

Опыт работы:
2008 — н. в. Генеральный дирек-
тор, председатель правле-
ния ООО «Холдинговая ком-
пания «Интеррос» (до 2015 г.
ЗАО «Холдинговая компания
«Интеррос»)
2008 — н. в. Член совета некоммер-
ческой благотворительной органи-
зации «Благотворительный фонд
В. Потанина»
2011 — н. в. Председатель совета
директоров ООО «Компания по де-
велопменту горнолыжного курорта
«Роза Хутор»
2015 — н. в. Директор филиала компа-
нии с ограниченной ответственностью
Olderfrey Holdings Ltd
2016 — н. в. Член совета
Специализированного фонда управ-
ления целевым капиталом для под-
держки образования, науки и куль-
туры
2016 — н. в. Директор Акционерной
компании с ограниченной ответствен-
ностью Olderfrey Holdings Ltd



Башкиров
Алексей
Владимирович

Неисполнительный директор
Член Совета директоров с 2013 г.
Председатель Комитета по бюдже-
ту, член Комитета по аудиту, Комитета
по стратегии

Год рождения: 1977
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных
акций:** 0%

Образование:
Московский государственный
институт международных отноше-
ний Министерства иностранных дел
Российской Федерации (МГИМО МИД
России), специалист по международ-
ным экономическим отношениям

Опыт работы:
2009–2015 Исполнительный дирек-
тор, директор Инвестиционного
департамента, заместитель гене-
рального директора по инвести-
циям ЗАО «Холдинговая компания
«Интеррос»
2009–2013 Член совета директоров
ООО «Компания по девелопменту гор-
нолыжного курорта «Роза Хутор»
2009–2014 Член совета директоров
ООО «Проф-Медиа Менеджмент»
2011–2015 Член правления
ЗАО «Холдинговая компания
«Интеррос»
2012–2014 Член совета директо-
ров ЗАО «СП Холдинг», ЗАО «Синема
Парк»
2014 — н. в. Член совета директоров
ООО «НПО Петровакс Фарм», а также
ООО «Заодно»
2015 — н. в. Член правления, заме-
ститель генерального директора по
инвестициям ООО «Холдинговая ком-
пания «Интеррос»
2016 — н. в. Член попечительского
совета некоммерческой организации
«Фонд развития любительского хок-
кея «Ночная хоккейная лига»



Богаудинов
Рушан
Абдулхаевич

Неисполнительный директор
Член Совета директоров с 2015 г.

Год рождения: 1977
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных
акций:** 0%

Образование:
Московский государственный техно-
логический университет «Станкин»,
«автоматизация машиностроения»

Опыт работы:
2011–2012 Директор Департамента
внутреннего аудита ОАО Агентство
«Распространение, обработка, сбор
печати»
2011–2012 Директор Департамента
внутреннего аудита ОАО «ФрейтЛинк»
2012–2015 Директор Департамента
по контрольно-ревизионной работе
ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»
2012–2016 Член совета директоров
Aughinish Alumina Ltd
2012–2016 Член совета директоров
Limerick Alumina Refining Ltd
2015 — н. в. Руководитель направ-
ления ЗАО «РУСАЛ Глобал
Менеджмент Б. В.»



Братухин
Сергей
Борисович

Независимый директор
Член Совета директоров с 2013 г.
Председатель Комитета по корпора-
тивному управлению, кадрам и возна-
граждениям, член Комитета по страте-
гии, Комитета по бюджету

Год рождения: 1971
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
**Доля принадлежащих обыкновенных
акций:** 0%

Образование:
Российский химико-технологический
университет им. Д. И. Менделеева,
инженер;
Финансовая академия при
Правительстве Российской
Федерации, «банковское и страхо-
вое дело»;
Бизнес-школа Варвика, «управление
бизнесом»

Опыт работы:
2007 — н. в. Член совета директоров
ОАО «Дальлеспром»
2007–2014 Член совета директоров
ОАО «Амурское пароходство»
2011 — н. в. Президент «Инвест
АГ» (ООО «Си Ай Эс Инвестмент
Эдвайзерс»)
2014–2016 Член совета директо-
ров ОАО АКБ «Международный
Финансовый Клуб»



**Захарова
Марианна
Александровна**

Исполнительный директор
Член Совета директоров с 2010 г.

Год рождения: 1976
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Российский университет дружбы народов (РУДН), магистр юриспруденции

Опыт работы:
2010–2015 Член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2010–2015 Член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»
2015 — н. в. Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»
2016 — н. в. Член Правления ПАО «ГМК «Норильский никель»



**Коробов
Андрей
Владимирович**

Независимый директор
Член Совета директоров с 2015 г.

Год рождения: 1969
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет им. В. И. Ульянова (Ленина); Северо-Западная академия государственной службы, «финансы и кредит»

Опыт работы:
2008–2013 Генеральный директор Dighton Capital Management (Швейцария)
2012–2015 Советник генерального директора Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростехнологии»
2013–2015 Генеральный директор ООО «РТ — Глобальные Ресурсы»
2013–2015 Член совета директоров ООО «ТриАрк Майнинг»
2014–2016 Член совета директоров ООО «Байкальская горная компания» и ООО «ТриАрк Майнинг»
2015–2016 Генеральный директор ООО «РТ — Развитие бизнеса»



**Мишаков
Сталбек
Степанович**

Неисполнительный директор
Член Совета директоров с 2012 г.
Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета по аудиту

Год рождения: 1970
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), юрист-международник; Университет Нотр-Дам, магистр; Дипломатическая академия МИД Российской Федерации, кандидат экономических наук

Опыт работы:
2010 — н. в. Советник генерального директора ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»
2013 — н. в. Заместитель генерального директора ООО «ЭН+ Менеджмент»
2013 — н. в. Член совета директоров United Company RUSAL Plc



**Принслоо
Герхард**

Независимый директор
Член Совета директоров с 2012 г.
Председатель Комитета по аудиту

Год рождения: 1965
Гражданство: Германия
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Университет Претории, ЮАР

Опыт работы:
2008–2012 Партнер, директор Bain and Company Russia LLC
2012 — н. в. Генеральный директор Natural Resource Partnership



**Соков
Максим
Михайлович**

Неисполнительный директор
Член Совета директоров с 2008 г.
Председатель Комитета по стратегии

Год рождения: 1979
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0,0011%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0,0011%
20.01.2016 приобретены обыкновенные именные бездокументарные акции ПАО «ГМК «Норильский никель» в количестве 1 753 шт.

Образование:
Всероссийская государственная налоговая академия при Министерстве налогов и сборов Российской Федерации, юрист; New York University, магистр права

Опыт работы:
2008–2013 Генеральный директор ООО «ОК РУСАЛ — Управление инвестициями»
2011–2012 Директор по стратегии ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»
2012 — н. в. Член совета директоров United Company RUSAL Plc
2012–2013 Директор по управлению стратегическими инвестициями ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»
2013–2014 Советник по управлению стратегическими инвестициями ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.» и первый заместитель генерального директора En+ Group limited
2013 — н. в. Генеральный директор ООО «ЭН+ Менеджмент», член совета директоров Eurosis Energo Plc и En+ Group limited
2014 — н. в. Генеральный директор En+ Group limited



**Соловьев
Владислав
Александрович**

Неисполнительный директор
Член Совета директоров с 2013 г.

Год рождения: 1973
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Высшая школа управления Государственной академии управления;
Московский государственный технологический университет «Станкин»; MBA

Опыт работы:
2010–2014 Первый заместитель директора филиала ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»
2014 — н. в. Генеральный директор ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»



**Эдвардс
Роберт**

Независимый директор
Член Совета директоров с 2013 г.
Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Комитета по аудиту

Год рождения: 1966
Гражданство: Великобритания
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Горная школа Камборна, «горная инженерия»

Опыт работы:
2012–2012 Председатель Управления по анализу в сфере металлургии и горной промышленности Renaissance Capital Ltd
2013–2014 Старший советник Royal Bank of Canada (Europe) Capital Markets
2013 — н. в. Глава компании Highcross Resources Ltd
2014 — н. в. Директор GB Minerals Ltd
2016–2016 Неисполнительный председатель Sierra Rutile Limited (SRX)

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В Компании по решению Совета директоров созданы комитеты с целью предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций.

Для наиболее эффективного исполнения своих функций комитеты вправе проводить консультации с органами управления Компании, запрашивать заключения внешних независимых консультантов.

Комитет по аудиту

К функциям Комитета по аудиту относятся вопросы, связанные с финансовой отчетностью, внешним и внутренним аудитом, противодействием недобросовестным действиям работников Компании и третьих лиц, а также с экологией, промышленной безопасностью и охраной труда.

В отчетном году было проведено 10 заседаний, из них четыре в очной форме, три в заочной и три совместных (26 мая 2016 г. проведено заседание Комитета по аудиту совместно с Комитетом по стратегии, а также 11 марта 2016 г. и 26 августа 2016 г. проведены заседания Комитета по аудиту совместно с Комитетом по бюджету).

Действующий Комитет по аудиту состоит из четырех директоров, три из которых являются независимыми, в том числе Председатель комитета. Исполнительные директора не входят в состав комитета.

Комитет по аудиту играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, обеспечивая тем самым эффективное взаимодействие Совета директоров, ревизионной комиссии, внешнего аудитора, Департамента внутреннего аудита и менеджмента Компании.

В отчетном году Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с полнотой, точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании; промышленной безопасностью, охраной труда и экологией; совершенствованием системы учета металлосодержащей продукции, утверждением аудиторов Компании и утверждением Положения о Департаменте внутреннего аудита Компании. Также Комитетом по аудиту были рассмотрены и приняты к сведению результаты выявления, оценки и регулирования технико-производственных рисков в производственных подразделениях и на предприятиях Группы «Норильский никель», результаты проверки Департамента внутреннего аудита.

Состав Комитета по аудиту

До 22.06.2016	После 22.06.2016
Герхард Принслоо — Председатель Комитета, независимый директор	Герхард Принслоо — Председатель Комитета, независимый директор
Роберт Эдвардс, независимый директор	Роберт Эдвардс, независимый директор
Алексей Башкиров	Алексей Башкиров
Сталбек Мишаков	
	Рушан Богаудинов ¹
	Сергей Братухин ¹ , независимый директор

Планы работ на 2017 г.
В 2017 г. Комитет по аудиту планирует продолжить начатую работу и сосредоточиться на вопросах обеспечения независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, а также надежности и эффективности функционирования системы управления рисками.

Комитет по стратегии

Комитет по стратегии создан в целях содействия Совету директоров путем предварительной проработки вопросов формирования стратегии устойчивого развития бизнеса, инвестиционного планирования и структурных изменений бизнеса, а также взаимодействия Компании с рынками капитала и государственными органами.

В отчетном году было проведено восемь заседаний, из них пять в очной форме, одно в заочной и два совместных (26 мая 2016 г. проведено заседание Комитета по стратегии совместно с Комитетом по аудиту, а также 27 апреля 2016 г. проведено заседание Комитета по стратегии совместно с Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям).

Состав Комитета по стратегии

Члены комитета в 2016 г. ²
Максим Соков — Председатель Комитета
Герхард Принслоо, независимый директор
Алексей Башкиров
Гарет Питер Пенни, независимый директор
Сергей Братухин, независимый директор

Действующий Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, три из которых являются независимыми директорами. Все директора являются неисполнительными.

Основная задача Комитета по стратегии заключается в обеспечении эффективной работы Совета директоров Компании в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии, а также подготовке предложений по ее актуализации. В отчетном году Комитетом по стратегии были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросу актуализации стратегии развития Компании, а также одобрения функциональных стратегий (сбытовой и маркетинговой, экологической стратегии, стратегии транспортно-логистической функции Компании, стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда и стратегии развития топливно-энергетического комплекса). Были внесены изменения в перечень непрофильных активов, рассмотрены отчеты о реализации непрофильных активов Компании, о закупочной политике Компании. Для целей учета в стратегическом планировании Компании была рассмотрена программа долгосрочного развития сырьевой базы, на ежеквартальной основе рассматривались производственный отчет и результаты реализации программы по повышению эффективности производства и снижению операционных издержек.

Комитет по бюджету

Комитет по бюджету обеспечивает предварительную проработку вопросов и выработку рекомендаций по политике в области финансов, бюджетированию и бизнес-планированию, контролю за исполнением бюджетов и бизнес-планов.

В отчетном году было проведено семь заседаний, из них одно в очной форме, четыре в заочной форме и два совместных (11 марта 2016 г. и 26 августа 2016 г. проведены заседания Комитета по бюджету совместно с Комитетом по аудиту).

Комитет по бюджету состоит из пяти членов Совета директоров, два из которых являются независимыми директорами. Все директора являются неисполнительными.

Ключевая роль Комитета по бюджету в отчетном году заключалась в подготовке рекомендаций Совету директоров для принятия решений по вопросам размера дивидендов по акциям Компании и о предложениях Совета директоров по дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. В рамках Комитета Совета директоров по бюджету были представлены на утверждение ключевые условия возобновления корпоративной программы страхования и отмечена эффективная работа

Состав Комитета по бюджету

До 20.06.2016	После 20.06.2016
Алексей Башкиров — Председатель Комитета	Алексей Башкиров — Председатель Комитета
Сергей Барбашев	Сергей Барбашев
Сергей Братухин, независимый директор	Сергей Братухин, независимый директор
Герхард Принслоо, независимый директор	Герхард Принслоо, независимый директор
Владислав Соловьев	Сталбек Мишаков ¹

менеджмента по ее реализации. Комитетом также был утвержден бюджет Компании на 2017 г. и даны рекомендации менеджменту о продолжении работы по оптимизации капитальных затрат Компании.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям оказывает содействие Совету директоров по вопросам:

- оценки, контроля функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании;
- обеспечения преемственности в деятельности Совета директоров и Правления Компании;
- мотивации, оценки деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и секретаря Компании;
- надзора за формированием и реализацией информационной политики Компании.

В отчетном году было проведено семь заседаний, из них четыре в очной форме, два в заочной форме и одно совместное (27 апреля 2016 г. проведено заседание Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям совместно с Комитетом по стратегии).

Состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

До 22.06.2016	После 22.06.2016
Сергей Братухин — Председатель Комитета, независимый директор	Сергей Братухин — Председатель Комитета, независимый директор
Сергей Барбашев	Сергей Барбашев
Сталбек Мишаков	Сталбек Мишаков
Роберт Эдвардс, независимый директор	Роберт Эдвардс, независимый директор
	Герхард Принслоо ¹ , независимый директор

¹ Вошел в состав комитета в соответствии с решением Совета директоров Компании от 22.06.2016 (протокол № ГМК/22-пр-сд).

¹ Вошел в состав комитета в соответствии с решением Совета директоров Компании от 22.06.2016 (протокол № ГМК/22-пр-сд).

² В течение 2016 г. состав Комитета не менялся.

Действующий комитет состоит из четырех директоров, три из которых являются независимыми, в том числе и Председатель комитета. Все директора являются неисполнительными.

Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового и внеочередного общих собраний акционеров, а также по вопросам, принятие решений по которым относится к компетенции собрания (вознаграждение и компенсация расходов членов Совета директоров, членов

ревизионной комиссии, страхование ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещение им убытков). В ходе работы Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям были одобрены новые редакции положений о комитетах Совета директоров Компании, даны рекомендации Совету директоров по оценке деятельности членов Совета директоров за 2016 г., принята к сведению информация, представленная менеджментом Компании относительно реализации программ «Наш дом», «Мой дом», а также благотворительной политики Компании на среднесрочную перспективу.



Платов Павел Евгеньевич

Секретарь Компании с 2011 г.

Год рождения: 1975
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0 %
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0 %

Образование:
Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н. А. Добролюбова, Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

Опыт работы:
2011 — н. в. Секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2015 г. ОАО «ГМК «Норильский никель»)

СЕКРЕТАРЬ КОМПАНИИ

Основной задачей секретаря Компании является обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, и контроль за их исполнением.

Согласно Уставу секретарь Компании избирается Советом директоров сроком на три года. Полномочия секретаря Компании могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

Секретарь Компании осуществляет следующие функции:

- участие в организации подготовки и проведения Общего собрания акционеров в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Компании;
- обеспечение подготовки и проведения заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, Устава Компании и внутренних документов Компании;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров и содействие членам Совета директоров при осуществлении ими своих функций;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- обеспечение взаимодействия Компании с его акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов.

В соответствии с Положением о Секретаре ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденном Советом директоров 20 апреля 2015 г. (протокол № ГМК/14-пр-сд), секретарь Компании находится в административном подчинении Президенту, при этом он подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

В настоящее время должность секретаря Компании занимает П. Е. Платов.

Президент и Правление

Исполнительными органами Компании являются Президент и Правление, которые осуществляют руководство текущей деятельностью Компании. Президент осуществляет функции Председателя Правления.

Исполнительные органы играют ключевую роль в управлении Компанией, обеспечивая исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров, реализацию основных планов и программ Компании, поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Президент и члены Правления избираются на неопределенный срок. Совет директоров вправе в любой момент прекратить полномочия и расторгнуть договор с любым из членов Правления. Вопрос об избрании и прекращении полномочий Президента с 1 июля 2016 г. относится к компетенции Общего собрания акционеров.

КОМПЕТЕНЦИЯ ПРЕЗИДЕНТА КОМПАНИИ:

- Без доверенности действует от имени Компании, в том числе:
- представляет ее интересы;
 - совершает сделки;
 - утверждает штатное расписание;
 - издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Компании;
 - утверждает внутренние документы Компании, регламентирующие производственно-технологические, финансовые, бухгалтерские, хозяйственные, кадровые, социально-бытовые вопросы, а также вопросы труда, безопасности и делопроизводства;
 - принимает решения по иным вопросам текущей деятельности Компании, принятие решений по которым не отнесено Уставом Компании к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров или Правления.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРАВЛЕНИЯ В 2016 Г.

Участие в заседаниях Правления в 2016 г.

Потанин В. О.	38	Азнаурян О. Э.	38
Безденежных Е. С.	35	Бугров А. Е.	38
Батехин С. Л.	38	Дяченко С. Н.	38
Зелькова Л. Г.	37	Гасумянов В. И.	38
Пластилина Н. М.	38	Кондратова Е. А.	38
Рюмин А. А.	37	Захарова М. А. ¹	24
Малышев С. Г.	38	Федоров П. С. ²	11

37 заседаний в заочной форме было проведено в 2016 г.

КОМПЕТЕНЦИЯ ПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ:

- предварительное рассмотрение материалов, представляемых на заседании Совета директоров по вопросам об определении приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития, об утверждении планов и бюджетов;
- подготовка предложений об изменениях Устава Компании;
- подготовка предложений по совершению ряда сделок, принятие решений о совершении которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров;
- анализ и оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности Компании;
- разработка предложений по использованию резервного фонда Компании;
- другие вопросы, предусмотренные Уставом Компании.

¹ Вошла в состав Правления в соответствии с решением Совета директоров от 27.04.2016 (протокол № ГМК/15-пр-сд).
² Вышел из состава Правления в соответствии с решением Совета директоров от 27.04.2016 (протокол № ГМК/15-пр-сд).

БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ



Потанин
Владимир
Олегович

Президент Компании с 2015 г.
Председатель Правления с 2012 г.

Год рождения: 1961
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), экономист-международник

Опыт работы:
1995 — н. в. Член президиума Международного общественного фонда единства православных народов
2000 — н. в. Член бюро правления и член правления РСПП
2001 — н. в. Член совета попечителей Фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк)
2003 — н. в. Председатель попечительского совета Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный Эрмитаж»
2004 — н. в. Председатель, член президиума НП «Национальный Совет по корпоративному управлению»
2005 — н. в. Член попечительского совета, а также член совета некоммерческой благотворительной организации «Фонд поддержки олимпийцев России»
2006 — н. в. Заместитель председателя попечительского совета МГИМО МИД России, член попечительского совета Высшей школы менеджмента (СПбГУ), член правления, а также член бюро правления Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» (ООР «РСПП»)
2007–2012 Член президиума Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта, спорта высших достижений, подготовке и проведению XXII зимних Олимпийских и XI Паралимпийских игр 2014 г. в Сочи
2007 — н. в. Член попечительского совета СПбГУ, заместитель председателя попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО

2007–2014 Член наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Оргкомитет «Сочи 2014»
2008–2012 Член Совета по конкурентоспособности и предпринимательству при Правительстве Российской Федерации
2008 — н. в. Член совета некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
2009–2016 Председатель наблюдательного совета АНО ДПО «РМОУ»
2009 — н. в. Заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»
2010 — н. в. Член попечительского совета Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»
2011 — н. в. Член попечительского совета некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», а также Фонда поддержки строительства храмов города Москвы
2012–2015 Генеральный директор — Председатель Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013–2014 Член Совета директоров ОАО «Интер РАО ЕЭС»
2013–2015 Президент ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2014 — н. в. Председатель попечительского совета Автономной некоммерческой организации «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»
2015 — н. в. Президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
2016 — н. в. Член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры, а также председатель попечительского совета Фонда развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»



Дяченко
Сергей
Николаевич

Член Правления с 2013 г.

Год рождения: 1962
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова, горный инженер;
Университет Претории (ЮАР), степень магистра

Опыт работы:
2010–2013 Генеральный операционный директор Группы компаний «Казахмыс»
2013–2014 Заместитель Генерального директора — руководитель Операционного блока ОАО «ГМК «Норильский никель»
2014–2015 Первый заместитель Генерального директора — операционный директор ОАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Первый вице-президент — операционный директор ПАО «ГМК «Норильский никель»
2016 — н. в. Член Высшего горного совета «Некоммерческое партнерство «Горнопромышленники России»



Захарова
Марианна
Александровна

Исполнительный директор
Член Совета директоров с 2010 г.
Член Правления с 2016 г.

Год рождения: 1976
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Российский университет дружбы народов (РУДН), магистр юриспруденции

Опыт работы:
2010–2015 Член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2010–2015 Член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»
2015 — н. в. Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»
2016 — н. в. Член Правления ПАО «ГМК «Норильский никель»



Азнаурян
Оник
Эрикович

Член Правления с 2013 г.

Год рождения: 1970
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Ереванский государственный политехнический университет;
Питтсбургский университет США, ученая степень мастера делового администрирования

Опыт работы:
2009–2012 Заместитель генерального директора ОАО «Росгосстрах», а также член правления и руководитель аппарата президента ООО «Росгосстрах»
2011–2012 Генеральный директор ОАО «Северный порт»
2012–2012 Генеральный директор ОАО «Энергостройинвест — Холдинг»
2013–2013 Член совета директоров ОАО «Норильскгазпром»
2013–2016 Председатель совета директоров ОАО «Норильскгазпром»
2013–2015 Заместитель Генерального директора по управлению непромышленными активами и энергетикой ОАО «ГМК «Норильский никель», а также руководитель филиала ОАО «ГМК «Норильский никель» — «Норильскэнерго» (по совместительству)
2015 — н. в. Старший вице-президент — руководитель Блока непромышленных активов и энергетики ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 г. вице-президент), а также руководитель филиала ПАО «ГМК «Норильский никель» — «Норильскэнерго» (по совместительству)