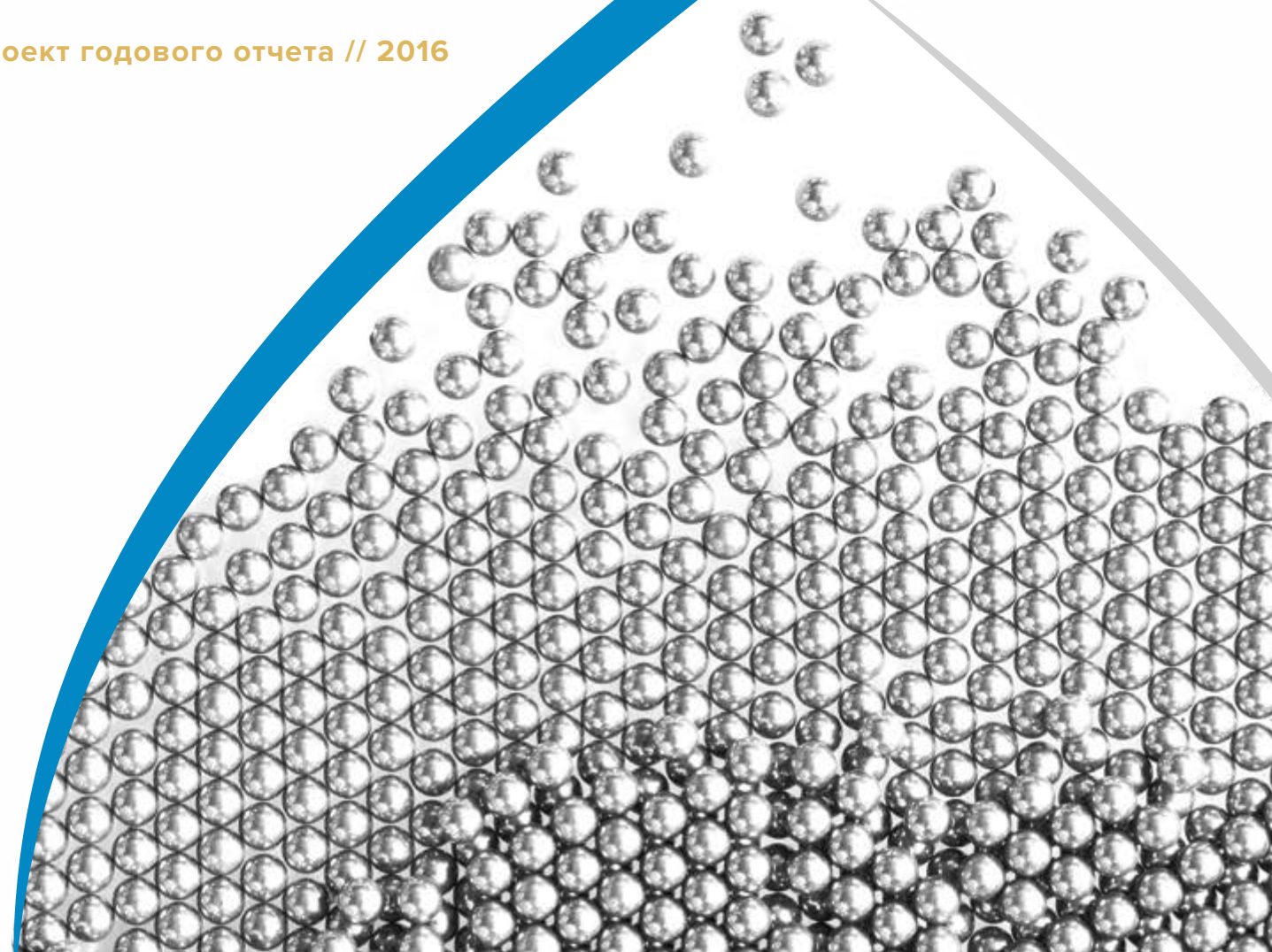
Трансформация
для эффективности

НОРНИКЕЛЬ

Проект годового отчета // 2016



ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД
С 01.01.2016 ПО 31.12.2016

Отчет публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» (ПАО «ГМК «Норильский никель», «Норникель», Компания) за 2016 г. включает в себя результаты деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» и иных компаний, входящих в Группу «Норильский никель» (Группа). Под Группой «Норильский никель» для целей настоящего годового отчета следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних обществ (дочерних предприятий). Крупнейшие дочерние предприятия Группы «Норильский никель» приведены в консолидированной отчетности по МСФО за 2016 г.

ПРОЕКТ ГОДОВОГО ОТЧЕТА
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»
ЗА 2016 ГОД

Предварительно утвержден Советом директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»
/ протокол от 28 апреля 2017 г. № ГМК / 15-пр-сд /

Достоверность данных подтверждена ревизионной комиссией ПАО «ГМК «Норильский никель»
/ заключение от 14 апреля 2017 г. /

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

01 ПРОФИЛЬ ГРУППЫ

04 Ключевые показатели Группы
06 Бизнес-модель
08 География бизнеса

02 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

12 Обращение Председателя Совета директоров Компании
14 Обращение Президента Компании
18 Стратегия Группы
26 Мировой рынок металлов
44 Бизнес Группы

44 Минерально-сырьевая база
48 Геолого-разведочная деятельность
54 Производственная деятельность
66 Основные инвестиционные проекты
78 Газовые и энергетические активы
80 Транспортно-логистические активы
82 Продукция и сбыт
84 Закупочная деятельность
85 Научно-техническая деятельность

86 Корпоративная культура
106 Охрана окружающей среды
114 Обзор финансовой деятельности (MD&A)

03 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

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

04 ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

168 Уставный капитал
169 Ценные бумаги
172 Дивиденды
174 Права акционеров
175 Информационная открытость

05 ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО

178 Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2016 года
179 Аудиторское заключение независимых аудиторов
182 Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

06 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

228 История производственных показателей
230 Запасы руды и полезных ископаемых
232 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
249 Словарь терминов
251 Единицы измерения и курсы валют
251 Сведения о сделках ПАО «ГМК «Норильский никель»
252 Контакты

О ГРУППЕ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

Основными видами деятельности Группы являются поиск, разведка, добыча, обогащение и переработка полезных ископаемых, производство, маркетинг и реализация цветных и драгоценных металлов.

Группа «Норильский никель» является лидером горно-металлургической промышленности России, а также крупнейшим производителем палладия и рафинированного никеля и одним из крупнейших производителей платины и меди в мире. Группа «Норильский никель» производит также кобальт, родий, серебро, золото, иридий, рутений, селен, теллур и серу.

№1 в мире по производству палладия

№2 в мире по производству никеля

Интерактивная версия годового отчета за 2016 г.
http://ar2016.nornik.ru

НОРНИКЕЛЬ

В июле 2016 г. Компания представила обновленный бренд. Изменения затронули наименование Компании, визуализацию и ключевые элементы платформы бренда.

В ноябре 2016 г. «Норникель» присоединился к Глобальному договору Организации Объединенных Наций, крупнейшей международной инициативе ООН в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

РАЗВИВАЕМ ПЕРВОКЛАССНЫЕ АКТИВЫ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА

25 млн т

руды добыто в 2016 г.

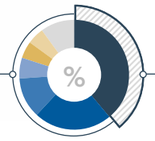
01 ПРОФИЛЬ ГРУППЫ

04 Ключевые показатели Группы
06 Бизнес-модель
08 География бизнеса

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ

ПОЛОЖЕНИЕ В ОТРАСЛИ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Pd — Палладий

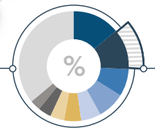


№1 по производству палладия

2 618 тыс. тр. ун.

Норникель	40	Lonmin	5
Anglo Platinum	23	Vale	5
Impala Platinum	14	Прочие ГМК	7
Stillwater	6		

Ni — Никель

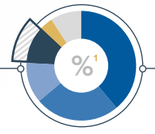


№2 по производству никеля

236 тыс. т

Vale	14	Sumitomo MM	5
Норникель	12	Sherritt	4
Jinchuan	8	Anglo American	4
Glencore	8	BHP Billiton	3
Tsingshan Group	6	Прочие ГМК	36

Pt — Платина



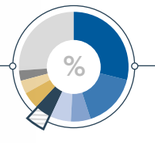
№4 по производству платины и родия

644 тыс. тр. ун.

Anglo Platinum	39	Норникель	11
Impala Platinum	25	Northam	4
Lonmin	12	Прочие ГМК	9

[1] Включая родий

Co — Кобальт

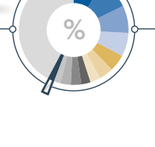


№5 по производству кобальта

5 тыс. т

Glencore	29	SMM	5
Freeport Cobalt	16	ERG	4
Vale	6	Sherritt	3
Jinchuan	6	Прочие ГМК	26
Норникель	5		

Cu — Медь



№12 по производству меди

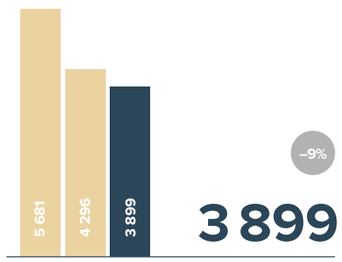
360 тыс. т

Codelco	9	Anglo American	3
Freeport	9	First Quantum	3
BHP Billiton	8	Rio Tinto	3
Glencore	7	Vale	2
Southern Copper	5	Норникель	2
Antofagasta	4	Прочие ГМК	42
KGHM	3		

Источник: данные Компании

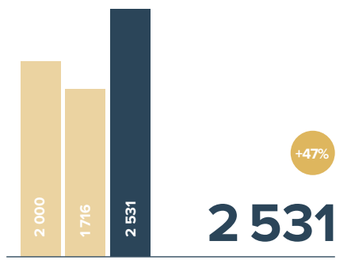
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

EBITDA, *млн долл. США*



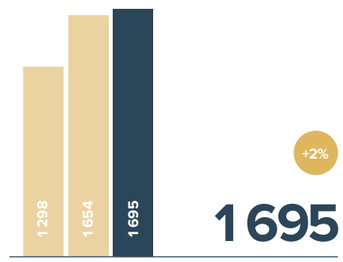
Основной причиной снижения стало падение цен на металлы, а также инфляционный рост затрат. Это частично было компенсировано продажей запаса металлов, а также положительным влиянием обесценения рубля.

Чистая прибыль, *млн долл. США*



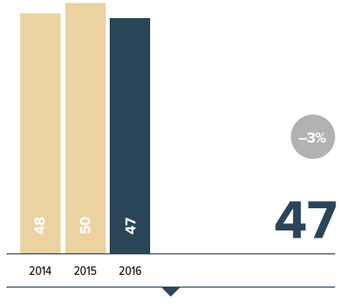
Рост чистой прибыли связан с позитивным влиянием курсовых разниц вследствие укрепления курса рубля на 31.12.2016 по сравнению с 31.12.2015.

Капитальные затраты, *млн долл. США*



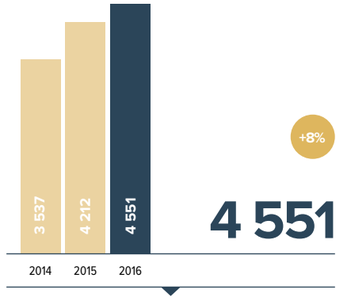
Основные приоритеты инвестиций в 2016 г.: строительство Быстринского ГОКа, закрытие Никелевого завода, расширение мощностей ТОФ[1] и модернизация НМЗ[2].

Рентабельность EBITDA, %



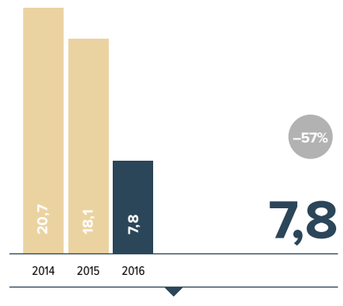
Рентабельность EBITDA является одним из самых высоких показателей в мировой горно-металлургической отрасли.

Чистый долг, *млн долл. США*



Уровень долговой нагрузки остается на консервативном уровне. Устойчивое финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами инвестиционного уровня от агентств Standard & Poor's и Fitch.

Дивиденды на акцию, *долл. США*



Компания остается одним из лидеров в мировой горнодобывающей отрасли по дивидендной доходности. В феврале 2017 г. «Норникель» выплатил промежуточные дивиденды за 9 месяцев 2016 г. в размере около 1,2 млрд долл. США, что соответствует 7,4 долл. США на акцию.

[1] Талнахская обогатительная фабрика.
[2] Надеждинский металлургический завод.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

РЕСУРСЫ И ЗАПАСЫ
(в действующих горных отводах)

Ni ● 7,1 ○ 14,3 млн т

Cu ● 12,1 ○ 23,5 млн т

Pd ● 93,5 ○ 196,5 млн тр. ун.

Pt ● 25,0 ○ 55,8 млн тр. ун.

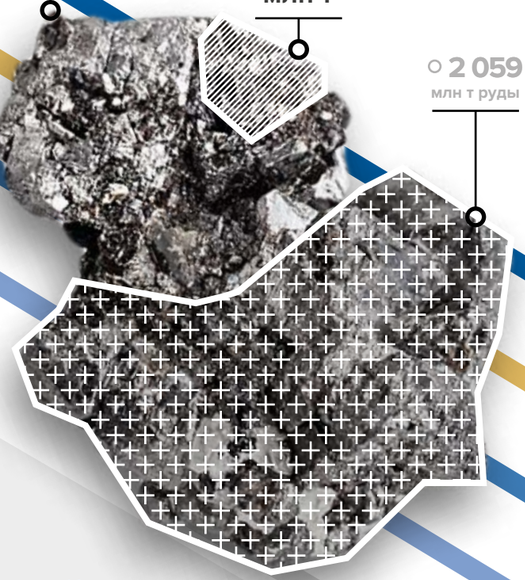
● Доказанные и вероятные запасы
○ Оцененные и выявленные ресурсы

ДОБЫЧА РУДЫ

● 828 млн т руды

~25 млн т

○ 2 059 млн т руды



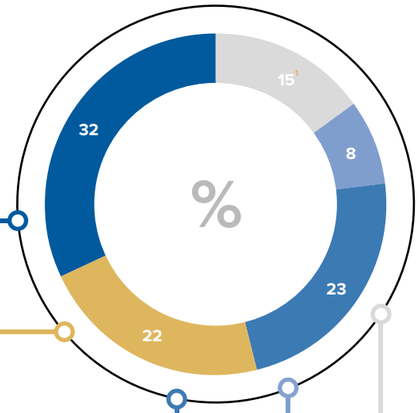
ПРОИЗВОДСТВО

	Доля на мировом рынке металлов
236 тыс. т	12%
360 тыс. т	2%
2 618 тыс. тр. ун.	40%
644 тыс. тр. ун.	11%
Прочее[1]	

[1] Прочие металлы (8%), прочая реализация (7%).

ВЫРУЧКА

8,3 млрд долл. США



ИНВЕСТИЦИИ

1 695 млн долл. США

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

2 531 млн долл. США

ЦЕННОСТИ

- надежность
- развитие
- эффективность
- ответственность
- профессионализм
- сотрудничество

Подробнее смотрите в разделе «Стратегия Группы» на с. 18–19

СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Акционеры
- дивиденды, выплаченные за 9 месяцев 2016 г., – 1 169 млн долл. США

Местные сообщества
- поддержка коренных народов – 375 тыс. долл. США
- развитие социальной инфраструктуры – 50 млн долл. США

Персонал
- общие затраты – 1 145 млн долл. США
- средняя заработная плата – 1 404 долл. США

Экологические объекты
- общие затраты на экологию – 365 млн долл. США
- сокращение выбросов – 6%

Государство
- налог на прибыль – 745 млн долл. США
- на добычу полезных ископаемых – 122 млн долл. США
- прочие налоги – 58 млн долл. США

Национальные проекты
- горный курорт «Роза Хутор»
- спортивные проекты

Подробнее смотрите в отчете о корпоративной социальной ответственности http://www.nornik.ru/investoram/godovye-otchety/soczialnyie-otchetyi

КЛИЕНТЫ

На протяжении многих лет Компания сохраняет репутацию самого надежного поставщика, для которого доверие покупателей является важнейшим условием при решении задач сбыта.

ПРОДУКЦИЯ

Ni
- Никель катодный
- Карбонильный порошок и дробь
- Никелевые брикеты
- Электролитический порошок
- Гидроксид и гидроксикарбонат никеля
- Сульфат никеля

Co
- Кобальт в слитках
- Оксид кобальта
- Кобальт катодный
- Кобальтовый концентрат
- Сульфат кобальта

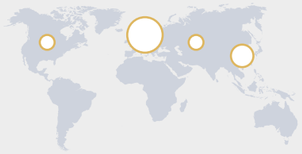
Cu
- Медь катодная

МПГ
- Концентраты драгоценных металлов

ГЕОГРАФИЯ ПРОДАЖ МЕТАЛЛОВ

36 стран

Европа	57%
Азия	23%
Северная и Южная Америка	10%
Россия и СНГ	10%



КЛИЕНТСКАЯ БАЗА

1 460 контрактов по продажам

436 покупателей

78% поставок конечным потребителям

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Нержавеющая сталь · Покрытия · Аккумуляторы · Медицина · Монеты

Электроника · Провода · Трубы · Катализаторы · Ювелирное дело

ГЕОГРАФИЯ БИЗНЕСА
Производство и продажи

Производственные активы Группы «Норильский никель» находятся в трех странах мира — России, Финляндии, ЮАР. Также Компания имеет топливно-энергетические активы, комплекс исследовательских и проектных подразделений и уникальный арктический транспортный флот.

Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель» является ключевым производственным активом Группы «Норильский никель».

Кольская ГМК является вторым по значимости производственным активом Компании и ведущим производственным комплексом Мурманской области.

В Финляндии находится никелерафинировочный завод Norilsk Nickel Harjavalta, который вошел в состав Группы «Норильский никель» в результате приобретения никелевого бизнеса OM Group в 2007 г. Завод полностью включен в производственную цепочку Группы «Норильский никель».

В ЮАР Компании принадлежит 50% акций никелевого месторождения Nkomati, разрабатываемого совместно с African Rainbow Minerals.

Подробнее о производственных активах смотрите в разделе «Производственная деятельность» на с. 54

Основные подразделения Группы в России являются вертикально интегрированными.

Начиная с четвертого квартала 2016 г. в связи с закрытием Никелевого завода весь никелевый файнштейн, произведенный на Надеждинском металлургическом заводе, направлялся на переработку на Кольскую ГМК.

Производственный актив
Проект развития
Сбытовая компания
Транзитный склад (порт)

Кольская ГМК, Мончегорск, Заполярный
Norilsk Nickel Harjavalta
Norilsk Nickel Europe Ltd. Лондон
Мурманск
Архангельск
Санкт-Петербург
Гамбург
Роттердам
Дудинка
Заполярный филиал Норильск
ПОЛУПРОДУКТЫ Ni
МЕДНЫЙ КЕК
КОНЦЕНТРАТ ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ
ФАЙНШТЕЙН
КОНЦЕНТРАТ ДРАГ. МЕТАЛЛОВ
Красноярский завод цветных металлов им. В. Н. Гулидова
(аффинаж драгоценных металлов)
Быстринский ГОК
Газимурский Завод
Покупатели в Российской Федерации
Покупатели в СНГ
Покупатели в Америке
Покупатели в Европе
Порты Америки
Norilsk Nickel USA Питтсбург
Metal Trade Overseas AG Цуг
Покупатели в Азии
Покупатели в Китае
Покупатели в Азии
Порты Азии
Norilsk Nickel Marketing Шанхай
Norilsk Nickel Asia Гонконг
Norilsk Nickel Nkomati провинция Мпумаланга[1]
Honeymoon Well (лицензия)

Собственная глобальная сбытовая сеть Группы охватывает
>30 стран

Подробнее о поставках смотрите в разделе «Продукция и сбыт» на с. 82

[1] Актив на продажу.

МОДЕРНИЗИРУЕМ ПРОИЗВОДСТВО ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

10,2 млн т в год

проектная мощность ТОФ

02 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

12 Обращение Председателя Совета директоров Компании
14 Обращение Президента Компании
18 Стратегия Группы
26 Мировой рынок металлов
44 Бизнес Группы
86 Корпоративная культура
106 Охрана окружающей среды
114 Обзор финансовой деятельности (MD&A)

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ

Уважаемые акционеры!

В 2016 г. деятельность нашей Компании осложнялась снижением цен на металлы и нестабильностью валютных курсов на фоне пессимизма в оценке перспектив экономического роста. Однако и в этих непростых условиях мы продолжили успешно развивать первоклассные активы, взвешенно подходили к инвестициям и оптимизировали издержки, что позволило не только справиться с временными трудностями, но и укрепить бизнес-модель Компании, сохранив лидирующие позиции в отрасли.

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

Несмотря на неблагоприятные макроэкономические факторы, оказывавшие негативное влияние на финансовые показатели «Норникеля», мы не потеряли из виду наши приоритетные цели. Более того, мы ускорили темпы стратегической трансформации нашего бизнеса и, направив на инвестиции 1,7 млрд долл. США, добились значительных успехов. После масштабной реконструкции и расширения мощности мы осуществили запуск Талнахской обогатительной фабрики, а также завершили реализацию большинства проектов по модернизации Надеждинского металлургического завода. Не менее важно отметить, что мы полностью закрыли устаревшие и экологически вредные мощности Никелевого завода, находившиеся непосредственно в черте города Норильска. Это событие — один из ключевых элементов масштабной программы реконфигурации обогатительных и металлургических переделов, которая направлена на снижение негативного воздействия Компании на окружающую среду. Кроме того, мы продолжили развитие высокорентабельных горных проектов на действующих рудниках Заполярного филиала, а также Быстринского медно-золотого проекта в Сибири.

В течение всего года Совет директоров и менеджмент «Норникеля» работали сразу по нескольким направлениям, чтобы не только эффективно реагировать на текущие макроэкономические вызовы, но и создать фундамент для будущих успехов вне зависимости от внешних условий. Мы продолжили реализацию объявленной в 2015 г. программы сокращения издержек и смогли добиться неплохих финансовых результатов. Несмотря на низкие цены на металлы, показатель EBITDA составил 3,9 млрд долл. США, а рентабельность — 47%, одна из самых высоких в отрасли.

Не секрет, что обеспечение высокого уровня дивидендов было приоритетом для нашей Компании на протяжении последних четырех лет, и данный аспект по-прежнему является одним из основополагающих факторов инвестиционной привлекательности ПАО «ГМК «Норильский никель». Руководствуясь этим принципом, мы выплатили промежуточные дивиденды за девять месяцев 2016 г. в размере 7,4 долл. США на акцию. По итогам года Совет директоров рекомендует выплатить финальный дивиденд в размере 7,8 долл. США на акцию. При этом для нас исключительно важно поддерживать финансовую стабильность и сохранять кредитный рейтинг на инвестиционном уровне.

В связи с этим в апреле 2016 г. Советом директоров было принято решение об изменении дивидендных целей Компании и привязки размера дивидендов к уровню чистой долговой нагрузки. Данное решение было принято в условиях беспрецедентного падения цен на металлы и призвано обеспечить устойчивый уровень как дивидендной доходности, так и балансовых показателей.

Мы осуществляем систематический контроль соблюдения техники безопасности на рабочих местах. В 2016 г. Компания продолжила работу по совершенствованию программ, направленных на снижение уровня травматизма и предотвращение несчастных случаев со смертельным исходом, приступила к реализации новой программы по управлению рисками, пересмотрела ряд соответствующих внутренних нормативных документов и внедрила принятые стандарты в дочерних обществах. Мы провели независимый аудит промышленной безопасности и компетентности руководства, чтобы оценить эффективность изменений за последние три года. Мы считаем крайне важным воспитать в наших специалистах ответственное отношение к этим вопросам, поэтому провели курс обучения в области промышленной безопасности и охраны труда для 300 руководителей и 4 тыс. новых работников.

Что касается 2017 г., сегодня динамику рынков прогнозировать сложно. Во второй половине прошедшего года обстановка на международных сырьевых рынках стабилизировалась и даже улучшилась, хотя об устойчивости в долгосрочной перспективе говорить рано. Несмотря на существующую неопределенность я абсолютно убежден, что «Норникель» имеет все предпосылки для дальнейшего процветания. Низкий уровень издержек и взвешенный подход к инвестициям способствуют сохранению позиций Компании в непростых макроэкономических условиях, что делает ее одним из наиболее привлекательных инвестиций в глобальной горнодобывающей металлургической отрасли.

В основе нашего развития лежит многолетний опыт одной из крупнейших компаний в отрасли и приверженность основным ценностям, среди которых надежность, ответственность, эффективность, профессионализм и сотрудничество, а наша деятельность направлена на обеспечение роста стоимости Компании в долгосрочной перспективе.

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА КОМПАНИИ

Уважаемые акционеры!

2016 год завершен, и его результаты полностью подтвердили преимущества бизнес-модели «Норникеля», способность Компании демонстрировать высокие операционные и финансовые показатели даже в сложных экономических условиях. Благодаря четкому следованию стратегии, ответственному подходу к инвестициям и слаженной работе всех сотрудников мы смогли сделать нашу общую с вами Компанию сильнее, эффективнее и безопаснее.

Прошедший год запомнился исключительной волатильностью цен на металлы и валютных курсов. Слабый рост мировой экономики, а также политическая неопределенность оказывали сильнейшее влияние на финансовые и сырьевые рынки, что существенно затрудняло процесс принятия крупных инвестиционных и управленческих решений. Если в начале 2016 г. цены на никель, медь и металлы платиновой группы падали до локальных минимумов, то во втором полугодии меры по стимулированию экономического роста в Китае и «мягкая» кредитно-денежная политика ведущих центробанков привели к мощному «сырьевому» ралли и возвращению оптимизма в нашу отрасль.

Однако говорить об устойчивом росте пока преждевременно, поэтому в 2016 г. мы продолжили взятый четыре года назад курс на снижение производственных затрат и четкое следование бюджету при выполнении инвестиционной программы.

Кроме того, мы считаем, что в условиях продолжающейся неопределенности на глобальных рынках необходимо соблюдать баланс между долгосрочными капитальными вложениями, дивидендной доходностью и уровнем долга. Именно поэтому Совет директоров Компании принял решение о корректировке наших целей по дивидендам, увязав объем ежегодных выплат с долговой нагрузкой. Это должно, с одной стороны, обеспечить всех акционеров стабильным дивидендным доходом, а с другой — сохранить устойчивое финансовое положение «Норникеля».

Вопреки неблагоприятным макроэкономическим условиям «Норникель» не замедлил темпы производственной реконфигурации и успешно реализовал ключевые инвестиционные проекты. Модернизационная программа, объявленная нами в 2014 г., в прошлом году вошла в свою наиболее активную фазу.

В мае введен в эксплуатацию второй пусковой комплекс Талнахской обогатительной фабрики и завершена основная часть работ по модернизации Надеждинского металлургического завода. В августе с опережением плана было остановлено производство на Никелевом заводе, и теперь весь файнштейн Заполярного филиала отправляется на дальнейшую переработку на Кольскую ГМК и в Финляндию, что в перспективе позволит нам полностью отказаться от покупного сырья и тем самым повысить рентабельность производства.

Мы прекрасно осознаем, что финансовый результат Компании напрямую зависит от ее работников, и поэтому их жизнь и здоровье являются для нас абсолютными приоритетами. К сожалению, мы пока не достигли желаемого нулевого результата в этой области и поэтому активизируем работу по профилактике и предотвращению несчастных случаев и производственного травматизма. В 2016г. мы внедрили корпоративный стандарт по управлению изменениями в области промышленной безопасности, провели ряд специализированных тренингов для руководителей и молодых работников, а также разработали программу повышения мотивации работников за внедрение новых подходов в области охраны труда.

Вместе с тем мы понимаем, что современный высококлассный работник предъявляет высокие требования не только к уровню заработной платы и безопасности рабочего места, но и уровню жизни в целом. Поэтому мы продолжили активно инвестировать в такие объекты инфраструктуры, как широкополосный интернет, норильский аэропорт, а также спортивные и оздоровительные комплексы. Ключевым проектом в области улучшения жизни в Заполярном филиале является радикальное улучшение экологической ситуации. В прошедшем году мы сделали первые важные шаги в этом направлении: в августе был закрыт Никелевый завод и выбросы в атмосферу при плавке всего никелевого сырья Заполярного филиала переведены на Надеждинский металлургический завод, значительно более удаленный от жилых зон Норильска. Венцом комплексной экологической программы станет реализация Серного проекта, над которым мы уже начали работать.

Отдельно хочу отметить, что при закрытии такого крупного промышленного объекта, как Никелевый завод, нам удалось перераспределить около 1,6 тыс. человек на другие активы в рамках нашей Группы. При этом 1 тыс. человек из них прошли профессиональную переподготовку и получили новые специальности.

Беспрецедентное падение мировых цен на нашу продукцию не могло не отразиться на финансовых показателях. Выручка «Норникеля» в 2016 г. снизилась до 8,3 млрд долл. США, при этом более низкие цены на никель и медь были частично компенсированы продажей металла из резерва, накопленного в 2015 г.

Показатель EBITDA составил 3,9 млрд долл. США с рентабельностью 47%. Столь высокой эффективности мы смогли добиться благодаря благоприятной динамике обменных курсов и реализации программы по контролю над производственной инфляцией, а также продаже зарубежных и непрофильных активов.

В соответствии с прогнозом, изложенным на Дне стратегии, капитальные расходы увеличились до 1,7 млрд долл. США. Инвестиции были направлены на развитие высокорентабельных горных проектов, завершение второго этапа реконструкции Талнахской обогатительной фабрики, плавильных и рафинировочных мощностей Заполярного филиала и Кольской ГМК, а также перехода в завершающую фазу строительства Быстринского ГОК.

Поскольку соотношение чистого долга к EBITDA на конец 2016 г. осталось на консервативном уровне 1,2x, то в соответствии с обновленной политикой мы обеспечили акционеров высокой дивидендной доходностью. С учетом уже выплаченных промежуточных дивидендов, мы направили акционерам около 2,3 млрд долл. США по итогам 2016 года.

И, наконец, следуя стратегической концепции, мы продолжили снижать риски реализации Быстринского проекта. Во-первых, мы привлекли кредитную линию на принципах проектного финансирования от Sberbank CIB на общую сумму 800 млн долл. США, а во-вторых, помимо продажи 10,67% доли в проекте китайскому фонду Highland Fund, недавно объявили о продаже 39% акций консорциуму российских инвесторов CIS Natural Resources Fund.

Сегодня мы закладываем фундамент программы долгосрочного развития нашей Компании до 2023 г., в результате реализации которой произойдет очень серьезное омоложение всех производственных мощностей и «Норникель» станет одной из самых современных и экологически ответственных компаний в отрасли.

При закрытии Никелевого завода были распределены на другие активы около

1 600
человек

Прошли профессиональную переподготовку и получили новые специальности

1 000
человек

Рентабельность по EBITDA в 2016 г. составила

47%

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

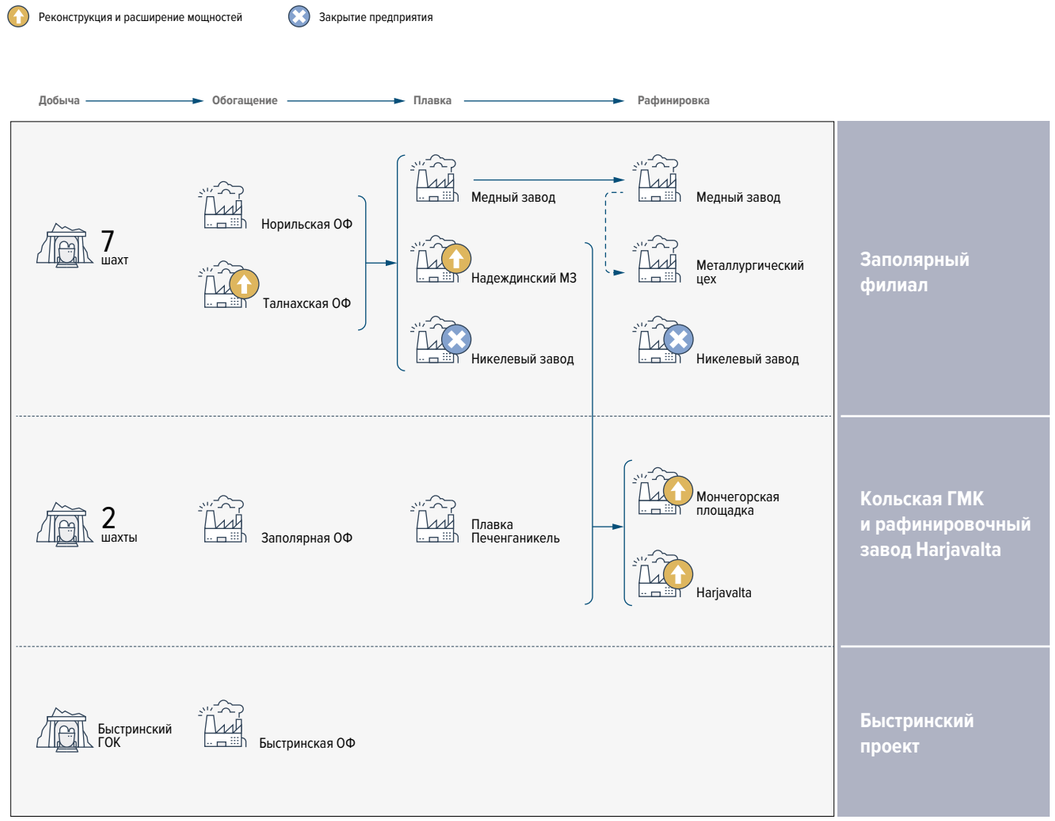
СТРАТЕГИЯ ГРУППЫ

Обзор стратегии

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Принятая в 2013 г. корпоративная стратегия, сфокусированная на первоклассных активах и дисциплинированном подходе к управлению инвестициями, показала свою состоятельность, что подтверждается самой высокой в отрасли акционерной доходностью.

ОБЩАЯ СХЕМА РЕКОНФИГУРАЦИИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ АКТИВОВ



МИССИЯ И ЦЕННОСТИ

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

Надежность
способность принимать любые вызовы, сохраняя успешность своей деятельности

Развитие
эффективный рост и обновление производства, внедрение самых современных технологий, повышение профессионального уровня работников

Эффективность
умение достигать нужных результатов в срок при оптимальных затратах

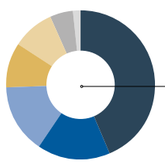
Ответственность
готовность выполнять обязательства, принимать решения и отвечать за их результат

Профессионализм
способность эффективно выполнять свою работу с высоким результатом

Сотрудничество
готовность и способность работников Компании совместно достигать поставленных целей

ИНВЕСТИЦИИ И ЗАТРАТЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТОВ В 2016 Г.

Инвестиционные проекты Компании обладают значительным запасом прочности по ключевым показателям эффективности, что позволяет продолжать их реализацию несмотря на волатильность сырьевых рынков.



1 695 млн долл. США

	%
Реконструкция / модернизация существующих мощностей	43,7
Читинский проект	15,9
Талнахская обогатительная фабрика	14,9
Разработка других рудников	9,9
Рудник «Скалистый»	9,0
Кольская ГМК	5,2
Проекты по закрытию Никелевого завода	1,4

Источник: данные Компании

1 Рост на базе первоклассных активов в Российской Федерации

Цель — раскрыть потенциал первоклассных активов, которые способны приносить выручку свыше 1 млрд долл. США в год, показывать 40% рентабельности EBITDA и обеспечены запасами на срок более 20 лет.

Рост производства на базе действующих активов в Российской Федерации

Развитие Талнахского рудного узла

Запасы и ресурсы Талнахского рудного узла

Данные о запасах руды и металлов классифицированы согласно принципам Австрало-азиатского кодекса оценки рудных запасов и минеральных ресурсов полезных ископаемых (Кодекс JORC).

Доказанные и вероятные запасы крупнейших медно-никелевых месторождений, *млн т*

№ 1

по запасам никеля и полиметаллических руд — Талнахский рудный узел

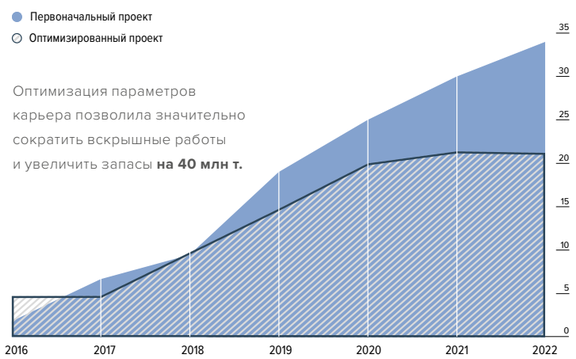
17,5–18,5 млн т руды в год

целевой объем добычи на Талнахском рудном узле к 2025 г.

Формирование новых точек роста

Развитие Быстринского ГОКа (Читинский проект)

Вскрышные работы, *млн м³*



Оптимизация параметров карьера позволила значительно сократить вскрышные работы и увеличить запасы **на 40 млн т.**

Наращивание запасов до **336 млн т**

Запуск мощности **10 млн т**

Риски проекта снижаются за счет проектного финансирования и привлечения в капитал стратегических партнеров:

- Проект реализуется с привлечением проектного финансирования от Сбербанка в размере 0,8 млрд долл. США сроком на 8 лет
- Заключено инвестиционное соглашение с Highland Fund (KHP) о покупке 13,33% доли Быстринского проекта за 100 млн долл. США
- Советом директоров одобрена сделка по продаже до 39,32% проекта консорциуму инвесторов

Формирование опциональных точек роста

Развитие Южного кластера

Контур Южного кластера включает:

- Рудник «Заполярный» и карьер «Медвежий ручей» (месторождение Норильск-1);
- Норильскую обогатительную фабрику;
- Запасы техногенного сырья.

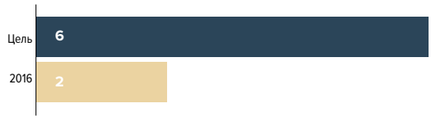
Ценность металлов платиновой группы в руде[1]

70%

Доля Южного кластера в производстве Компании[2]

~4%

Потенциал увеличения объема добычи, *млн т*



Объем добычи на руднике «Заполярный» в 2016 году составил 2 млн т. «Норникель» видит возможность его увеличения до 6 млн т руды в год, из них 4 млн т Компания может получить с карьера и до 2 млн т — от подземной разработки месторождения.

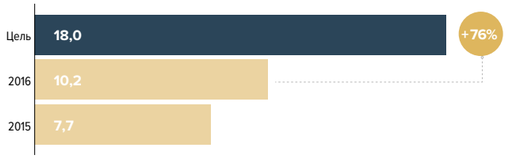
[1] От стоимости всех металлов в руде.
[2] От стоимости произведенных металлов.

2 Глубокая модернизация производства

Цель — сокращение себестоимости и увеличение извлечения металлов одновременно с улучшением экологических показателей.

Модернизация Талнахской обогатительной фабрики на базе новой технологии

Программа увеличения мощности обогащения ТОФ, *млн т*



- Рост извлечения металлов от перехода на новую технологию и от перевода объемов с НОФ на ТОФ (Ni ~2%, Cu ~2%, МПГ ~4%)
- Повышение содержания никеля в никель-пирротиновом концентрате
- Снижение содержания серы на тонну концентрата

Реконструкция Талнахской обогатительной фабрики позволит получать качественно новый концентрат.

На первом этапе реконструкции ТОФ смонтировано флотационное оборудование фирмы Outotec (флотационные машины ОК-100), насосное оборудование Warman с автоматизированной системой управления всем комплексом. Для реализации второго пускового комплекса фирма Metso Minerals поставила для ТОФ уникальную мельницу полусамоизмельчения. Это оборудование принципиально нового типа, аналогов которому на производственных площадках Норильской и Талнахской обогатительных фабрик не было.

Завершается строительство нового хвостохранилища по новейшей технологии: гидроизоляционный материал геомембрана.

Модернизация флагманского Надеждинского металлургического завода и закрытие старых никелеплавильных мощностей

Мощность плавки НМЗ, *млн т*

В августе 2016 г. Компания полностью остановила Никелевый завод, работавший с 1942 г. Проект был реализован с учетом предоставления высоких социальных гарантий работникам завода. Для сохранения и последующего наращивания объемов выпуска были расширены и модернизированы плавильные мощности Надеждинского металлургического завода, ставшего единым центром плавки всего никелевого сырья Заполярного филиала.

Создание крупного и современного рафинировочного центра на базе комбината «Североникель»

Расконсервация ЦЭН-1[1]

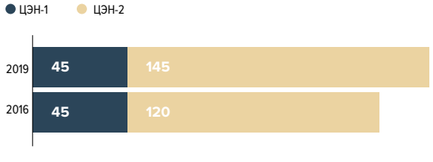
- Расконсервированы рафинировочные мощности на 45 тыс. т
- Расконсервация закончена в 2015 г.
- Капитальные вложения — около 16 млн долл. США

Строительство ЦЭН-2[1]**: обновление технологии и расширение мощностей**

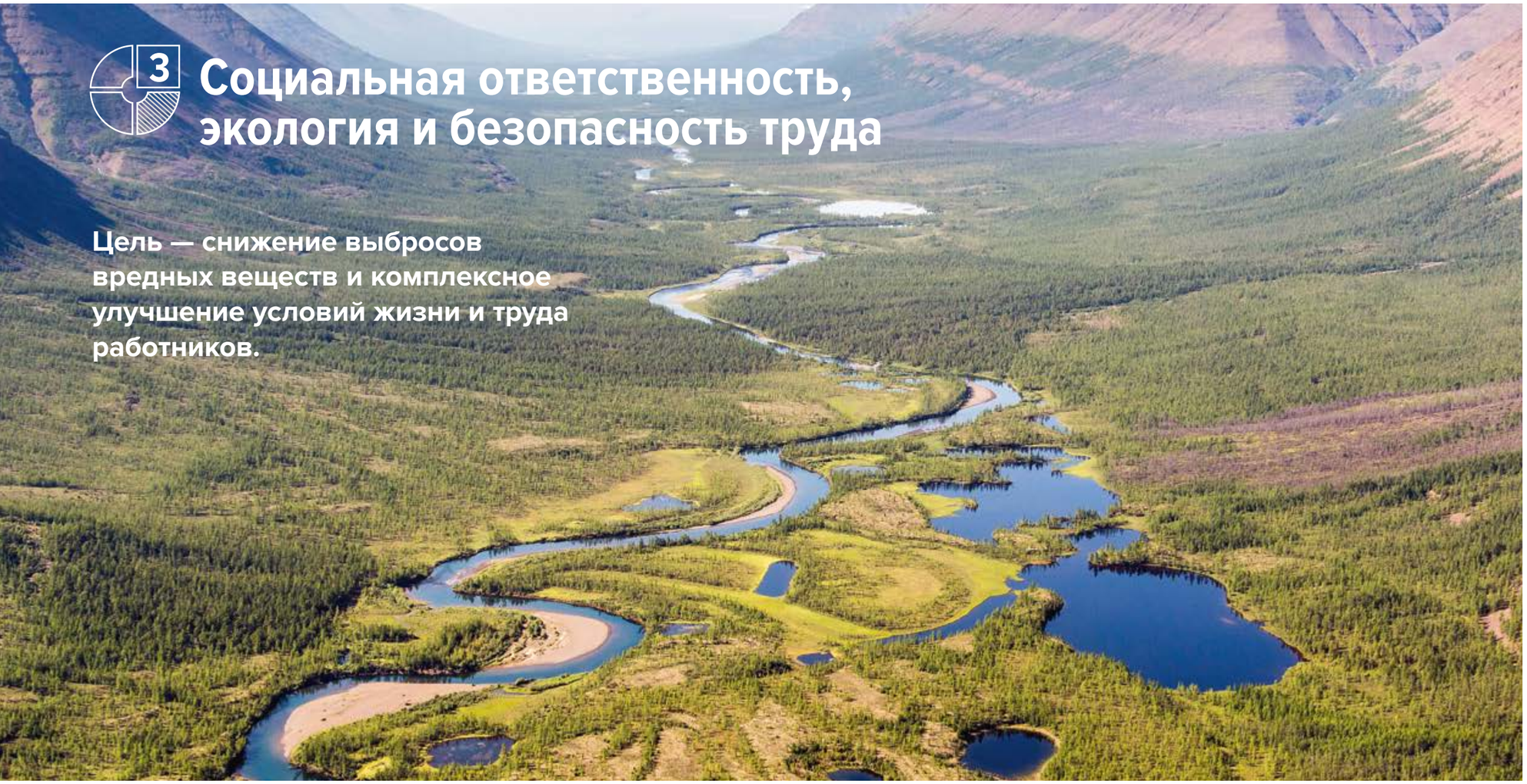
- Увеличение мощности на 25 тыс. т и перевод всего цеха на технологию хлорного выщелачивания
- Строительство будет завершено в 2018 г., а выход на полную мощность планируется к 2019 г.
- Капитальные вложения ~300 млн долл. США

Статус:
- Выполняется поставка оборудования
- Ведутся строительно-монтажные работы

Мощность по рафинировке никеля на Кольской ГМК, *тыс. т в год*



[1] Цех электролиза никеля.



3 Социальная ответственность, экология и безопасность труда

Цель — снижение выбросов вредных веществ и комплексное улучшение условий жизни и труда работников.

Соответствие мировым стандартам по технике безопасности, охране труда и окружающей среды

Динамика показателя LTIFR[1]

Повышение уровня культуры безопасности труда

Оценка: DuPont

Стратегические цели:

- Достижение нулевой смертности на производстве
- Снижение показателя LTIFR на 15%

- Продолжается внедрение единых стандартов безопасности труда по ключевым направлениям
- Реализуется комплекс мероприятий по тестированию и обучению персонала

[1] Коэффициент частоты несчастных случаев с потерей рабочего времени (без случаев со смертельным исходом) / фактически отработанное время всеми работниками • 1 000 000.

Комплексное решение экологических задач и создание экологически чистого производства

Этап 1: закрытие Никелевого завода, модернизация Талнахской обогатительной фабрики, реконструкция и расширение плавки на Надеждинском металлургическом заводе.

Этап 2: закрытие на Медном заводе и формирование на Надеждинском металлургическом заводе переделов конвертирования и анодной плавки меди с применением новых технологий, реализация проекта улавливания SO_2 на Надеждинском металлургическом заводе, реализация проекта реконструкции и расширения серного производства на Медном заводе.

Эффект от реализации первого этапа — снижение выбросов SO_2 в селитебной зоне г. Норильска

30%

Ожидаемый суммарный эффект от реализации второго этапа — снижение выбросов SO_2 в Норильском промышленном регионе

75% **от базы 2015 г.**

Социальная ответственность

Поддержка крупнейших спортивных и культурных проектов страны

- Российский футбольный союз
- Профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА
- Олимпийские игры в Сочи 2014
- Зимняя Универсиада 2019 в Красноярске
- Российская национальная театральная премия и фестиваль «Золотая маска»
- Горнолыжный курорт «Роза Хутор»

Устойчивое развитие районов присутствия

- Развитие инфраструктуры г. Норильска:

Больницы | **Аквапарки** | **Храмы**

Детские сады | **Торговые центры** | **Спорткомплекс**

- Реконструкция аэропорта Норильск (Алыкель)
- Строительство оптоволоконной линии связи Новый Уренгой — Норильск
- Поддержка заповедников

Сотрудничество и мотивация работников

- Обновленный трехлетний коллективный трудовой договор
- Жилищные программы «Наш дом» и «Мой дом»
- Пенсионная программа
- Программа переселения для жителей Норильска
- Субсидии на базовую продуктовую корзину

Сотрудничество с государством

- Стабильный налоговый режим
- Досрочная отмена экспортных пошлин на никель и медь
- Железная дорога к Быстринскому ГОКу
- Софинансирование реконструкции аэропорта Алыкель
- Диалог по поддержке экологических программ
- Стратегическое партнерство с государственными банками

МИРОВОЙ РЫНОК МЕТАЛЛОВ[1]

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ НИКЕЛЯ

2016: баланс рынка сместился в сторону дефицита на фоне высокой волатильности цен, спрос вырос благодаря увеличению выпуска нержавеющей стали в Китае, производство сократилось под влиянием более низкого предложения никелевой руды.

Прогноз — осторожный оптимизм: дефицит в 2017 г. может увеличиться до 100 тыс. т, однако неопределенность на рынке сохранится, поскольку Индонезия возобновляет экспорт руды, рост спроса со стороны Китая, вероятно, ослабнет, а биржевые запасы металла все еще остаются на высоком уровне.

Цена на никель продолжила снижение и в феврале опустилась до минимального уровня с 2003 г. – 7 710 долл. США / т. Объявление правительством КНР планов по стимулированию роста экономики и решение ФРС США о сохранении текущей ставки рефинансирования изменили тренд цен на сырье на повышательный. В июне позитивные настроения усилились в результате повышения прогнозов по потреблению никеля и в связи с заявлением президента Филиппин об ограничении добычи и экспорта никелевой руды и началом аудита рудников.

В августе–сентябре эффект остановки добычи никелевой руды на отдельных горнодобывающих предприятиях Филиппин был сбалансирован ожиданием возможной отмены экспорта никелевой руды из Индонезии. Вплоть до объявления результатов президентских выборов в США цены на никель колебались между 9 650 и 10 760 долл. США / т. Рынок позитивно отреагировал на избрание Д. Трампа и его предвыборные обещания о существенном увеличении инвестиций в инфраструктурные проекты в США. Цена на никель достигла максимального годового значения – 11 735 долл. США / т, однако уже к концу года снизилась до 10 000 долл. США / т в связи с введением новой квоты на экспорт никелевой руды из Новой Каледонии в КНР, переносом срока объявления результатов экологического аудита на Филиппинах, а также отсутствием значимого сокращения биржевых запасов никеля. Средняя цена никеля в 2016 г. составила 9 609 долл. США / т, что на 19% ниже среднегодовой цены 2015 г.

Никель

№2
в мире
По производству никеля

[1] Фактические данные за 2015 г. могут отличаться от ожидаемых цифр, опубликованных в Годовом отчете за 2015 г.

БАЛАНС РЫНКА

Потребление первичного никеля по регионам, %

Китай	56
Прочая Азия	19
Европа и Африка	17
Америка	8

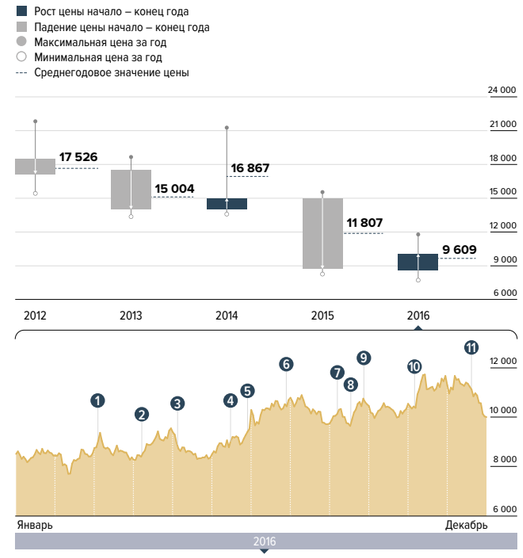
Динамика профицита/дефицита рынка никеля, *тыс. т*

Источник: данные Компании

После нескольких лет перепроизводства в 2016 г. рынок никеля ушел в минимальный дефицит, поскольку впервые за 5 лет объем потребления превысил производство на 10 тыс. т (около 0,5% от годового спроса). Это было вызвано прежде всего ростом потребления металла на 8% по сравнению с 2015 г., в основном в производстве нержавеющей стали и аккумуляторов в Азии. Одновременно с этим производство первичного никеля стагнировало: сверхнизкие уровни мировых цен на никель, с одной стороны, привели к закрытию ряда убыточных производителей рафинированного никеля, с другой стороны, заставили многих производителей повысить эффективность и загрузку своих производственных мощностей. В Индонезии были введены новые мощности по производству чернового ферроникеля, как следствие введенного в 2014 г. запрета на вывоз необработанной руды. На динамику производства также повлиял дефицит филиппинской никелевой руды в связи с более продолжительным сезоном дождей в первом полугодии и приостановкой добычи на нескольких рудниках из-за экологического аудита отрасли на Филиппинах во втором полугодии 2016 г. Также сказался дефицит сульфидных концентратов из-за закрытия в 2015–2016 гг. убыточных рудников и временный эффект от реконфигурации производства «Норникелем».

Суммарные биржевые запасы никеля на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже по итогам года снизились на 18 тыс. т, до 472 тыс. т, или около 12 недель мирового потребления.

Динамика цен на никель, *долл. США / т*



Факторы, оказавшие влияние на изменение цены на никель

1. Правительство КНР объявило о планах по стимулированию роста экономики, снижение ставки рефинансирования ЦБ Китая
2. Рост спроса на никель в КНР
3. Волатильность на фоне неопределенности Brexit
4. Конституционный суд Филиппин принял решение о заморозке добычи никеля на 5 рудниках в провинции Zambales
5. Объявление о начале экологического аудита рудников на Филиппинах
6. Правительство Филиппин объявляет об остановке добычи никелевой руды на горнодобывающих предприятиях страны
7. Публикация окончательных результатов филиппинского аудита рудников откладывается
8. Правительство Филиппин объявило о возможной остановке еще на 10 рудниках
9. Публикация предварительных результатов аудита рудников на Филиппинах
10. Д. Трамп побеждает на выборах президента США
11. Утверждение новой квоты на экспорт никелевой руды из Новой Каледонии

Источник: Лондонская биржа металлов, данные Компании

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Основной областью применения никеля является производство нержавеющей стали

>72% в 2016 г.

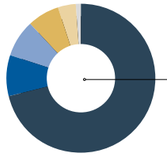
Нержавеющая сталь выпускается в мире в виде различных марок, а структура ее выплавки и определяет в конечном итоге потребление первичного никеля.

Аустенитная нержавеющая сталь. Наиболее распространенным видом является аустенитная нержавеющая сталь (более трех четвертей выпускаемой нержавеющей стали в мире), в которую входят 300-я и 200-я серии. 300-я серия содержит повышенное содержание никеля (в основном от 8 до 12%, в отдельных марках – до 20%). Добавление никеля в данной пропорции усиливает коррозионную стойкость и прочность в широком диапазоне температурного режима эксплуатации, придает стали хорошую пластичность и устойчивость в агрессивных средах, делает сталь немагнитной. Данная серия является наиболее универсальной и имеет широкую область применения в строительстве, пищевой и химической промышленности, энергетике, транспорте и других отраслях. Сталь 200-й серии, характеризующаяся пониженным содержанием никеля за счет легирования марганцем, не является полноценной заменой для марок с высоким содержанием никеля. Сталь данной серии подвержена поверхностной (точечной) коррозии, не обладает жаростойкостью и устойчивостью к агрессивным средам. Однако меньшая стоимость обусловливает ее широкое использование в потребительских товарах, например в бытовой технике. Более 90% выпуска стали 200-й серии сосредоточено в КНР и Индии.

Аустенитно-ферритная сталь. Никель также используется в стали аустенитно-ферритного класса (дуплексы), которая характеризуется высоким содержанием хрома (18–25%), молибдена (1–4%), однако доля этих марок в мировой выплавке составляет всего 1–2%. В статистике данные марки стали, как правило, объединяют с 300-й серией.

Ферритные и мартенситные марки нержавеющей стали (400-я серия). В основном не содержат никель и сходны по свойствам с низкоуглеродистой сталью с повышенной коррозионной стойкостью, уступая при этом по механическим свойствам аустенитной нержавеющей стали. Основные области применения: выхлопные системы автомобилей, каркасы контейнеров для перевозки грузов, нагреватели воды, стиральные машины, столовые приборы и посуда, кухонная утварь, архитектурный декор интерьеров, бритвенные лезвия.

Отраслевая структура потребления первичного никеля в 2016 г.

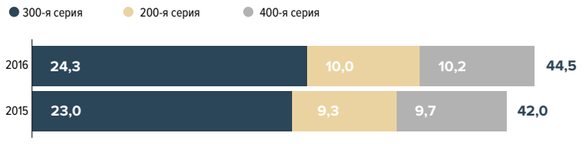


2 002 тыс. т

	доля в потреблении, %	тыс. т
Нержавеющая сталь	72,2	1 445
Сплавы	8,8	177
Спецстали	7,5	151
Гальванопокрытия	7,1	142
Аккумуляторы	3,6	73
Прочие отрасли	0,7	14

Источник: данные Компании

Производство нержавеющей стали по маркам в 2015–2016 гг., *млн т*



Источник: данные Компании

Динамика потребления первичного никеля в 2016 г., *тыс. т*

Источник: данные Компании

В 2016 г. общая выплавка нержавеющей стали выросла до рекордных

44 млн т +6%

В 2016 г. общая выплавка нержавеющей стали выросла на 6%, до рекордных 44 млн т. Основной прирост производства был обеспечен за счет КНР. На эту страну приходится более половины мирового выпуска данной продукции в результате наращивания производства на Beihai Chengde, Fujian Fuxin, Shandong Shengyang Jinhui и ряда других предприятий, а также запуска новых заводов, прежде всего Delong и Shangtai Industry, интегрированных с производством чернового ферроникеля. В других регионах также наблюдалась положительная динамика выплавки нержавеющей стали: в Европе в результате мероприятий по оптимизации мощностей снижение выпуска в Германии и Италии было компенсировано ростом производства в Финляндии, Бельгии и Испании; рост зафиксирован в Индии и других странах Азии; в США также наметился тренд восстановления объема выплавки.

В результате роста выпуска 300-й серии на 5% и 200-й серии на 8% при относительно невысоком приросте использования ломов (+1%) потребление первичного никеля при производстве нержавеющей стали в мире увеличилось на 9%, до 1,4 млн т.

Альтернатива использованию высокосортного никеля при производстве нержавеющей стали – никель из латеритного сырья. При производстве нержавеющей стали используются практически все типы никельсодержащего сырья (за исключением специфичных форм, таких как порошок и химические соединения никеля). В силу того, что качество используемого никеля практически не влияет на качество обычных марок нержавеющей стали, свою потребность в никеле сталелитейные предприятия в первую очередь удовлетворяют за счет наиболее дешевых видов сырья, потребляя высокосортный никель по остаточному принципу. Исходя из этого, последние несколько лет происходит вытеснение потребления высокосортного никеля из нержавеющей стали в другие сектора использования металла. В 2016 г. порядка 60 тыс. т высокосортного никеля было вытеснено из потребления в данном секторе за счет роста производства ферроникеля и металлизированных форм с пониженным содержанием никеля.

В 2016 г. потребление первичного никеля в производстве сплавов выросло на 2% в результате преимущественно высокого спроса со стороны аэрокосмической промышленности.

Никель широко применяется для нанесения декоративных и защитных покрытий толщиной от 1 до 100 мкм (никелирование).

Никелевые покрытия обладают высокой коррозионной стойкостью, достаточно высокой твердостью, превосходными декоративными свойствами, а также используются в качестве альтернативы хромированию.

В 2016 г. потребление первичного никеля в этой области выросло на 4% (на 5 тыс. т) в основном за счет роста потребления в азиатских странах. На протяжении последних лет лидером в производстве никелевых гальванопокрытий является Китай. Однако начиная с 2012 г. эта отрасль стала развиваться и в других азиатских странах, куда зачастую переносится производство из КНР с целью оптимизации расходов.

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

Никель-кадмиевые аккумуляторы (Ni-Cd). Первые аккумуляторы, использующие никель, были разработаны в 1899 г. В настоящее время имеют ограниченное использование из-за запрета кадмия как токсичного материала Евросоюзом в 2014 г.

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

Литий-ионные аккумуляторы (Li-Ion). Впервые были внедрены в эксплуатацию в 1991 г. и получили повсеместное распространение в большинстве сфер использования благодаря низкому весу батареи, высокой плотности и низкой потере емкости при перезарядке. Различают несколько разновидностей литий-ионных батарей в зависимости от используемых в катоде материалов.

Начиная с 2014 г. с ростом выпуска электромобилей, а также с переходом на использование литий-ионных аккумуляторов в гибридных автомобилях потребление первичного никеля в данном секторе начало демонстрировать высокие темпы роста. В 2016 г. прирост потребления первичного никеля в этой области составил почти 15 тыс. т (или более 20%) за счет расширения мощностей производства никель-кобальт-алюминиевых соединений в Японии и Южной Корее, а также развития производства никель-кобальт-марганцевых соединений в КНР при сохранении тенденции частичного замещения кобальта на никель.

ПРОИЗВОДСТВО

Производимый первичный никель можно разделить на две основные группы:

- **Высокосортный никель** (катоды, брикеты, карбонильный никель, химические соединения никеля), производящийся как из сульфидного, так и из латеритного сырья. Основными производителями в 2016 г. являлись «Норникель», Vale, Jinchuan, Glencore и Sumitomo Metal Mining.

- **Низкосортный никель** (ферроникель, черновой ферроникель и оксид никеля), производимый только из латеритного сырья. Основными производителями в 2016 г. являлись предприятия, выпускающие черновой ферроникель в КНР и Индонезии, а также производители ферроникеля: Eramet, Anglo American, South 32, Pamco и Posco (SNNC).

В 2016 г. производство первичного никеля сократилось менее чем на 1%, или на 10 тыс. т, по сравнению с предшествующим годом в основном за счет падения выпуска рафинированного никеля и чернового ферроникеля в КНР из-за недостатка никелевой руды и концентрата, а также по причине закрытия ряда убыточных производителей и проводимых несколькими интегрированными производителями мероприятий по реконфигурации производства. Однако необходимо отметить, что большая часть выбывших мощностей была компенсирована увеличением объема производства и вводом в коммерческую эксплуатацию новых предприятий по производству чернового ферроникеля в Индонезии. Таким образом, на рынке происходят структурные изменения: в условиях сверхнизких цен происходит падение производства высокосортного никеля (по причине нерентабельности и недостатка никелевого концентрата) и замещение данного объема производством низкосортного никеля в форме чернового ферроникеля в Индонезии.

Дальнейшее развитие автомобильной промышленности со все большей популяризацией электромобилей и гибридных автомобилей создает предпосылки для значимого роста потребления первичного никеля в данном секторе в долгосрочной перспективе, хотя и существенно зависит от дальнейшего развития технологий производства аккумуляторов.

Прирост потребления первичного никеля в производстве аккумуляторов для электромобилей

20%

В 2016 г. выпуск высокосортного никеля снизился на 6%, или 68 тыс. т. Снижение выпуска высокосортного товарного никеля произошло на следующих предприятиях:

- австралийском рафинировочном заводе Queensland Yabulu и бразильском Votorantim вследствие консервации производства из-за нерентабельности;
- предприятиях «Норникеля» и французской Eramet вследствие проводимой реконфигурации производства;
- китайских предприятиях по производству рафинированного никеля по причине недостатка никелевого сырья после закрытия рудников Ban Phuc во Вьетнаме, Aguablanca в Испании, Santa Rita в Бразилии и целого ряда рудников в Австралии по причине убыточности;
- мадагаскарском предприятии Ambatovy фирмы Sherritt по причине технических проблем.

Однако на ряде предприятий (BHP Billiton, Glencore) на фоне низких цен на никель с целью оптимизации себестоимости производства произошло увеличение загрузки производственных мощностей.

Снижение производства высокосортного никеля в 2016 г. было полностью компенсировано ростом выпуска низкосортного товарного никеля (+6,5%, или 58 тыс. т). Основным двигателем роста выпуска низкосортного товарного никеля является запуск новых плавильных мощностей по производству чернового ферроникеля в Индонезии: наращивание производственных мощностей проектов, введенных в коммерческую эксплуатацию в 2015 г., таких как Tsingshan и Zhenshi Gebe, а также запуск в 2016 г. новых проектов по производству чернового ферроникеля не только компенсировали падение производства данного вида продукции в КНР, которое произошло в 2016 г. вследствие недостатка филиппинской руды и ужесточения экологических норм в Китае, но и привели к общему увеличению мирового производства низкосортного никеля.

Интересно отметить, что в 2016 г. китайские производители в условиях недостатка латеритной руды для производства чернового ферроникеля и падения содержания никеля в филиппинской руде начали использовать сульфидный никелевый концентрат, который после обжига в печах смешивался с латеритной рудой, повышая тем самым содержание никеля в смеси для производства чернового ферроникеля. По такому же принципу для увеличения доли никеля в смеси при производстве чернового ферроникеля в 2016 г. китайские производители начали добавлять никелевый катод в расплав. Данные новые тенденции на рынке стирают исторически сложившиеся границы разделения производства и потребления высокосортного и низкосортного никеля, а также никеля, произведенного из сульфидного и латеритного сырья.

Наиболее значительным фактором, который влиял на производство низкосортного никеля в 2016 г., был проводимый правительством Филиппин экологический аудит всех горнодобывающих предприятий страны. После вступления в силу запрета на экспорт необработанной никелевой руды из Индонезии в 2014 г. Филиппины стали крупнейшим в мире экспортером товарной никелевой руды, которая является основным сырьем для производства чернового ферроникеля в КНР. По результатам проведенного аудита Министерство экологии и природных ресурсов Филиппин объявило о закрытии (или приостановке) добычи на большей части никелевых рудников страны, которые суммарно произвели около половины всей никелевой руды, добытой в стране в 2016 г., что уменьшит ресурсную базу для производства чернового ферроникеля в КНР.

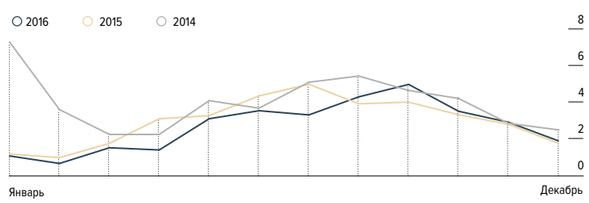
Производство первичного никеля в 2015–2016 гг., *тыс. т*

Источник: данные Компании

Производство чернового ферроникеля, *тыс. т*

Источник: данные Компании

Импорт никелевой руды и концентрата в КНР в 2014–2016 гг., *млн т*



Источник: данные Компании

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ МЕДИ

2016: скачок цены во втором полугодии, вызванный устойчивым спросом со стороны Китая, «фактором Трампа» и перебоями поставок.

Прогноз — нейтральный: при текущей цене более 90% всех мощностей прибыльны; рынок продолжит оставаться сбалансированным; положительное влияние на цену могут оказать перебои поставок и более высокий рост спроса в Китае.

В начале 2016 г. на рынке меди сохранялась тенденция к снижению цены, к середине января достигла значения 4 310 долл. США / т, самого низкого за прошедшие 7 лет. Начиная с февраля принимаемые китайским правительством меры по стимулированию экономики и данные о сокращении добычи в Чили вернули на рынок оптимизм, и цена меди возобновила рост. После объявления результатов президентских выборов в США 9 ноября рынок отреагировал на предвыборные обещания Д. Трампа о существенном увеличении инвестиций в инфраструктурные проекты в США. Цена меди резко пошла вверх, и в конце ноября она достигла годового максимума в 5 936 долл. США / т. Средняя цена меди в 2016 г. составила 4 863 долл. США / т, что на 12% ниже среднегодовой цены 2015 г.

БАЛАНС РЫНКА

По итогам 2016 г. рынок рафинированной меди находился в состоянии незначительного профицита. Величина профицита составила менее 1% объема рынка, или 170 тыс. т, увеличившись на 120 тыс. т по сравнению с 2015 г.

Общие биржевые запасы выросли за год с 483 тыс. до 548 тыс. т (или с 8 до 9 дней потребления) при незначительном росте внебиржевых запасов.

Профицит рынка меди, *тыс. т*

Источник: данные Компании

Медь

№ 12
в мире

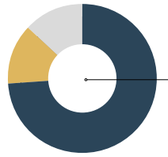
По производству меди

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Потребление рафинированной меди по регионам, %

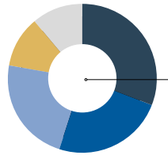
Китай	48
Прочая Азия	20
Европа	18
Америка	8
Африка и Океания	6

Отраслевая структура потребления рафинированной меди



22,3 млн т

Первый передел	%
Катанка	74
Прокат	13
Заготовка и трубы	13



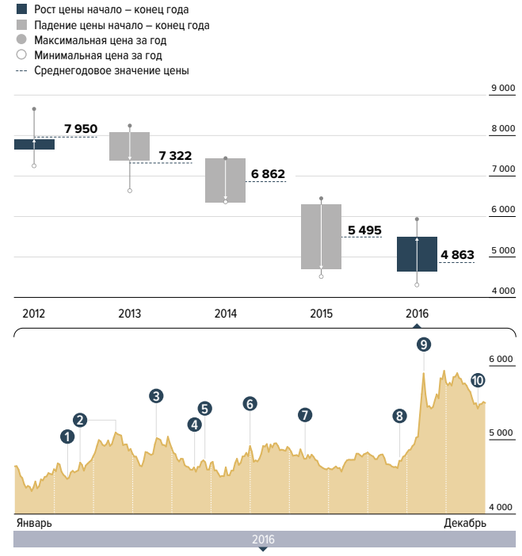
Конечное использование	%
Строительство	31
Потребительские товары и оборудование	24
Электросети	23
Транспорт	11
Тяжелое машиностроение	11

Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

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

В 2016 г. мировое потребление рафинированной меди составило 22,3 млн т, увеличившись на 2,0%, или 0,43 млн т, по сравнению с 2015 г. преимущественно за счет роста спроса в производстве кабельно-проводниковой продукции. Использование меди в выпуске труб, плоского проката и заготовки выросло незначительно.

Динамика цен на медь, *долл. США / т*



Факторы, оказавшие влияние на изменение цены на медь

1. Рост производства в Перу
2. Закупки меди SRB Китая
3. Остановка рудников в Чили из-за ливней
4. Рост запасов LME
5. Забастовка рудника Toromocho в Перу
6. Рост импорта медных концентратов в Китае
7. Укрепление доллара США
8. Избрание Д. Трампа президентом США
9. Обещания Д. Трампа значительных инвестиций в инфраструктурные проекты в США
10. Закрытие инвесторами длинных позиций перед Новым годом

Источник: Лондонская биржа металлов (settlement)

Главным мировым потребителем меди остается Китай, доля которого в 2016 г., за счет роста потребления на 4%, выросла до 48%. Опасения экспертов по поводу существенного торможения роста экономики Китая не оправдались. Пользуясь преимуществом низких цен, Китай существенно нарастил импорт меди и особенно сырья для ее производства. Ввоз рафинированной меди в страну в 2016 г. вырос на 3%, составив 4,9 млн т, а импорт медных концентратов — на значимые 28%, до 17 млн т, что позволило обеспечить растущее потребление за счет увеличения собственных производственных мощностей. Спрос на медь в развитых странах характеризовался слабым ростом: в Европе (основном регионе сбыта катодной меди Компании) потребление в 2016 г. выросло на 1,4%, в Северной Америке — на 0,3%, в Азии (за исключением Китая) — на 0,8%. Потребление катодной меди в Российской Федерации в 2016 г. осталось на уровне предыдущего года.

Изменение потребления рафинированной меди в 2016 г. по видам продукции, *млн т*

Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

ПРОИЗВОДСТВО

Мировое производство рафинированной меди в 2016 г. увеличилось на 2,5%, или на 0,55 млн т, по сравнению с 2015 г., составив 22,5 млн т. Главным «локомотивом» этого роста оставался Китай, где правительство поддерживает стратегию по расширению собственных плавильных и рафинировочных мощностей, которые, по данным китайских экспертов, в 2016 г. увеличились на 0,4 млн и 0,3 млн т и составили 6,5 млн и 10,8 млн т соответственно. Выпуск рафинированной меди в Китае в 2016 г. увеличился на 12%, до 7,9 млн т, а доля страны в мировом производстве составила 34%. Лишь четверть китайского производства обеспечивается собственной добычей, а три четверти — за счет импорта медных концентратов и ломов. В Азии (за исключением Китая) рост производства составил 7% (выпуск нарастили Япония, Индонезия и Филиппины), в Северной Америке — 6% (прирост в США и Мексике при снижении в Канаде).

Производство рафинированной меди в 2015–2016 гг., *млн т*

Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

Мировое производство рафинированной меди в 2016 г. увеличилось на

2,5%

При этом в Европе производство снизилось на 1,7%, в Южной Америке — на 1,5%, в Африке — на 10% за счет сокращения добычи в Демократической Республике Конго и Замбии. В России производство, по предварительным оценкам, снизилось в прошедшем году на 2%, свою роль сыграл дефицит медных ломов, служащих значимым источником сырья для уральских производителей.

В 2016 г. мировая добыча меди выросла на 3,8%, до 19,9 млн т. Дополнительно около 2,6 млн т рафинированной меди (на 6% меньше, чем в 2015 г., в условиях низких цен на сырье) было произведено из ломов и концентратов, ранее накопленных в запасах.

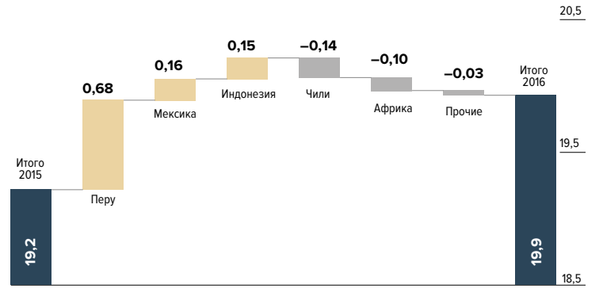
Существенное увеличение производства было обеспечено главным образом благодаря «взрывному» росту в Перу, втором после Чили производителе меди в мире, где добыча за год увеличилась на 40%. В стране начал промышленный выпуск меди приобретенный китайской MMG у Glencore новый рудник Las Bambas, где было добыто 0,28 млн т в пересчете на металл. Другим крупным проектом стало расширение принадлежащего фирме Freeport-McMoRan рудника Cerro Verde в Перу, мощность которого увеличилась вдвое, до 0,5 млн т меди в год.

Рост добычи в Индонезии (26%) был связан с расширением производства на управляемом также компанией Freeport-McMoRan руднике Grasberg, а полученное во второй половине года разрешение на экспорт концентратов позволило отгрузить на рынки всю произведенную продукцию.

В Мексике производство выросло на 28% благодаря развитию принадлежащего Southern Copper крупного рудника Buenavista, увеличившего выпуск меди на 160 тыс. т. Рост добычи в США составил 4% за счет восстановления рудника Bingham Canyon и расширения производства на руднике Morenci. В Казахстане рост на 11% обеспечил KAZ Minerals вводом в строй нового рудника Bozshakol.

В Чили, ведущем мировом производителе меди, добыча в прошедшем году снизилась на 3%, что было связано с ожидаемым падением на 15% добычи на управляемом BHP Billiton крупнейшем руднике в мире Escondida, где отрабатывались блоки с пониженным содержанием меди, а также снижением на 3% производства государственной Codelco, которой не удается обеспечить инвестиции, необходимые для поддержания добычи на своих старых объектах.

Динамика добычи меди в 2015–2016 гг., *млн т*



Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

В Африке производство уменьшилось на 5%, поскольку Glencore в конце 2015 г. в условиях снижающихся цен остановила на 18 месяцев добычу на своих рудниках Katanga в Демократической Республике Конго и Mopani в Замбии, где ведутся работы по модернизации. В Австралии сокращение выпуска меди на 5% стало следствием сбоев в электроснабжении, вызванных ураганами.

Если в предыдущие годы фактический рост производства меди оказывался ниже, чем прогнозировалось аналитиками, что было связано с забастовками, авариями, задержкой ввода в эксплуатацию новых проектов относительно плановых сроков, технических и в ряде случаев политических проблем, то в 2016 г. подобных непредвиденных сбоев было существенно меньше и добыча оказалась на 0,5 млн т выше прогнозной. Однако относительный дефицит медных ломов, сбор которых сократился из-за низких цен, компенсировал рост выпуска концентратов, и по итогам 2016 г. объем производства рафинированной меди совпал с прогнозами, озвученными аналитиками в январе. При этом рост потребления оказался несколько выше ожидаемого, что на 0,1 млн т сократило величину прогнозируемого профицита.

В 2016 г. мировая добыча меди выросла до

22,5 +2,5% **млн т**

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ ПАЛЛАДИЯ

2016: впечатляющее восстановление цены с январских минимумов на фоне устойчивого роста промышленного спроса.

Прогноз — позитивный: увеличение дефицита вследствие стабильных объемов производства, роста промышленного потребления и стабилизации инвестиционного спроса.

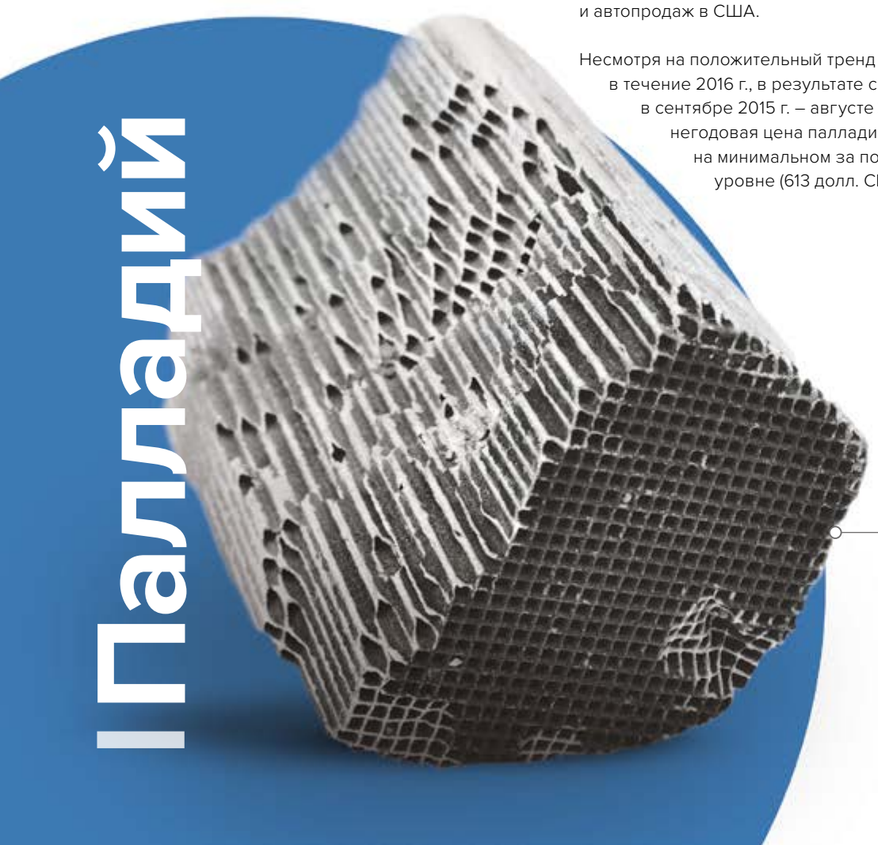
В январе 2016 г. цены на металлы платиновой группы снизились до многолетних минимумов. Цена палладия достигла наименьших значений за пять лет (470 долл. США / тр. ун.). Это стало продолжением тенденции конца 2015 г., когда котировки корректировались вниз на фоне общей слабости сырьевых рынков, отсутствия ожидаемых ранее закрытий убыточных шахт в ЮАР, оттока из биржевых фондов палладия и укрепления доллара США относительно валют стран-производителей.

В дальнейшем в течение года котировки металла, несмотря на колебания в широком диапазоне, двигались вверх и в конце ноября достигли максимума с мая 2015 г. (770 долл. США / тр. ун.), после чего к концу года наблюдалась умеренная коррекция вниз.

Позитивная динамика в течение года была продиктована неожиданно высокими темпами роста автопроизводства в КНР (+14%), которые были поддержаны налоговыми льготами на малолитражные автомобили, ростом автопродаж в США, достигших в 2016 г. нового рекордного значения, а также сообщениями о падении доли дизельных автомобилей и переключении части спроса на бензиновый транспорт, в котором в большей степени используются системы нейтрализации выбросов выхлопных газов на основе палладия.

На котировках МПГ и других драгоценных металлов также сказались осторожность ФРС США в повышении учетных ставок, неопределенность после неожиданных результатов референдума о выходе Великобритании из ЕС и рост спроса на низкорисковые активы, а также победа Д. Трампа и ожидания более высоких темпов роста экономики и автопродаж в США.

Несмотря на положительный тренд котировок в течение 2016 г., в результате снижения цен в сентябре 2015 г. – августе 2016 г. среднегодовая цена палладия оказалась на минимальном за последние 6 лет уровне (613 долл. США / тр. ун.).



Палладий

№1
в мире

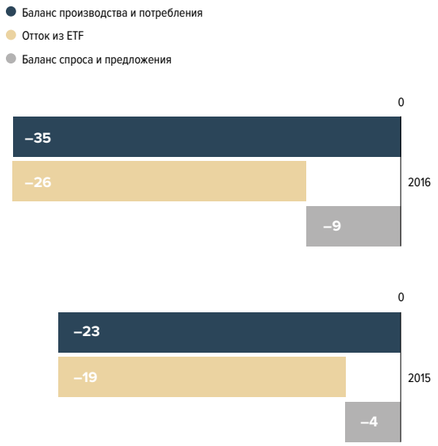
по производству палладия

БАЛАНС РЫНКА

Потребление палладия по регионам, %

Северная Америка	30
Китай	23
Европа	21
Япония	12
Прочие страны	14

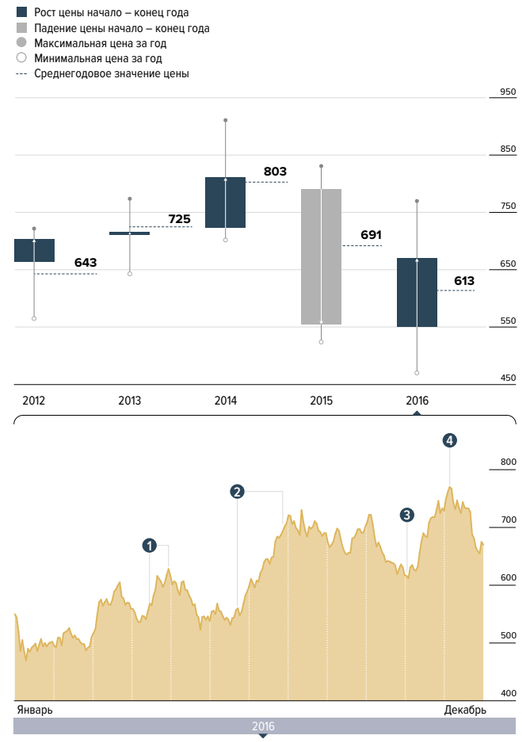
Баланс рынка палладия, *т*



Источник: данные Компании

В последние годы рынок палладия находится в состоянии устойчивого превышения объемов текущего физического потребления металла над производством, которое покрывается за счет потребления запасов, накопленных в предыдущие периоды. В отчетный период этот дисбаланс был частично компенсирован оттоком из биржевых фондов палладия, преимущественно во втором полугодии.

Динамика цен на палладий, *долл. США / тр. ун.*



Факторы, оказавшие влияние на изменение цены на палладий

1. Осторожность ФРС, слабость доллара
2. Рост драгоценных металлов после Brexit
3. Результаты выборов в США
4. Корреляция вслед за золотом

Источник: LBMA Palladium price, данные Компании

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.

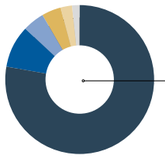
Использование палладия в автопроме продолжит расти. Ключевым направлением в развитии экологически чистого транспорта на ближайшие годы станет его гибридизация с использованием бензиновых двигателей, в системах утилизации выхлопных газов которых преимущественно используются палладиевые катализаторы. Несмотря 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 керамических конденсаторах было частично скомпенсировано абсолютным ростом их производства и увеличением использования металла в коннекторах и рамах плат.

Потребление палладия в 2015–2016 гг., *т*

Источник: данные Компании

Отраслевая структура потребления палладия в 2016 г.

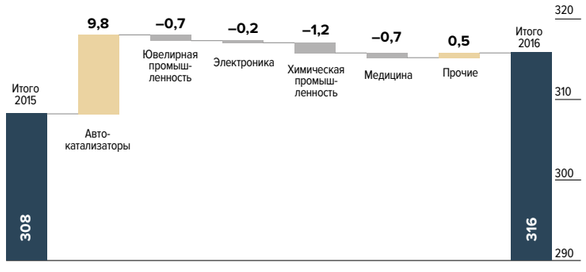


316 т

	доля в потреблении, %	т
Системы контроля выхлопных газов	78,0	246
Электроника	9,3	29
Стоматологические сплавы	4,4	14
Химические катализаторы	4,3	14
Ювелирные изделия	2,5	8
Прочие области применения	1,5	5

Источник: данные Компании

Изменение потребления палладия по отдельным областям применения, *т*



Источник: данные Компании

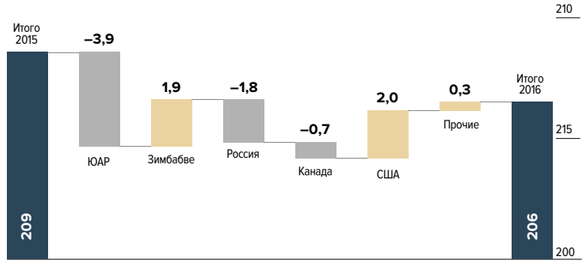
В здравоохранении спрос на первичный палладий продолжил снижение в связи с замещением на альтернативные композитные материалы и возвратом стоматологических ломов на переработку.

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.

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



Источник: данные Компании

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 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 переходу к полностью рыночным условиям формирования предложения на рынке палладия.

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ ПЛАТИНЫ

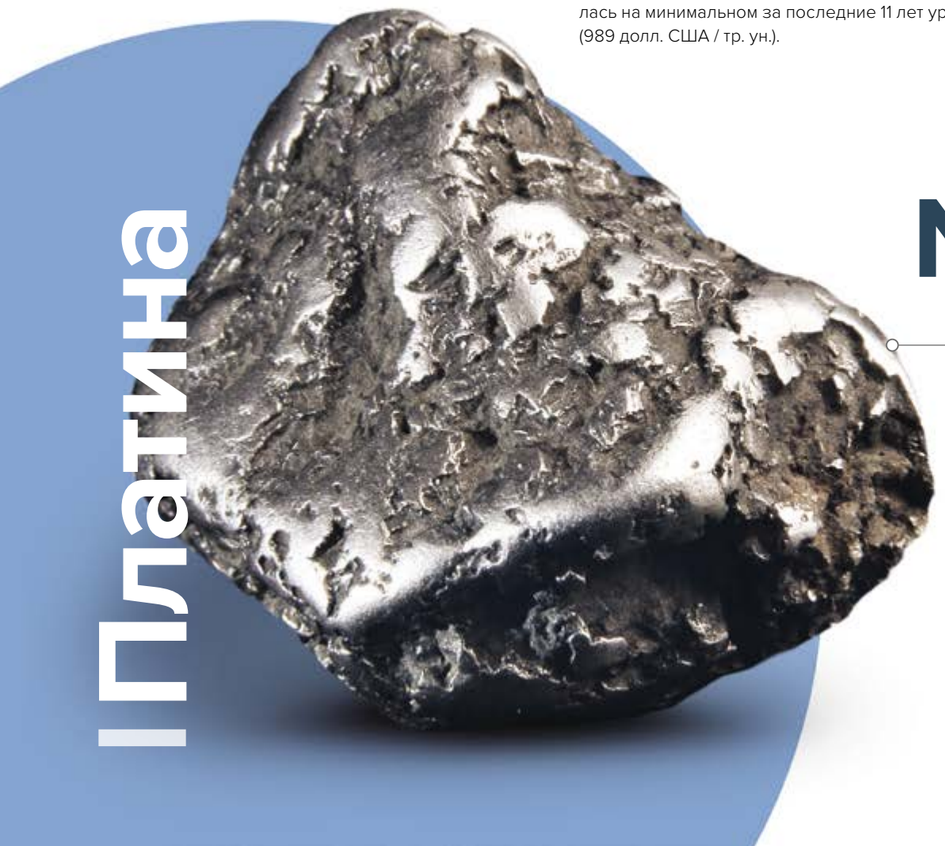
2016: устойчивое промышленное потребление и поддержка со стороны инвестиционного спроса.

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 понижательным 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 понижательная 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.).



Платина

№ 4
в мире

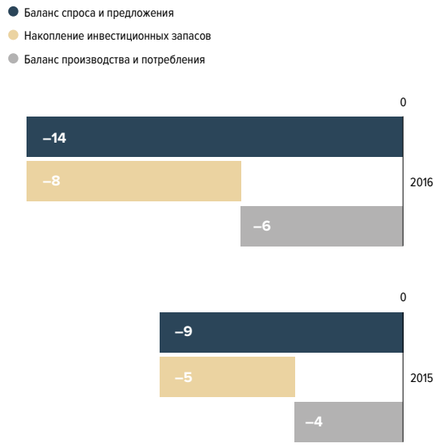
по производству платины

БАЛАНС РЫНКА

Потребление платины по регионам, %

Европа	30
Китай	25
Северная Америка	14
Япония	12
Прочие страны	19

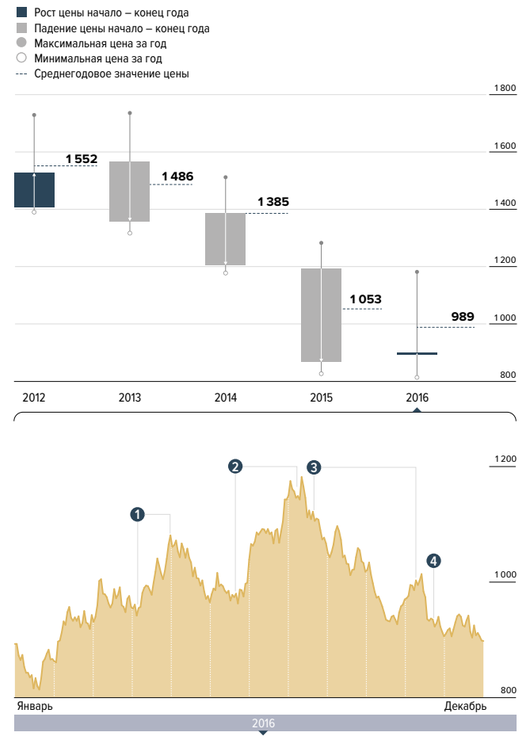
Баланс рынка платины, *т*



Источник: данные Компании

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

1. Осторожность ФРС, слабость доллара
2. Рост среди драгоценных металлов после Brexit
3. 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.
4. 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.

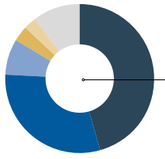
Автомобильная промышленность является основной отраслью потребления платины. Более 70% потребляемого в этой отрасли металла используется для производства нейтрализаторов выхлопных газов дизельных автомобилей. В 2016 г. в данной отрасли потребление платины увеличилось на 3 т в результате роста производства 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.

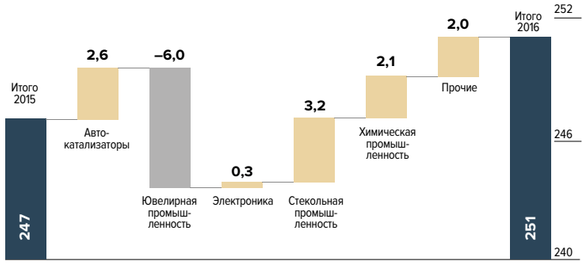


251 т

	%	т
Системы нейтрализации выхлопных газов	45,6	114,6
Ювелирные изделия	30,2	75,9
Химические катализаторы процессов	7,8	19,7
Производство стекла	3,3	8,2
Электроника	3,0	7,4
Другие области использования	10,1	25,3

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.

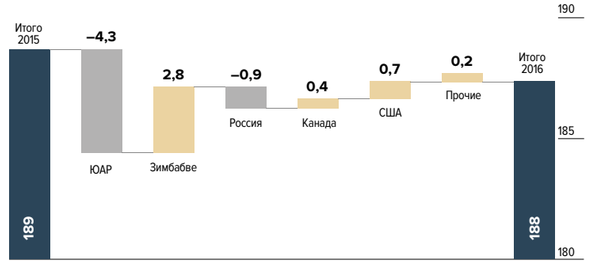
ПРОИЗВОДСТВО

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.

31.12.2016[1]

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[2] **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[2] **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-гр). Расчеты выполнены в соответствии с требованиями Австрало-Азиатского кодекса оценки рудных запасов и минеральных ресурсов (JORC) и Российского кодекса публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах и запасах твердых полезных ископаемых (Кодекса НАЭН) с применением условий и правил, разработанных в процессе аудита запасов, выполненного компанией Micon International Co Limited на месторождениях Заполярного филиала Компании в 2013 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 отрабатывает 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 отрабатываемых 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.

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

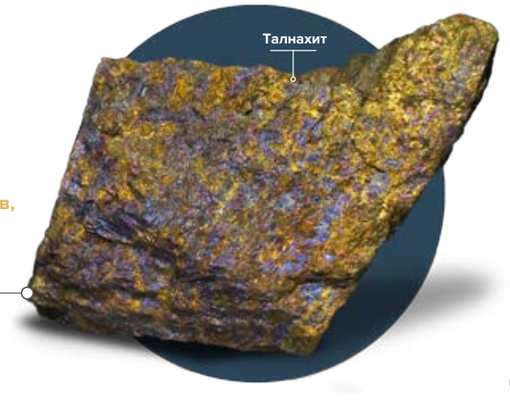
Ni 12,0 млн т | Cu 22,3 млн т | МПГ 8,2 тыс. т (~262,7 млн тр. ун.)

Изменение балансовых запасов за 2016 г.[1]

Погашено
Ni — 243,7 тыс. т
Cu — 418,6 тыс. т.

Прирост[2] 80,4 млн т руды
среднее содержание
Ni — 0,41%
Cu — 0,48%
МПГ — 4,73 г/т

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.



[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]

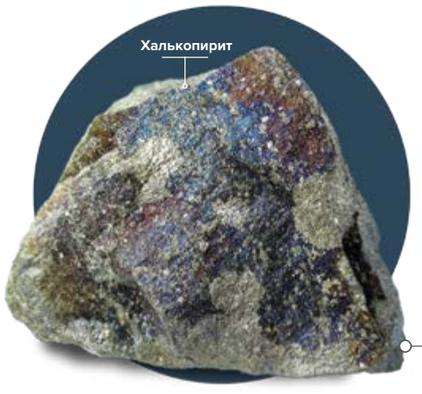
Погашено

Ni — 44,8 тыс. т
Cu — 18,7 тыс. т.

Переведены в более высокие категории[2]

6,8 млн т руды

среднее содержание
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 $B + C_1 + C_2$. 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 $B + C_1 + C_2$.

/ 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.

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 С1 + С2	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.

Границы месторождений:
- а Октябрьское
- б Талнахское

Контур горного отвода:
- а Месторождения Октябрьское
- б Месторождения Талнахское

Залежи богатых руд

Контуры участков ГРР:
- 1 Восточные фланги рудника «Скалистый»
- 2 Фланги залежи «Северная 3»
- 3 Фланги залежи «Северная 4»
- 4 Южный фланг месторождения Талнахское
- 5 Южный фланг рудника «Маяк»

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 C_2 в C_1. 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
МПГ, т	100,6

Запасы медно-никелевых руд по категориям А + В + C_1 + C_2 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
МПГ, т	421,4	21,5

Вновь поставленные на государственный баланс запасы

11,8
млн т

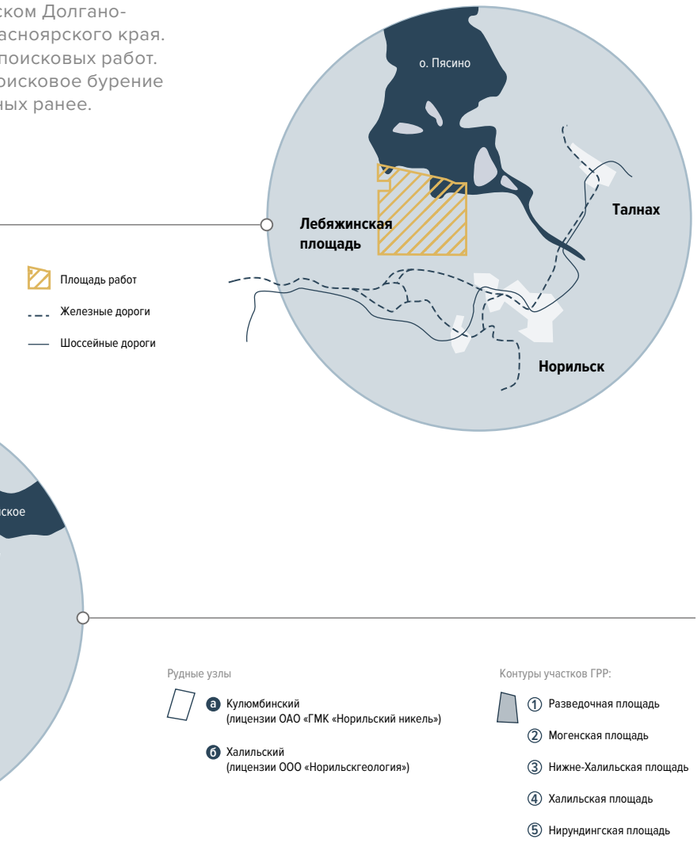
Запасов медно-никелевых руд поставлено на государственный баланс

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.



- Площадь работ
- Железные дороги
- Шоссейные дороги

Рудные узлы
- а Кулюмбинский (лицензии ОАО «ГМК «Норильский никель»)
- б Халильский (лицензии ООО «Норильскгеология»)

Контуры участков ГРР:
- 1 Разведочная площадь
- 2 Могенская площадь
- 3 Нижне-Халильская площадь
- 4 Халильская площадь
- 5 Нирундингская площадь

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 C_1 + C_2 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]

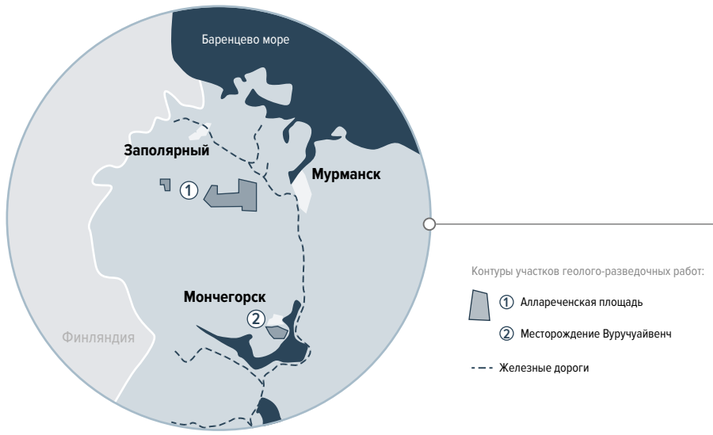
Аллареченская площадь

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 Вуручуайвенч

Месторождение платинометальных руд Вуручуайвенч 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.



Контуры участков геолого-разведочных работ:

① Аллареченская площадь

② Месторождение Вуручуайвенч

Железные дороги

ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ КРАЙ

(ООО «ГРК «Быстринское»)

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

Быстринский проект (Cu, Au, Fe, Ag)

Железная дорога

Месторождения

① Месторождение Серебряное (Au, Ag)

② Месторождение Лугоканское (Cu, Au, Fe, Ag)

③ Месторождение Култуминское (Cu, Au, Fe, Ag)

④ Месторождение Зергунское (Au, Ag)

⑤ Шахтаминская площадь (Cu, Au, Ag)

⑥ Чингитайская площадь (Cu, Au, Fe, Ag)

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.

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.

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 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 подъемами.

На обогатительные фабрики

Продолжение смотрите внутри разворота

ПРИМЕНЕНИЕ

Перспективные направления применения металлов

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.

Медь

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.

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

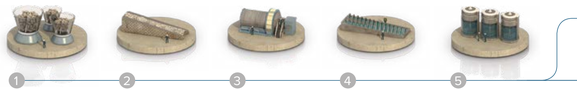
Благодаря своим уникальным цитостатическим свойствам, нетоксичности и гипоаллергенности МПГ широко применяются в медицине, в том числе в сложных электронных медицинских приборах, в устройствах, требующих постоянного контакта с человеческим телом, таких как кардиостимуляторы и измерители уровня глюкозы 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.

Глубокая модернизация производства

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ:

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

ОБОГАЩЕНИЕ



1. **Дробление**
При дроблении куски руды раздавливают-ся и истираются между двумя поверхностями в дробилках
2. **Грохочение**
Сыпучие материалы разделяются по крупности
3. **Измельчение**
Измельчение дробле-ной руды осуществляет-ся в мельницах в водной среде (пульпе)
4. **Классификация**
Разделение измельчен-ной руды по крупности за счет различной скоро-сти осаждения в движу-щейся пульпе
5. **Флотация**
Разделение минералов бла-годаря избирательному прилипанию минеральных частиц, взвешенных в пуль-пе, к пузырькам воздуха

Хвосты — в хвостохранилище

Медный концентрат в производство меди

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

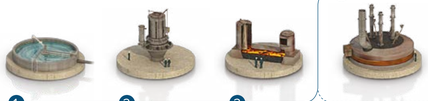
35–50%
экономия энергии в сравнении с традиционной горизонтальной шаровой мельницей

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

ПРОИЗВОДСТВО НИКЕЛЯ



Никелевый концентрат в производство никеля

1. **Сгущение**
Частичное обезвоживание концентрата
2. **Сушка концентрата**
Удаление влаги из кон-центрата (до влажности менее 9%)
3. **Печь взвешенной плавки**
Плавка сухого концентрата при движении смеси измельченного сырья и газообразного окисли-теля, удерживающего частицы распыленного металла во взвешенном состоянии
4. **Обеднительная электропечь**
Доизвлечение металлов из шлаков металлургичес-ких печей

Шлак гранулированный на закладку горных выработок

ПРОИЗВОДСТВО МЕДИ

1. **Сгущение**
Частичное обезвожива-ние концентрата
2. **Фильтрация**
Снижение влажности пульпы при ее движении сквозь пористую среду
3. **Сушка концентрата**
Удаление влаги из кон-центрата (до влажности менее 9%)
4. **Печь Ванюкова**
Плавка происходит за счет внутренних энергетических ресурсов сырья без внешних источников энергии
5. **Конвертер**
Окисление и удаление в шлаки железа и дру-гих вредных примесей
6. **Анодная электропечь**
Плавка продук-та печей кипящего слоя с получением черновых никеле-вых анодов
7. **Карусель**
Розлив анодного метал-ла в изложницы с получе-нием никелевых или мед-ных анодов
8. **Электролизные ванны**
Электрохимическое окисление, проис-ходящее на погруженных в электролит электродах при прохождении электриче-ского тока от внешнего источника

Никелевый шлак на производство никеля

Ni

Шлам на производство драгоценных металлов

Pd Pt Ag Au

Cu

Отправка потребителям

Б. **Агломерация**
Образование обжигом отно-сительно крупных пористых кусков из мелкой руды или пылевидных материалов

А. **Фильтрация**
Снижение влажности пульпы при ее движении сквозь пористую среду

В. **Рудно-термическая печь**
Плавление осуществляется за счет теплоты, выделяющейся при пропускании электроэнер-гии через шлаковый расплав

В Кольской ГМК осуществлен переход с устаревшей технологии окомкования и обжига на брикетирование медно-никелевого концентрата. Главная цель реализованного компанией проекта по смене технологии подготовки сырья — улучшение экологической ситуации в г. Заполярном.

5. **Конвертер**
Окисление и удаление в шлаки железа и других вредных примесей
6. **Изложница**
Файнштейн разливает-ся в слитки и подвер-гается остыванию
7. 8. 9. **Дробление Измельчение Флотация**
10. **Печь кипящего слоя**
Окислительный обжиг концентратов, при этом металлы из сульфидной формы переходят в окис-ленную порошкообраз-ную форму
11. **Анодная электропечь**
Плавка продукта печей кипящего слоя с полу-чением черновых нике-левых анодов
12. **Карусель**
Розлив анодного металла в изложницы с получением никелевых или медных анодов
13. **Электролизные ванны**
Электрохимическое окисление, происходящее на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника

Медный концентрат на производство меди

Cu

Железо-кобальтовый продукт на производство кобальта

Co

Pd Pt Ag Au

Шлам на производство драгоценных металлов

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.

Ni

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.

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.).

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

Добыча

Добывающие активы

Месторождение/рудник (шахта)	Вид рудника	Руды[1]
Месторождение Октябрьское		медно-никелевые сульфидные
рудник «Октябрьский»	подземный	богатые, медистые и вкрапленные
рудник «Таймырский»	подземный	богатые
Месторождение Талнахское		медно-никелевые сульфидные
рудник «Комсомольский»[2, 3], 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		медно-никелевые сульфидные
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 полусамоизмельчения (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 скомпенсировать 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».

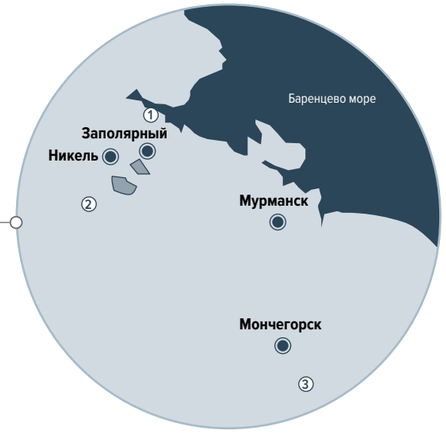
Заполярный филиал производит металлы из собственного сырья. Начиная с четвертого квартала 2016 г. в связи с закрытием Никелевого завода весь никелевый файнштейн, произведенный на Надеждинском металлургическом заводе, направлялся на переработку в Кольскую ГМК.

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 –4%

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 Обогатительной 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 (труднообогатимых) и отталькованных 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 Обогатительной фабрике Кольской ГМК в 2016 г.

7,6 млн т –3,6%

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 реконфигурацией производства.

Металлургические мощности:

- Плавильный цех (пгт Никель),
- Металлургический 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 +23% **тыс. т**

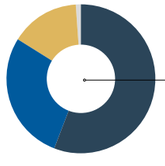
Показатели извлечения по никелю и меди улучшались, что связано со снижением потерь никеля и меди с железистым кеком.

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, %



	%
Брикеты	56
Катоды	28
Соли и растворы	15
Порошки	1

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

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

1. **Запуск и ввод 1ПК**
   Первый квартал 2015 г. (выполнено)
2. **Запуск технологической цепочки 2ПК**
   Октябрь 2016 г. (выполнено)
3. **Ввод в эксплуатацию нового хвостохранилища ТОФ**
   Четвертый квартал 2016 г. (выполнено)
4. **Ввод 2ПК в полном объеме**
   Первый–второй квартал 2017 г.

Шахта «Скалистая»

География проекта
Норильский промышленный район

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- Поэтапное 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

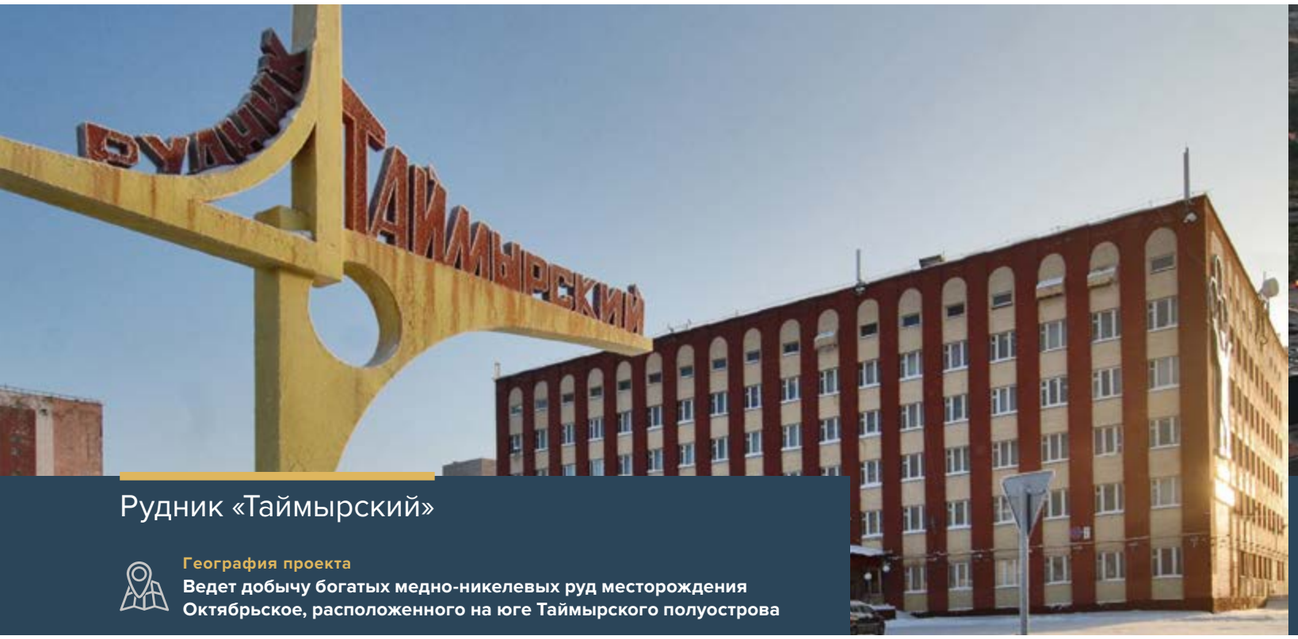
В 2016 г. введен в эксплуатацию 1ПК и 4ПК по добыче руды мощностью 300 тыс. т богатой руды ежегодно.
В 2016 г. выполнено вертикальной проходки 420 м вентиляционного ствола-10 (всего выполнено 1,8 из 2,1 км) и 455 м скипо-клетьевого ствола-1 (всего выполнено 1,3 из 2,1 км). Выполнено горизонтальной проходки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

Среднее содержание металлов

Ni **2,7%** Cu **3,1%** МПГ **8,0** г/т

График выполнения работ

1. **Ввод мощностей 500 тыс. т**
   2015 г. (выполнено)
2. **Ввод мощностей 300 тыс. т**
   2016 г. (выполнено)
3. **Рост добычи до 1,75 млн т**
   2017 г.
4. **Завершение строительства комплекса объектов вентиляционного ствола-10**
   2018 г.
5. **Завершение строительства комплекса объектов скипо-клетьевого ствола-1**
   2019 г.
6. **Рост добычи до 2,4 млн т**
   2024 г.



Рудник «Таймырский»

География проекта

Ведет добычу богатых медно-никелевых руд 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.

Среднее содержание металлов

Ni **2,3%** Cu **3,5%** МПГ **7,3 г/т**

График выполнения работ

1. **Ввод мощностей 300 тыс. т** — 2016 г. (выполнено)
2. **Ввод мощностей 100 тыс. т богатой руды** — Третий квартал 2017 г.
3. **Ввод мощностей 800 тыс. т богатой руды** — Четвертый квартал 2018 г.
4. **Ввод мощностей 200 тыс. т богатой руды** — Четвертый квартал 2019 г.
5. **Рост добычи до 3,9 млн т** — 2020 г.

Рудник «Октябрьский»

География проекта

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

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

Ni **1,0%** Cu **3,1%** МПГ **7,6 г/т**

График выполнения работ

1. **Ввод мощностей 250 тыс. т вкрапленной руды** — Второй квартал 2018 г.
2. **Ввод мощностей 100 тыс. т богатой руды** — Первый квартал 2019 г.
3. **Ввод мощностей 50 тыс. т богатой руды и 700 тыс. т медисто-вкрапленной руды** — Второй квартал 2020 г.
4. **Ввод мощностей 300 тыс. т медисто-вкрапленной руды** — 2020–2025 гг.

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

География проекта

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

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.

Среднее содержание металлов

Ni **1,5%** Cu **1,8%** МПГ **5,5** г/т

График выполнения работ

1. **Ввод мощностей 100 тыс. т богатой руды** — 2016 г. (выполнено)
2. **Завершение реконструкции комплекса ствола ЗЗС, ввод мощностей 800 тыс. т** — 2017 г.
3. **Ввод мощностей 200 тыс. т богатой руды** — 2018 г.
4. **Ввод мощностей 100 тыс. т богатой руды** — 2019 г.
5. **Ввод мощностей 200 тыс. т богатой руды** — 2020 г.

Закрытие Никелевого завода

География проекта

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

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.

График выполнения работ

1. **Остановка производства в Агломерационном и Плавильном цехах Никелевого завода** — Апрель 2016 г. (выполнено)
2. **Полная остановка всех переделов Никелевого завода** — Август 2016 г. (выполнено)
3. **Разработка проектной документации на консервацию и ликвидацию производственных мощностей завода** — Декабрь 2016 г. (выполнено)

Серный проект на Надеждинском металлургическом заводе

География проекта
Площадка НМЗ, 8 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.

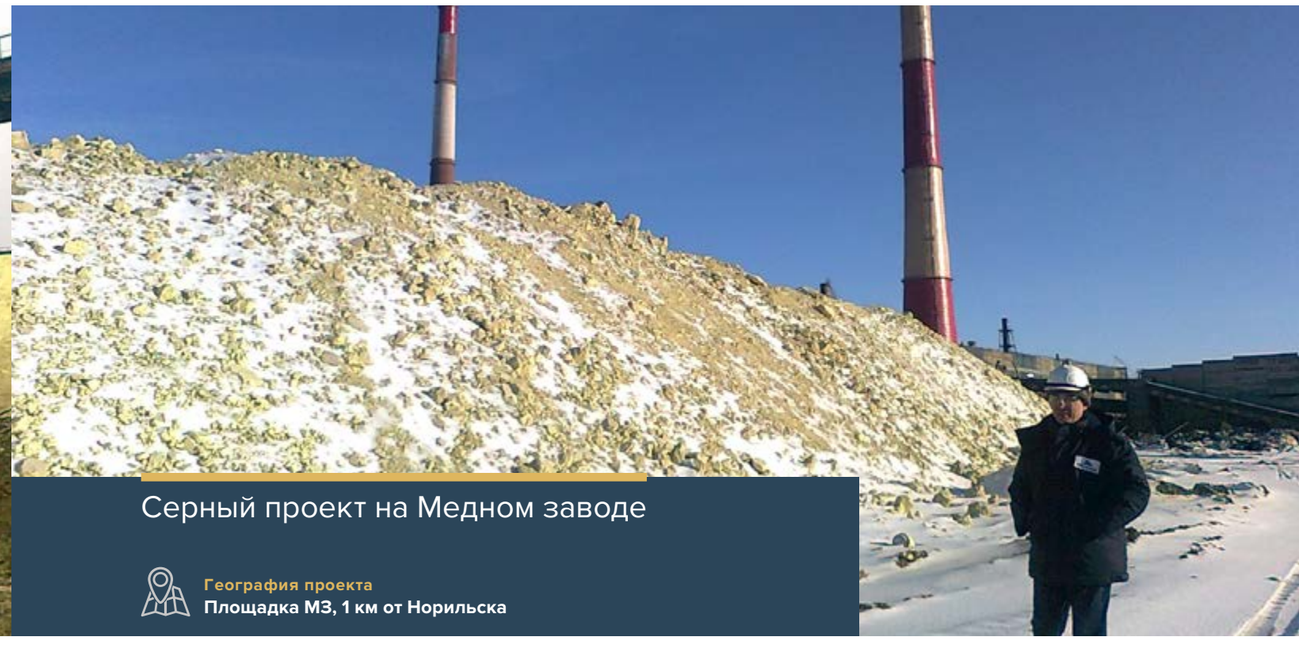
График выполнения работ

1 **Разработка проектной документации по проекту производства серы и получение экспертного заключения ФАУ «Главгосэкспертиза России» на проектную документацию и результаты инженерных изысканий и обследований**

2015 г. (выполнено)

2 **Подписание контракта с SNC Lavalin (Канада) на разработку рабочей документации**

Четвертый квартал 2016 г.



Серный проект на Медном заводе

География проекта
Площадка МЗ, 1 км от Норильска

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.

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. м^3 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

Cu **0,7%** Fe **23%** Au **0,8 г/т**

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

Cu **67 тыс. т** в концентрате

Fe **2,9 млн т** магнетитового концентрата (Fe 66%)

Au **252 тыс. тр. ун.** в концентрате

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

1. **Завершение строительства и ввод в эксплуатацию железной дороги Нарын 1 (Борзя) — Газимурский Завод**
   2017 г.
2. **Ввод в эксплуатацию ЛЭП 220кВ, ввод ГОКа в опытно-промышленную эксплуатацию**
   2017 г.
3. **Выход ГОКа на проектную мощность**
   2020 г.

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.

Запасы природного газа и газового конденсата на 31.12.2016

Месторождение	Остаточные запасы углеводородов в границах лицензионных участков категорий A + B + C_1	
	Свободный газ, млрд м³	Извлекаемый конденсат, млн т
ОАО «Норильскгазпром»		
Мессояхское ГМ	6,86	–
Южно-Соленинское ГКМ	52,95	0,5
Северо-Соленинское ГКМ	44,74	0,5
ОАО «Таймыргаз»		
Пеляткинское ГКМ	187,77	6,9
Всего остаточные запасы	292,32	7,9

АО «Таймыргаз» / АО «Таймыртрансгаз»

Осуществляет эксплуатацию месторождения Пеляткинское.

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.

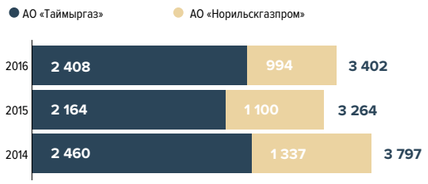
В 2016 г. завершено строительство, проведены испытания поисково-оценочной скважины на северо-восточном фланге месторождения Пеляткинское.

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.

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 экономии 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 среднемноголетних 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.

Источник: данные Компании

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 гидроагрегата-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 локомобиль
- 1 электровоз «Ермак»
- 1 тепловоз 2М62

Эксплуатируемый авиапарк
- 31 воздушное судно
  - 16 вертолетов (эксплуатант АО «Норильск Авиа»)
  - 15 самолетов (эксплуатант АО «АК «НордСтар» (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.

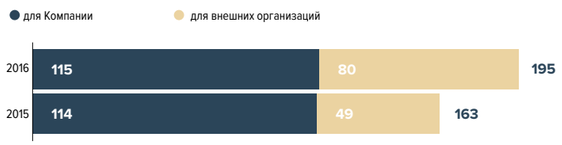
Танкер «Енисей» обеспечивает вывоз на экспорт в порты Европы газового конденсата с разрабатываемого Пеляткинского газоконденсатного месторождения, выполняет коммерческие рейсы в других направлениях.

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).

Сухогрузные перевозки флотом Компании, *млн т*

Перевозки танкера «Енисей», *тыс. т*



Водный грузооборот порта Дудинка, *млн т*

Водный грузооборот терминала в Мурманске, *тыс. т*

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. планируется приступить к реализации второго проекта — реконструкции перрона аэропорта.

НОРИЛЬСК АВИА

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.

NordStar

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.

АВИАКОМПАНИЯ НОРДАВИА

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%

/ Бизнес Группы /

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.

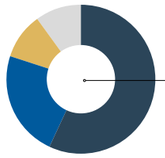
Основной формой никеля, поставленного Компанией на рынок в 2016 г., являлись полноразмерные и резаные катоды биржевого качества. Они поставляются потребителям, которые используют первичный никель для выплавки нержавеющих и прочих спецсталей, сплавов, нанесения гальванопокрытий, производства катализаторов, 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

	%
Европа	57
Азия	23
Северная и Южная Америка	10
Россия и СНГ	10

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

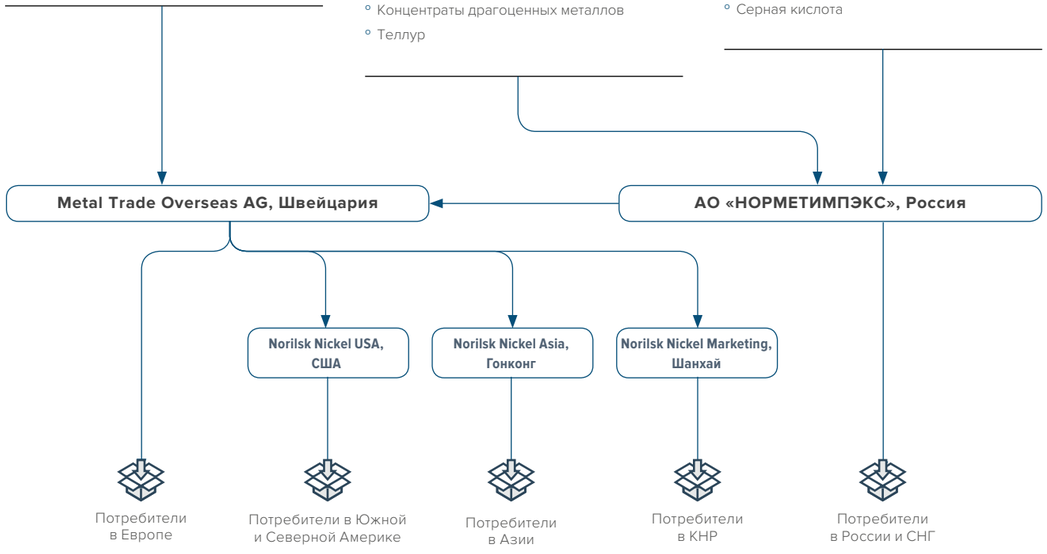
- Никель катодный
- Никелевые брикеты
- Электролитический никелевый порошок
- Сульфат никеля и кобальта
- Гидроксид и гидроксикарбонат никеля

Заполярный филиал, Россия

- Никель катодный[1]
- Медь катодная
- Кобальт в слитках[1]
- Оксид кобальта[1]
- 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, существенного 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.

/ Бизнес Группы /

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.

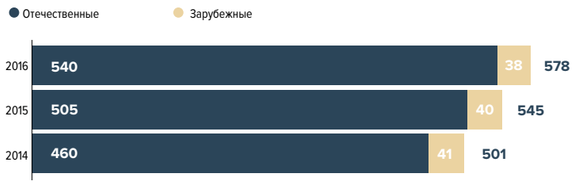
Отечественные поставщики МТР являются основными для Компании, поэтому уделяется большое внимание развитию отношений с надежными российскими организациями. Иностранные поставщики привлекаются преимущественно для поставки уникального оборудования или систем, не имеющих в настоящее время отечественных аналогов.

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

- проведено ТЭО по выбору оптимального варианта конфигурации медерафинировочного производства Компании;
- разработаны альтернативные способы переработки шламов электрорафинирования меди с размещением производства на Кольской ГМК.

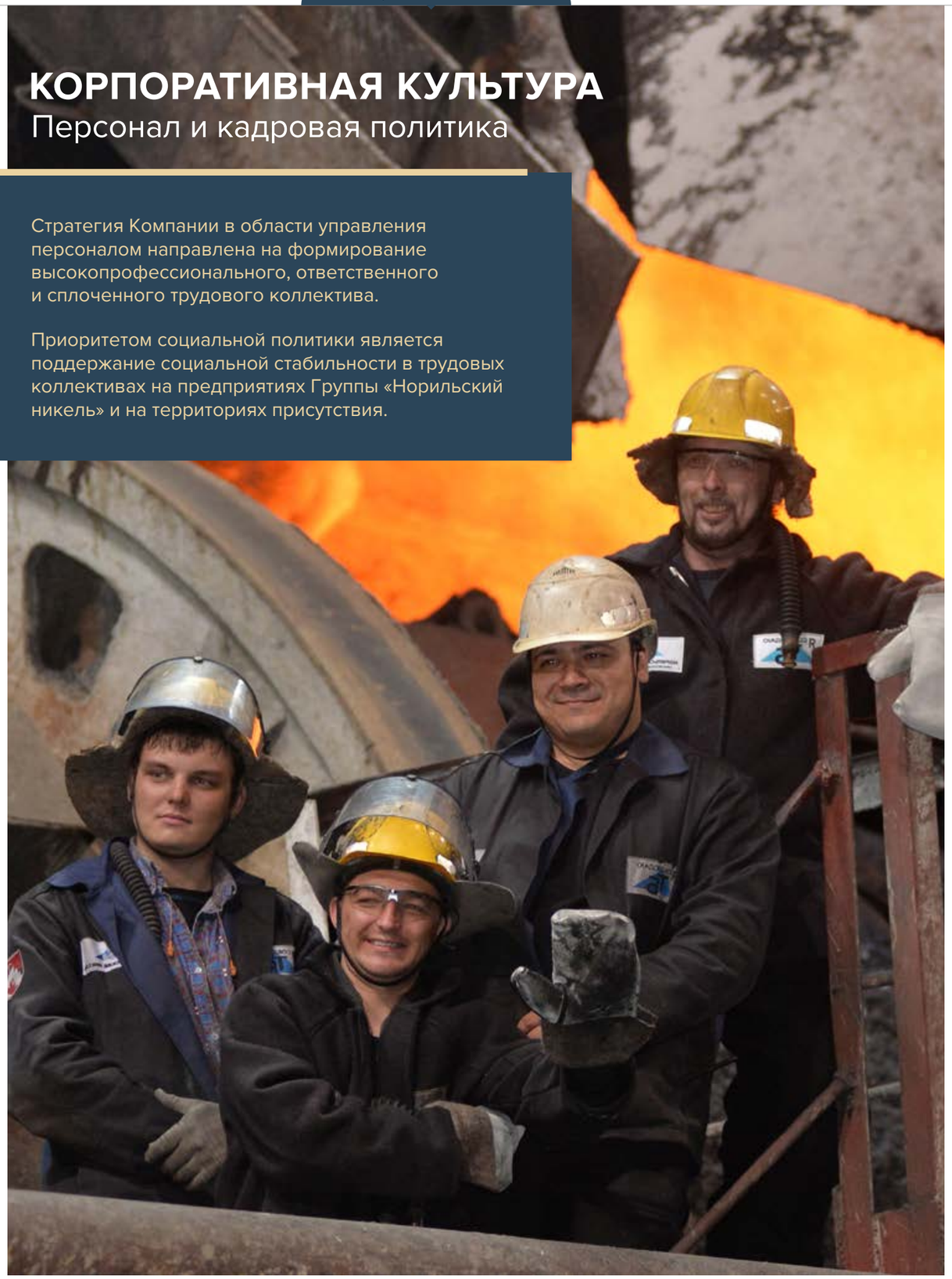
Производство

- 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 малоникелистого 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.

Охрана окружающей среды

- 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 «Лебяжье».

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.

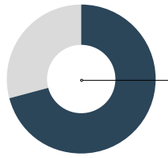
70%
работников

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

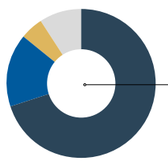


81 081 человек

	%
Мужчины	71
Женщины	29

Источник: данные Компании

Распределение численности работников среди российских предприятий



	%
Полуостров Таймыр	70
Кольский полуостров	16
Красноярский край (не включая Таймырский полуостров)	5
Москва и другие регионы России	9

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 (слабозащищенная 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, делясь 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.

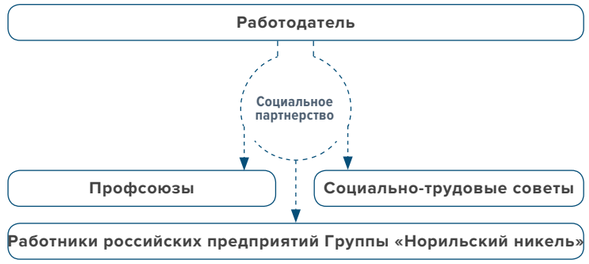
На предприятиях, расположенных на территории Муниципального образования г. Норильска, Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и Мурманской области, действуют социально-трудовые советы, которые представляют интересы 92% работников предприятий. Корпоративный социально-трудовой совет предприятий 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 вносились 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.

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.

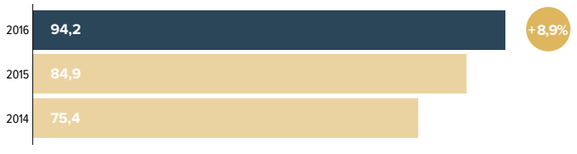
Средняя ежемесячная заработная плата работников Группы «Норильский никель» в России

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

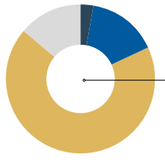
[1] Расчет по среднегодовому курсу долл. США / руб.: 2016 = 67,0349; 2015 = 60,9579; 2014 = 38,4217

Заработная плата 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



4 980 работников

	шт.
Государственные награды	55
Награды министерств и ведомств	303
Награды муниципальных и региональных органов власти	1 338
Корпоративные награды	271

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

>103 млн долл. США

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.

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. США*[1]

Спортивно-массовые программы

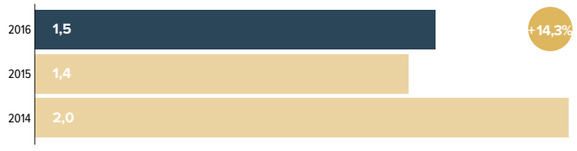
Спортивно-массовые программы проводятся с целью пропаганды здорового образа жизни, укрепления корпоративной солидарности, развития корпоративной культуры. Важное место в спортивно-массовых мероприятиях Компании отведено корпоративным соревнованиям, среди которых особенно популярны мини-футбол, волейбол,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

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

[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.

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

Пенсионные программы в 2016 г.

Объем финансирования накопительной долевой пенсии, *млн долл. США*

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

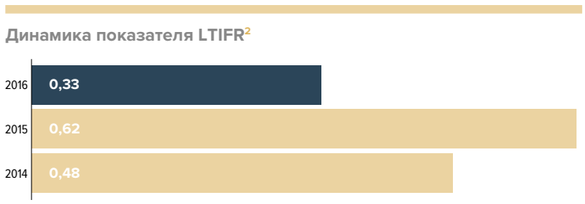
ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В соответствии со Стратегией в области промышленной безопасности и охраны труда, одобренной Комитетом по аудиту Совета директоров в 2014 г., предусмотрено ежегодное снижение на 20% (с 2017 г. — на 15%) абсолютных значений по несчастным случаям, связанным с производством.

Достижение нулевого количества производственных несчастных случаев со смертельным исходом является стратегической задачей, которая должна быть решена в процессе реализации мероприятий, предусмотренных Стратегией в области промышленной безопасности и охраны труда.

Динамика показателя FIFR[1]

Динамика показателя LTIFR[2]

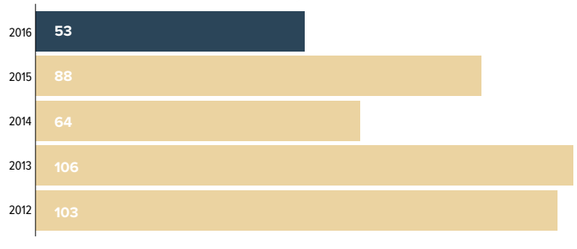


Показатели в области ПБиОТ

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.

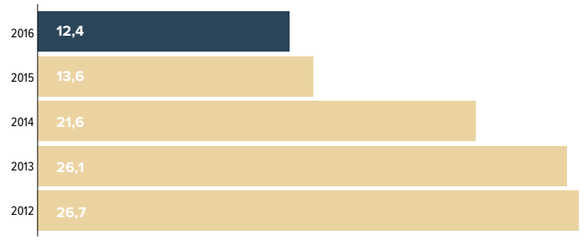
ПРОГРАММА ПЕРЕСЕЛЕНИЯ

В 2016 г. Компания продолжила участие в совместной с государством долгосрочной целевой программе по переселению граждан, проживающих в городах Норильске и Дудинке Красноярского края, в районы с благоприятными природно-климатическими условиями на территории Российской Федерации. Программа действует с 2011 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 муниципалитетах в качестве имеющих право на получение жилищных субсидий в соответствии с Федеральным законом от 25 октября 2002 г. № 125-ФЗ «О жилищных субсидиях гражданам, выезжающим из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей». Компания участвует в программе в качестве благотворителя.

Общая сумма пожертвований Компании по программе составит 8,3 млрд руб. С начала реализации программы Компания перечислила в бюджет Красноярского края 140,6 млн долл. США (5,3 млрд руб.), в том числе 12,4 млн долл. США в 2016 г. (830 млн руб.). В 2011–2016 гг. приобрели 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-коммунального хозяйства Красноярского края оформлено 648 свидетельств на приобретение жилья.

Вклад Компании в реализацию программы переселения, *млн долл. США*



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 / 1 126
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»

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

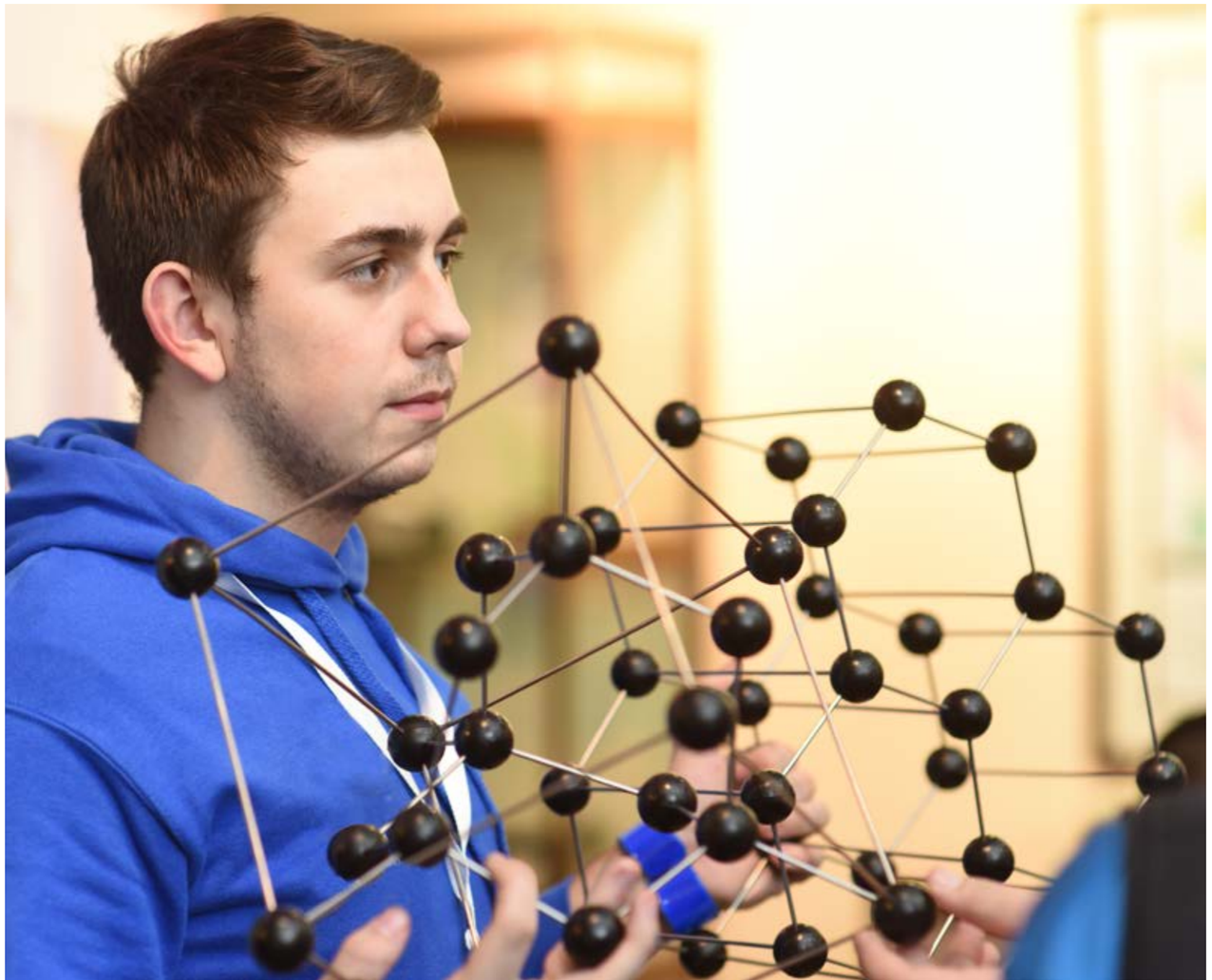
95 проектов получили финансирование

Инновации

«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



Третий год подряд проводился научно-технический марафон «Арктик.PRO», участниками которого стали более 1 тыс. школьников в возрасте 12–15 лет.

Второй год Компания выступает генеральным партнером Всероссийского фестиваля науки, который проводит МГУ им М. В. Ломоносова. Осенью 2016 г. в Красноярске состоялся фестиваль науки «Город открытий».

Было организовано более 400 лекционных и интерактивных площадок. Фестивальным движением в течение трех месяцев были охвачены более 70 тыс. жителей.

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

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 реализовывается 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

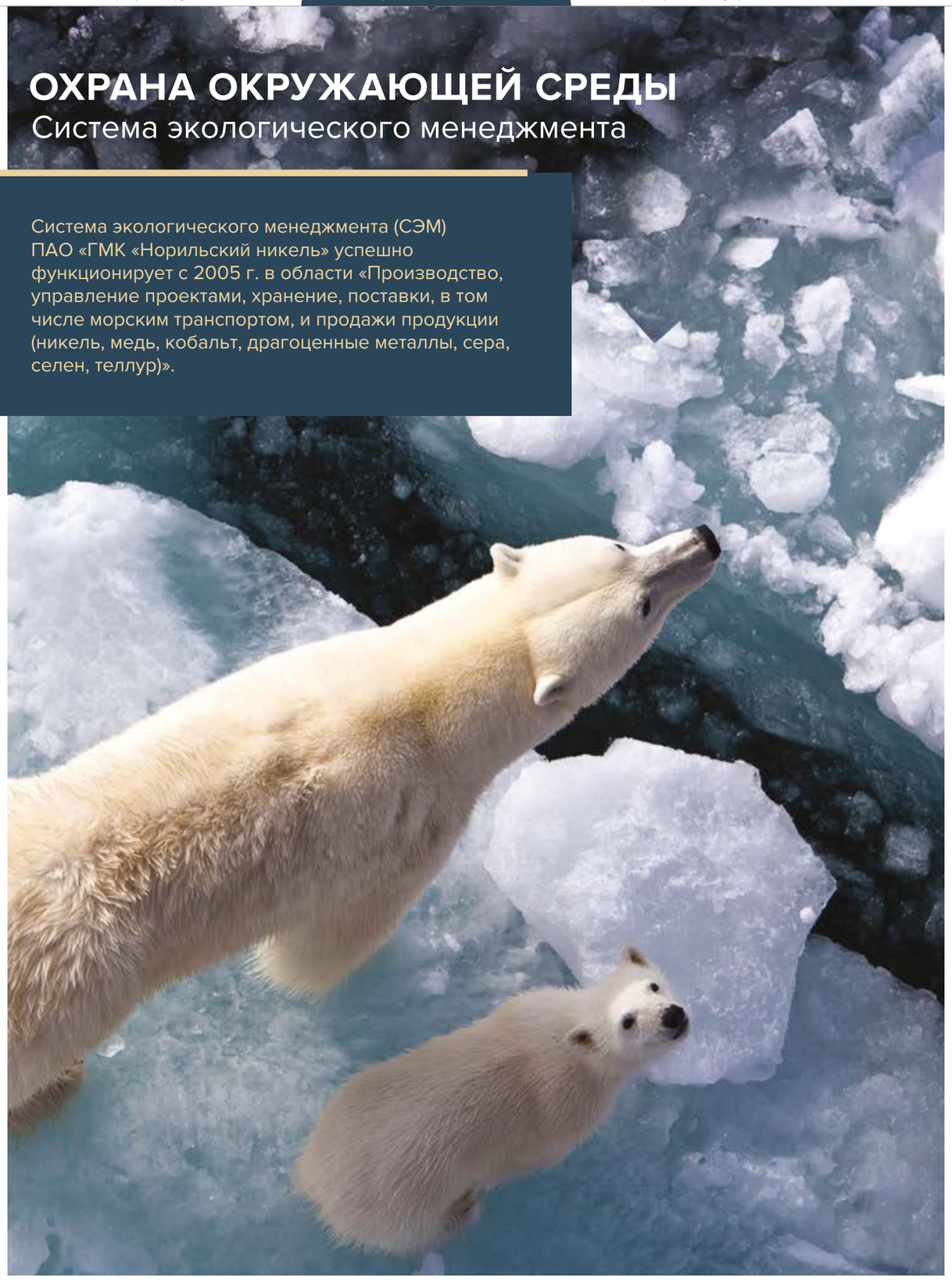
Компания, являясь Генеральным партнером XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 г. в Красноярске, продолжает успешно и своевременно выполнять принятые в 2015 г. обязательства в рамках подготовки к предстоящему мировому спортивному событию. Компания в 2016 г. приступила к возведению на территории Фанпарка «Бобровый лог» нового спортивно-тренерского 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 брендирование символикой 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).

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 файнштейна, 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).

В 2016 г. в Главном офисе было проведено

19

внутренних аудитов СЭМ

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. США*[1]

Экологические показатели по российским предприятиям[1]

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 м^3	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 EPC-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 сбросов загрязняющих веществ в водные объекты со сточными водами

18%

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.

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 HARJAVALTA

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 (NH_3) и никеля в атмосферу, а также сбросы никеля (Ni), сульфатов (SO_4^{2-}) и иона аммония (NH_4^+) в воду. Все фактические объемы выбросов и сбросов, а также объемы размещения отходов Norilsk Nickel Harjavalta в 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 международного 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 долговременного 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 водоохранных 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.

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.

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».

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

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. 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.

[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.

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] 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

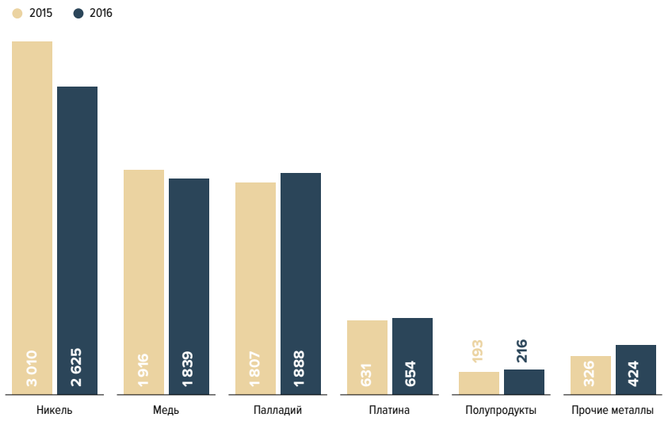
Средняя цена реализации металлов, произведенных «Норильским никелем» в России из собственного сырья компании

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:

- +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.
- –397 млн долл. США — снижение показателя EBITDA;

Ниже описана 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 КОМПАНИИ

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.

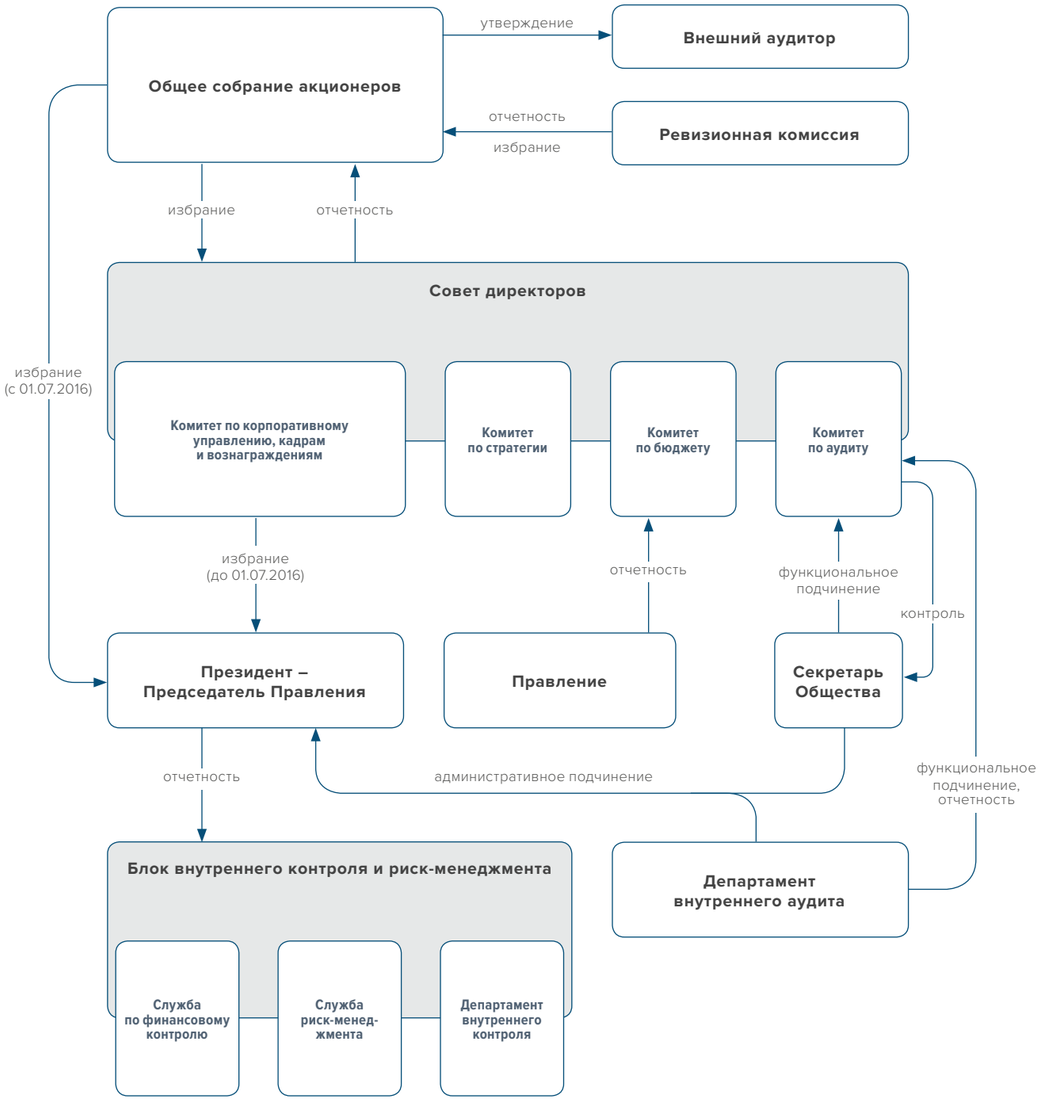
Подробнее о Блоке внутреннего контроля и риск-менеджмента читайте в разделе «Система управления рисками и органы контроля»

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



13
человек
состав Совета директоров в соответствии с Уставом Компании

13
человек
состав Правления Компании

38%
состава Совета директоров являлись независимыми директорами

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.

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.

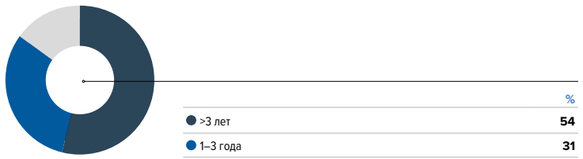
Продолжительность работы членов Совета директоров:
- <1 года — Коробов А. В., Богаудинов Р. А.
- 1—3 года — Г. Пенни, Башкиров А. В., Братухин С.Б., Р. Эдвардс
- >3 лет — Бугров А. Е., Барбашев С. В., Захарова М. А., Мишаков С. С., Г. Принслоо, Соков М. М., Соловьев В. А.

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

Состав Совета директоров

Источник: данные Компании

Продолжительность работы членов Совета директоров



Источник: данные Компании

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.

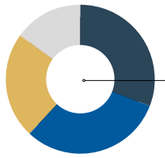
В отчетном году Совет директоров уделил особое внимание проработке вопросов стратегии и приоритетных направлений деятельности Компании, контроля за деятельностью исполнительных органов, вопросам корпоративного управления, назначений и вознаграждений, а также социальной ответственности Компании. На ежеквартальной 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.

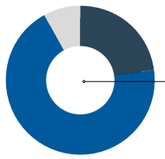
Опыт и классификация членов Совета директоров



	%
Юриспруденция	31
Бизнес	31
Финансы и экономика	23
Горная инженерия	15

Источник: данные Компании

Возрастной диапазон членов Совета директоров



	%
до 40 лет	23
40–60 лет	69
свыше 60 лет	8

Источник: данные Компании

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	–	–	–
Принслоо 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 председатель New World Resources Plc, исполнительный директор в New World Resources NV
2012–2016 Член совета директоров OKD
2016 — н. в. Неисполнительный председатель совета директоров Pangolin Diamonds Corp.

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 отношений 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 промышленников и предпринимателей
2010–2013 Член правления и заместитель генерального директора ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2011–2013 Председатель Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013–2014 Член совета директоров ОАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»
2013 — н. в. Вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 г. ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)
2013–2015 Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров, а также заместитель Генерального директора ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013 — н. в. Вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей
2014 — н. в. Член совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС» (до 2015 г. ОАО «Интер РАО ЕЭС»)
2014 — н. в. Член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции
2015 — н. в. Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Член Комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая 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 директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 г. ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)
2008 — н. в. Член совета некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
2011 — н. в. Председатель совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»
2015 — н. в. Директор филиала компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd
2016 — н. в. Член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры
2016 — н. в. Директор Акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd

Башкиров Алексей Владимирович

Неисполнительный директор
Член Совета директоров с 2013 г.
Председатель Комитета по бюджету, 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 отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), специалист по международным экономическим отношениям

Опыт работы:
2009–2015 Исполнительный директор, директор Инвестиционного департамента, заместитель генерального директора по инвестициям ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2009–2013 Член совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор»
2009–2014 Член совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент»
2011–2015 Член правления ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2012–2014 Член совета директоров ЗАО «СП Холдинг», ЗАО «Синема Парк»
2014 — н. в. Член совета директоров ООО «НПО Петровакс Фарм», а также ООО «Заодно»
2015 — н. в. Член правления, заместитель генерального директора по инвестициям ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
2016 — н. в. Член попечительского совета некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»

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 технологический 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 направления ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»

Братухин Сергей Борисович

Независимый директор
Член Совета директоров с 2013 г.
Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии, 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 страховое 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 директоров 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 Eurosib 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 проверок 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 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.

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]

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).
[2] В течение 2016 г. состав Комитета не менялся.

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

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.

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
Пластинина 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 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.

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)

Батехин Сергей Леонидович

Член Правления с 2013 г.

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

Образование:
Военный Краснознаменный институт Министерства обороны СССР, военно-политическая квалификация — «иностранный язык»;
Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, «финансы и кредит»;
Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, «менеджер делового администрирования», диплом MBA

Опыт работы:
2009–2015 Член совета директоров ООО «Континентальная хоккейная лига»
2012–2015 Председатель совета директоров ООО «Управляющая компания «Интерпорт»
2013–2015 Член Правления, заместитель Генерального директора — руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ОАО «ГМК «Норильский никель», а также член Совета директоров Metal Trade Overseas Sa и Norilsk Nickel Marketing (Shanghai) Co., Ltd
2013–2014 Член совета директоров, председатель совета директоров ОАО «Енисейское речное пароходство», а также член совета директоров Norilsk Nickel (Asia) Ltd
2015 — н. в. Старший вице-президент — руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 г. вице-президент)

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 отношений 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 промышленников и предпринимателей
2010–2013 Член правления и заместитель генерального директора ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2011–2013 Председатель Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013–2014 Член совета директоров ОАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»
2013 — н. в. Вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 г. ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)
2013–2015 Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров, а также заместитель Генерального директора ОАО «ГМК «Норильский никель»
2013 — н. в. Вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей
2014 — н. в. Член совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС» (до 2015 г. ОАО «Интер РАО ЕЭС»)
2014 — н. в. Член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции
2015 — н. в. Член Правления, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Член Комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая 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

Малышев Сергей Геннадьевич

Член Правления с 2013 г.

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

Образование:
Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, «финансы и кредит»;
ИППК Российской академии госслужбы при Президенте Российской Федерации, «государственное и муниципальное управление»;
МГТА, инженер-механик

Опыт работы:
1998-2009 Заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО «ЛУКОЙЛ-Нефтехим», управляющий российскими и зарубежными нефтехимическими активами ОАО «ЛУКОЙЛ»
2009–2013 Заместитель генерального директора по экономике и финансам, первый заместитель генерального директора ОАО «Энергостройинвест-Холдинг»
2013–2015 Заместитель Генерального директора — руководитель Блока экономики и финансов ОАО «ГМК «Норильский никель»
2016–2016 Старший вице-президент— руководитель Блока экономики и финансов ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Старший вице-президент — финансовый директор ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 г. вице-президент)

Зелькова Лариса Геннадьевна

Член Правления с 2013 г.

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

Образование:
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет журналистики

Опыт работы:
1998–2013 Заместитель генерального директора — директор Департамента по развитию общественных связей ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
1999–2014 Генеральный директор некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
2007 — н. в. Член президиума Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО
2009 — н. в. Член попечительского совета Негосударственной образовательной автономной некоммерческой организации «Павловская гимназия»
2010–2013 Член правления ЗАО «ХК «Интеррос»
2011–2013 Председатель совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент», член Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель»
2011 — н. в. Член совета директоров ООО «Компания по девелопменту горнолыжного курорта «Роза Хутор», председатель правления Некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа»
2011–2016 Член наблюдательного совета Автономной некоммерческой организации «Российский Международный Олимпийский Университет»
2013–2014 Член совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент»
2013–2015 Член Правления, заместитель Генерального директора по социальной политике и связям с общественностью ОАО «ГМК «Норильский никель»
2014 — н. в. президент, председатель совета фонда некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»
2015 — н. в. Член совета попечителей The Hermitage Foundation UK, а также член попечительского совета Федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»
2015–2016 Вице-президент — руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью ПАО «ГМК «Норильский никель»
2016 — н. в. Член попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры, а также старший вице-президент — руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью ПАО «ГМК «Норильский никель»

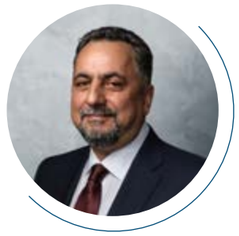
Безденежных Елена Степановна

Член Правления с 2012 г.

Год рождения: 1973
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0,001%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0,001%

Образование:
Красноярский государственный университет, юрист

Опыт работы:
2008–2012 Директор Правового департамента ОАО «ГМК «Норильский никель», а также начальник правового управления ОАО «РАО «Норильский никель» (по совместительству)
2009–2012 Член Совета директоров ОАО «РАО «Норильский никель»
2011–2013 Член совета директоров ООО УК «Спортивные проекты»
2012–2013 Председатель совета фонда некоммерческой организации НПФ «Норильский никель», а также Председатель Совета директоров ОАО «РАО «Норильский никель»
2012–2015 Заместитель Генерального директора — руководитель Блока корпоративных, имущественных и правовых вопросов ОАО «ГМК «Норильский никель»
2015 Вице-президент — руководитель Блока корпоративных, имущественных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Вице-президент — статс-секретарь — руководитель Блока взаимодействия с органами власти и управления ПАО «ГМК «Норильский никель»
2016 — н. в. Член наблюдательного совета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский федеральный университет»



Гасумянов Владислав Иванович

Член Правления с 2014 г.

Год рождения: 1959
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Киевский институт инженеров гражданской авиации,
Северо-западная академия государственной службы

Опыт работы:
2009–2012 Заместитель начальника Управления Президента Российской Федерации по межрегиональным и культурным связям с зарубежными странами
2012–2015 Директор Дирекции корпоративной безопасности — руководитель Блока безопасности ОАО «ГМК «Норильский никель»
2014–2015 Член Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»
2014–2016 Член совета директоров ОАО «Енисейское речное пароходство»
2015–2015 Вице-президент, директор Дирекции корпоративной безопасности — руководитель Блока безопасности ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Вице-президент — руководитель Блока корпоративной защиты ПАО «ГМК «Норильский никель»

Кондратова Елена Алексеевна

Член Правления с 2014 г.

Год рождения: 1972
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Московский педагогический государственный университет, специальность «психология»

Опыт работы:
2009–2013 Руководитель аппарата президента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»
2013–2015 Руководитель аппарата ОАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)
2014–2015 Член Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»
2015–2015 Руководитель аппарата ПАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Вице-президент — руководитель аппарата ПАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)

Пластинина Нина Мануиловна

Член Правления с 2013 г.

Год рождения: 1961
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%

Образование:
Московский институт химического машиностроения (МИХМ), инженер-механик;
аспирантура в Московском техническом институте им. Н. Э. Баумана, «экономика и организация производства»

Опыт работы:
2008–2013 Директор Финансового департамента ЗАО «ХК «Интеррос»
2013–2015 Директор Департамента внутреннего контроля ОАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Вице-президент — руководитель Блока внутреннего аудита, вице-президент — руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента ПАО «ГМК «Норильский никель»

Рюмин Александр Александрович

Член Правления с 2013 г.

Год рождения: 1956
Гражданство: Российская Федерация
Доля в уставном капитале Компании: 0,003%
Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0,003%

Образование:
Уральский политехнический институт им. С. М. Кирова, инженер-металлург

Опыт работы:
2008–2012 Директор Департамента операционного управления производством ОАО «ГМК «Норильский никель»
2012–2015 Директор Заполярного филиала ОАО «ГМК «Норильский никель»
2015 — н. в. Вице-президент, директор Заполярного филиала ПАО «ГМК «Норильский никель»

27 апреля 2016 г. Совет директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» утвердил новый состав Правления, который продолжил свою работу в отчетном 2016 г.

Сделки с акциями Компании членами Правления в отчетном году не совершались.

Система вознаграждения органов управления

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПЭ)

Система показателей эффективности Компании является основой для формирования прозрачной системы мотивации и оценки эффективности работников.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) Компании включают показатели по социальной ответственности и безопасности труда, операционной эффективности, управлению капиталом, организационному развитию производства.

Приказом Генерального директора утвержден План внедрения системы управления эффективностью деятельности работников ПАО «ГМК «Норильский никель», предусматривающий:
- согласование и утверждение регламентирующих документов о проведении оценки результативности работников;
- утверждение коэффициентов персональной эффективности;
- заполнение индивидуальных планов развития;
- оценку выполнения командных и индивидуальных КПЭ.

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

В целях повышения эффективности деятельности работников российских дочерних обществ разработан и утвержден Регламент проведения оценки результативности руководителей Группы «Норильский никель», согласно которому управление эффективностью осуществляется посредством постановки и оценки выполнения работниками КПЭ.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Основным принципом системы вознаграждения членов Совета директоров и Правления является сбалансированность интересов.

Размер вознаграждения для членов Совета директоров определяется решением годового Общего собрания акционеров Компании и включает:
- базовое вознаграждение за членство в Совете директоров;
- дополнительное вознаграждение за участие и председательство в комитетах;
- компенсацию расходов, связанных с исполнением своих обязанностей.

По отдельному решению Общего собрания акционеров Компании Председателю Совета директоров могут быть утверждены условия вознаграждения и дополнительные привилегии.

Для четкого разделения принципов и структуры вознаграждения неисполнительных директоров Совета директоров от исполнительных следующие компоненты системы вознаграждения не используются в структуре вознаграждения неисполнительных директоров:
- бонусы, привязанные к операционным результатам Компании;
- опционы;
- дополнительные привилегии, включая любые формы страхования, кроме страхования ответственности членов Совета директоров;
- выходное пособие и любые выплаты, связанные со сменой собственника Компании;
- пенсионные схемы и планы.

В качестве дополнительной привилегии члены Совета директоров пользуются страхованием, которое включает:
- страхование ответственности;
- возмещение убытков, понесенных в связи с избранием их членами Совета директоров.

Размер совокупного вознаграждения Президенту и членам Правления состоит из должностного оклада, который определяется трудовым договором и одобряется Советом директоров, а также премиальной части. Премиальная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определятся как финансовыми (EBITDA, свободный денежный поток), так и нефинансовыми (снижение производственного травматизма, взаимодействие с заинтересованными лицами) показателями.

В отчетном году членам Правления было выплачено премиальное вознаграждение по результатам работы за год в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности.

Общая сумма вознаграждения (в том числе заработная плата, премии, вознаграждение за участие в работе органа управления а также компенсация расходов), выплаченная членам органов управления Компании в 2016 г., составила 3 533 398 тыс. руб. (52 709 828 долл. США)[1].

3 533

млн руб.

Общая сумма вознаграждения за 2016 г.

Размер вознаграждения членов Совета директоров в 2016 г.

Виды вознаграждения	тыс. руб.	тыс. долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа управления	250 735	3 740 365
Заработная плата	0	0
Премии	0	0
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсации расходов	1 621	24 181
Иные виды вознаграждений	0	0
Итого	252 356	3 764 547

Размер вознаграждения членов Правления в 2016 г.

Виды вознаграждения	тыс. руб.	долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа управления	3 330	49 676
Заработная плата	1 949 891	29 087 699
Премии	1 327 821	19 807 906
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсации расходов	0	0
Иные виды вознаграждений	0	0
Итого	3 281 042	48 945 281

[1] Отличается от данных отчетности по МСФО, так как не включает неденежное вознаграждение (страховые взносы, перечисления на ДМС и обязательства по годовому вознаграждению на 31.12.2016).

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ОРГАНЫ КОНТРОЛЯ

Система управления рисками

Деятельность Компании неотрывно связана с рисками, которые, в случае их реализации, могут оказать негативное влияние на достижение стратегических и операционных целей Компании, включая результаты финансово-хозяйственной деятельности. Для эффективного управления рисками в Компании создана и постоянно совершенствуется корпоративная система управления рисками (КСУР).

КСУР является неотъемлемой частью системы корпоративного управления Компании и сформирована с учетом требований российского и международного законодательства, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России, а также российских и международных профессиональных стандартов в области управления рисками, включая стандарты ИСО 31000 [Менеджмент риска] и COSO ERM [Управление рисками организаций: интегрированная модель]. Управление рисками в Компании базируется на единых принципах и осуществляется во всех сферах деятельности и на всех уровнях управления, в целях:

- повышения вероятности достижения поставленных целей;
- повышения эффективности распределения ресурсов;
- повышения инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Ответственность за поддержание и развитие корпоративной системы управления рисками возложена на вице-президента — руководителя Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента и Службу риск-менеджмента Компании.

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В Компании расширяется методологическая база в области управления рисками, осуществляется интеграция системы с ключевыми бизнес-процессами и функциями. Для развития профессиональных компетенций работников в Компании регулярно проводятся обучающие семинары по темам риск-менеджмента.

В 2016 г. в рамках развития корпоративной системы управления рисками:

- утверждена Политика Компании в области управления рисками, выпущено заявление Президента Компании о его приверженности требованиям Политики;
- в структурных подразделениях Главного офиса Компании определены и прошли обучение риск-эксперты — работники, ответственные за координацию работы по рискам и методологическую поддержку владельцев рисков;
- сформирована отчетность по ключевым рискам Компании, включающая в себя перечень рисков, их оценок и мероприятий по управлению данными рисками. Отчетность по рискам на регулярной основе выносится на рассмотрение членов Правления и Комитета Совета директоров по аудиту;
- разработан и утвержден Регламент управления рисками инвестиционного проекта.

Основными направлениями работы в рамках развития корпоративной системы управления рисками являются:

- разработка локальных нормативно-методических документов по управлению рисками для отдельных направлений бизнеса Компании с учетом специфики выполняемых операций;
- интеграция механизмов риск-менеджмента в ключевые бизнес-процессы Компании, включая стратегическое и операционное планирование, инвестиционную деятельность;
- поэтапное внедрение ИТ-системы и автоматизация процессов риск-менеджмента в Главном офисе, филиалах Компании и ее дочерних обществах;
- дальнейшее развитие количественной оценки рисков, в том числе разработка модели количественной оценки ключевых рисков Компании.

СТРАХОВАНИЕ РИСКОВ

Страхование для Компании является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и финансов в долгосрочной перспективе, а также защиты имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть при производственной деятельности, в том числе из-за внешних воздействий.

В Группе «Норильский никель» функция страхования централизована для соблюдения единой политики и стандартов при реализации комплексного подхода в управлении непрерывным страховым покрытием.

В масштабе Группы «Норильский никель» в рамках мероприятий по снижению рисков разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности. Договоры корпоративной программы заключены с крупнейшими страховщиками России с привлечением международного брокера, при взаимодействии с которым Компания контролирует размещение своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний.

Также централизованно организуются программы страхования грузов, строительно-монтажных работ, авиационного страхования, страхования водного транспорта. Застрахована ответственность компаний Группы «Норильский никель», директоров и должностных лиц.

В целях достижения наилучших для Компании условий страхования и управления страхуемыми рисками учитывается лучшая практика горно-металлургической отрасли.

ОСНОВНЫЕ РИСКИ КОМПАНИИ И МЕРЫ ПО ИХ СНИЖЕНИЮ

Наименование риска / Описание риска	Предложения от направления риск-менеджмента
Риск производственного травматизма Несоблюдение работниками установленных правил в области охраны труда может являться источником возникновения угрозы здоровью и жизни работников, временной приостановки работ, имущественного ущерба.	В соответствии с утвержденной Советом директоров Компании Политикой в области охраны труда и промышленной безопасности Компания обеспечивает: ● осуществление непрерывного контроля соблюдения требований в области ПБиОТ; ● улучшение условий труда работников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда, повышение уровня промышленной безопасности производственных объектов; ● экипирование работников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты; ● проведение лечебно-профилактических и санитарно-гигиенических мероприятий для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов; ● регулярное обучение, инструктаж и аттестацию работников по вопросам промышленной безопасности и охраны труда, проведение корпоративных семинаров, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов; ● совершенствование методологической базы в области ПБиОТ, в том числе разработку и внедрение корпоративных стандартов в области ПБиОТ; ● развитие системы оценки и управления рисками на предприятиях Группы «Норильский никель» в рамках реализации проекта «Риск-контроль»; ● анализ компетенций линейных руководителей производственных предприятий Компании, разработку обучающих программ и организацию последующего обучения в области ПБиОТ; ● обучение руководителей по программе определения коренных причин несчастных случаев с применением лучших международных практик («Дерево причин и опасностей», 5-why и т. д.); ● информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех работников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей.
Ценовой риск Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на металлы (никель, медь, платина и палладий), в зависимости от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, интереса финансового сообщества в спекулятивных/инвестиционных сделках на сырьевых рынках.	Компания осознанно принимает риск изменения цен на основную продукцию, при этом она осуществляет регулярный мониторинг прогнозных цен (рынков) металлов, а в случае реализации данного риска Компания рассмотрит вопрос целесообразности принятия решения о сокращении капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании) в рамках бюджетного процесса.
Валютный риск Снижение курса доллара США относительно рубля Российской Федерации, в том числе в случае изменения ситуации в экономике России и изменения политики Центрального банка Российской Федерации, может негативно повлиять на финансовые результаты Компании, получающей большую часть выручки в долларах США и несущей основные расходы в рублях.	Компания осознанно принимает валютный риск, при этом Компания поддерживает сбалансированный долговой портфель с преобладанием заимствований в долларах США для обеспечения «естественного» хеджирования.

Наименование риска / Описание риска	Предложения от направления риск-менеджмента
Комплаенс-риск Наступление юридической ответственности и/или правовых санкций, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв или приостановление лицензии, или потеря репутации, наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: ● реализацию мероприятий, направленных на соблюдение Компанией требований действующего законодательства; ● защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях; ● досудебную и судебную защиту интересов Компании; ● включение в договоры условий, направленных на защиту интересов Компании; ● реализацию мероприятий по противодействию коррупции и легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; ● реализацию мер по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком; ● своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства.
Технико-производственный риск Возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые, в случае их реализации, могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы и привести к инцидентам на технических устройствах, компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: ● правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании; ● своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства; ● внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования; ● совершенствование системы технического обслуживания и ремонта; ● обучение и повышение квалификации работников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах; ● проведение на системной основе работ по выявлению и оценке технико-производственных рисков, разработку и реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков; ● ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственно-логистической цепочке и оценки соответствующих рисков. Основные технико-производственные риски в 2016 г. были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве.
Риски, связанные с изменениями законодательства и правоприменительной практики Наступление неблагоприятных последствий для Компании в связи с изменением законодательства или правоприменительной практики.	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: ● постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях ее деятельности; ● проведение правовой экспертизы проектов нормативных правовых актов и изменений к ним; ● участие в обсуждениях проектов нормативных правовых актов, как публичных, так и в составе экспертных групп.
Риск отзыва сертификата соответствия ISO 9001 и ISO 14001 Сертификаты соответствия требованиям стандартов ISO 9001 и ISO 14001 могут быть отозваны в случае серьезных нарушений. Отзыв сертификатов может отрицательно повлиять на конкурентоспособность продукции Компании на мировых рынках, регистрацию продукции на биржах, лояльность клиентов и партнеров.	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: ● поддержание функционирования и развитие Корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии; ● реализацию мероприятий по экологическому мониторингу и снижению техногенной нагрузки на окружающую среду; ● планирование и проведение необходимого обучения персонала; ● проведение внутренних аудитов структурных подразделений Главного офиса Компании, филиалов и российских дочерних обществ, входящих в область сертификации; ● подготовку к проведению внешних надзорных/ресертификационных аудитов, в которых принимают участие представители Компании; ● реализацию плана работ по переходу Корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии Компании на версии международных стандартов ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015.
Риск возрастания социальной напряженности в регионах присутствия и обострения социально-трудовых отношений в коллективах Рост напряженности в трудовых коллективах из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании.	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: ● неукоснительное следование требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы «Норильский никель» и работниками; ● активное взаимодействие с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; ● выполнение обязательств социальной направленности, взятых в рамках соглашений государственно-частного партнерства; ● проведение социальных мероприятий по выстраиванию конструктивного диалога между бизнесом, властью и жителями регионов присутствия Компании; ● реализацию благотворительной программы «Мир новых возможностей», направленной на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив; ● реализацию проекта «Обновление Норильска», направленного на внедрение инновационных технологий устойчивого социально-экономического развития в регионе присутствия Компании; ● регулярное проведение социального мониторинга предприятий; ● проведение программ, направленных на удержание высвобождаемого персонала, его переквалификацию для устройства на работу на других производствах Компании; ● проведение опросов населения, проживающего на территории муниципального образования города Норильска касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия, выявление проблемных зон; ● реализацию социальных проектов и программ, направленных на поддержание работников и членов их семей, а также бывших работников Компании.

Органы контроля

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

В Компании функционирует система внутреннего контроля (СВК), которая направлена на достижение целей Компании и повышение доверия инвесторов к ее деятельности и органам управления. СВК нацелена на повышение результативности и эффективности деятельности, формирование надежной и достоверной корпоративной финансовой и управленческой отчетности, соблюдение требований законодательства и внутренних документов Компании.

В Компании действует Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области внутреннего контроля, утвержденная решением Совета директоров от 25 августа 2016 г. (протокол Совета директоров № ГМК/32-пр-сд). Помимо этого, требования, порядок, процессы в области внутреннего контроля закреплены в Регламенте «Процессы, реализуемые в области системы внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель», а также в положениях о подразделениях и других нормативно-методических документах.

Все процессы, принципы, механизмы, средства, процедуры внутреннего контроля организованы в систему элементов:
- контрольная среда;
- оценка рисков бизнес-процессов;
- контрольные процедуры;
- информация и коммуникации;
- мониторинг СВК.

Субъекты СВК систематизированы в многоуровневую структуру, включающую органы управления, структурные подразделения и работников Компании и дочерних обществ, а также выделенные органы контроля:
- Комитет по аудиту,
- Департамент внутреннего аудита,
- Ревизионная комиссия,
- Департамент внутреннего контроля,
- Служба по финансовому контролю,
- Служба риск-менеджмента.

В сентябре 2016 г. в Компании был образован Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента (Приказ Президента № ГМК/100-п). В блок вошли Департамент внутреннего контроля, Служба риск-менеджмента и Служба по финансовому контролю.

Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита создан в целях оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании его финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

Департамент внутреннего аудита проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых оценивает эффективность системы внутреннего контроля, систему управления рисками. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения менеджменту по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков, осуществляется контроль за разработкой и выполнением планов мероприятий по устранению нарушений.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании. Отчеты об итогах работы Департамента внутреннего аудита регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту.

В фокусе работы Департамента внутреннего аудита в 2016 г. были следующие области:
- учет и контроль ремонтов технологического оборудования;
- эксплуатация технологического и автомобильного транспорта;
- строительство и ремонт;
- закупочная деятельность;
- управление инвестиционными проектами;
- соблюдение требований в области охраны труда и техники безопасности.

В 2016 г. были проведены комплексные проверки дочерних обществ обеспечивающего комплекса, транспортно-логистического комплекса, непромышленной сферы. По итогам проверок Департамента внутреннего аудита менеджментом разработаны планы мероприятий, в которых предусмотрен комплекс работ по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является органом Компании, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Компании осуществляются по итогам деятельности за год, а также в любое время по собственной инициативе ревизионной комиссии, решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Компании. По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности ревизионная комиссия составляет заключение. В отчетном году проверка хозяйственной деятельности осуществлялась в апреле–мае 2016 г.

Ревизионная комиссия действует в интересах акционеров и в своей деятельности подотчетна Общему собранию акционеров, которым избирается на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Ревизионная комиссия независима от должностных лиц органов управления Компании, члены ревизионной комиссии не занимают должности в органах управления Компании.

Размер вознаграждения членов ревизионной комиссии утвержден годовым Общим собранием акционеров от 10 июня 2016 г. Членам ревизионной комиссии Компании, являющимся работниками Компании, в течение года производится оплата труда по занимаемым должностям в соответствии с трудовыми договорами.

В отчетном году ревизионная комиссия работала в составе из пяти человек, в соответствии с решением годового Общего собрания акционеров Компании, проведенного 10 июня 2016 г.

№	Ф. И. О.	Основное место работы
1.	Шильков Владимир Николаевич	Директор по инвестициям ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс», заместитель руководителя проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»
2.	Масалова Анна Викторовна	Финансовый директор ЗАО «Москва — Макдоналдс»
3.	Сванидзе Георгий Эдуардович	Директор Финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
4.	Яневич Елена Александровна	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»
5.	Арустамов Артур Гагикович	Директор департамента контроля цен и коммерческой деятельности филиала ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»

Размер вознаграждения членов ревизионной комиссии в 2016 г.

Виды вознаграждения	тыс. руб.	долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа контроля	6 300	93 981
Заработная плата	4 445	66 309
Премии	11 445	170 731
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсации расходов	0	0
Иные виды вознаграждений	0	0
Итого	22 190	331 022

Департамент внутреннего контроля

Деятельность Департамента внутреннего контроля направлена на создание эффективной системы внутреннего контроля как совокупности организационных мер, политик, инструкций, а также контрольных процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых субъектами внутреннего контроля в целях обеспечения разумной уверенности в достижении целей Компании, и включает:

- развитие и совершенствование эффективной системы внутреннего контроля;
- контроль соблюдения единства подходов для построения, функционирования и развития СВК;
- выявление и предупреждение случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений;
- метрологический контроль за функционированием действующих систем контроля и учета металлосодержащих продуктов;
- организацию и осуществление внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- организацию функционирования Службы корпоративного доверия.

Служба по финансовому контролю

Служба осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и ее дочерних обществ в целях информирования и подготовки рекомендаций Президенту и членам Совета директоров Компании. Руководители Службы по финансовому контролю назначаются решением Совета директоров Компании.

Противодействие коррупции

Компания соблюдает требования российского и международного законодательства в области противодействия коррупции. Взаимодействие Компании, ее работников, органов управления Компании с государственными служащими осуществляется в соответствии с применимым законодательством, включая требования законодательства о противодействии коррупции, что способствует укреплению репутации Компании и повышает доверие к Компании со стороны акционеров, инвесторов, бизнес-партнеров и других заинтересованных сторон.

В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработаны и утверждены основные документы в области противодействия коррупции, такие как:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров;
- Политика Компании в области антикоррупционной деятельности;
- Положение «О порядке подготовки и проведения закупок продукции для предприятий Группы «Норильский никель»;
- Типовое антикоррупционное соглашение — приложение к трудовому договору с работниками;
- Положение «Обеспечение информационной безопасности»;
- Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов;
- Положение «Обмен деловыми подарками»;
- Регламент проведения антикоррупционной экспертизы внутренних документов в Главном офисе ПАО «ГМК «Норильский никель».

В рамках присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса Компания внедряет комплекс специальных антикоррупционных программ, основанных на хартии и закрепленных в Антикоррупционной политике Компании. В январе 2016 г. Компания подтвердила соблюдение требований положений хартии и продлила участие в Сводном реестре хартии.

Компания подтвердила соблюдение требований Антикоррупционной хартии российского бизнеса

В ноябре 2016 г. Компания присоединилась к Глобальному договору Организации Объединенных Наций, главная миссия которого — признание и практическое применение коммерческими компаниями во всем мире десяти основных принципов в сфере прав человека, трудовых взаимоотношений, защиты окружающей среды и борьбы с коррупцией.

Работники Компании регулярно проходят обучение по вопросам профилактики и противодействия коррупции. В августе 2016 г. все работники Главного офиса Компании и работники, осуществляющие организационно-распорядительные и административно-хозяйственные функции в филиалах, представительстве Компании и российских дочерних обществах прошли обучение и тестирование по дистанционному курсу «Противодействие коррупции». Важной составляющей проводимой работы являются меры по профилактике, направленные на формирование у работников четкого понимания возможных последствий и «неотвратимости наказания» не только за выявленный факт коррупции с их стороны, но и за сокрытие ставших им известными данных фактов. Начиная с 2015 г. все работники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в ее развитие, доводятся до сведения всех работников Компании. В целях изучения мнения работников о состоянии коррупции в Компании и эффективности принимаемых антикоррупционных мер, в декабре 2016 г. среди работников Главного офиса Компании проведен анонимный опрос.

Компания организует постоянную работу раздела «Предупреждение и противодействие коррупции» на веб-сайте Компании, в рамках которого размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике, правовому просвещению и формированию основ законопослушного поведения работников.

Регулирование конфликта интересов

Одним из ключевых элементов предотвращения коррупционных правонарушений является своевременное предотвращение и урегулирование конфликта интересов. Рассмотрение и урегулирование конфликта интересов осуществляется в соответствии с Положением о предотвращении и урегулировании конфликта интересов в ПАО «ГМК «Норильский никель», утвержденным в декабре 2015 г. приказом Президента Компании. В рамках указанного положения утверждена типовая декларация конфликта интересов, заполняемая кандидатом на вакантную должность в Компании либо ее работником в установленных случаях.

Кроме того, в Компании приняты меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов органов управления и ключевых работников.

В декабре 2016 г. в Компании утверждена Форма предоставления сведений о родственниках и членах семьи членов органов управления, заполняемая ими на ежегодной основе.

Наряду с указанными мерами принятое Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов в ПАО «ГМК «Норильский никель» распространяется на всех работников Компании. Положение определяет основные принципы, к которым относятся обязательства работника раскрывать сведения о конфликте интересов и защита от преследования в связи с сообщением о конфликте интересов с целью соблюдения баланса интересов Компании и работника.

В Компании осуществляются мероприятия, направленные на выявление сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Весь комплекс проводимых мероприятий по выявлению и предотвращению конфликтов интересов позволяет минимизировать вероятность возникновения негативных последствий конфликтов интересов для Компании.

Служба корпоративного доверия

С февраля 2010 г. в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является обеспечение оперативного реагирования руководства Компании на сообщения о злоупотреблениях, хищениях и иных нарушениях. Акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение о совершении действий, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой репутации Компании. Основными принципами Службы корпоративного доверия является сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших в службу обращений.

С этой целью организована бесплатная круглосуточная линия для приема обращений по телефонам:
8 800 700-1941, 8 800 700-1945 (доб. 9)
или по электронной почте: skd@nornik.ru.

Информацию о поступлении и обработке обращений Компания ежегодно публикует в Отчете о корпоративной социальной ответственности.

Совершенствование закупочных процедур[1]

Компания проводит проверку контрагентов в целях подтверждения благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости. В Компании внедряются меры по закреплению принципов противодействия коррупции при заключении договоров с контрагентами (антикоррупционная оговорка). Начиная с 2004 г. в Компании применяются открытые закупочные процедуры. В 2014 г. внедрено Положение, устанавливающее принципы организации закупочных процедур для всех предприятий Группы «Норильский никель». В Компании действуют Тендерный и Инвестиционный комитеты, основной целью которых является повышение эффективности и прозрачности закупочной и инвестиционной деятельности Группы «Норильский никель».

[1] Подробная информация про закупочную деятельность Компании изложена в текущем Годовом отчете в разделе «Закупочная деятельность».

Инсайдерская информация

Компания реализует мероприятия по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации. Так, в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также Регламентом № 596/2014 Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» от 16 апреля 2014 г., Компания ведет список инсайдеров; осуществляет мониторинг сделок и внутренних документов, событий, в целях осуществления контроля исполнения мероприятий, предусмотренных российским и иностранным законодательством, в том числе раскрытие инсайдерской информации; реализует иные сопутствующие мероприятия, направленные на предотвращение неправомерного использования инсайдерской информации.

Система комплексной безопасности Компании

В 2016 г. деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» по обеспечению корпоративной защиты осуществлялась в рамках планомерного обновления и внедрения положений комплексной системы безопасности Компании на основе постоянного анализа всего спектра современных вызовов и угроз в условиях меняющейся внешней среды. Последовательная реализация программно-целевых принципов управления в сфере экономической, корпоративной, информационной, объектовой безопасности позволила своевременно и эффективно реагировать на производственные и финансовые риски, пресекать попытки хищений, проводить мероприятия по борьбе с незаконным оборотом драгоценных металлов и металлосодержащих материалов, по профилактике внутренней коррупции.

В целях дальнейшего развития государственно-частного партнерства в сфере безопасности на новом качественном уровне осуществлялось взаимодействие с правоохранительными органами, включая регионы присутствия Компании. Особое внимание Компания уделяет выполнению требований федерального законодательства в области противодействия терроризму и повышению уровня защищенности жизненно важных энергетических и транспортных объектов Компании. В результате принятых совместно с правоохранительными органами мер в 2016 г. противоправного вмешательства в функционирование этих объектов допущено не было.

В полном объеме обеспечивается сохранность и конфиденциальность персональных данных работников и контрагентов Компании, на постоянной основе модернизируется комплексная система их защиты. Реализуются практические меры по интеграции процессов обеспечения информационной безопасности с другими бизнес-процессами и новыми технологическими решениями, внедряемыми в Компании. Осуществленные в 2016 г. мероприятия обеспечили надежную защищенность ИТ-инфраструктуры Компании. ПАО «ГМК «Норильский никель» удостоено высокой награды «ИнфоСекьюрити-2016» — «За обеспечение информационной безопасности в промышленности».

infosecurity

ПАО «ГМК «Норильский никель» удостоено высокой награды «ИнфоСекьюрити-2016» — «За обеспечение информационной безопасности в промышленности».

Дальнейшее развитие получила международная деятельность Компании в сфере безопасности отраслевого бизнеса. Возглавляя Комитет безопасности Международной ассоциации металлов платиновой группы, представитель Компании осуществляет взаимодействие с Межрегиональным научно-исследовательским институтом Организации Объединенных Наций по вопросам преступности и правосудия (UNICRI) в подготовке и реализации практических рекомендаций относительно усиления государственно-частного партнерства по борьбе с транснациональной преступностью в сфере незаконного оборота металлов, реализация которых осуществляется с крупнейшими мировыми производителями.

На базе дочернего предприятия ООО Научно-производственное объединение «Институт современных проблем безопасности» осуществлялись разработка новых методов корпоративной защиты законных интересов Компании, изучение передового зарубежного опыта, внедрение в практическую деятельность апробированных стандартов и практик безопасного развития горно-металлургических компаний, проведение экспертных оценок и подготовка аналитических материалов. Их практическая реализация нацелена на оптимизацию расходов Компании по обеспечению безопасности и повышение эффективности системы управления ее процессами.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

Кандидатуру внешнего аудитора финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» по РСБУ и МСФО утверждает Общее собрание акционеров Копании по рекомендации Совета директоров Компании и результатам конкурсной процедуры, утверждаемой Комитетом Совета директоров по аудиту.

Отбор аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности по РСБУ и МСФО проводится в соответствии с утвержденным в Компании Порядком проведения процедуры отбора аудиторской организации. Для осуществления отбора аудиторской организации создается конкурсная комиссия. Комиссия формирует списки аудиторских организаций, имеющих лучшие показатели деятельности на российском рынке аудиторских услуг. Аудиторская организация, условия по осуществлению аудита финансовой отчетности по РСБУ и МСФО которой признаются лучшими в соответствии с Порядком, признается победителем конкурса Комитетом по аудиту и рекомендуется Совету директоров Компании.

Комитет Совета директоров по аудиту в марте 2016 г. рассмотрел победителя конкурса по выбору аудиторской организации и рекомендовал его к рассмотрению Советом директоров. В июне 2016 г. Общее собрание акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель» по рекомендации Совета директоров Компании утвердило аудитором Компании для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности за 2016 г. по российским стандартам бухгалтерского учета и международным стандартам финансовой отчетности компанию АО «КПМГ».

Размер оплаты услуг аудитора утвержден Советом директоров и составил 2,2 млн долл. США, включая накладные расходы, связанные с их оказанием и в том числе НДС. Доля неаудиторских услуг, оказанных Компании, составила 15% от общей суммы вознаграждения аудитора АО «КПМГ» за 2016 г.

Согласно договору на оказание аудиторских услуг аудитором были проведены следующие виды работ:

- обзорная проверка промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности Компании по состоянию на 30 июня 2016 г.;
- аудит консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2016 г.;
- аудит годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности по РСБУ за 2016 г.

Размер оплаты услуг аудитора за 2016 г.

2,2

млн долл. США

Дополнительную информацию по управлению рисками смотрите в разделе «2.4. Риски, связанные с приобретением размещаемых (размещенных) ценных бумаг» ежеквартальных отчетов Компании, расположенных на сайте. http://www.nornik.ru/investoram/raskryitie-informaczii/ezhekvartalnyie-otchetyi-emitenta

ФОКУСИРУЕМСЯ НА ПЕРВОКЛАССНЫХ АКТИВАХ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ДОХОДНОСТИ АКЦИОНЕРОВ

7,8 долл. США

дивидендов на акцию в 2016 г.

04 ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

168 Уставный капитал
169 Ценные бумаги
172 Дивиденды
174 Права акционеров
175 Информационная открытость

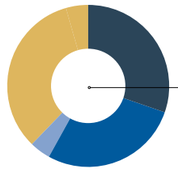
УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал ПАО «ГМК «Норильский никель» на 31 декабря 2016 г. состоял из 158 245 476 обыкновенных акций номинальной стоимостью один рубль.

В реестре акционеров по состоянию на 31 декабря 2016 г. зарегистрировано 40 169 лиц, в том числе физических лиц – 40 141, юридических лиц – 28, из них номинальных держателей – 3.

Держателем реестра владельцев акций ПАО «ГМК «Норильский никель» является АО «Независимая регистраторская компания» (регистратор). Регистратор оказывает полный набор услуг акционерам Компании. Для акционеров физических и юридических лиц предоставляется услуга «Личный кабинет акционера», воспользовавшись которой акционеры получают доступ к информации о количестве и стоимости принадлежащих им акций Компании, начисленных и выплаченных дивидендах, предстоящих общих собраниях акционеров, полезных ссылках и контактах, а также возможность заранее заполнить формы документов для проведения операций в реестре владельцев ценных бумаг. Для получения доступа в «Личный кабинет» достаточно обратиться в один из филиалов АО «Независимая регистраторская компания»[1].

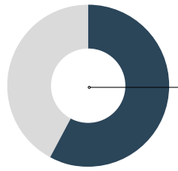
Структура акционерного капитала ПАО «ГМК «Норильский никель» на 31.12.2016



158,2 млн акций

	%
Olderfrey Holdings Ltd[2]	30,4
UC Rusal Plc[2]	27,8
Crispian Investments Ltd	4,2
Прочие акционеры	37,6

Распределение акций и АДР на 31.12.2016



	%
Акции	58,3
АДР	41,7

Держатели акций и АДР ПАО «ГМК «Норильский никель»

Держатели	Доля в уставном капитале, %	
	31.12.2016	31.12.2015
Olderfrey Holdings Ltd[2]	0,4	30,4
UC Rusal Plc[2]	27,8	27,8
Crispian Investments Ltd	4,2	5,5
Прочие акционеры	37,6	36,3

[1] Информация о регистраторе приведена в разделе «Контакты».
[2] Косвенный контроль через подконтрольных лиц.

ЦЕННЫЕ БУМАГИ

Ценные бумаги Компании являются наиболее ликвидным инструментом на российском и зарубежном фондовых рынках.

Детальная информация о торгах акциями Компании доступна на сайте: http://www.nornik.ru/investoram/akczioneram/informacziya-o-torgax

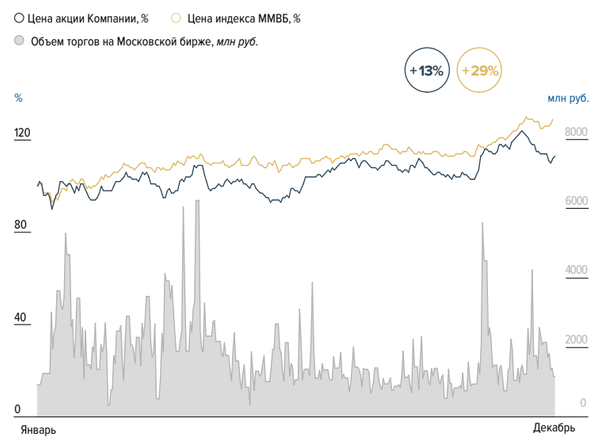
ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ

Обыкновенные акции Компании торгуются на российских площадках с 2001 г. Акции включены в котировальный список первого уровня ПАО Московская Биржа и являются одним из ликвидных инструментов на российском фондовом рынке.

Торговые коды акций

Площадка	Код Bloomberg	Код Reuters
ПАО Московская Биржа	GMKN RN	GMKN.MM
«Санкт-Петербургская биржа»	GMKN RX	GMKN.RTS

Объем торгов и динамика цены акций Компании и индекса ММВБ



Источник: Bloomberg

АМЕРИКАНСКИЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ (АДР)

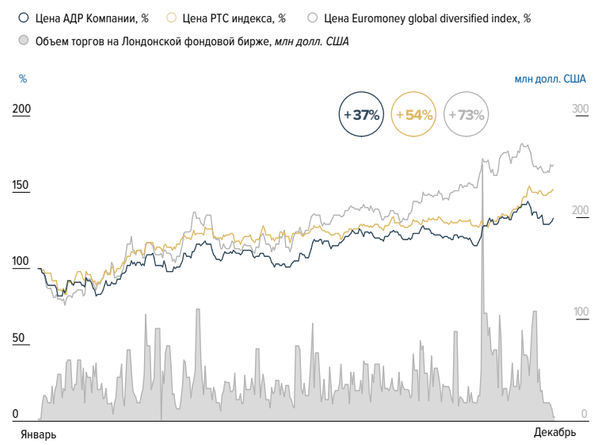
В 2001 г. на акции ПАО «ГМК «Норильский никель» были выпущены американские депозитарные расписки, которые обращаются за пределами Российской Федерации. На текущий момент конвертация акций в АДР происходит в соотношении 1:10. Депозитарные услуги по программе АДР оказывает The Bank of New York Mellon, кастодиальные услуги АДР оказывает Банк ВТБ (ПАО). АДР торгуются на внебиржевом рынке США, в системе электронных торгов внебиржевых секций Лондонской и Берлинской фондовых бирж.

По состоянию на 31 декабря 2016 г. общее количество АДР, выпущенных на акции ПАО «ГМК «Норильский никель», составило 659 481 150 шт., или 41,67% от уставного капитала. Количество АДР, обращающихся на фондовых биржах, не является постоянным, и владельцы депозитарных расписок могут конвертировать их в акции и наоборот.

Торговые коды АДР

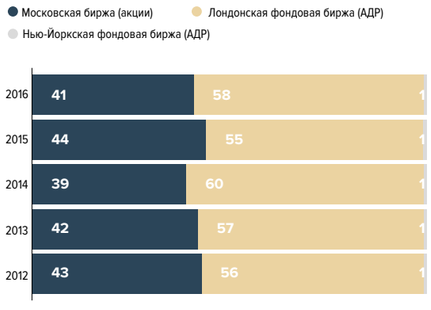
Площадка	Код Bloomberg	Код Reuters
IOB, London Stock Exchange (Лондон, Великобритания)	MNOD LI	NKELyq.L
OTC Market (Нью-Йорк, США)	NILSY US NILSY UV	NILSY.PK
Frankfurt Stock Exchange (Франкфурт, Германия)	NNIA GR NNIA GF	NKELy.F

Объем торгов и динамика цены АДР Компании и международных индексов



Источник: Bloomberg

Объем торгов акциями и АДР Компании на биржах, %



Источник: Bloomberg

Динамика среднемесячной капитализации Компании в 2016 г., *млрд долл. США*

Источник: Bloomberg

Цена и объем торгов акциями на Московской бирже

Дата	Цена акций, руб.			Объем, шт.	Капитализация на конец периода, млрд руб.
	Минимум	Максимум	На конец периода		
2012	4 610	5 939	5 606	89 275 016	1 069
2013	4 106	6 089	5 400	76 120 053	855
2014	5 140	10 805	8 080	75 766 353	1 279
2015	8 590	12 106	9 150	59 126 636	1 448
2016	8 050	11 070	10 122	49 045 671	1 602
первый квартал	8 050	9 494	8 950	15 264 426	1 377
второй квартал	8 285	9 750	8 540	14 413 575	1 351
третий квартал	8 496	9 989	9 812	9 285 079	1 553
четвертый квартал	9 157	11 070	10 122	10 082 591	1 602

Источник: Bloomberg

Цена и объем торгов АДР на внебиржевом рынке Лондонской фондовой биржи

Дата	Цена АДР, долл. США			Объем, шт.	Капитализация, на конец периода, млн долл. США
	Минимум	Максимум	На конец периода		
2012	14,4	20,5	18,4	1 168 251 876	35 133
2013	12,4	20,3	16,6	1 022 238 584	26 300
2014	14,2	21,5	14,2	1 166 038 332	22 503
2015	12,4	21,6	12,7	748 638 706	20 042
2016	10,4	18,2	16,8	701 221 106	26 569
первый квартал	10,4	14,0	12,9	195 655 725	19 148
второй квартал	12,4	15,0	13,3	155 963 196	23 135
третий квартал	13,3	16,3	16,0	174 451 054	25 288
четвертый квартал	14,6	18,2	16,8	178 151 131	26 569

Источник: Bloomberg

ОБЛИГАЦИИ

В 2016 г. были подтверждены кредитные рейтинги Компании от трех ведущих международных рейтинговых агентств. Кроме того, ПАО «ГМК «Норильский никель» – одна из пяти российских компаний, которая имеет два рейтинга инвестиционного уровня. Рейтинг от Moody's ограничен суверенным рейтингом.[1]

В феврале 2016 г. ПАО «ГМК «Норильский никель» разместило биржевые облигации серии БО-05 в объеме 15 млрд руб. со сроком погашения в 2026 г. и возможностью досрочного погашения в 2021 г.

В 2016 г. в обращении находилось три выпуска еврооблигаций ПАО «ГМК «Норильский никель» общим объемом 2 750 млн долл. США со сроками погашения в 2018, 2020 и 2022 гг.

КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ / ПРОГНОЗ

	Дата подтверждения
Fitch Ratings	
«BBB–» / Стабильный	19.10.2016
Standard & Poor's	
«BBB–» / Стабильный	25.10.2016
Moody's	
«Ba1» / Негативный	26.04.2016

Рублевые облигации

Тип инструмента	Биржевые облигации, БО-05
Эмитент	ПАО «ГМК «Норильский никель»
ISIN	RU000A0JW5C7
Дата размещения	19.02.2016
Дата погашения	06.02.2026
Объем выпуска	15 млрд руб.
Ставка купона	11,60%
Периодичность выплат	Каждые 182 дня, начиная с даты размещения

Еврооблигации

Тип инструмента	Еврооблигации 2018 (LPN)	Еврооблигации 2020 (LPN)	Еврооблигации 2022 (LPN)
Эмитент	MMC Finance Ltd	MMC Finance Ltd	MMC Finance Ltd
Объем выпуска	750 млн долл. США	1 000 млн долл. США	1 000 млн долл. США
Ставка купона	4,375%	5,55%	6,625%
Дата размещения	30.04.2013	28.10.2013	14.10.2015
Дата погашения	30.04.2018	28.10.2020	14.10.2022
Даты выплаты купона	30 октября / 30 апреля	28 октября / 28 апреля	14 октября / 14 апреля
Рейтинг эмиссии	BBB– / Ba1 / BBB–	BBB–/ Ba1 / BBB–	BBB– / Ba1 / BBB–

[1] Суверенный рейтинг: «BB+» по рейтингу Standard и Poor's, «Ba1» по рейтингу Moody's, «BBB–» по рейтингу Fitch Ratings.

ДИВИДЕНДЫ

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

ПАО «ГМК «Норильский никель» основывает свою дивидендную политику на балансе интересов Компании и ее акционеров, на повышении инвестиционной привлекательности и капитализации, а также на строгом соблюдении Компанией прав ее акционеров.

Решение о выплате дивидендов принимается Общим собранием акционеров на основании рекомендаций Совета директоров. В соответствии с дивидендной политикой Совет директоров при определении рекомендуемого размера дивидендов ориентируется на то, что размер годовых дивидендов по акциям Компании должен составлять не менее 30% от консолидированной прибыли до вычета расходов по процентам, налогу на прибыль, амортизации (EBITDA), рассчитанной по Группе «Норильский никель».

ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ДИВИДЕНДОВ

Выплата дивидендов лицам, права которых на акции учитываются в реестре акционеров, осуществляется регистратором Компании – АО «Независимая регистраторская компания».

Лица, права которых на акции учитываются у номинального держателя акций, получают дивиденды через номинального держателя, клиентами которого они являются.

В соответствии с п. 9 ст. 42 от 26.12.1995 № 2 08-ФЗ «Об акционерных обществах» лицо, не получившее объявленных дивидендов в связи с тем, что у общества или регистратора отсутствуют точные и необходимые адресные данные или банковские реквизиты, либо в связи с иной просрочкой кредитора, вправе обратиться с требованием о выплате таких дивидендов (невостребованные дивиденды) в течение трех лет с даты принятия решения об их выплате.

Дивиденды, выплаченные за 9 месяцев 2016 г.

1,2 млрд долл. США

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ:

- **принцип открытости:** обеспечение прозрачности механизма определения размера дивидендов и их выплаты;
- **принцип сбалансированности:** получение акционерами дивидендов и обеспечение долгосрочного развития бизнеса и роста капитализации Компании;
- при определении размера дивидендов принимается в расчет циклический характер рынков металлов, производимых Группой, а также необходимость сохранения высокого уровня кредитоспособности Компании. Таким образом, размер дивидендов может меняться в зависимости от операционной прибыли и долговой нагрузки Компании.

Выплаченные дивиденды[1]

Период	млн руб.	млн долл. США
2016 г.	86 712	1 232
2015 г.	154 227	2 859
2014 г.	159 914	3 281
2013 г.	98 354	2 989
2012 г.	31 014	960

Дивидендная история[2]

Период	Объявленные дивиденды[3]		Размер дивиденда на одну акцию / АДР[3]	
	млн руб.	млн долл. США	руб.	долл. США
Итого за 2016 г.	140 894	2 339	890	14,78
По результатам 2016 г.[4]	70 593	1 239	446	7,83
За 9 месяцев 2016 г.	70 301	1 100	444	6,95
Итого за 2015 г.	135 642	2 148	857	13,57
По результатам 2015 г.	36 419	548	230	3,46
За 9 месяцев 2015 г.	50 947	800	322	5,06
За 6 месяцев 2015 г.	48 276	800	305	5,06
Итого за 2014 г.	226 668	4 798	1 432	30,32
По результатам 2014 г.	106 031	2 018	670	12,75
За 9 месяцев 2014 г.	120 637	2 780	762	17,57
Итого за 2013 г.	74 246	2 200	469	13,90
по результатам 2013 г.	39 321	1 102	248	6,96
за 9 месяцев 2013 г.	34 925	1 098	221	6,94
Итого за 2012 г.	64 430	2 008	401	12,69

[1] Выплаченные дивиденды в течение указанных периодов, без учета выплат по казначейским акциям.
[2] Дивидендная история за 2011 г. и ранее приведена на сайте.
[3] Отличается от данных отчетности по МСФО в связи с тем, что при расчете использовался курс Центрального банка Российской Федерации на дату проведения заседания Совета директоров.
[4] 28 апреля 2017 г. Совет директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» рекомендовал утвердить годовому Общему собранию акционеров дивиденды по результатам 2016 г.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Налогообложение доходов, получаемых по ценным бумагам, осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации о налогах и сборах[1].

В отношении физических лиц и иностранных организаций, не являющихся налоговыми резидентами Российской Федерации, могут быть применены пониженные ставки налогообложения или освобождение от уплаты налога на территории Российской Федерации в соответствии с международными соглашениями об избежании двойного налогообложения.

С 1 января 2017 г. для применения льгот по международным соглашениям об избежании двойного налогообложения иностранная организация наряду с подтверждением о постоянном местонахождении в государстве, с которым Российская Федерация заключила такое соглашение, должна представить российскому налоговому агенту, выплачивающему доход, подтверждение того, что эта организация имеет фактическое право на получение соответствующего дохода (п. 1 ст. 312 Налогового кодекса Российской Федерации).

При отсутствии такого подтверждения на момент выплаты дохода российский налоговый агент удерживает налог по стандартным ставкам, предусмотренным п. 2 и 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.

ФОРМУЛА РАСЧЕТА НАЛОГА С ДИВИДЕНДОВ[2]

$$СН = К \cdot СН \cdot (Д_1 - Д_2)$$

СН – исчисленная сумма налога, подлежащая удержанию с получателя дивидендов;
К – отношение суммы дивидендов, причитающихся одному получателю, к общей сумме дивидендов к распределению;
СН – ставка налога для российских компаний – 0% или 13%;
$Д_1$ – сумма дивидендов к распределению по всем получателям;
$Д_2$ – сумма дивидендов[3], полученных организацией, выплачивающей дивиденды, если ранее данные суммы не принимались в расчет облагаемого дохода.

Особенности налогообложения дохода по ценным бумагам

Наименование	Доходы по операциям с ценными бумагами, %	Доходы в виде процентов по ценным бумагам, %	Доходы в виде дивидендов по ценным бумагам, %
Физические лица			
резиденты	13	13	13
нерезиденты	30[4]	30	15
Юридические лица			
российские организации	20[5]	20	13[6]
организации-нерезиденты	20	20	15

[1] Глава 23 «Налог на доходы физических лиц» и глава 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса Российской Федерации.
[2] Формула неприменима в случае выплаты дивидендов в пользу иностранной организации и (или) физического лица, которое не является налоговым резидентом Российской Федерации.
[3] За исключением дивидендов, к которым применяется нулевая ставка налогообложения, согласно пп. 1 п. 3 ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации.
[4] В случае реализации акций или иных ценных бумаг в России.
[5] Или 0% в случае реализации акций (долей) российских организаций, приобретенных налогоплательщиками начиная с 1 января 2011 г., при условии владения такими акциями (долями) на дату реализации более пяти лет и соблюдении одного из установленных условий п. 2 ст. 284.2 Налогового кодекса Российской Федерации.
[6] Или 0%, если на дату принятия решения о выплате дивидендов российская организация владеет в течение 365 дней (и более) 50% (и более) долей в уставном капитале выплачивающей дивиденды организации.

ПРАВА АКЦИОНЕРОВ

Всем акционерам Компании, включая миноритарных и институциональных, предоставляются равные права и равное отношение к ним со стороны Компании, в том числе:

- право на участие в Общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции;
- право на получение дивидендов в случае принятия Общим собранием акционеров решения о выплате объявленных дивидендов;
- право на получение части имущества в случае ликвидации Компании;
- право на получение информации о деятельности Компании.

В Компании утверждено Положение об Общем собрании акционеров, которое подробно регламентирует порядок созыва, подготовки и проведения собрания[1].

Годовое Общее собрание акционеров проводится один раз в год, не ранее чем через 3 месяца и не позднее чем через 6 месяцев после окончания финансового года. Собрания, проводимые помимо годового, являются внеочередными и проводятся по решению Совета директоров на основании его собственной инициативы, требования ревизионной комиссии, аудитора Компании, а также акционеров, являющихся владельцами не менее чем 10% голосующих акций на дату предъявления требования.

Сообщение о проведении Общего собрания акционеров публикуется в «Российской газете», в газете «Таймыр», а также размещается на сайте Компании в информационно-телекоммуникационной сети интернет (http://www.nornik.ru) не позднее чем за 30 дней до даты проведения собрания. В случае проведения собрания в форме заочного голосования сообщение о проведении собрания акционеров публикуется в вышеуказанных печатных изданиях не позднее чем за 30 дней до даты окончания приема бюллетеней для голосования.

Владельцы акций ПАО «ГМК «Норильский никель», зарегистрированные в реестре акционеров Компании, получают бюллетень непосредственно от Компании и имеют возможность реализовать свое право на участие в голосовании путем направления бюллетеня в Компанию либо путем присутствия на Общем собрании акционеров (лично или через представителя).

Владельцы акций ПАО «ГМК «Норильский никель» – клиенты номинальных держателей могут также принять участие в Общем собрании акционеров путем дачи указаний (инструкций) номинальным держателям в соответствии с правилами, установленными законодательством Российской Федерации о ценных бумагах.

Держатели АДР не получают бюллетени непосредственно от Компании. В соответствии с депозитарным соглашением Компания направляет уведомление о собрании депозитарию. Депозитарий, в свою очередь, обязуется в кратчайший срок, при условии отсутствия запретов со стороны российского законодательства, направить держателям АДР уведомление о созыве такого собрания, материалы для голосования и документ, описывающий порядок предоставления указаний по голосованию держателями АДР. Для того чтобы реализовать свое право на участие в голосовании, держатели АДР должны направить депозитарию соответствующие указания.

Собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Компании.

Акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Компании, вправе предлагать вопросы в повестку дня годовых собраний, а также выдвигать кандидатов для избрания в Совет директоров и ревизионную комиссию в порядке и сроки, установленные Федеральным законом и Уставом Компании.

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна акция — один голос», если иное не предусмотрено Федеральным законом. Выборы членов Совета директоров Компании осуществляются кумулятивным голосованием, при котором число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Совет директоров.

[1] Более подробно с Положением об Общем собрании акционеров Компании можно ознакомиться на корпоративном сайте Компании в разделе «Инвесторам».

ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ

Основными принципами раскрытия информации о Компании являются регулярность и оперативность ее предоставления, доступность такой информации для большинства акционеров и иных заинтересованных лиц, достоверность и полнота ее содержания, соблюдение разумного баланса между открытостью Компании и соблюдением ее коммерческих интересов.

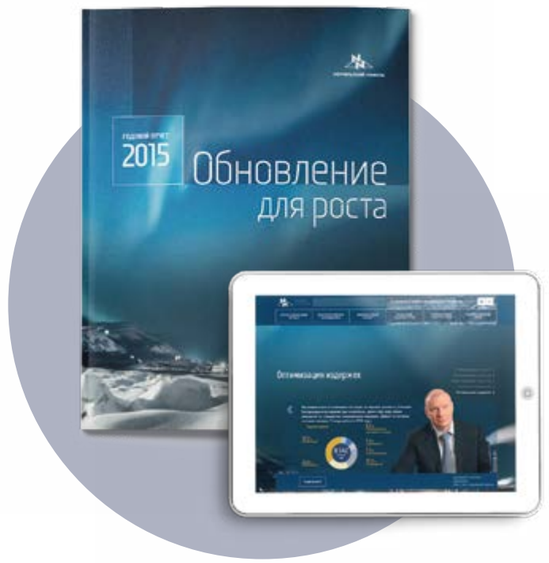
При раскрытии информации Компания соблюдает требования российского законодательства, правила Управления финансового надзора Великобритании (FSA), а также требования ПАО Московская Биржа и Лондонской фондовой биржи. Компания стремится повышать уровень информационной прозрачности за счет публикации дополнительной информации сверх требования законодательства. Компания при раскрытии информации для акционеров и инвесторов пользуется следующими инструментами информирования: пресс-релизы, презентации, годовые отчеты и отчеты о КСО, сообщения о существенных фактах, а также ленты новостей и RNS. Особое внимание уделяется одновременному предоставлению существенной информации как российскому рынку, так и зарубежному.

На ежеквартальной основе Компания раскрывает производственные показатели, ежеквартальные отчеты эмитента, бухгалтерскую отчетность, подготовленную по РСБУ, списки аффилированных лиц. Финансовая отчетность, подготовленная по МСФО, раскрывается на полугодовой основе. По итогам публикации отчетности, подготовленной по МСФО, регулярно проводятся веб-касты и телефонные конференции топ-менеджмента Компании с аналитиками и инвесторами в целях предоставления необходимой информации и комментариев рынку. Кроме того, в целях обеспечения высокого уровня информационной открытости Компания широко использует все инструменты коммуникации, такие как выступления топ-менеджмента на конференциях, прямые речи, презентации, проведение Дня стратегии, поездки с инвесторами на производственные площадки Компании[1].

Компания поддерживает непрерывный диалог как с текущими акционерами, так и потенциальными инвесторами. В 2016 г. проводилась активная работа с инвестиционным сообществом и акционерами. В итоге было проведено более 300 встреч с инвесторами, а менеджмент принял участие в более 20 инвестиционных конференциях.

Вся значимая информация о Компании доступна на корпоративном интернет-сайте Компании (http://www.nornik.ru/). Корпоративный сайт Компании является дополнительной возможностью для коммуникации и оперативного получения полной информации о Компании всеми заинтересованными лицами.

Годовой отчет Компании за 2015 г. был удостоен 14 наград и дипломов на престижных российских и зарубежных конкурсах и рейтингах, в том числе от Московской биржи, «Эксперт РА», Report Watch, Corporate & Financial Awards, LACP и ARC.



>300 встреч

с инвесторами и акционерами было проведено в 2016 г.

[1] Подробная информация о событиях находится на сайте Компании в разделе «Календарь инвестора» http://www.nornik.ru/investoram/kalendar

ПОДДЕРЖИВАЕМ ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ДЛЯ СТАБИЛЬНОГО БУДУЩЕГО

47%

рентабельность EBITDA в 2016 г.

05 ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО

178 Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2016 года
179 Аудиторское заключение независимых аудиторов
182 Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

182 Консолидированный отчет о прибылях и убытках
183 Консолидированный отчет о совокупном доходе
184 Консолидированный отчет о финансовом положении
186 Консолидированный отчет о движении денежных средств
188 Консолидированный отчет об изменениях в капитале
190 Примечания к консолидированной финансовой отчетности

ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ЗА ПОДГОТОВКУ И УТВЕРЖДЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудиторов, содержащимся в представленном на странице 179 Аудиторском заключении, сделано с целью разграничения ответственности аудиторов и руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» и его дочерних предприятий («Группа»).

Руководство Группы несет ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчетности, достоверно отражающей во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2016 года, консолидированные результаты ее деятельности, совокупные доходы, движение денежных средств и изменения в капитале за год, закончившийся на эту дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:
- выбор надлежащей учетной политики и ее последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и расчетов;
- заявление о том, что требования МСФО были соблюдены и все существенные отступления от МСФО были раскрыты в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности; и
- подготовку консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.

Руководство в рамках своей компетенции также несет ответственность за:
- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех предприятиях Группы;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета тех стран, в которых расположены предприятия Группы;
- принятие мер для обеспечения сохранности активов Группы; и
- выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, утверждена:

Президент
В. О. Потанин

Старший вице-президент –
Финансовый директор
С. Г. Малышев

Город Москва, Россия
15 марта 2017 года

Акционерное общество «КПМГ»
Пресненская наб., 10
Москва, Россия 123112

Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4400/99
Internet www.kpmg.ru

АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМЫХ АУДИТОРОВ

Акционерам и Совету директоров ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АУДИТА КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» (далее – «Компания») и ее дочерних организаций (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2016 года, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний, состоящих из основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2016 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе *«Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности»* нашего заключения.
Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Аудируемое лицо: ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»
Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1028400000298.
Дудинка, Красноярский край, Россия.

Независимый аудитор: АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative («KPMG International»), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.
Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628.
Член Саморегулируемой организации аудиторов «Российский союз аудиторов» (Ассоциация). Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 11603053203.

Активы, классифицированные как предназначенные для продажи – Оценка Nkomati Nickel Mine	
См. примечание 21 к консолидированной финансовой отчетности.	
Ключевой вопрос аудита	**Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита**
По состоянию на 31 декабря 2016 года Группа имела 50% долю в Nkomati Nickel Mine (далее – «Nkomati»). С 31 декабря 2013 года данная инвестиция была классифицирована как актив, предназначенный для продажи. По состоянию на 31 декабря 2016 года балансовая стоимость данной инвестиции составила 177 млн долл. США. Группа оценивает инвестицию в Nkomati по наименьшей из балансовой стоимости и справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу. Справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу была определена с использованием модели дисконтированных денежных потоков. Принимая во внимание необходимость применения существенного суждения и наличие неопределенности при определении справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу, мы считаем данную область ключевым вопросом аудита.	Наши аудиторские процедуры включали проверку существенных допущений (прогнозные цены на металлы и ставка дисконтирования) и оценку методологии, использованных Группой. Мы привлекли специалистов КПМГ в области оценки для содействия нам в оценке методологии, использованной Группой, и для сравнения: ● прогнозных цен на металлы с публично доступной рыночной информацией; ● расчета ставки дисконтирования с нашей оценкой ключевых компонентов расчета ставки дисконтирования; ● результата модели с нашим анализом чувствительности. Дополнительно мы проанализировали прогноз денежных потоков Группы, сравнив объемы производства с оценкой запасов полезных ископаемых и историческими результатами операционной деятельности Nkomati. Мы также оценили надлежащий характер и полноту раскрытий в финансовой отчетности относительно неопределенности и суждения при определении справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу.

Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает Финансовый обзор (MD&A), (но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней), который мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, и другие разделы Годового отчета за 2016 год, которые, предположительно, будут нам предоставлены после этой даты.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Если на основании проведенной нами работы в отношении прочей информации, которую мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. Мы не выявили никаких фактов, которые необходимо отразить в нашем заключении.

Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление и за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;

- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;

- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;

- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;

- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;

- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях – о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:

Ким А. А.
АО «КПМГ»

Москва, Россия
15 марта 2017 года

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

Консолидированный отчет о прибылях и убытках

за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

в миллионах долларов США

	Примечания	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Выручка			
Выручка от реализации металлов	6	7 646	7 883
Выручка от прочей реализации		613	659
Итого выручка		8 259	8 542
Себестоимость реализованных металлов	7	(3 651)	(3 165)
Себестоимость прочей реализации		(508)	(616)
Валовая прибыль		4 100	4 761
Административные расходы	9	(581)	(554)
Коммерческие расходы	8	(93)	(129)
Убыток от обесценения нефинансовых активов	14	(61)	(284)
Прочие операционные расходы, нетто	10	(84)	(288)
Прибыль от операционной деятельности		3 281	3 506
Положительные/(отрицательные) курсовые разницы, нетто		485	(865)
Финансовые расходы	11	(453)	(326)
Обесценение инвестиций, предназначенных для продажи	16	(153)	–
Убыток от выбытия дочерних компаний и активов, классифицированных как предназначенные для продажи	21	(4)	(302)
Прибыль от инвестиционной деятельности, нетто	12	114	215
Доля в прибылях ассоциированных предприятий		6	16
Прибыль до налогообложения		3 276	2 244
Расходы по налогу на прибыль	13	(745)	(528)
Прибыль за год		2 531	1 716
Причитающаяся:			
Акционерам материнской компании		2 536	1 734
Держателям неконтролирующих долей		(5)	(18)
		2 531	1 716
ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ			
Базовая и разводненная прибыль на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (долларов США на акцию)	22	16,1	11,0

Прилагаемые на стр. 190–227 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Консолидированный отчет о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

в миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Прибыль за год	2 531	1 716
Прочий совокупный доход/(расход)		
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка:		
Увеличение справедливой стоимости инвестиций, имеющихся в наличии для продажи	–	74
Реализованная прибыль от выбытия инвестиций, имеющихся в наличии для продажи	–	(73)
Выбытие резерва курсовых разниц по выбывшим активам, классифицированным как предназначенные для продажи, в состав прибыли или убытка	–	326
Эффект пересчета зарубежных операций	13	(26)
Прочий совокупный доход, который впоследствии может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто	13	301
Статьи, которые впоследствии не будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка:		
Эффект пересчета в валюту представления	561	(868)
Прочий совокупный доход/(расход), который впоследствии не может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка, нетто	561	(868)
Прочий совокупный доход/(расход) за год с учетом эффекта налогообложения	574	(567)
Итого совокупный доход за год с учетом эффекта налогообложения	3 105	1 149
Причитающийся:		
Акционерам материнской компании	3 106	1 173
Держателям неконтролирующих долей	(1)	(24)
	3 105	1 149

Прилагаемые на стр. 190–227 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Консолидированный отчет о финансовом положении

по состоянию на 31 декабря 2016 года

в миллионах долларов США

	Примечания	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
АКТИВЫ			
Внеоборотные активы			
Основные средства	14	9 006	6 392
Нематериальные активы		94	50
Инвестиционная недвижимость	15	93	83
Прочие финансовые активы	16	187	62
Прочие налоги к возмещению	17	2	–
Отложенные налоговые активы	13	56	42
Прочие внеоборотные активы	18	1 013	117
		10 451	6 746
Оборотные активы			
Запасы	18	1 895	1 698
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	170	167
Авансы выданные и расходы будущих периодов		68	55
Прочие финансовые активы	16	8	1
Авансовые платежи по налогу на прибыль		82	234
Прочие налоги к возмещению	17	276	199
Денежные средства и их эквиваленты	20	3 301	4 054
		5 800	6 408
Активы, классифицированные как предназначенные для продажи	21	206	217
		6 006	6 625
ИТОГО АКТИВЫ		16 457	13 371

	Примечания	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Капитал и резервы			
Уставный капитал	22	6	6
Эмиссионный доход		1 254	1 254
Собственные акции, выкупленные у акционеров	22	–	(196)
Резерв накопленных курсовых разниц		(4 778)	(5 348)
Нераспределенная прибыль	28	7 340	6 523
Капитал, причитающийся акционерам материнской компании		3 822	2 239
Неконтролирующие доли	23	74	22
		3 896	2 261
Долгосрочные обязательства			
Кредиты и займы	24	7 274	7 142
Резервы	26	435	357
Торговая и прочая долгосрочная кредиторская задолженность	18	514	–
Отложенные налоговые обязательства	13	303	205
Прочие долгосрочные обязательства		59	30
		8 585	7 734
Краткосрочные обязательства			
Кредиты и займы	24	578	1 124
Торговая и прочая кредиторская задолженность	27	1 610	1 010
Дивиденды к уплате	28	1 164	698
Обязательства по вознаграждениям работникам	25	299	215
Резервы	26	183	205
Обязательства по налогу на прибыль		2	5
Прочие налоговые обязательства	17	138	95
		3 974	3 352
Обязательства, связанные с активами, классифицированными как предназначенные для продажи	21	2	24
		3 976	3 376
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		12 561	11 110
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		16 457	13 371

Прилагаемые на стр. 190–227 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Прилагаемые на стр. 190–227 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

в миллионах долларов США

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Прибыль до налогообложения	3 276	2 244
Корректировки:		
Износ и амортизация	557	506
Убыток от обесценения нефинансовых активов	61	284
Убыток от обесценения инвестиций, имеющихся в наличии для продажи	153	–
Убыток от выбытия основных средств	16	20
Доля в прибылях ассоциированных предприятий	(6)	(16)
Убыток от выбытия дочерних компаний и активов, классифицированных как предназначенные для продажи	4	302
Изменение резервов	13	120
Финансовые расходы и прибыль от инвестиционной деятельности, нетто	360	137
(Положительные)/отрицательные курсовые разницы, нетто	(485)	865
Прочие	9	27
	3 958	4 489
Изменения в оборотном капитале:		
Запасы	(751)	(340)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(3)	74
Авансы выданные и расходы будущих периодов	13	(2)
Прочие налоги к возмещению	(36)	(62)
Обязательства по вознаграждениям работникам	44	42
Торговая и прочая кредиторская задолженность	816	152
Резервы	(45)	(4)
Прочие налоговые обязательства	26	28
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	4 022	4 377
Налог на прибыль уплаченный	(530)	(672)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	3 492	3 705

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Поступление от выбытия ассоциированных компаний	–	10
Приобретение основных средств	(1 648)	(1 626)
Приобретение прочих финансовых активов	(150)	–
Приобретение нематериальных активов	(47)	(28)
Приобретение прочих внеоборотных активов	(31)	(31)
Займы выданные	(103)	(27)
Изменение величины размещенных депозитов, нетто	(10)	91
Поступления от реализации прочих финансовых активов	10	204
Поступления от реализации основных средств	1	1
Поступления от выбытия дочерних компаний и активов, классифицированных как предназначенные для продажи	3	–
Проценты полученные	74	101
Дивиденды полученные	–	5
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	(1 901)	(1 300)
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Привлечение кредитов и займов	936	3 192
Погашение кредитов и займов	(1 741)	(727)
Платежи по финансовой аренде	(5)	(1)
Дивиденды, выплаченные материнской компанией	(1 232)	(2 859)
Проценты уплаченные	(591)	(376)
Поступления от продажи неконтролирующей доли	80	–
Выкуп неконтролирующей доли	–	(31)
Продажа собственных акций, ранее выкупленных у акционеров	154	–
Выкуп собственных акций у акционеров	–	(196)
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	(2 399)	(998)
(Уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто	(808)	1 407
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	4 054	2 793
Денежные средства и их эквиваленты, связанные с активами, классифицированными как предназначенные для продажи, на начало года	38	5
За минусом денежных средств и их эквивалентов, связанных с активами, классифицированными как предназначенные для продажи, на конец года	(20)	(38)
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	37	(113)
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	3 301	4 054

Прилагаемые на стр. 190–227 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Прилагаемые на стр. 190–227 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

/ Консолидированная финансовая отчетность /

Консолидированный отчет об изменениях в капитале

за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

в миллионах долларов США

	Примечания	Капитал, причитающийся акционерам материнской компании					Неконтролирующие доли	Итого
		Уставный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв накопленных курсовых разниц	Нераспределенная прибыль	Итого	
Баланс на 1 января 2015 года		6	1 254	–	(4 787)	8 295	4 768	25	4 793
Прибыль/(убыток) за год		–	–	–	–	1 734	1 734	(18)	1 716
Прочий совокупный расход		–	–	–	(561)	–	(561)	(6)	(567)
Итого совокупный доход/(расход) за год		–	–	–	(561)	1 734	1 173	(24)	1 149
Дивиденды	28	–	–	–	–	(3 497)	(3 497)	–	(3 497)
Изменение неконтролирующих долей, связанное с выбытием активов, классифицированных как предназначенные для продажи		–	–	–	–	–	–	12	12
Выкуп собственных акций у акционеров	22	–	–	(196)	–	–	(196)	–	(196)
Уменьшение доли неконтролирующих акционеров в связи с увеличением доли Группы в дочернем предприятии		–	–	–	–	(9)	(9)	9	–
Баланс на 31 декабря 2015 года		6	1 254	(196)	(5 348)	6 523	2 239	22	2 261
Прибыль/(убыток) за год		–	–	–	–	2 536	2 536	(5)	2 531
Прочий совокупный доход		–	–	–	570	–	570	4	574
Итого совокупный доход/(расход) за год		–	–	–	570	2 536	3 106	(1)	3 105
Дивиденды	28	–	–	–	–	(1 708)	(1 708)	–	(1 708)
Увеличение доли неконтролирующих акционеров в связи с уменьшением доли Группы в дочернем предприятии	23	–	–	–	–	25	25	55	80
Продажа собственных акций	22	–	–	196	–	(38)	158	–	158
Уменьшение доли неконтролирующих акционеров в связи с увеличением доли Группы в дочернем предприятии		–	–	–	–	2	2	(2)	–
Баланс на 31 декабря 2016 года		6	1 254	–	(4 778)	7 340	3 822	74	3 896

Прилагаемые на стр. 190–227 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Прилагаемые на стр. 190–227 примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2016 года

в миллионах долларов США

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Организация и основные виды деятельности

Публичное акционерное общество «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» («Компания» или ПАО «ГМК «Норильский никель») было зарегистрировано на территории Российской Федерации 4 июля 1997 года. Основными видами деятельности Компании и ее дочерних предприятий («Группа») являются разведка, добыча, переработка руд и нерудных полезных ископаемых и реализация цветных и драгоценных металлов, полученных путем переработки руды. Дополнительная информация о характере операций и структуре Группы представлена в Примечании 34.

Основные производственные мощности Группы расположены в Российской Федерации на полуострове Таймыр и Кольском полуострове и в Финляндии.

ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ

Заявление о соответствии МСФО

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

Бухгалтерский учет на предприятиях, входящих в Группу, ведется в соответствии с законодательством, правилами бухгалтерского учета и отчетности стран, в которых они были учреждены и зарегистрированы. Принципы бухгалтерского учета, существующие в странах, в которых зарегистрированы компании Группы, могут существенно отличаться от общепринятых принципов и процедур, соответствующих МСФО. В финансовую отчетность таких предприятий были внесены корректировки, необходимые для представления консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

Группа выпускает отдельный комплект консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО и отвечающей требованиям Федерального закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» («208-ФЗ») от 27 июля 2010 года.

Основы оценки отчетности

Консолидированная финансовая отчетность Группы подготовлена в соответствии с принципом учета по первоначальной стоимости, за исключением:

- оценки побочных продуктов по текущим рыночным ценам согласно МСФО № 2 «Запасы»;
- оценки отдельных финансовых инструментов по текущим рыночным ценам согласно МСФО № 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка».

2. ИЗМЕНЕНИЯ В УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ

Реклассификация

Для приведения в соответствие структуры себестоимости с управленческим учетом и отчетностью на 31 декабря 2016 года руководство Группы представило реклассификацию между себестоимостью реализованных металлов, себестоимостью прочей реализации и коммерческими расходами (см. Примечания 7 и 8). Показатели за год, закончившийся 31 декабря 2015 года, были пересчитаны в соответствии с формой представления выручки от реализации металлов в текущем отчетном периоде.

Некоторые другие статьи консолидированной финансовой отчетности были также реклассифицированы для того, чтобы соответствовать раскрытиям текущего года.

Стандарты и интерпретации, примененные в отчетном периоде

В отчетном году Группа применила все новые Международные стандарты финансовой отчетности и интерпретации, утвержденные Комитетом по разъяснениям международной финансовой отчетности («КРМФО»), являющиеся обязательными для применения при составлении годовой отчетности за периоды, начинающиеся 1 января 2016 года.

Применение разъяснения и дополнений к стандартам, представленным ниже, не оказало какого бы то ни было эффекта на учетную политику, финансовое положение или результаты деятельности Группы:

- *МСФО (IFRS) № 5 «Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность» (дополнение);*
- *МСФО (IFRS) № 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» (дополнение);*
- *МСФО (IFRS) № 10 «Консолидированная финансовая отчетность» (дополнение);*
- *МСФО (IFRS) № 11 «Совместное предпринимательство» (дополнение);*
- *МСФО (IFRS) № 12 «Раскрытие информации об участии в других организациях» (дополнение);*
- *МСФО (IFRS) № 14 «Счета отложенных тарифных разниц»;*
- *МСФО (IAS) № 1 «Представление финансовой отчетности» (дополнение);*
- *МСФО (IAS) № 16 «Основные средства» (дополнение);*
- *МСФО (IAS) № 19 «Вознаграждения работникам» (дополнение);*
- *МСФО (IAS) № 27 «Отдельная финансовая отчетность» (дополнение);*
- *МСФО (IAS) № 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия» (дополнение);*
- *МСФО (IAS) № 34 «Промежуточная финансовая отчетность» (дополнение);*
- *МСФО (IAS) № 38 «Нематериальные активы» (дополнение);*
- *МСФО (IAS) № 41 «Сельское хозяйство» (дополнение).*

Стандарты и интерпретации, выпущенные, но еще не применимые

По состоянию на дату утверждения настоящей консолидированной финансовой отчетности были выпущены, но еще не вступили в силу следующие стандарты и интерпретации:

Стандарты и интерпретации	Применимы к годовым отчетным периодам, начинающимся не ранее
МСФО (IFRS) № 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» (дополнение)	1 января 2018
МСФО (IFRS) № 2 «Выплаты на основе акций» (дополнение)	1 января 2018
МСФО (IFRS) № 4 «Договоры страхования» (дополнение)	1 января 2018
МСФО (IFRS) № 9 «Финансовые инструменты» (дополнение)	1 января 2018
МСФО (IFRS) № 12 «Раскрытие информации об участии в других организациях» (дополнение)	1 января 2017
МСФО (IFRS) № 15 «Выручка по договорам с покупателями»	1 января 2018
МСФО (IFRS) № 16 «Аренда»	1 января 2019
МСФО (IAS) № 7 «Отчет о движении денежных средств» (дополнение)	1 января 2017
МСФО (IAS) № 12 «Налоги на прибыль» (дополнение)	1 января 2017
МСФО (IAS) № 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия» (дополнение)	1 января 2018
МСФО (IAS) № 40 «Инвестиционная недвижимость» (дополнение)	1 января 2018

Руководство Группы планирует применить все вышеприведенные стандарты и интерпретации в консолидированной финансовой отчетности за соответствующие отчетные периоды. Влияние применения данных стандартов и интерпретаций на консолидированную финансовую отчетность за будущие отчетные периоды в настоящий момент оценивается руководством.

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Принципы консолидации

Дочерние предприятия

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и ее дочерних предприятий за период с даты фактического возникновения контроля до даты его фактического прекращения. Предприятие считается контролируемым Компанией, если Компания подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, а также возможность использовать свои полномочия в отношении данного предприятия с целью оказания влияния на величину этого дохода.

Доля неконтролирующих акционеров в чистых активах (за исключением гудвила) консолидируемых дочерних предприятий представлена отдельно от капитала Группы. Доля неконтролирующих акционеров включает их долю на дату объединения предприятий и долю в изменении чистых активов с даты объединения. Общий совокупный доход распределяется между Группой и неконтролирующими акционерами даже в случае отрицательного остатка доли неконтролирующих акционеров.

Доли неконтролирующих акционеров могут первоначально оцениваться либо по справедливой стоимости, либо пропорционально доле неконтролирующих акционеров в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов приобретенной компании. Разрешен выбор способа оценки доли неконтролирующих акционеров для каждой сделки в отдельности.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности все остатки по расчетам и операциям внутри Группы, а также нереализованные прибыли и убытки, возникающие в результате операций внутри Группы, исключаются.

Изменения доли владения в дочерних предприятиях Группы, не приводящие к потере контроля, учитываются в составе капитала.

В случае утраты контроля над дочерним предприятием Группа прекращает признание активов и обязательств и соответствующих компонентов капитала бывшего дочернего предприятия. Любая возникающая в результате этого разница признается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках. Оставшаяся доля владения в бывшем дочернем предприятии признается по справедливой стоимости на дату утраты контроля.

Ассоциированные предприятия

Ассоциированное предприятие – это предприятие, в котором Группа обычно владеет от 20% до 50% голосующих акций и на которое Группа оказывает значительное влияние вследствие участия в процессе принятия финансовых и управленческих решений, но не осуществляет контроль или совместный контроль. Ассоциированные предприятия учитываются по методу долевого участия с момента возникновения существенного влияния на это предприятие и до его прекращения.

Вложения в ассоциированные предприятия отражаются в учете по стоимости приобретения, включая гудвил, а также долю Группы в нераспределенной прибыли, полученной после приобретения, и другие изменения в резервах. Балансовая стоимость вложений в ассоциированные предприятия регулярно проверяется на обесценение и в случае его возникновения уменьшается в периоде, в котором обесценение было выявлено. Результаты деятельности ассоциированных предприятий учитываются по методу долевого участия на основании их последней финансовой отчетности, при необходимости скорректированной для унификации учетной политики.

Убытки ассоциированных предприятий принимаются к учету в консолидированной финансовой отчетности до того момента, пока вложения в такие ассоциированные предприятия не списываются до нуля. После этого убытки учитываются только в том объеме, в котором Группа имеет обязательства по оказанию финансовой поддержки таким ассоциированным предприятиям.

Прибыли и убытки, возникающие в результате операций с ассоциированными предприятиями, подлежат исключению в пропорции, равной доле Группы в капитале соответствующих ассоциированных предприятий. В случае утраты существенного влияния инвестор оценивает оставшуюся часть вложений в бывшее ассоциированное предприятие по справедливой стоимости, а возникающая разница отражается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках.

Объединение предприятий

Приобретение дочерних предприятий учитывается по методу покупки. Стоимость каждого приобретения определяется в сумме справедливой стоимости переданных активов, принятых и созданных обязательств и долевых инструментов, выпущенных Группой на дату приобретения, в обмен на получение контроля над приобретенной компанией.

При приобретении доли в дочернем или ассоциированном предприятии любое превышение стоимости приобретения, стоимости доли неконтролирующих акционеров в приобретенной компании и справедливой стоимости, ранее принадлежавшей покупателю доли (при наличии таковой) в капитале приобретенной компании, над справедливой стоимостью ее идентифицируемых активов и обязательств на дату приобретения отражается в качестве гудвила. Гудвил, возникший при приобретении дочерних предприятий, отражается отдельно, а гудвил по ассоциированным предприятиям включается в балансовую стоимость вложений в ассоциированные предприятия. Гудвил проверяется на предмет обесценения не реже одного раза в год. В случае возникновения обесценения его сумма отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках в периоде, в котором выявляются подтверждающие это обстоятельства, и впоследствии не восстанавливается.

Если после переоценки доля Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов приобретенной компании превышает сумму стоимости приобретения, стоимости доли неконтролирующих акционеров в приобретенной компании и справедливой стоимости, ранее имевшейся у покупателя доли (при наличии таковой) в капитале приобретенной компании, такое превышение отражается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках в качестве дохода от приобретения доли владения по цене ниже справедливой.

Все расходы, связанные с приобретением, отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в момент возникновения.

Если первоначальный учет сделки по объединению предприятий не завершен на конец отчетного периода, в котором произошло объединение, в отчетности представляются оценочные суммы по статьям, оценка которых не завершена. Эти оценочные суммы корректируются ретроспективно (также могут признаваться дополнительные активы и обязательства) в течение периода оценки (максимум двенадцать месяцев с момента объединения предприятий) по мере выяснения фактов и обстоятельств, существовавших на дату приобретения, которые оказали бы влияние на суммы, признанные в отчетности на эту дату, если бы они были известны в то время.

Активы, предназначенные для продажи

Внеоборотные активы и выбывающие группы активов классифицируются как предназначенные для продажи в случае, если их балансовая стоимость, скорее всего, будет возмещена не в процессе обычного использования, а посредством продажи. Данное условие обычно считается выполненным, если существует высокая вероятность осуществления сделки по продаже в течение одного года с момента классификации, актив или выбывающая группа активов могут быть проданы в их текущем состоянии и руководство Группы имеет намерение осуществить продажу.

Внеоборотные активы и выбывающие группы активов, классифицированные как предназначенные для продажи, оцениваются по наименьшей из балансовой стоимости или справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу.

Активы и обязательства, предназначенные для продажи, представляются в консолидированном отчете о финансовом положении отдельно от прочих активов и обязательств на дату составления отчетности. Сравнительные данные, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении за предшествующий период в отношении активов, предназначенных для продажи, не корректируются.

Функциональная валюта и валюта представления

Индивидуальная финансовая отчетность каждого предприятия Группы представляется в его функциональной валюте.

Российский рубль («руб.» или «рубль») был определен в качестве функциональной валюты Компании, всех дочерних предприятий, расположенных на территории Российской Федерации, всех иностранных дочерних предприятий Группы, за исключением следующих дочерних предприятий, ввиду значительной степени их автономности. Функциональная валюта Norilsk Nickel Harjavalta Oy – доллар США, Norilsk Nickel Africa Proprietary Limited – южноафриканский рэнд.

Валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы является доллар США («долл. США»). Использование доллара США в качестве валюты представления является распространенной практикой среди мировых компаний, занятых в горнодобывающих отраслях. Также доллар США является более удобной валютой представления для иностранных пользователей консолидированной финансовой отчетности Группы. Группа также выпускает консолидированную финансовую отчетность, соответствующую требованиям Федерального закона 208-ФЗ, использующую российский рубль в качестве валюты представления отчетности (см. Примечание 1).

Компоненты консолидированного отчета о финансовом положении, консолидированного отчета о прибылях и убытках и консолидированного отчета о движении денежных средств пересчитываются в валюту представления следующим образом:

- все статьи активов и обязательств (как денежные, так и неденежные) в консолидированном отчете о финансовом положении пересчитываются по курсу на дату окончания соответствующего отчетного периода;
- все статьи доходов и расходов пересчитываются по среднему обменному курсу за каждый квартал (за исключением ситуаций, когда средний курс не является обоснованно приближенным к накопленному эффекту курсов на даты операций, и в этих случаях доходы и расходы пересчитываются по курсам на даты операций);
- все компоненты капитала пересчитываются по курсу на дату совершения операции;
- все курсовые разницы, возникающие в результате пересчета, отражаются как отдельный компонент специального резерва в составе прочих совокупных доходов;
- в консолидированном отчете о движении денежных средств остатки денежных средств на начало и конец каждого представленного периода пересчитываются по курсам на соответствующие даты;
- все денежные потоки пересчитываются по средним курсам за представленные периоды за исключением кредитов и займов, дивидендов и авансов полученных, доходов и расходов, полученных от выбытия дочерних предприятий, которые пересчитываются по курсу на дату совершения операции;
- возникающие в результате пересчета курсовые разницы представлены в консолидированном отчете о движении денежных средств как эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов.

Операции в иностранной валюте

Операции, выраженные в валютах, отличных от функциональной валюты (в иностранной валюте), отражаются по курсам, действующим на даты совершения операций. На каждую отчетную дату денежные активы и пассивы, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по обменному курсу, действующему на дату отчетности. Неденежные статьи, учитываемые по первоначальной стоимости, пересчитываются по курсам на даты совершения операций. Неденежные статьи, учитываемые по справедливой стоимости, пересчитываются по курсу, действующему на последнюю дату определения справедливой стоимости. Курсовые разницы, возникающие в результате изменения курсов валют, отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Обменные курсы, использованные при подготовке консолидированной финансовой отчетности, представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Российский рубль / Доллар США		
31 декабря	60,66	72,88
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	67,03	60,96
Южноафриканский рэнд / Доллар США		
31 декабря	13,78	15,55
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	14,68	12,69
Австралийский доллар / Доллар США		
31 декабря	1,39	1,37
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	1,34	1,33
Гонконгский доллар / Доллар США		
31 декабря	7,75	7,75
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	7,76	7,75

Признание выручки

Выручка от реализации металлов

Выручка от реализации металлов отражается в момент перехода к покупателю существенных рисков и выгод, вытекающих из права собственности, и представляет собой общую сумму счетов, предъявляемых покупателям за поставку металлов, за вычетом налога на добавленную стоимость.

Выручка по контрактам, которые заключены с целью удовлетворения ожидаемых потребностей Группы в реализации товаров, изначально предназначены для этих целей и предполагают исполнение обязательств в виде физической поставки товара, признается в консолидированной финансовой отчетности по мере исполнения таких контрактов.

По некоторым контрактам цены на металлы не устанавливаются до наступления заранее фиксированной даты, по состоянию на которую на основе рыночной цены определяется цена поставки. Выручка от реализации в таких случаях первоначально отражается по текущей рыночной цене. Выручка от реализации металлов, отраженная предварительно, пересчитывается на каждую отчетную дату с использованием форвардной рыночной цены, соответствующей периоду котировки, указанному в договоре. Такая корректировка отражается в составе выручки.

Выручка от прочей реализации

Выручка от реализации прочей продукции (отличной от реализации металлов) отражается в момент перехода к покупателю существенных рисков и выгод, вытекающих из права собственности согласно договорам купли-продажи.

Выручка от оказания услуг признается в том периоде, когда услуги были оказаны и результаты сделки, предполагающей оказание услуг, могут быть надежно оценены.

Доходы по процентам и дивидендам полученным

Доходы по дивидендам от инвестиций признаются в момент возникновения права Группы на получение платежа. Доход по процентам начисляется с использованием метода эффективной процентной ставки.

Аренда

Аренда, по условиям которой к Группе переходят все риски и выгоды, связанные с правом собственности на актив, классифицируется как финансовая аренда. Активы, полученные на условиях финансовой аренды, капитализируются в составе основных средств по наименьшей из двух величин: справедливой стоимости на дату приобретения и текущей дисконтированной стоимости будущих минимальных арендных платежей. Одновременно признается соответствующая задолженность по арендным платежам. Арендованные основные средства амортизируются в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы или срока аренды. Если в конце срока аренды предполагается передача прав собственности арендатору, то в качестве амортизационного периода применяется полезный срок службы актива.

Платежи по финансовой аренде рассчитываются методом эффективной процентной ставки и распределяются между финансовыми расходами, включаемыми в состав процентов уплаченных, и погашением суммы основного долга, сокращающим размер обязательств по аренде перед арендодателем.

Аренда, при которой арендодатель сохраняет за собой практически все риски и выгоды, связанные с правом собственности на актив, рассматривается как операционная аренда. Платежи по операционной аренде отражаются в составе расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках равными долями в течение срока аренды, при условии, что другие методы не являются более подходящими с точки зрения графика получения выгод пользователем от арендованного актива. Условные арендные платежи по договорам операционной и финансовой аренды отражаются как расходы в том периоде, в котором они были понесены.

Финансовые расходы

Финансовые расходы в основном состоят из расходов по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами, а также амортизации дисконта по резерву на вывод основных средств из эксплуатации.

Финансовые расходы, непосредственно связанные с приобретением, строительством или созданием объектов капитального строительства, на подготовку которых к запланированному использованию или продаже должно быть затрачено значительное время, включаются в стоимость таких активов до тех пор, пока они не будут готовы к запланированному использованию или продаже.

Доход от инвестиционной деятельности, полученный в результате временного вложения полученных заемных средств до момента их расходования на приобретение объектов капитального строительства, вычитается из расходов на привлечение заемных средств, которые могут быть капитализированы.

Государственные субсидии

Государственные субсидии признаются в момент, когда появляется достаточная уверенность в том, что субсидия будет получена и что будут выполнены все условия и требования, необходимые для получения субсидии. Государственные субсидии на приобретение или создание активов вычитаются из стоимости соответствующих активов при определении их текущей балансовой стоимости.

Вознаграждения работникам

Заработная плата работников, относящаяся к деятельности текущего периода, признается в качестве расходов за этот период. Долгосрочные обязательства по вознаграждениям работникам отражаются по чистой дисконтированной стоимости.

Планы с установленными отчислениями

Группа производит отчисления по следующим планам с установленными отчислениями:

- Пенсионный фонд Российской Федерации;
- накопительная долевая пенсионная программа.

Обязательства Группы в отношении пенсионных планов с установленными отчислениями ограничиваются перечислением средств в периоде возникновения. Отчисления отражаются в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках по мере предоставления работниками услуг, дающих им право на такие отчисления.

Расходы по налогу на прибыль

Расходы по налогу на прибыль включают суммы текущего и отложенного налога.

Расходы по налогу на прибыль отражаются как расход или доход в консолидированном отчете о прибылях и убытках, за исключением случаев, когда он относится к статьям, непосредственно относимым к прочим совокупным доходам, в случае чего сумма налога также отражается в составе прочих совокупных доходов. В тех случаях, когда текущий или отложенный налог возникает при объединении предприятий, налоговый эффект включается в учет при объединении предприятий.

Текущий налог

Сумма текущего налога определяется с учетом размера налогооблагаемой прибыли, полученной за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от прибыли за год, отраженной в консолидированном отчете о прибылях и убытках, поскольку не включает статьи доходов или расходов, подлежащих налогообложению или вычету для целей налогообложения в другие годы, а также исключает необлагаемые и не учитываемые в целях налогообложения статьи.

Отложенный налог

Отложенный налог отражается в отношении временных разниц между данными налогового учета и данными, отраженными в финансовой отчетности. Отложенные налоговые обязательства отражаются в отношении всех временных разниц, увеличивающих налогооблагаемую прибыль, а отложенные налоговые активы отражаются с учетом вероятности наличия в будущем налогооблагаемой прибыли, из которой могут быть вычтены временные разницы, принимаемые для целей налогообложения. Отложенные налоговые активы и обязательства не отражаются в консолидированной финансовой отчетности, если временные разницы связаны с гудвилом или возникают при первоначальном признании (кроме случаев приобретения предприятий) других активов и обязательств в рамках операций, которые не влияют на налогооблагаемую и бухгалтерскую прибыль.

Отложенные налоговые обязательства отражаются с учетом налогооблагаемых временных разниц, относящихся к инвестициям в дочерние, совместные и ассоциированные предприятия, за исключением тех случаев, когда Группа имеет возможность контролировать сроки возмещения временной разницы, и существует высокая вероятность того, что данная разница не будет возмещена в обозримом будущем. Отложенные налоговые активы, связанные с такими инвестициями и доходами, признаются с учетом вероятности получения в будущем налогооблагаемой прибыли, достаточной для использования вычитаемых временных разниц, и такое использование ожидается в обозримом будущем.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и корректируется с учетом вероятности того, что предполагаемая налогооблагаемая прибыль будет достаточной для полного или частичного возмещения актива.

Оценка отложенных налоговых активов и обязательств отражает налоговые последствия, которые могут возникнуть в связи с тем, каким образом Группа намеревается возместить или погасить балансовую стоимость своих активов и обязательств на отчетную дату. Отложенные налоговые активы и обязательства принимаются к зачету, если существует законное право произвести зачет текущих налоговых активов и текущих налоговых обязательств, и когда они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом. Группа производит зачет отложенных налоговых активов и обязательств для дочерних предприятий, входящих в консолидированную группу налогоплательщиков.

Основные средства

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения

Капитализированные затраты на строительство рудников включают расходы, непосредственно связанные с:
- приобретением лицензий на проведение поисково-разведочных работ;
- строительством новых рудников;
- определением уточненного содержания полезных компонентов в разрабатываемом рудном теле;
- расширением производственных мощностей рудника.

Затраты на строительство рудников включают процентные расходы, капитализированные в период строительства рудника, если финансирование осуществляется за счет привлечения заемных средств.

Затраты на строительство рудников переводятся в состав основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и начинают амортизироваться в момент достижения рудников коммерческих объемов производства.

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, учитываются по первоначальной стоимости за вычетом сумм накопленной амортизации и резерва под обесценение. В стоимость основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, входит стоимость приобретения и строительства рудников, расходы, понесенные до начала производства, инфраструктура рудников, стоимость зданий, сооружений и оборудования для переработки добытой руды, стоимость прав на пользование недрами и лицензий на проведение поисково-разведочных работ, а также текущая дисконтированная стоимость будущих расходов по выводу основных средств из эксплуатации.

Начисление амортизации основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, начинается с момента достижения новым рудником коммерческих объемов производства и включается в себестоимость производства. Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, амортизируются с использованием линейного метода в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы объекта основных средств либо срока службы рудника, рассчитанного на основе данных о количестве доказанных и прогнозных запасов полезных ископаемых. При определении срока службы рудника допущения, действительные на момент проведения оценки, могут измениться в случае появления новой информации. В среднем сроки амортизации составляют от 2 до 45 лет.

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению

Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению, включают металлургические производства, здания, инфраструктуру, машины и оборудование и прочие основные средства. Такие основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и резерва под обесценение.

Прочие основные средства амортизируются линейным методом в течение полезного срока службы.

Амортизационные отчисления рассчитываются в течение следующих сроков полезной службы активов:
- металлургические производства, здания и инфраструктура 5–50 лет
- машины и оборудование 3–30 лет
- прочие основные средства 2–20 лет

Незавершенное капитальное строительство

Незавершенное капитальное строительство включает в себя расходы, непосредственно связанные со строительством зданий, металлургических предприятий, созданием необходимой инфраструктуры, машин и оборудования, в том числе:
- авансы, выданные на приобретение основных средств, и материалы, предназначенные для капитального строительства зданий, металлургических предприятий, создания необходимой инфраструктуры, машин и оборудования;
- суммы, депонированные в банках в качестве покрытия под безотзывные аккредитивы, открытые для оплаты будущих поставок основных средств;
- расходы по финансированию, понесенные в течение строительства, если оно производится за счет заемных средств.

Начисление амортизации на эти активы начинается в момент ввода их в эксплуатацию.

Расходы на геологоразведочные работы

Расходы на геологоразведочные работы, такие как геофизические, топографические, геологические и аналогичные виды работ, капитализируются, если установлено, что они приведут к возникновению рентабельного инвестиционного проекта. Расходы на геологоразведочные работы начинают амортизироваться в течение срока службы рудника с момента подтверждения коммерческой целесообразности добычи. В противном случае расходы списываются в периоде, в котором они произведены.

Расходы на геологоразведочные работы, списанные до начала строительства рудника, впоследствии не капитализируются, даже в случае начала его коммерческого использования.

Инвестиционная недвижимость

Инвестиционная недвижимость отражается по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации. Инвестиционная недвижимость амортизируется линейным методом в течение полезного срока службы.

Нематериальные активы, за исключением гудвила

Нематериальные активы отражаются в учете по первоначальной стоимости за вычетом сумм накопленной амортизации и резерва под обесценение. Нематериальные активы в основном включают в себя патенты, лицензии и программное обеспечение, права на использование программного обеспечения и прочие нематериальные активы.

Амортизация патентов, лицензий и программного обеспечения начисляется равномерно в течение периода от 1 до 10 лет.

Обесценение внеоборотных активов, за исключением гудвила

На каждую отчетную дату Группа проводит проверку стоимости своих внеоборотных активов на предмет обесценения в случае существования индикаторов, свидетельствующих об их обесценении. В случае обнаружения таких признаков рассчитывается возмещаемая стоимость соответствующего актива с целью определения размера убытка от обесценения (если таковой имеется). В тех случаях, когда нецелесообразно оценивать возмещаемую стоимость отдельного актива, Группа оценивает возмещаемую стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, к которой относится такой актив.

Возмещаемая стоимость определяется как наибольшее из двух значений: справедливая стоимость за вычетом расходов на продажу или стоимость актива в пользовании. При определении стоимости актива в пользовании прогнозные денежные потоки приводятся к текущей стоимости с использованием ставок дисконтирования до налогообложения, отражающих текущую рыночную стоимость денег и рисков, относящихся к активу или единице, генерирующей денежные потоки. Если возмещаемая стоимость какого-либо актива или единицы, генерирующей денежные потоки, оказывается ниже его балансовой стоимости, балансовая стоимость этого актива или единицы, генерирующей денежные потоки, уменьшается до размера его возмещаемой стоимости. Убытки от обесценения сразу же признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В тех случаях, когда убыток от обесценения впоследствии восстанавливается, балансовая стоимость актива (или единицы, генерирующей денежные потоки) увеличивается до суммы, полученной в результате новой оценки его возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличенная балансовая стоимость не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы по этому активу (или единице, генерирующей денежные потоки) не был отражен убыток от обесценения в предыдущие годы. Восстановление убытка от обесценения сразу же отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Товарно-материальные запасы

Готовая металлопродукция

Основные металлы Группы – никель, медь, палладий, платина; побочные металлы Группы – золото, родий, серебро и прочие металлы. Основные металлы отражаются по наименьшей из двух величин: чистой производственной себестоимости и чистой цене возможной реализации. Чистая производственная себестоимость основных металлов рассчитывается путем распределения полной себестоимости производства пропорционально доле выручки от реализации этого металла в общей выручке. Побочные продукты оцениваются по чистой стоимости возможной реализации, основанной на текущих рыночных ценах.

Незавершенное производство

Стоимость незавершенного производства металлов, находящихся на стадии переработки, включает в себя все затраты, понесенные в процессе производства, включая прямые затраты на материалы и заработную плату, распределенные общепроизводственные расходы, амортизацию и другие расходы, понесенные в процессе производства каждого вида продукта с учетом степени его готовности.

Запасы и материалы

Запасы и материалы оцениваются по средневзвешенному методу, за вычетом резерва под снижение стоимости малоходовых и неликвидных материалов.

Финансовые активы

Финансовые активы признаются в учете в момент совершения сделки и первоначально оцениваются по справедливой стоимости с учетом расходов по совершению сделки, непосредственно относящихся к сделке, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, которые первоначально отражаются по справедливой стоимости.

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям:
- оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках;
- удерживаемые до погашения;
- имеющиеся в наличии для продажи; и
- займы и дебиторская задолженность.

Отнесение финансовых активов к тому или иному классу зависит от их особенностей и цели приобретения и происходит в момент их принятия к учету.

Метод эффективной процентной ставки

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового актива и распределения процентных доходов в течение соответствующего периода. Эффективной процентной ставкой является ставка, которая используется для дисконтирования предполагаемых будущих денежных поступлений в течение ожидаемого срока существования финансового актива или, если применимо, на более короткий срок.

Доходы, относящиеся к долговым инструментам, отражаются по методу эффективной процентной ставки, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках

Финансовый актив классифицируется как оцениваемый по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, если он предназначен для торговли либо классифицирован как оцениваемый по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках.

Финансовый актив классифицируется как предназначенный для торговли, если:
- он приобретен, главным образом, для продажи в ближайшем будущем; или
- является частью идентифицируемого портфеля финансовых инструментов, который управляется Группой совместно и по которому ожидается получение фактической прибыли в ближайшем будущем; или
- является производным финансовым инструментом.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, отражаются по справедливой стоимости с отражением возникающих при переоценке доходов и расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Чистая прибыль или убыток, отраженный в консолидированном отчете о прибылях и убытках, включает в себя сумму дивидендов или процентов по данному финансовому активу.

Займы и дебиторская задолженность

Торговая дебиторская задолженность, выданные займы и прочая дебиторская задолженность с фиксированными или определяемыми выплатами, которые не котируются на активном рынке, классифицируются как займы и дебиторская задолженность. Займы и дебиторская задолженность учитываются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки за вычетом резерва под обесценение. Процентный доход учитывается с использованием метода эффективной процентной ставки, за исключением краткосрочной дебиторской задолженности, по которой сумма процентов является несущественной.

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, включают, в основном, акции, котирующиеся на открытом рынке, и производные ценные бумаги, не имеющие котировок на открытом рынке.

Принадлежащие Группе производные ценные бумаги, имеющие котировки на открытом рынке, оцениваются по рыночной стоимости. Прибыли или убытки, связанные с изменением справедливой стоимости данных инвестиций, отражаются как резерв по переоценке инвестиций в составе прочих совокупных доходов, за исключением убытков от обесценения, процентов, рассчитанных с использованием метода эффективной процентной ставки, и курсовых разниц на денежных статьях, которые признаются непосредственно в консолидированном отчете о прибылях и убытках. В случае если инвестиции реализованы или по ним возникло обесценение, накопленные прибыли или убытки, ранее признаваемые в составе резерва по переоценке инвестиций, отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Производные ценные бумаги, не имеющие котировок на активном рынке, отражаются исходя из оценки руководством их справедливой стоимости.

Обесценение финансовых активов

Финансовые активы, за исключением оцениваемых по справедливой стоимости с признанием ее изменения в отчете о прибылях и убытках, проверяются на предмет наличия признаков обесценения на каждую отчетную дату. Убыток от обесценения признается при наличии объективных данных, свидетельствующих об уменьшении ожидаемых будущих денежных потоков по данному активу в результате одного или нескольких событий, произошедших после принятия финансового актива к учету.

Группа создает 100% резерв по всей торговой и прочей дебиторской задолженности, просроченной более чем на 365 дней. По торговой и прочей дебиторской задолженности сроком до 365 дней резерв создается согласно ожидаемой вероятности возмещения задолженности и периода просрочки.

Индикатором обесценения для дебиторской задолженности может служить прошлый опыт неплатежей или увеличения числа отсроченных платежей, а также изменения в экономических условиях, приводящие к неисполнению обязательств по платежам.

Для финансовых активов, отражаемых по амортизированной стоимости, убыток от обесценения рассчитывается как разница между балансовой стоимостью и текущей стоимостью прогнозируемых будущих потоков денежных средств, дисконтированных с использованием первоначальной эффективной ставки процента.

Убыток от обесценения вычитается непосредственно из балансовой стоимости финансового актива, за исключением торговой и прочей дебиторской задолженности, балансовая стоимость которой уменьшается с использованием счета резерва. В случае признания торговой и прочей дебиторской задолженности безнадежной, такая задолженность списывается за счет соответствующего резерва. Полученные впоследствии возмещения ранее списанных сумм отражаются по кредиту счета резерва. Изменения резерва отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

За исключением долговых и долевых финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, если в последующем периоде размер убытка от обесценения уменьшается и такое уменьшение может быть объективно связано с событием, имевшим место после признания обесценения, ранее отраженный убыток от обесценения восстанавливается через счет прибылей или убытков. При этом балансовая стоимость финансовых активов на дату восстановления убытка от обесценения не может превышать амортизированную стоимость, которая была бы отражена в случае, если бы обесценение не признавалось.

В случае, когда снижение справедливой стоимости инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, было отражено в составе прочих совокупных доходов, но возникли объективные факты, подтверждающие обесценение данных инвестиций, накопленный убыток, отраженный в составе прочих совокупных доходов, должен быть перенесен в консолидированный отчет о прибылях и убытках, даже если выбытие инвестиций не произошло. Обесценение, ранее признанное в консолидированном отчете о прибылях и убытках, впоследствии не восстанавливается.Увеличение стоимости, последующее признанию обесценения, признается в составе прочих совокупных доходов.

Списание финансовых активов

Группа списывает финансовый актив с учета только в случае прекращения прав на денежные потоки по соответствующему договору или в случае передачи финансового актива и соответствующих рисков и выгод другой организации. Если Группа не передает, но в то же время не сохраняет основные риски и выгоды от владения активом и продолжает контролировать переданный актив, то она продолжает отражать свою долю в данном активе и связанном с ним обязательстве в сумме предполагаемого возмещения. Если Группа сохраняет все основные риски и выгоды от владения переданным финансовым активом, она продолжает учитывать данный финансовый актив, а также отражает обеспеченный заем в сумме, которую должна погасить.

Финансовые обязательства

Группа классифицирует финансовые обязательства как кредиты и займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Такие финансовые обязательства при первоначальном признании оцениваются по справедливой стоимости за вычетом непосредственно относящихся затрат по сделке. После первоначального признания эти финансовые обязательства оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента.

Метод эффективной процентной ставки

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового обязательства и распределения процентных расходов в течение соответствующего периода. Эффективной процентной ставкой является ставка, которая используется для дисконтирования предполагаемых будущих денежных платежей в течение ожидаемого срока существования финансового обязательства или, если применимо, на более короткий срок.

Списание финансовых обязательств

Группа списывает финансовые обязательства с учета только в случае исполнения, отмены или истечения срока обязательств.

Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства, банковские депозиты в банках, у брокеров и других финансовых учреждениях и высоколиквидные финансовые вложения с изначальным сроком погашения, не превышающим трех месяцев, депозиты до востребования, которые свободно конвертируются в соответствующие суммы денежных средств и риск изменения стоимости которых является незначительным.

Резервы

Резервы признаются тогда, когда у Группы имеются юридические или вытекающие из практики обязательства, возникшие в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что погашение этого обязательства потребует выбытия ресурсов Группы, а также может быть сделана надежная оценка величины обязательства.

Сумма, признанная в качестве резерва, представляет собой наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения текущего обязательства на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенность, связанные с обязательством. Если для расчета резерва используются денежные потоки, которые потребуются для погашения текущего обязательства, балансовой стоимостью резерва считается текущая дисконтированная стоимость таких денежных потоков.

Обязательства по восстановлению окружающей среды

Обязательства по восстановлению окружающей среды включают в себя расходы по выводу основных средств из эксплуатации, а также на рекультивацию земель.

Будущие расходы по выводу основных средств из эксплуатации и соответствующие обязательства отражаются по чистой дисконтированной стоимости в тот момент, когда у Группы возникают обязательства в отношении данных расходов (обычно, когда соответствующий актив введен в эксплуатацию) и их величина может быть оценена с достаточной степенью достоверности. Капитализированные расходы по выводу основных средств из эксплуатации амортизируются в течение срока службы рудника. Увеличение обязательства по выводу основных средств из эксплуатации в связи с амортизацией дисконта отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе финансовых расходов. Сумма обязательств по выводу основных средств из эксплуатации периодически пересматривается с учетом действующих законов и нормативных актов, и при необходимости существующая оценка корректируется.

4. ОСНОВНЫЕ ОЦЕНКИ И ДОПУЩЕНИЯ

Подготовка консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО требует от руководства Группы выработки оценок и допущений, влияющих на величину активов и обязательств Группы на отчетную дату, раскрытие условных активов и обязательств, а также суммы доходов и расходов за отчетный период. Выработка таких оценок включает субъективные факторы и зависит от прошлого опыта, текущих и ожидаемых экономических условий и всей прочей доступной информации. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Наиболее значительные области, требующие применения оценок и допущений руководства, следующие:

- сроки полезного использования основных средств;
- обесценение активов, включая справедливую стоимость активов, предназначенных для продажи;
- резервы;
- обязательства по восстановлению окружающей среды;
- налог на прибыль; и
- условные факты хозяйственной деятельности.

Сроки полезного использования основных средств

Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, амортизируются с использованием линейного метода в течение наименьшего из двух периодов: полезного срока службы объекта основных средств либо срока службы рудника, рассчитанного на основе данных о количестве доказанных и прогнозных запасов полезных ископаемых. При определении срока службы рудника допущения, действительные на момент проведения оценки, могут измениться в случае появления новой информации.

Факторы, которые могут повлиять на определение срока службы рудника, включают:

- изменение величины доказанных и прогнозных запасов полезных ископаемых;
- существенное изменение содержания металлов в руде с течением времени;
- разница между фактическими ценами и допущениями относительно цен на металлы, использованными при оценке и классификации запасов полезных ископаемых;
- непредвиденные операционные проблемы на рудниках;
- изменение сумм капитальных затрат, операционных расходов, затрат на добычу, обработку металлов и восстановление окружающей среды, ставок дисконтирования и курсов иностранной валюты, которые могут оказать негативное влияние на экономическую эффективность добычи запасов полезных ископаемых.

В случае изменения какого-либо из перечисленных факторов может произойти изменение сроков амортизации основных средств, используемых для добычи и первичного обогащения, и их текущей стоимости. Правильность применяемых полезных сроков службы основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению, регулярно проверяется руководством. Проверка проводится исходя из текущего технического состояния активов и ожидаемого периода, в течение которого они будут приносить экономические выгоды Группе.

Обесценение активов

Балансовая стоимость внеоборотных активов Группы анализируется на предмет выявления признаков, свидетельствующих об обесценении таких активов или признаков, свидетельствующих о том, что признанное ранее обесценение может быть полностью или частично восстановлено. Для целей теста на обесценение активы, не генерирующие независимые денежные потоки, относятся к соответствующей единице, генерирующей денежные потоки. Руководство неизбежно применяет субъективное суждение при отнесении активов, не генерирующих независимые денежные потоки, к соответствующим генерирующим единицам, а также при оценке сроков и величины соответствующих денежных потоков в рамках расчета стоимости актива в пользовании. Последующие изменения в порядке отнесения активов к генерирующим единицам или сроков денежных потоков могут оказать влияние на балансовую стоимость соответствующих активов.

Резервы

Группа производит начисление резерва по сомнительным долгам в целях покрытия потенциальных убытков, возникающих в случае неспособности покупателей осуществить необходимые платежи. При оценке достаточности резерва по сомнительным долгам руководство учитывает текущие общеэкономические условия, сроки возникновения остатков непогашенной дебиторской задолженности, опыт Группы по списанию задолженности, кредитоспособность покупателей и изменения условий осуществления платежей. Корректировки резерва по сомнительным долгам, отраженного в консолидированной финансовой отчетности, могут производиться по результатам изменений экономической или отраслевой ситуации или финансового положения отдельных покупателей.

Группа также начисляет резерв по малооборачиваемым и неликвидным материалам и запасам. Кроме того, некоторые виды произведенной Группой готовой продукции отражаются в учете по чистой цене возможной реализации, определяемой на основе наиболее надежных данных, доступных на момент проведения такой оценки. При этом учитываются колебания цены или себестоимости готовой продукции, напрямую связанные с событиями, происходящими после отчетной даты, в той мере, в которой эти события подтверждают ситуацию, действующую по состоянию на конец отчетного периода.

Группа производит начисление резерва по социальным обязательствам. Сумма, признаваемая в качестве резерва, представляет собой приведенную стоимость наиболее точной оценки будущих затрат, необходимых для погашения этих обязательств.

Обязательства по восстановлению окружающей среды

Горнодобывающая и геологоразведочная деятельность Группы регулируется различными законами и нормативными актами в области охраны окружающей среды. Группа проводит оценку обязательств по охране окружающей среды, основываясь на понимании руководством Группы требований действующего законодательства различных юрисдикций, условий лицензионных соглашений и внутренних инженерных оценок. Резерв на вывод основных средств из эксплуатации и рекультивацию земель признается исходя из чистой дисконтированной стоимости в момент возникновения соответствующего обязательства. Фактические расходы будущих периодов могут существенно отличаться от суммы резерва. Кроме того, на величину данного резерва могут оказать влияние будущие изменения законов и нормативных актов в области защиты окружающей среды, оценки сроков службы рудников и ставок дисконтирования.

Налог на прибыль

Группа уплачивает налог на прибыль в различных юрисдикциях. Определение суммы резерва по налогу на прибыль, уплачиваемому в различных юрисдикциях, в значительной мере является предметом субъективного суждения в связи со сложностью законодательной базы. Существует значительное число сделок и расчетов, по которым сумма окончательного налогового обязательства не может быть однозначно определена.

Группа признает обязательства по налогам, которые могут возникнуть по результатам налоговых проверок, на основе оценки потенциальных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по различным налоговым спорам будет отличаться от отраженных сумм, данная разница окажет влияние на суммы текущего и отложенного налога на прибыль в том периоде, в котором она будет выявлена.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов оценивается на каждую отчетную дату и уменьшается на величину, в отношении которой произошло снижение вероятности того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для полного или частичного покрытия отложенного налогового актива. Оценка такой вероятности предусматривает использование субъективного суждения исходя из ожидаемых результатов деятельности.

При оценке вероятности использования в будущем отложенного налогового актива учитываются различные факторы, в том числе операционные результаты деятельности Группы в предыдущих отчетных периодах, операционный план Группы, период возможного использования убытков прошлых лет для целей налогообложения и стратегии налогового планирования. Если фактические результаты будут отличаться от произведенных оценок или эти оценки подлежат корректировке в будущих периодах, это может оказать негативное влияние на финансовое положение, результаты деятельности и движение денежных средств Группы.

Условные факты хозяйственной деятельности

Характер условных активов и обязательств предполагает, что они будут реализованы только при возникновении или отсутствии одного или более будущих событий. Оценка таких условных активов и обязательств неотъемлемо связана с применением значительной доли субъективного суждения и оценок результатов будущих событий.

5. ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

Операционные сегменты определяются на основе внутренних отчетов по компонентам Группы, которые регулярно анализируются Правлением Группы.

Руководство Группы определило следующие операционные сегменты:

- сегмент «Группа ГМК», включающий в себя деятельность по добыче и металлургии, транспортные услуги, энергетику, ремонт и техническое обслуживание на территории полуострова Таймыр;
- сегмент «Группа КГМК», включающий в себя деятельность по добыче и металлургии, энергетику, деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Кольского полуострова;
- сегмент «NN Harjavalta», включающий в себя деятельность по переработке на территории Финляндии;
- сегмент «Прочие металлургические», включающий в себя деятельность по развитию Быстринского проекта, прочую металлургическую деятельность и деятельность по разведке полезных ископаемых на территории Российской Федерации и за рубежом;
- сегмент «Прочие неметаллургические», включающий в себя деятельность по реализации металлов и прочих товаров и услуг, транспортные и логистические услуги, энергетику, коммунальные услуги, исследовательскую деятельность и прочие виды деятельности на территории Российской Федерации и за рубежом.

Корпоративная деятельность Группы не является операционным сегментом, включает в себя в основном административные расходы Главного офиса Группы и казначейские операции Группы и включена в строку «Нераспределенные». Активы, классифицированные как предназначенные для продажи, и обязательства, связанные с активами, классифицированными как предназначенные для продажи, также отражены в строке «Нераспределенные».

Отчетные сегменты в примечании приведены до элиминации межсегментных оборотов и остатков, за исключением:

- остатков внутригрупповых займов и процентов по ним;
- остатков внутригрупповых инвестиций;
- начисления внутригрупповых дивидендов;
- реализации металлов внутри компаний Группы.

Расчет по сегментам сделан на той же основе, что и по остальным показателям консолидированной финансовой отчетности. Показатели за год, закончившийся 31 декабря 2015 года, были пересчитаны в соответствии с формой представления информации по сегментам в текущем отчетном периоде.

Выручка, показатели прибыльности или убыточности сегментов (EBITDA) и прочая сегментная информация по продолжающейся деятельности в разрезе отчетных сегментов Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2016 года и 31 декабря 2015 года, представлены ниже.

За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	Прочие металлургические	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от внешних покупателей	5 981	465	727	7	1 079	–	8 259
Операции с другими сегментами	213	199	–	–	620	(1 032)	–
Итого выручка	6 194	664	727	7	1 699	(1 032)	8 259
Сегментная EBITDA	3 883	117	45	(11)	119	112	4 265
Нераспределенные							(366)
Консолидированная EBITDA							3 899
Износ и амортизация							(557)
Убыток от обесценения нефинансовых активов							(61)
Финансовые расходы							(453)
Положительные курсовые разницы, нетто							485
Прочие доходы и расходы, нетто							(37)
Прибыль до налогообложения							3 276
Прочая сегментная информация							
Приобретение основных средств и нематериальных активов	1 284	93	16	269	33	–	1 695
Износ и амортизация	435	41	28	–	23	30	557
Убыток от обесценения нефинансовых активов	50	2	–	–	9	–	61

За год, закончившийся 31 декабря 2015 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	Прочие металлургические	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Выручка от внешних покупателей	6 532	615	757	17	621	–	8 542
Операции с другими сегментами	58	158	–	13	561	(790)	–
Итого выручка	6 590	773	757	30	1 182	(790)	8 542
Сегментная EBITDA	4 429	257	63	(12)	(81)	26	4 682
Нераспределенные							(386)
Консолидированная EBITDA							4 296
Износ и амортизация							(506)
Убыток от обесценения нефинансовых активов							(284)
Финансовые расходы							(326)
Отрицательные курсовые разницы, нетто							(865)
Прочие доходы и расходы, нетто							(71)
Прибыль до налогообложения							2 244
Прочая сегментная информация							
Приобретение основных средств и нематериальных активов	1 353	146	24	100	31	–	1 654
Износ и амортизация	418	37	42	1	34	(26)	506
Убыток от обесценения нефинансовых активов	272	–	–	11	1	–	284

Активы и обязательства в разрезе операционных сегментов Группы по состоянию на 31 декабря 2016 года и на 31 декабря 2015 года представлены следующим образом:

За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	Прочие металлургические	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	296	79	160	15	49	(599)	–
Активы по сегментам	9 922	768	383	802	793	(111)	12 557
Всего активы по сегментам	10 218	847	543	817	842	(710)	12 557
Нераспределенные							3 900
Итого активы							16 457
Межсегментные обязательства	113	87	77	27	295	(599)	–
Обязательства по сегментам	2 241	113	102	200	862	–	3 518
Всего обязательства по сегментам	2 354	200	179	227	1 157	(599)	3 518
Нераспределенные							9 043
Итого обязательства							12 561

За год, закончившийся 31 декабря 2015 года	Группа ГМК	Группа КГМК	NN Harjavalta	Прочие металлургические	Прочие неметаллургические	Исключено	Итого
Межсегментные активы	344	90	128	23	137	(722)	–
Активы по сегментам	6 949	510	346	317	985	(171)	8 936
Всего активы по сегментам	7 293	600	474	340	1 122	(893)	8 936
Нераспределенные							4 435
Итого активы							13 371
Межсегментные обязательства	178	17	1	4	522	(722)	–
Обязательства по сегментам	1 020	78	69	157	740	–	2 064
Всего обязательства по сегментам	1 198	95	70	161	1 262	(722)	2 064
Нераспределенные							9 046
Итого обязательства							11 110

Внеоборотные активы Группы в основном находятся на территории Российской Федерации и Финляндии.

6. ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТАЛЛОВ

Информация о выручке Группы от реализации металлов конечным покупателям представлена ниже (по местонахождению покупателей):

	Итого	Никель	Медь	Палладий	Платина	Полупродукты	Прочие металлы
За год, закончившийся 31 декабря 2016 года							
Европа	4 394	1 143	1 544	821	420	123	343
Азия	1 723	1 104	1	478	26	92	22
Северная и Южная Америка	737	222	–	488	–	1	26
Российская Федерация и СНГ	792	156	294	101	208	–	33
	7 646	2 625	1 839	1 888	654	216	424
За год, закончившийся 31 декабря 2015 года							
Европа	4 698	1 453	1 448	1 182	327	72	216
Азия	2 110	1 153	249	384	180	109	35
Северная Америка	613	232	22	209	76	12	62
Российская Федерация и СНГ	462	172	197	32	48	–	13
	7 883	3 010	1 916	1 807	631	193	326

7. СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Денежные операционные расходы		
Расходы на персонал	1 145	1 131
Расходы на приобретение металлов для перепродажи, сырья и полупродуктов	555	718
Материалы и запчасти	520	459
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	170	186
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	122	128
Электричество и теплоснабжение	101	108
Транспортные расходы	89	75
Топливо	60	66
Прочие	143	126
Итого денежные операционные расходы	2 905	2 997
Износ и амортизация	456	476
Уменьшение/(увеличение) запасов металлопродукции	290	(308)
Итого	3 651	3 165

8. КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Экспортные таможенные пошлины	61	78
Расходы на персонал	13	19
Расходы на маркетинг	7	15
Транспортные расходы	5	8
Прочие	7	9
Итого	93	129

9. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Расходы на персонал	376	352
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	58	54
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	55	55
Износ и амортизация	20	19
Аренда	19	19
Транспортные расходы	6	4
Прочие	47	51
Итого	581	554

10. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Расходы на социальные нужды	111	114
Изменение резерва по программе реконфигурации производственных мощностей	(33)	116
Изменение резерва по сомнительным долгам	14	(3)
Изменение резерва под обесценение малооборачиваемых и неликвидных материалов	(2)	5
Изменение резерва под обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	2	4
Прочие	(8)	52
Итого	84	288

11. ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Расходы по процентам, начисляемым за пользование заемными средствами, за вычетом капитализированных процентов	403	281
Амортизация дисконта по резервам	46	44
Прочие	4	1
Итого	453	326

12. ПРИБЫЛЬ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НЕТТО

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Процентный доход по банковским депозитам	78	107
Реализованная прибыль от выбытия инвестиций	4	75
Прочие	32	33
Итого	114	215

13. РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Расход по текущему налогу на прибыль	686	506
Расход по отложенному налогу на прибыль	59	22
Итого расход по налогу на прибыль	745	528

Ниже приведена сверка суммы налога на прибыль, рассчитанной исходя из ставки налога на прибыль, действующей в Российской Федерации, где расположены основные производственные предприятия Группы, и фактической суммы налога на прибыль, отраженной в консолидированном отчете о прибылях и убытках:

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Прибыль до налогообложения	3 276	2 244
Налог на прибыль по ставке 20%	655	449
Резерв по отложенному налоговому активу	18	18
Невычитаемые расходы по обесценению финансовых и нефинансовых активов	41	53
Зачет ранее непризнанного отложенного налогового актива	–	(96)
Необлагаемый доход от выбытия финансовых активов	–	(14)
Невычитаемые убытки от выбытия активов,предназначенных для продажи	–	59
Невычитаемые социальные расходы	31	32
Эффект применения разных ставок по налогу на прибыль дочерних предприятий, ведущих деятельность в других юрисдикциях	(27)	37
Налоговый эффект прочих постоянных налоговых разниц	27	(10)
Итого	745	528

Ставки налога на прибыль в странах, в которых предприятия Группы ведут деятельность, подлежащую налогообложению, составляют от 0% до 40%.

Балансы отложенных налогов

	На 31 декабря 2015 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Реклассифицировано в предназначенные для продажи	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2016 года
Основные средства	201	58	–	41	300
Запасы	92	(6)	–	17	103
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(8)	(2)	–	(4)	(14)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(61)	(4)	–	(13)	(78)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность	(16)	(9)	–	(8)	(33)
Прочие активы	(9)	(2)	–	2	(9)
Прочие обязательства	5	–	–	2	7
Перенос налоговых убытков на будущие периоды	(41)	24	–	(12)	(29)
Отложенные налоговые обязательства, нетто	163	59	–	25	247

	На 31 декабря 2014 года	Признано в отчете о прибылях и убытках	Реклассифицировано в предназначенные для продажи	Эффект пересчета в валюту представления	На 31 декабря 2015 года
Основные средства	228	24	–	(51)	201
Запасы	39	73	–	(20)	92
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(9)	(1)	–	2	(8)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(56)	(20)	–	15	(61)
Кредиты и займы, торговая и прочая кредиторская задолженность	(5)	(16)	–	5	(16)
Прочие активы	(15)	(1)	–	7	(9)
Прочие обязательства	–	10	–	(5)	5
Перенос налоговых убытков на будущие периоды	(19)	(47)	10	15	(41)
Отложенные налоговые обязательства, нетто	163	22	10	(32)	163

Некоторые отложенные налоговые активы и обязательства, которые уплачиваются дочерними предприятиями Группы, входящими в консолидированную группу налогоплательщиков, были зачтены. Ниже представлены данные по суммам отложенного налога (после взаимозачета), отраженного в консолидированном отчете о финансовом положении:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Отложенные налоговые обязательства	303	205
Отложенные налоговые активы	(56)	(42)
Отложенные налоговые обязательства, нетто	247	163

Непризнанные отложенные налоговые активы

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении следующего:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Временные разницы, принимаемые к вычету	90	78
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	214	187
Итого	304	265

Отложенные налоговые активы не были признаны в отношении данных балансов в связи с тем, что отсутствует вероятность того, что будущих налоговых прибылей будет достаточно для зачета данных налоговых убытков.

По состоянию на 31 декабря 2016 года отложенный налоговый актив в сумме 166 млн долл. США, связанный с налоговым убытком прошлых лет, относился к выбытию акций ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергии» («ОГК-3») (на 31 декабря 2015 года: 138 млн долл. США) и не был признан в связи с тем, что он возник до вступления Компании в консолидированную группу налогоплательщиков. Вышеупомянутый отложенный налоговый актив может быть признан после выхода Компании из консолидированной группы налогоплательщиков бессрочно (2015: в течение девяти лет).

Отложенные налоговые активы в сумме 48 млн долл. США, связанные с прочими налоговыми убытками, перенесенными на будущие периоды, могут быть зачтены без ограничения по срокам с учетом особенностей, установленных статьей 283 «Перенос убытков на будущее» Налогового кодекса Российской Федерации (31 декабря 2015 года: 49 млн долл. США – в течение 10 лет).

В связи с изменением законодательства о налогах и сборах в течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года, ранее непризнанный отложенный налоговый актив, связанный с обесценением инвестиций в ценные бумаги, имеющихся в наличии для продажи, был признан в сумме 96 млн долл. США.

По состоянию на 31 декабря 2016 года Группа не признала отложенные налоговые обязательства по налогооблагаемым временным разницам в сумме 1 104 млн долл. США (31 декабря 2015 года: 1 191 млн долл. США), относящимся к вложениям в дочерние компании, так как руководство Группы контролирует сроки восстановления таких временных разниц и не предполагает их восстановления в обозримом будущем.

14. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				Итого
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
Первоначальная стоимость						
Остаток на 1 января 2015 года	5 042	2 222	2 850	5	1 276	11 395
Строительство и приобретение	1 032	–	–	–	832	1 864
Реклассифицировано между группами	39	(2)	(101)	89	(25)	–
Ввод в эксплуатацию	–	165	234	10	(409)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	63	25	–	–	–	88
Реклассифицировано из активов, предназначенных для продажи	104	(3)	(2)	30	9	138
Реклассифицировано в инвестиционную недвижимость	–	(8)	(2)	(2)	–	(12)
Выбытия	(106)	(10)	(73)	(2)	(17)	(208)
Эффект пересчета в валюту представления	(1 299)	(506)	(587)	(28)	(358)	(2 778)
Остаток на 31 декабря 2015 года	4 875	1 883	2 319	102	1 308	10 487
Строительство и приобретение	1 214	–	–	–	673	1 887
Реклассифицировано между группами	(49)	7	(37)	26	53	–
Ввод в эксплуатацию	–	450	363	58	(871)	–
Изменение обязательств по выводу основных средств из эксплуатации	(18)	5	–	–	–	(13)
Выбытия	(58)	(11)	(100)	(7)	(31)	(207)
Эффект пересчета в валюту представления	1 077	379	431	30	256	2 173
Остаток на 31 декабря 2016 года	7 041	2 713	2 976	209	1 388	14 327
Накопленная амортизация и обесценение						
Остаток на 1 января 2015 года	(1 742)	(977)	(1 527)	(1)	(137)	(4 384)
Амортизационные отчисления	(180)	(150)	(222)	(8)	–	(560)
Реклассифицировано между группами	(32)	(5)	86	(49)	–	–
Реклассифицировано из активов, предназначенных для продажи	(83)	2	5	–	(12)	(88)
Выбытия	98	7	67	2	14	188
Убыток от обесценения	(7)	(124)	(8)	–	(145)	(284)
Эффект пересчета в валюту представления	428	235	322	12	36	1 033
Остаток на 31 декабря 2015 года	(1 518)	(1 012)	(1 277)	(44)	(244)	(4 095)

	Основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения	Основные средства, не относящиеся к добыче и первичному обогащению				Итого
		Здания, сооружения и инфраструктура	Машины, оборудование и транспорт	Прочие основные средства	Незавершенное капитальное строительство	
Амортизационные отчисления	(213)	(91)	(201)	(14)	–	(519)
Реклассифицировано между группами	(11)	2	14	(5)	–	–
Выбытия	46	7	90	3	19	165
Убыток от обесценения	(7)	(70)	(2)	–	18	(61)
Эффект пересчета в валюту представления	(309)	(209)	(242)	(10)	(41)	(811)
Остаток на 31 декабря 2016 года	(2 012)	(1 373)	(1 618)	(70)	(248)	(5 321)
Остаточная стоимость						
На 31 декабря 2015 года	3 357	871	1 042	58	1 064	6 392
На 31 декабря 2016 года	5 029	1 340	1 358	139	1 140	9 006

На 31 декабря 2016 года незавершенное капитальное строительство включало 87 млн долл. США безотзывных аккредитивов, открытых для оплаты приобретения основных средств (31 декабря 2015 года: 107 млн долл. США), представляющих обеспечительные депозиты, размещенные в банке. Приобретение основных средств в консолидированном отчете о движении денежных средств включает 78 млн долл. США в отношении безотзывных аккредитивов (31 декабря 2015 года: 103 млн долл. США).

Сумма капитализированных затрат по займам за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, составила 202 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2015 года, 153 млн долл. США). Годовая ставка капитализации, использованная для определения суммы, составила 6,59% (2015: 5,14%).

На 31 декабря 2016 года основные средства, используемые для добычи и первичного обогащения, включали 2 994 млн долл. США затрат незавершенного строительства (на 31 декабря 2015 года: 2 026 млн долл. США).

Обесценение

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года, Группа пересмотрела намерения по дальнейшему использованию газодобывающих активов. На основании этого указанные активы были признаны отдельной единицей, генерирующей денежные потоки, в отношении которой были обнаружены признаки, свидетельствующие об обесценении. Возмещаемая стоимость активов была определена на основе оценки стоимости в использовании по состоянию на 31 декабря 2015 года. В результате проведенного теста на обесценение убыток в сумме 266 млн долл. США был признан в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, были обнаружены признаки, свидетельствующие о дополнительном обесценении газодобывающих активов. Наиболее существенные оценки и предпосылки, примененные для расчета стоимости в использовании, приведены ниже:

- Прогнозирование будущих денежных потоков базировалось на показателях бюджетов с учетом фактических результатов деятельности за предыдущие годы. Прогнозы были выполнены до 2100 года. Оценка была выполнена, основываясь на прогнозируемых дисконтированных денежных потоках, которые планируется получить от деятельности отдельных производственных единиц по добыче и переработке газа.
- Для оценки цен на природный газ и газовый конденсат руководство Группы использовало прогнозы цен на биржевые товары. Прогнозы цен на биржевые товары основываются на консенсус-прогнозах.
- Оценка объемов производимой продукции была выполнена на основании внутренних производственных отчетов, имевшихся на дату проведения теста на обесценение, а также на основании допущений руководства относительно будущего уровня производства.
- Величина и сроки осуществления капитальных вложений основывались на прогнозах руководства.
- Инфляционные ожидания и колебания валютных курсов были использованы из внешних источников информации – отчет Economist Intelligence Unit. Инфляция использовалась в диапазоне 4–6%. Прогнозы валютных курсов были посчитаны на основании ожидаемых индексов инфляции для рублей и долларов США.
- Доналоговая номинальная рублевая ставка дисконтирования 17,4% была рассчитана со ссылкой на средневзвешенную стоимость капитала для Группы и отражает оценку руководством рисков, присущих данному производственному подразделению.

В результате проведенного теста на обесценение убыток в сумме 50 млн долл. США был признан в составе убытка от обесценения нефинансовых активов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, убытки от обесценения в размере 11 млн долл. США (в течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года: 18 млн долл. США) были признаны в отношении отдельных активов, в первую очередь основных средств, не относящихся к добыче и первичному обогащению.

15. ИНВЕСТИЦИОННАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

По состоянию на 31 декабря 2016 года инвестиционная недвижимость в сумме 93 млн долл. США признается в консолидированном отчете о финансовом положении по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации (31 декабря 2015 года: 83 млн долл. США). Остаточная стоимость инвестиционной недвижимости приблизительно равна справедливой стоимости.

16. ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Долгосрочные		
Займы выданные и прочая дебиторская задолженность	173	57
Банковские депозиты	10	5
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	4	–
Итого долгосрочные	187	62
Краткосрочные		
Займы выданные и прочая дебиторская задолженность	6	1
Производные финансовые инструменты	2	–
Итого краткосрочные	8	1

Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, Группа полностью обесценила приобретенную ранее долю в компании, являющейся связанной стороной, которая контролирует различные объекты недвижимости. Убыток от обесценения был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года, Группа продала свою долю в размере 12,35% в ПАО «Интер РАО» за общее вознаграждение в сумме 204 млн долл. США. Прибыль от выбытия в сумме 75 млн долл. США была признана в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Банковские депозиты

Годовые процентные ставки по долгосрочным банковским депозитам в рублях составляли 5,10% (31 декабря 2015 года: 5,10%).

17. ПРОЧИЕ НАЛОГИ

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Налоги к возмещению		
Налог на добавленную стоимость к возмещению	242	186
Авансовые платежи по прочим налогам	36	14
	278	200
За вычетом резерва под обесценение налога на добавленную стоимость к возмещению	–	(1)
Итого	278	199
За вычетом долгосрочной части	(2)	–
Прочие налоги к возмещению	276	199
Налоговые обязательства		
Налог на добавленную стоимость	70	45
Страховые взносы во внебюджетные фонды	27	23
Налог на имущество	18	10
Налог на добычу полезных ископаемых	11	7
Прочие	12	10
Прочие налоговые обязательства	138	95

18. ЗАПАСЫ

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Готовая металлопродукция	310	541
Металлы, находящиеся на стадии переработки	894	663
Итого запасы металлопродукции	1 204	1 204
Запасы и материалы	718	520
За вычетом резерва по малооборачиваемым и неликвидным материалам и запасам	(27)	(26)
Запасы и материалы, нетто	691	494
Запасы	1 895	1 698

В декабре 2016 года Группа приобрела полуфабрикаты в сумме 891 млн долл. США. Часть полуфабрикатов в сумме 810 млн долл. США была отражена в составе прочих внеоборотных активов исходя из производственных планов Группы. Кредиторская задолженность была отражена по справедливой стоимости с использованием рыночной ставки дисконтирования, определенной в соответствии с четырехлетним графиком платежей. Часть кредиторской задолженности была отражена в составе торговой и прочей долгосрочной кредиторской задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

19. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Торговая дебиторская задолженность	95	86
Прочая дебиторская задолженность	156	135
	251	221
За вычетом резерва по сомнительным долгам	(81)	(54)
Торговая и прочая дебиторская задолженность, нетто	170	167

В 2016 и 2015 годах средний период отсрочки платежа покупателям металлов варьировался от 0 до 30 дней.

По состоянию на 31 декабря 2016 года и 31 декабря 2015 года сумма просроченной торговой дебиторской задолженности, а также задолженности, по которой создан резерв под обесценение, была несущественной.

Средний период отсрочки платежа потребителям и покупателям прочих продуктов и услуг составлял 32 дня в 2016 году (2015: 27 дней). Проценты по такой дебиторской задолженности не начислялись.

В прочую дебиторскую задолженность Группы включены дебиторы, имеющие просроченную задолженность по состоянию на 31 декабря 2016 года в размере 45 млн долл. США (31 декабря 2015 года: 45 млн долл. США), по которой резерв создан не был, поскольку руководство Группы считает, что эти суммы будут возмещены в полном объеме.

У Группы нет залогового обеспечения в отношении дебиторской задолженности.

Анализ просроченной прочей дебиторской задолженности, по которой не создан резерв под обесценение, представлен следующим образом:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
До 180 дней	41	34
180–365 дней	4	11
	45	45

Движение резерва по сомнительным долгам представлено следующим образом:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Остаток на начало года	54	92
Изменение резерва по сомнительным долгам	14	(3)
Списание торговой и прочей дебиторской задолженности	(2)	(16)
Эффект пересчета в валюту представления	15	(19)
Остаток на конец года	81	54

20. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Расчетные счета		
◦ в иностранной валюте	372	525
◦ в рублях	58	43
Банковские депозиты		
◦ в иностранной валюте	1 739	2 598
◦ в рублях	1 119	879
Прочие денежные средства и их эквиваленты	13	9
Итого	3 301	4 054

21. АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ, И ВЫБЫТИЕ ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В декабре 2013 года руководство Группы приняло решение о продаже следующих активов:
- Nkomati Nickel Mine, ассоциированное предприятие Группы, горнодобывающая компания, расположенная в Южной Африке;
- Активы, расположенные на территории Западной Австралии;
- Прочие непрофильные активы, расположенные на территории Российской Федерации.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2014 года, руководство Группы приняло решение о продаже Tati Nickel Mining Company, дочернего предприятия, расположенного в Ботсване.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года, руководство Группы приняло решение о продаже ОАО «Архангельский морской торговый порт», дочернего предприятия, расположенного в Российской Федерации.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года, руководство Группы приняло решение реклассифицировать некоторые непрофильные активы, предназначенные для продажи и расположенные на территории Российской Федерации, в активы, предназначенные для использования, а также в инвестиционную недвижимость (см. Примечание 15). Реклассификация не оказала существенного влияния на результаты деятельности Группы.

Все активы, описанные выше, были оценены по наименьшей из справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу и балансовой стоимости. Стоимость активов, классифицированных как предназначенные для продажи, по состоянию на 31 декабря 2015 года была определена на основе имеющихся ценовых предложений.

Руководство Группы пришло к выводу, что продажа активов в Западной Австралии и в Южной Африке, а также выбытие прочих активов, предназначенных для продажи, не представляют собой прекращенную деятельность.

На 31 декабря 2016 года и 31 декабря 2015 года совокупные чистые активы были представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Основные средства	–	7
Инвестиции в ассоциированные предприятия	177	154
Отложенные налоговые активы	9	10
Торговая и прочая дебиторская задолженность	–	3
Прочие финансовые активы	–	1
Денежные средства и их эквиваленты	20	42
Итого активы	206	217
Отложенные налоговые обязательства	–	(1)
Обязательства по вознаграждениям работникам	(1)	(1)
Кредиты и займы	–	(21)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(1)	(1)
Итого обязательства	(2)	(24)
Чистые активы	204	193

17 октября 2014 года Группа объявила о заключении обязывающих соглашений по продаже африканских активов, в том числе 50процентной доли участия в совместном предприятии Nkomati Nickel Mine («Nkomati») и 85-процентной доли в компании Tati Nickel Mining Company («TNMC») (вместе «Африканские активы») BCL Investments («BCL»). Общее ожидаемое вознаграждение составит 337 млн долл. США. Согласно условиям договоров продажи, покупатель возьмет на себя обязательства по восстановлению окружающей среды, связанные с указанными активами.

2 апреля 2015 года Группа продала 85-процентную долю в компании TNMC, находящейся в Ботсване. Доля Группы в чистых активах с учетом обязательств по восстановлению окружающей среды на дату выбытия была отрицательная и составляла 20 млн долл. США. Результат от выбытия также включает в себя отрицательный эффект от выбытия ранее накопленного резерва курсовых разниц между валютой представления – долларом США и ботсванской пулой.

В 2016 году BCL отказалась от выполнения своих обязательств по договору после выполнения Группой всех отлагательных условий для совершения сделки по продаже Nkomati и приступила к процедуре добровольной ликвидации. В связи с указанными событиями Группа начала судебный процесс против BCL для отстаивания своих интересов в сделке по продаже Nkomati.

По состоянию на 31 декабря 2016 года Группа учитывает инвестицию в Nkomati по наименьшей из балансовой стоимости и справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу. Для определения справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу Группа использовала модель дисконтированных денежных потоков. В результате анализа модели дисконтированных денежных потоков Группа не признала убыток от обесценения Nkomati по состоянию на 31 декабря 2016 года.

Модель дисконтированных денежных потоков особенно чувствительна к изменению следующих допущений:
- увеличение ставки дисконтирования на 2 п. п. до 10,8% реальной ставки для южноафриканского рэнда приведет к признанию обесценения в сумме 19 млн долл. США;
- снижение цен на металлы на 2% приведет к признанию обесценения в сумме 14 млн долл. США.

29 ноября 2016 года Группа продала 74,8% долю в ОАО «Архангельский морской торговый порт», дочернем предприятии, расположенном в Российской Федерации, за вознаграждение в размере 7 млн долл. США. Балансовая стоимость чистых активов на дату выбытия составляла 8 млн долл. США. Убыток от реализации в размере 1 млн долл. США был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В 2014 году Группа продала золоторудные активы North Eastern Goldfields Operations («NEGO»), никелевые активы Black Swan, Silver Swan, Lake Johnston Nickel Project, Avalon и Cawse, расположенные в Западной Австралии. В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, Группа получила отложенное вознаграждение в размере 2 млн долл. США, связанное с активами NEGO. В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, Группа продала за вознаграждение 7 млн долл. США права на получение роялти, возникшие в результате выбытия активов, расположенных в Западной Австралии.

15 апреля 2016 года Группа продала авиационные активы, включающие 96,8% долю в ЗАО «Нордавиа – РА», дочернем предприятии Группы, расположенном на территории Российской Федерации, и эксплуатируемые «Нордавиа» воздушные суда и объекты инфраструктуры, за вознаграждение 10 млн долл. США. Стоимость реализованных чистых активов на дату выбытия составляла 14 млн долл. США. Убыток от реализации в размере 4 млн долл. США был признан в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

22. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

Разрешенный к выпуску и выпущенный капитал

	2016	2015
На 1 января	156 995 401	158 245 476
Выкуп собственных акций у акционеров	–	(1 250 075)
Продажа собственных акций	1 250 075	–
На 31 декабря	158 245 476	156 995 401

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 года, Группа приобрела у акционеров 1 250 075 собственных акций за денежное вознаграждение в сумме 196 млн долл. США.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, Группа продала 1 250 075 собственных акций миноритарному акционеру Crispian Investments Limited за денежное вознаграждение в сумме 158 млн долл. США.

Прибыль на акцию

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Базовая прибыль на акцию (долларов США на акцию):	16,1	11,0

Показатели прибыли и средневзвешенного количества акций в обращении, использованные для расчета базовой прибыли на акцию, представлены ниже:

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Прибыль за год, причитающаяся акционерам материнской компании	2 536	1 734

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Средневзвешенное количество выпущенных акций	156 995 401	158 245 476
За вычетом средневзвешенного количества собственных акций, выкупленных у акционеров	–	(489 575)
Эффект от продажи собственных акций, выкупленных у акционеров	54 648	–
Средневзвешенное количество акций в обращении	157 050 049	157 755 901

По состоянию на 31 декабря 2016 года у Группы не было финансовых инструментов, которые бы имели эффект разводнения на базовую прибыль на акцию.

23. ДОЛЯ НЕКОНТРОЛИРУЮЩИХ АКЦИОНЕРОВ

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, Группа продала 10,67% долю в капитале Быстринского проекта за 80 млн долл. США.

24. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	Валюта	Фиксированная/ плавающая ставка	Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, %	Срок погашения	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Необеспеченные кредиты	долл. США	плавающая	3,04%	2018–2025	2 704	3 404
	рубли	фиксированная	12,52%	2019–2021	1 990	1 655
Обеспеченные кредиты	долл. США	плавающая	7,37%	2024	165	–
Итого кредиты					4 859	5 059

	Валюта	Фиксированная/ плавающая ставка	Средняя номинальная ставка в течение года, закончившегося 31 декабря 2016 года, %	Срок погашения	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Корпоративные облигации	долл. США	фиксированная	5,62%	2018–2022	2 715	2 717
	рубли	фиксированная	11,60%	2026	247	480
					2 962	3 197
Финансовый лизинг	евро	фиксированная	7,10%	2026	24	–
	долл. США	фиксированная	4,20%	2019	7	10
					31	10
Итого					7 852	8 266
За вычетом краткосрочной части, подлежащей погашению в течение 12 месяцев и представленной в составе краткосрочных кредитов и займов					(578)	(1 124)
Долгосрочные кредиты и займы					7 274	7 142

Кредитные договоры содержат определенные ограничения, которые должны быть соблюдены Группой («ковенанты»), включающие в себя требования поддержания некоторых финансовых коэффициентов, а также ограничения, связанные с предоставлением в залог и отчуждением некоторых активов.

25. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ РАБОТНИКАМ

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Резерв на оплату ежегодных отпусков	179	136
Задолженность по оплате труда	147	96
Прочие	21	5
Итого обязательства	347	237
За вычетом долгосрочной части	(48)	(22)
Краткосрочная часть обязательств	299	215

Планы с установленными отчислениями

Суммы отчислений от продолжающейся деятельности, отраженные в консолидированном отчете о прибылях и убытках, представлены следующим образом:

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Пенсионный фонд Российской Федерации	273	287
Накопительная долевая пенсионная программа	7	8
Прочие	5	6
Итого	285	301

26. РЕЗЕРВЫ

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Краткосрочные резервы		
Налоговые резервы	124	127
Резерв по социальным обязательствам	19	12
Прочие резервы	40	66
Итого краткосрочные резервы	183	205
Долгосрочные резервы		
Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	391	308
Резерв по социальным обязательствам	43	38
Прочие долгосрочные резервы	1	11
Итого долгосрочные резервы	435	357
Итого	618	562

	Обязательства по выводу основных средств из эксплуатации	Социальные обязательства	Налоговый резерв	Прочие резервы	Итого
Остаток на 1 января 2015 года	228	61	140	1	430
Начисление резервов	–	3	4	95	102
Погашения в течение года	–	(13)	(3)	–	(16)
Изменение оценок	122	11	–	(1)	132
Амортизация дисконта	35	6	–	3	44
Эффект пересчета в валюту представления	(77)	(18)	(14)	(21)	(130)
Остаток на 31 декабря 2015 года	308	50	127	77	562
Начисление резервов	–	12	3	4	19
Погашения в течение года	–	(16)	(5)	(30)	(51)
Изменение оценок	(13)	(1)	–	(27)	(41)
Амортизация дисконта	32	6	–	5	43
Эффект пересчета в валюту представления	64	11	(1)	12	86
Остаток на 31 декабря 2016 года	391	62	124	41	618

Обязательства по восстановлению окружающей среды

Основные допущения, использованные для оценки обязательств по восстановлению окружающей среды:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Ставка дисконта российских предприятий	8,5% – 8,6%	9,3% – 10,4%
Ставка дисконта иностранных предприятий	3% – 5%	3% – 8%
Прогнозируемая дата закрытия рудников	до 2059	до 2056
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2017 по 2029 годы	3,7% – 5,4%	4,1% – 8,7%
Ожидаемый уровень инфляции в течение периода с 2030 года и далее	3,6%	4,0%

Расходы на погашение обязательств по восстановлению окружающей среды (по текущей приведенной стоимости) представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Со второго по пятый годы	265	170
С шестого по десятый годы	44	49
С одиннадцатого по пятнадцатый годы	4	16
С шестнадцатого по двадцатый годы	26	5
В последующие годы	52	68
Итого	391	308

В 2015 году Группа одобрила программу реконфигурации производственных мощностей, расположенных на полуострове Таймыр. Реализация программы началась в 2016 году и включала расходы на закрытие Никелевого завода. В 2016 году изменения в оценках резерва на реконфигурацию производственных мощностей были признаны в составе Прочих операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Социальные обязательства

В 2010 году Группа заключила несколько многосторонних соглашений с Правительством Российской Федерации, Правительством Красноярского края и муниципальным образованием г. Норильск о строительстве дошкольных образовательных учреждений и прочих социальных объектов в г. Норильск и г. Дудинка, а также о переселении граждан, проживающих в этих городах, в другие регионы Российской Федерации с более благоприятными условиями жизни, в период с 2015 по 2020 годы. Резерв по социальным обязательствам представляет собой приведенную к текущей стоимости наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения данных обязательств Группы.

27. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Финансовые обязательства		
Торговая кредиторская задолженность	605	173
Задолженность по приобретению объектов основных средств	146	93
Прочая кредиторская задолженность	141	140
Итого финансовые обязательства	892	406
Нефинансовые обязательства		
Авансы полученные	718	604
Итого нефинансовые обязательства	718	604
Итого	1 610	1 010

Анализ финансовых обязательств по срокам погашения:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
До одного месяца	189	175
От одного до трех месяцев	209	198
От трех до двенадцати месяцев	494	33
Итого	892	406

28. ДИВИДЕНДЫ

16 декабря 2016 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2016 года, в размере 444,25 руб. (7,21 долл. США) на акцию в общей сумме 1 141 млн долл. США. Дивиденды были выплачены акционерам в январе 2017 года в сумме 1 169 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

10 июня 2016 года годовое Общее собрание акционеров одобрило дивиденды за год, закончившийся 31 декабря 2015 года, в размере 230,14 руб. (3,61 долл. США) на акцию в общей сумме 571 млн долл. США (включая 4 млн долл. США в отношении собственных акций, выкупленных у акционеров). Дивиденды были выплачены акционерам в июле 2016 года в сумме 567 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

19 декабря 2015 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2015 года, в размере 321,95 руб. (4,51 долл. США) на акцию в общей сумме 714 млн долл. США (включая 6 млн долл. США, в отношении собственных акций, выкупленных у акционеров). Дивиденды были выплачены акционерам в январе 2016 года в сумме 665 млн долл. США по курсу рубля к доллару США на дату выплаты.

14 сентября 2015 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило промежуточные дивиденды за 6 месяцев, закончившихся 30 июня 2015 года, в размере 305,07 руб. (4,49 долл. США) на акцию в общей сумме 710 млн долл. США (включая 4 млн долл. США, в отношении собственных акций, выкупленных у акционеров). Дивиденды были выплачены акционерам в период с сентября по декабрь 2015 года в сумме 731 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

13 мая 2015 года годовое Общее собрание акционеров одобрило дивиденды за год, закончившийся 31 декабря 2014 года, в размере 670,04 руб. (13,2 долл. США) на акцию в общей сумме 2 083 млн долл. США. В мае и июне 2015 года акционерам были выплачены дивиденды в сумме 2 126 млн долл. США, отраженной в консолидированном отчете о движении денежных средств по курсу рубля к доллару США на даты выплат.

29. ОПЕРАЦИИ И ОСТАТКИ ПО ВЗАИМОРАСЧЕТАМ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Связанные стороны включают основных акционеров, ассоциированные предприятия, предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы, а также ее ключевой руководящий персонал. Группа определяет основных акционеров как акционеров, имеющих значительное влияние на деятельность Группы. В процессе своей деятельности Компания и ее дочерние предприятия заключают различные договоры на продажу, покупку и оказание услуг со связанными сторонами. Операции между Компанией и ее дочерними предприятиями, являющимися связанными сторонами, были исключены при консолидации и не раскрываются в данном примечании. Информация об операциях между Группой и прочими связанными сторонами представлена ниже.

Операции со связанными сторонами	Реализация товаров и услуг		Приобретение товаров и услуг и финансовых активов	
	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	13	–	177	19
Ассоциированные предприятия Группы	2	6	169	242
Итого	15	6	346	261

Остатки по взаиморасчетам со связанными сторонами	Дебиторская задолженность и денежные средства		Кредиторская задолженность, займы и кредиты полученные	
	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Предприятия, которыми владеют или которые контролируют основные акционеры Группы	–	–	2	–
Ассоциированные предприятия Группы	1	2	20	25
Итого	1	2	22	25

Условия сделок со связанными сторонами

Операции со связанными сторонами в отношении покупки-продажи электричества, теплоэнергии и природного газа совершались по ценам, установленным Федеральной службой по тарифам, которая является государственным органом, регулирующим цены на российских рынках электро- и теплоэнергии, а также телекоммуникационных услуг.

Вознаграждение, выплачиваемое ключевому руководящему персоналу

Ключевыми руководителями Группы являются члены Правления и Совета директоров. Вознаграждение ключевых руководителей Группы, включая заработную плату и премии по результатам работы, за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, составило 62 млн долл. США (за год, закончившийся 31 декабря 2015 года: 61 млн долл. США).

30. БУДУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Инвестиционные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2016 года обязательства, принятые Группой в рамках исполнения договоров на приобретение основных средств и капитальное строительство, составляли 1 138 млн долл. США (31 декабря 2015 года: 798 млн долл. США).

Операционная аренда

Земельные участки на территории Российской Федерации, на которых расположены производственные мощности Группы, являются собственностью государства. Группа арендует земельные участки по договорам операционной аренды, срок действия которых истекает в различные годы вплоть до 2065 года. В соответствии с условиями договоров аренды размер арендной платы пересматривается ежегодно на основании приказа органов местного самоуправления соответствующего уровня. Компании Группы имеют право на продление договора аренды по окончании его срока действия, а также право приобрести земельный участок в собственность в любое время по цене, установленной местными властями.

Будущие минимальные арендные платежи по нерасторгаемым договорам операционной аренды земельных участков и прочей недвижимости представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
В течение одного года	29	31
От одного года до пяти лет	95	128
В последующие годы	92	79
Итого	216	238

По состоянию на 31 декабря 2016 года Группа заключила десять договоров операционной аренды воздушных судов (31 декабря 2015 года: девять договоров). Соответствующие арендные соглашения в среднем имеют пятилетний срок действия с возможностью их продления по окончании (31 декабря 2015 года: восьмилетний). Арендные соглашения не имеют ограничений, налагаемых на арендатора.

Будущие минимальные арендные платежи по нерасторгаемым договорам операционной аренды воздушных судов представлены следующим образом:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
В течение одного года	43	37
От одного года до пяти лет	70	89
Итого	113	126

Социальные обязательства

Группа производит отчисления средств на социальные программы обязательного и добровольного характера, а также осуществляет поддержание объектов социальной сферы в регионах, где расположены ее основные производственные предприятия. Как объекты социальной сферы, принадлежащие Группе, так и местные программы социального характера рассчитаны не только на сотрудников Группы, но и на всех жителей, проживающих на данной территории.

Социальные обязательства Группы финансируются за счет собственных средств.

31. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Судебные разбирательства

По состоянию на 31 декабря 2016 года у Группы имеются неоконченные судебные разбирательства с государственными органами по спорам о правомерности уменьшения платы за негативное воздействие на окружающую среду на размер затрат, понесенных Группой на природоохранные мероприятия. Руководство считает, что Группа соблюдает все требования, предусмотренные действующим законодательством для использования вычетов, и что формирование резервов в отношении данных разбирательств не требуется. Также Группе предъявлен ряд исков, вытекающих из гражданско-правовых обязательств. По состоянию на 31 декабря 2016 года размер соответствующих требований по неоконченным судебным разбирательствам, по которым руководство Группы оценивает степень вероятности неблагоприятного исхода как возможную, составил приблизительно 25 млн долл. США (на 31 декабря 2015 года – 53 млн долл. США).

Условные налоговые обязательства в Российской Федерации

Система налогообложения в Российской Федерации характеризуется большим количеством налогов, введенных как федеральными, так и региональными органами власти. Налоги, по которым могут возникнуть условные обязательства, включают в себя НДС, налог на прибыль организаций, страховые взносы во внебюджетные фонды и некоторые другие налоги. Органы государственной власти имеют право проводить проверку налоговых деклараций, а также проверять предприятия на соответствие законодательству по другим вопросам, таким как таможенный и валютный контроль. Результатом данных проверок могут быть значительные штрафы и пени. Налоговые органы вправе проводить проверку налоговых деклараций в течение трех лет после завершения налогового периода, за который подана декларация.

Руководство, основываясь на своем понимании действующего налогового законодательства, считает, что в финансовой отчетности Группы отражены достаточные резервы по налоговым обязательствам. Тем не менее, сохраняется риск того, что налоговые органы могут занять иную позицию по интерпретации действующего налогового законодательства. Данная неопределенность обуславливает существование у Группы риска доначисления налогов, взыскания штрафов и наложения санкций.

С 1 января 2012 года вступило в силу законодательство о трансфертном ценообразовании, которое существенно поменяло правила по трансфертному ценообразованию, сблизив их с принципами организации экономического сотрудничества и развития (OECD), создавая дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства.

Правила трансфертного ценообразования предусматривают обязанность налогоплательщиков готовить документацию в отношении контролируемых сделок и определяют принципы и механизмы для начисления дополнительных налогов и процентов, если цены в контролируемых сделках отличаются от рыночных.

На текущий момент практики применения правил по трансфертному ценообразованию налоговыми и судебными органами не достаточно. Ожидается, что операции, которые регулируются правилами о трансфертном ценообразовании, станут объектом детальной проверки, что потенциально может оказать влияние на финансовые результаты и финансовое положение Группы.

Охрана окружающей среды

Деятельность Группы в значительной степени подвержена контролю и регулированию со стороны федеральных, региональных и местных органов власти в области охраны окружающей среды в странах, где расположены ее производственные предприятия. Производственная деятельность Группы приводит к выбросу загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросу загрязняющих веществ в водные объекты, к образованию и размещению отходов производства.

Руководство полагает, что Группа соблюдает все законы и нормы по охране окружающей среды, действующие на сегодняшний день в странах, где Группа ведет деятельность. Однако законы и нормативные акты в области охраны окружающей среды продолжают меняться. Группа не в состоянии предсказать сроки и масштаб таких изменений. В случае наступления изменений от Группы может потребоваться проведение модернизации технической базы для того, чтобы соответствовать более строгим нормам.

Страновой риск Российской Федерации

Российская Федерация является страной с переходной экономикой и в настоящее время не имеет достаточно развитой деловой и законодательной инфраструктуры, включая стабильную банковскую и судебную системы, которые существуют в странах с более развитой рыночной экономикой. Современная российская экономика характеризуется, в частности, такими явлениями, как неконвертируемость национальной валюты за рубежом, валютный контроль, низкий уровень ликвидности на рынках капитала и продолжающаяся инфляция. В результате ведение деятельности в Российской Федерации связано с рисками, как правило, не встречающимися в странах с более развитой рыночной экономикой. Стабильное и успешное развитие российской экономики и бизнеса Группы во многом зависит от эффективности экономических мер, предпринимаемых Правительством Российской Федерации, а также дальнейшего развития правовой системы.

Ситуация на Украине увеличила предполагаемые риски ведения бизнеса в Российской Федерации. Введение экономических санкций в отношении российских граждан и юридических лиц привело к увеличению экономической неопределенности, в том числе волатильности на фондовых и валютных рынках, снижению притока как местных, так и иностранных инвестиций и значительному ужесточению доступа к заемным средствам. Руководство Группы считает, что изменения, произошедшие в российской деловой среде, не оказали существенного влияния на финансовые результаты и финансовое положение Группы.

32. УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ И ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Риск управления капиталом

Группа осуществляет управление капиталом для обеспечения продолжения деятельности Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счет оптимизации соотношения заемных и собственных средств.

В состав капитала Группы входят долговые обязательства, которые включают в себя долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, а также капитал акционеров материнской компании, включающий уставный капитал, резервы и нераспределенную прибыль.

Руководство Группы регулярно анализирует уровень долговой нагрузки, рассчитанный как соотношение чистого долга к скорректированному показателю EBITDA, чтобы убедиться, что он соответствует финансовой политике Группы, направленной на поддержание кредитного рейтинга Группы на инвестиционном уровне.

По состоянию на 19 и 25 октября 2016 года кредитные рейтинги Группы, присвоенные рейтинговыми агентствами S&P's и Fitch, остаются на инвестиционном уровне BBB–, несмотря на понижение 19 сентября 2016 года странового рейтинга Российской Федерации от S&P до BB+. Кредитный рейтинг Группы, присвоенный рейтинговым агентством Moody's, ограничен «суверенным потолком» странового рейтинга Российской Федерации на уровне Ba1.

Факторы финансовых рисков и система управления рисками

В ходе своей деятельности Группа подвержена следующим финансовым рискам: рыночному риску (включая риск изменения процентных ставок и валютный риск), кредитному риску и риску ликвидности. В Группе используется система управления рисками, связанная с контрольными процедурами, которые позволяют измерять, оценивать и контролировать подверженность Группы финансовым рискам.

Управление рисками осуществляется Управлением финансовых рисков. Группой были разработаны, документально оформлены и утверждены положения и политики в отношении механизмов управления рыночными и кредитными рисками, риском ликвидности и использования производных финансовых инструментов.

Риск изменения процентных ставок

Данный риск связан с изменением процентных ставок, которое может отрицательно сказаться на финансовых результатах Группы. Риск изменения процентных ставок для Группы связан с наличием краткосрочных и долгосрочных займов с плавающими процентными ставками.

Группа регулярно проводит всесторонний анализ подверженности риску изменения процентных ставок, рассматривая различные ситуации. В приведенной ниже таблице показана чувствительность прибыли Группы к возможному росту процентных ставок на 2 процентных пункта. Анализ чувствительности проводится на основании допущения о том, что сумма задолженности под плавающую процентную ставку на отчетную дату существовала в течение всего отчетного периода.

	2% влияние роста LIBOR	
	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Убыток	57	68

Согласно оценке руководства, подверженность Группы риску изменения процентных ставок находится на приемлемом уровне, который не требует дополнительных инструментов хеджирования.

Валютный риск

Валютный риск – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков финансового инструмента, стоимость которого выражена в иностранной валюте, будет колебаться из-за изменения курса валют.

Большая часть выручки Группы и соответствующей торговой дебиторской задолженности деноминированы в долларах США, и поэтому Группа подвержена валютному риску, относящемуся, в первую очередь, к доллару США. Валютный риск, возникающий в связи с другими валютами, оценивается руководством Группы как несущественный.

Балансовая стоимость денежных активов и обязательств, деноминированных в иностранной валюте, отличной от функциональной валюты отдельных компаний Группы, по состоянию на 31 декабря 2016 года и на 31 декабря 2015 года представлена следующим образом:

	На 31 декабря 2016 года			На 31 декабря 2015 года		
	Доллар США	Гонконгский доллар	Прочие	Доллар США	Гонконгский доллар	Прочие
Денежные средства и эквиваленты	1 053	1 014	32	2 068	1 009	32
Дебиторская задолженность	162	–	2	88	–	8
Прочие активы	140	–	101	95	–	115
Активы	1 355	1 014	135	2 251	1 009	155
Торговые и прочие кредиторы	261	–	66	200	–	82
Кредиты и займы	5 584	–	–	6 121	–	–
Прочие обязательства	12	–	24	11	–	5
Обязательства	5 857	–	90	6 332	–	87

Валютный риск оценивается ежемесячно с использованием анализа чувствительности и поддерживается в рамках параметров, утвержденных политикой. В анализ включаются только денежные статьи, выраженные в долларах США, по предприятиям, функциональная валюта которых российский рубль. В приведенной ниже таблице показано уменьшение прибыли и капитала Группы до налогообложения при ослаблении курса российского рубля по отношению к доллару США на 20%.

	Доллары США 20% укрепление	
	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года	За год, закончившийся 31 декабря 2015 года
Убыток	900	816

В связи с тем, что уровень валютного риска по монетарным активам и обязательствам компенсируется выручкой от реализации металлов, деноминированной в долларах США, руководство считает подверженность Группы валютному риску на приемлемом уровне, и поэтому инструменты хеджирования не применяются.

Кредитный риск

Кредитный риск заключается в том, что контрагент может не исполнить свои обязательства перед Группой в срок, что повлечет за собой возникновение финансовых убытков. Подверженность Группы кредитному риску вызвана наличием денежных средств и их эквивалентов, депозитов в банках, а также необеспеченной торговой и прочей дебиторской задолженности. Группа осуществляет постоянный мониторинг и контроль за риском неплатежей.

При заключении сделок с новым контрагентом руководство оценивает кредитоспособность потенциального клиента или финансового учреждения. В случае если контрагенту присвоен кредитный рейтинг инвестиционного уровня ведущим независимым рейтинговым агентством, этот рейтинг используется для оценки кредитоспособности контрагента, в остальных случаях кредитоспособность оценивается путем анализа финансовой отчетности на последнюю отчетную дату и другой общедоступной информации.

Ниже приведены балансы десяти крупнейших контрагентов. Кредитный рейтинг банков – не ниже BB+.

Денежные средства и их эквиваленты	Остаток задолженности	
	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Банк А	1 014	1 009
Банк Б	653	948
Банк В	521	632
Банк Г	381	369
Банк Д	226	312
Итого	2 795	3 270
Торговая дебиторская задолженность		
Компания А	11	17
Компания Б	9	10
Компания В	7	8
Компания Г	7	6
Компания Д	6	5
Итого	40	46

Группа не является экономически зависимой от ограниченного числа покупателей, поскольку вся продукция, производимая Группой, может быть свободно реализована на мировых товарных рынках. Ниже приведены данные об оборотах по реализации продукции покупателям Группы:

	За год, закончившийся 31 декабря 2016 года			За год, закончившийся 31 декабря 2015 года		
	Количество покупателей	Оборот, млн долл. США	%	Количество покупателей	Оборот, млн долл. США	%
Крупнейший покупатель	1	973	12	1	1 025	12
Следующие 9 крупнейших покупателей	9	2 587	31	9	3 382	40
Итого	10	3 560	43	10	4 407	52
Следующие 10 крупнейших покупателей	10	1 154	14	10	1 091	13
Итого	20	4 714	57	20	5 498	64
Остальные покупатели		3 545	43		3 044	36
Итого		8 259	100		8 542	100

Руководство полагает, что за исключением остатков на банковских счетах, представленных выше, у Группы нет значительной концентрации кредитного риска.

Денежные средства и их эквиваленты, займы выданные, безотзывные аккредитивы, представляющие обеспечительные депозиты, размещенные в банке на конец года, торговая и прочая дебиторская задолженность, подверженные кредитному риску, приведены ниже:

	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Денежные средства и их эквиваленты	3 301	4 054
Займы выданные, торговая и прочая дебиторская задолженность	349	225
Безотзывные аккредитивы	101	121
Банковские депозиты	10	5

Риск ликвидности

Риск ликвидности заключается в том, что Группа не сможет оплатить свои обязательства при наступлении срока их погашения.

Группа обладает развитой системой управления риском ликвидности для управления краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным финансированием. Группа контролирует риск ликвидности за счет поддержания достаточных резервов, банковских кредитных линий с обязательством и без обязательства предоставить кредитные ресурсы и наличием лимитов по банковским овердрафтам. Руководство осуществляет постоянный мониторинг прогнозируемых и фактических денежных потоков и анализирует графики погашения финансовых активов и обязательств, а также осуществляет ежегодные и ежеквартальные процедуры детального бюджетирования.

В таблице ниже представлен анализ сроков погашения кредитов и займов Группы (сроки погашения прочих обязательств представлены в Примечании 27), базирующихся на недисконтированных контрактных сроках погашения обязательств, включая проценты:

На 31 декабря 2016 года	Итого	В течение одного месяца	От одного до трех месяцев	От трех до двенадцати месяцев	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой									
Основная сумма долга	4 996	–	–	5	741	668	1 348	976	1 258
Проценты	1 882	–	76	357	417	394	306	137	195
	6 878	–	76	362	1 158	1 062	1 654	1 113	1 453
Кредиты и займы с плавающей ставкой									
Основная сумма долга	2 899	11	134	431	445	553	222	609	494
Проценты	419	4	18	71	83	73	63	43	64
	3 318	15	152	502	528	626	285	652	558
Итого	10 196	15	228	864	1 686	1 688	1 939	1 765	2 011

На 31 декабря 2015 года	Итого	В течение одного месяца	От одного до трех месяцев	От трех до двенадцати месяцев	В течение второго года	В течение третьего года	В течение четвертого года	В течение пятого года	В последующие годы
Кредиты и займы с фиксированной ставкой									
Основная сумма долга	4 874	–	480	3	2	742	551	1 273	1 823
Проценты	1 838	–	69	310	362	346	325	259	167
	6 712	–	549	313	364	1 088	876	1 532	1 990
Кредиты и займы с плавающей ставкой									
Основная сумма долга	3 430	–	144	501	626	988	754	17	400
Проценты	366	6	18	69	85	62	33	21	72
	3 796	6	162	570	711	1 050	787	38	472
Итого	10 508	6	711	883	1 075	2 138	1 663	1 570	2 462

Для финансирования своих текущих потребностей в денежных средствах по состоянию на 31 декабря 2016 года Группа имела в своем распоряжении доступные финансовые средства в сумме 2 622 млн долл. США (31 декабря 2015 года: 1 870 млн долл. США), которые отражают политику Группы по увеличению доступных подтвержденных кредитных ресурсов в качестве источника среднесрочного финансирования.

33. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Руководство Группы полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов, как денежные средства и их эквиваленты (см. Примечание 20), краткосрочная дебиторская задолженность (см. Примечание 19) и кредиторская задолженность (см. Примечание 27), приблизительно равна их справедливой стоимости.

Некоторые финансовые инструменты, такие как прочие финансовые активы и обязательства по финансовой аренде, были исключены из анализа справедливой стоимости либо по причине несущественности балансов, либо по причине того, что активы были приобретены или обязательства возникли незадолго до отчетной даты, и руководство полагает, что балансовая стоимость таких финансовых инструментов приблизительно равна их справедливой стоимости или несущественно отличается от их справедливой стоимости.

Анализ финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, сгруппированных в соответствии с трехуровневой иерархией источников, использованных для ее определения, представлен ниже:

- Уровень 1 – при оценке справедливой стоимости используются непосредственно котировки активных рынков в отношении идентичных инструментов;
- Уровень 2 – при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, подтверждаемые, прямо или опосредованно, имеющимися рыночными данными, кроме тех, которые были отнесены к Уровню 1;
- Уровень 3 – при оценке справедливой стоимости используются исходные параметры, не подтверждаемые имеющимися рыночными данными.

Кредиты и займы, балансовая стоимость которых отличается от их справедливой стоимости, представлены ниже.

	На 31 декабря 2016 года		На 31 декабря 2015 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 1
Корпоративные облигации с фиксированной ставкой	2 962	3 171	3 197	3 210
Итого	2 962	3 171	3 197	3 210
Кредиты и займы, в том числе:	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость Уровень 2
Кредиты и займы с плавающей ставкой	2 869	2 734	3 404	3 339
Кредиты и займы с фиксированной ставкой	1 990	2 121	1 655	1 722
Итого	4 859	4 855	5 059	5 061

Справедливая стоимость финансовых обязательств, представленных в таблице выше, определяется следующим образом:

- справедливая стоимость корпоративных облигаций была определена на основе рыночных котировок, существовавших на отчетные даты;
- справедливая стоимость кредитов и займов с плавающей и фиксированной ставкой (основной суммы долга и процентов) по состоянию на 31 декабря 2016 года была рассчитана на основе текущей стоимости будущих денежных потоков с использованием ставок дисконтирования, являющихся наилучшей оценкой руководства, которая учитывает валюту задолженности, ожидаемые сроки погашения и риски, связанные с Группой, которые существовали на отчетную дату. Для кредитов и займов в долларах США ставки дисконтирования варьировались от 4,28% до 6,63% (2015: от 4,00% до 5,55%), для кредитов и займов в рублях ставка дисконтирования составляла 10,63% (2015: 11,60%).

34. ФИНАНСОВЫЕ ВЛОЖЕНИЯ В КРУПНЕЙШИЕ ДОЧЕРНИЕ И АССОЦИИРОВАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дочерние предприятия по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %	
			На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Группа ГМК				
АО «Норильский комбинат»	Российская Федерация	Аренда оборудования	100	100
АО «Таймыргаз»	Российская Федерация	Добыча газа	100	100
АО «Норильскгазпром»	Российская Федерация	Добыча газа	100	100
АО «Таймырэнерго»	Российская Федерация	Аренда оборудования	100	100
АО «НТЭК»	Российская Федерация	Электроэнергетика	100	100
ООО «ЗСК»	Российская Федерация	Строительство	100	100
ООО «Норильскникельремонт»	Российская Федерация	Ремонт	100	100
ООО «Норильскгеология»	Российская Федерация	Геологоразведка	100	100
ООО «Норильский обеспечивающий комплекс»	Российская Федерация	Изготовление запчастей	100	100
Группа КГМК				
АО «Кольская ГМК»	Российская Федерация	Горная металлургия	100	100
ООО «Печенгастрой»	Российская Федерация	Ремонт	100	100
Norilsk Nickel Harjavalta				
Norilsk Nickel Harjavalta OY	Финляндия	Металлургия	100	100
Прочие металлургические				
ООО «ГРК «Быстринское»	Российская Федерация	Горная металлургия	89,33	100
Прочие неметаллургические				
Metal Trade Overseas A.G.	Швейцария	Сбытовая деятельность	100	100
ООО «Институт Гипроникель»	Российская Федерация	Исследования	100	100
АО «ТТК»	Российская Федерация	Поставка топлива	100	100
ОАО «Енисейское речное пароходство»	Российская Федерация	Речное судоходство	100	100
ОАО «Архангельский морской торговый порт»	Российская Федерация	Морской порт	–	74,80
ООО «Аэропорт «Норильск»	Российская Федерация	Аэропорт	100	100
АО «АК «НордСтар»	Российская Федерация	Авиаперевозки	100	100
Ассоциированные предприятия по операционным сегментам	Страна	Вид деятельности	Эффективная доля собственности, %	
			На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
Прочие металлургические				
Nkomati Nickel Mine	Южно-Африканская Республика	Горная металлургия	50	50

35. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

24 января 2017 года Совет директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» одобрил сделку по продаже CIS Natural Resources Fund до 39,32% доли в капитале Быстринского Проекта. Закрытие сделки потребует выполнения ряда условий и получения необходимых разрешений регулирующих органов.

15 февраля 2017 года Группа увеличила неконтролирующую долю в компании, которая является связанной стороной, за вознаграждение в размере 100 млн долл. США.

ИСТОРИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Производство товарных металлов Группой «Норильский никель»	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007[1]	2006
ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРНЫХ МЕТАЛЛОВ ГРУППОЙ											
Никель, т	235 749	266 406	274 248	285 292	300 340	295 098	297 329	282 894	300 585	280 402	243 985
в т. ч. из собственного российского сырья	196 809	220 675	223 224	219 273	223 153	234 906	235 518	232 813	230 550	234 454	243 985
в т. ч. из сырья третьих лиц	38 940	45 731	51 024	66 019	77 187	60 191	60 322	47 076	67 393	44 775	0
Медь, т	360 217	369 426	368 009	371 063	363 764	377 944	388 872	402 261	419 208	416 084	425 107
в т. ч. из собственного российского сырья	343 889	352 766	345 897	345 737	344 226	362 854	365 698	382 443	400 344	404 465	421 182
в т. ч. из сырья третьих лиц	16 328	16 660	22 112	25 326	19 538	15 090	22 329	18 382	17 517	10 963	3 925
Палладий, тыс. тр. ун.	2 618	2 689	2 752	2 662	2 732	2 806	2 862	2 805	2 820	3 124	3 164
в т. ч. из собственного российского сырья	2 526	2 575	2 582	2 529	2 624	2 704	2 723	2 676	2 701	3 050	3 164
в т. ч. из сырья третьих лиц	100	114	170	133	108	102	132	118	106	67	0
Платина, тыс. тр. ун.	644	656	662	651	683	696	694	661	661	745	751
в т. ч. из собственного российского сырья	610	610	595	604	658	672	663	636	632	727	751
в т. ч. из сырья третьих лиц	36	46	67	47	25	24	29	22	24	45	0
Заполярный филиал и АО «Кольская ГМК» (Россия)											
Никель, т	182 095	222 016	228 438	231 798	233 632	237 228	235 518	232 813	232 302	234 454	243 985
Заполярный филиал	50 860	96 916	122 390	122 700	124 000	124 000	124 200	124 250	122 000	118 809	121 740
АО «Кольская ГМК»	131 235	125 100	106 048	109 098	109 632	113 228	111 318	108 563	110 302	115 645	122 245
в т. ч. из российского сырья Компании	126 937	123 335	100 834	96 573	99 153	110 906	111 318	108 563	108 550	115 645	122 245
в т. ч. из сырья третьих лиц	4 298	1 765	5 214	12 526	10 479	2 321	0	0	1 752	0	0
Медь, т	350 619	355 707	354 944	359 102	352 466	363 460	365 698	382 443	400 344	404 465	425 107
Заполярный филиал	280 347	292 632	297 552	296 760	295 610	303 940	309 320	323 705	338 511	338 435	351 180
АО «Кольская ГМК»	70 272	63 075	57 392	62 342	56 855	59 520	56 378	58 738	61 833	66 030	73 927
в т. ч. из российского сырья Компании	63 542	60 134	48 345	48 977	48 616	58 914	56 378	58 738	61 833	66 030	70 002
в т. ч. из сырья третьих лиц	6 730	2 941	9 046	13 365	8 240	606	0	0	0	0	3 925
Палладий, тыс. тр. ун.	2 554	2 606	2 660	2 580	2 628	2 704	2 723	2 676	2 701	3 050	3 164
Заполярный филиал	1 703	1 935	2 065	2 006	1 989	2 038	2 053	2 010	2 054	2 299	2 357
АО «Кольская ГМК»	851	671	595	574	639	666	670	666	647	751	807
в т. ч. из российского сырья Компании	815	640	517	523	635	666	670	666	647	751	807
в т. ч. из сырья третьих лиц	36	31	78	51	4	0	0	0	0	0	0
Платина, тыс. тр. ун.	622	622	627	628	660	672	663	636	632	727	751
Заполярный филиал	449	488	500	504	529	536	529	505	509	584	599
АО «Кольская ГМК»	173	134	127	124	131	136	134	131	123	143	152
в т. ч. из российского сырья Компании	159	122	95	100	129	136	134	131	123	143	152
в т. ч. из сырья третьих лиц	14	12	32	23	2	0	0	0	0	30	0

Производство товарных металлов Группой «Норильский никель»	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007[1]	2006
Norilsk Nickel Harjavalta (Финляндия)[2]											
Никель, т	53 654	43 479	42 603	44 252	45 518	48 524	49 159	28 452	29 344	29 339	–
в т. ч. из российского сырья Компании	19 012	424	0	0	0	0	0	0	0	0	–
Медь, т	9 598	13 048	10 629	6 549	1 006	5 681	11 279	5 030	4 220	5 037	–
в т. ч. из российского сырья Компании	593	0	0	0	0	0	0	0	0	0	–
Палладий, тыс. тр. ун.	64	78	74	39	21	34	48	18	11	12	–
в т. ч. из российского сырья Компании	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	–
Платина, тыс. тр. ун.	22	33	31	16	9	12	15	5	5	6	–
в т. ч. из российского сырья Компании	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	–
Norilsk Nickel Australia											
Никель, т		0	0	2 826	8 975	0	0	1 223	15 528	5 339	–
Norilsk Nickel Africa (Tati)[3]											
Никель, т	0	911	3 207	6 416	12 215	9 346	11 163	17 401	20 769	10 097	–
Медь, т	0	671	2 436	5 412	10 292	8 803	11 050	13 352	13 297	5 926	–
Палладий, тыс. тр. ун.	0	5	18	43	83	68	84	100	95	55	–
Платина, тыс. тр. ун.	0	1	4	7	14	12	14	17	19	9	–

[1] Зарубежные активы представлены с момента приобретения.
[2] Объемы производства с использованием концентрата Кольской ГМК и покупных материалов от третьих лиц.
[3] Сделка по продаже актива закрыта 2 апреля 2015 г.

ЗАПАСЫ РУДЫ И ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

Запасы руды и полезных ископаемых Таймырского и Кольского полуостровов на 31.12.2016 в горных отводах действующих рудников

Регион, месторождение, тип руды	Руда	Содержание металла						Металл					
		Ni	Cu	Pd	Pt	Au	6 МПГ	Ni	Cu	Pd	Pt	Au	6 МПГ
	тыс. т	%	%	г/т	г/т	г/т	г/т	тыс. т	тыс. т	тыс. ун.	тыс. ун.	тыс. ун.	тыс. ун.
ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ													
Доказанные запасы руды													
Талнахский рудный узел	335 171	0,76	1,57	3,78	1,02	0,21	5,00	2 538	5 255	40 692	10 983	2 254	53 828
Богатая	44 903	2,54	3,22	5,38	1,03	0,10	6,75	1 141	1 444	7 763	1 483	150	9 750
Медистая	25 535	0,98	3,99	9,48	2,28	0,52	11,89	251	1 020	7 786	1 870	429	9 762
Вкрапленная	264 733	0,43	1,05	2,95	0,90	0,20	4,03	1 146	2 791	25 143	7 630	1 675	34 316
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	23 025	0,35	0,50	4,01	1,61	0,18	5,91	80	116	2 966	1 194	135	4 379
Вероятные запасы руды													
Талнахский рудный узел	314 355	1,18	2,01	4,61	1,14	0,28	6,03	3 699	6 303	46 576	11 479	2 823	60 991
Богатая	87 406	2,85	3,37	6,79	1,40	0,27	8,70	2 491	2 943	19 082	3 932	752	24 456
Медистая	55 794	0,76	3,33	7,34	1,91	0,60	9,46	425	1 857	13 172	3 432	1 072	16 971
Вкрапленная	171 155	0,46	0,88	2,60	0,75	0,18	3,56	783	1 503	14 322	4 115	999	19 564
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	22 501	0,28	0,36	4,30	1,72	0,18	6,35	63	82	3 107	1 247	131	4 590
Доказанные и вероятные запасы	695 052	0,92	1,69	4,18	1,11	0,24	5,54	6 380	11 756	93 341	24 903	5 343	123 788
Оцененные и выявленные ресурсы													
Талнахский рудный узел	1 569 869	0,74	1,39	3,53	0,96	0,21	4,70	11 546	21 769	178 214	48 523	10 844	237 066
Богатая	114 695	3,23	3,90	7,42	1,50	0,25	9,45	3 700	4 471	27 352	5 517	920	34 853
Медистая	68 798	1,01	4,32	9,77	2,47	0,70	12,47	698	2 969	21 617	5 467	1 549	27 576
Вкрапленная	1 386 376	0,52	1,03	2,90	0,84	0,19	3,92	7 148	14 329	129 245	37 539	8 375	174 637
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	149 268	0,30	0,38	3,71	1,45	0,10	5,35	444	570	17 814	6 944	458	25 651
Оцененные и выявленные ресурсы	1 719 137	0,70	1,30	3,55	1,00	0,20	4,75	11 990	22 339	196 028	55 467	11 302	262 717
Предполагаемые ресурсы	449 474	0,88	1,82	4,35	1,11	0,28	5,73	3 942	8 160	62 718	15 922	3 743	82 018
КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ (ВКРАПЛЕННАЯ РУДА)													
Доказанные запасы руды	54 939	0,56	0,24	0,03	0,02	0,01	0,05	310	133	51	37	15	89
Вероятные запасы руды	77 708	0,59	0,32	0,03	0,02	0,01	0,06	459	245	79	56	29	143
Доказанные и вероятные запасы	132 647	0,58	0,28	0,03	0,02	0,01	0,05	769	378	130	93	44	232
Оцененные и выявленные ресурсы	339 644	0,69	0,33	0,05	0,03	0,02	0,08	2 328	1 124	506	330	182	896
Предполагаемые ресурсы	137 636	0,60	0,31	0,04	0,03	0,01	0,07	874	432	178	119	57	312
ИТОГО ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ РУДЫ	827 699							7 149	12 134	93 471	24 996	5 387	124 020
ИТОГО ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ	2 058 781							14 318	23 463	196 534	55 797	11 484	263 613
ИТОГО ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ	587 110							4 816	8 592	62 896	16 041	3 800	82 330

Примечания:

- Данные о запасах руды и металлов месторождений Таймырского и Кольского полуостровов были классифицированы согласно принципам Австрало-Азиатского кодекса оценки рудных запасов и минеральных ресурсов полезных ископаемых (Кодекс JORC), разработанного Австрало-Азиатским институтом горного дела и металлургии, Австралийским институтом наук о земле и Советом по полезным ископаемым Австралии с учетом терминологии, рекомендуемой Российским кодексом публичной отчетности о результатах геологоразведочных работ, ресурсах, запасах твердых полезных ископаемых (Кодекс НАЭН).
- Данные о запасах и ресурсах полезных ископаемых основаны на балансовых запасах категорий A, B, C1 и C2 (согласно классификации запасов и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых) на конец календарного года.
- Суммарные цифры в строках «Всего» могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Отдельные цифры в некоторых случаях могут незначительно отличаться от ранее опубликованных значений.
- В шесть металлов платиновой группы (МПГ) входят платина, палладий, родий, рутений, осмий и иридий. Здесь и далее в годовом отчете в качестве меры веса для МПГ и золота используется тройская унция.
- Доказанные и вероятные запасы включены в минеральные ресурсы.
- Используются факторы потерь руды от 1,6% до 26% и факторы разубоживания от 6% до 31,9%.

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Заявление Совета директоров

Следуя передовой практике, Совет директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» заявляет о приверженности Компании самым высоким стандартам в области корпоративного управления, а также о соблюдении Компанией ключевых, наиболее значимых принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

Соблюдение основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Совет директоров считает действенным инструментом повышения эффективности управления Компанией, нацеленным на обеспечение ее долгосрочного и устойчивого развития.

Описание модели и практики корпоративного управления в Компании

Принятая в Компании модель корпоративного управления опирается на нормы действующего российского законодательства, а также на принципы, сформулированные в Кодексе корпоративного управления, являющемся для Компании важнейшим источником для разработки собственных внутренних документов, а также ориентиром для формирования наилучшей практики корпоративного управления.

Принятая за основу модель и фактически сложившаяся практика корпоративного управления компании нацелены на гармонизацию взаимоотношений между акционерами, инвесторами, членами Совета директоров, исполнительными органами управления, работниками и иными заинтересованными сторонами, участвующими в экономической деятельности Компании.

Реализуемая в ПАО «ГМК «Норильский никель» модель корпоративного управления обеспечивает:

- равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими прав, связанных с участием в Компании;
- осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью Компании;
- контроль со стороны Совета директоров за деятельностью исполнительных органов Компании, а также подотчетность членов Совета директоров и исполнительных органов акционерам;
- эффективный контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании;
- своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся деятельности Компании, включая ее финансовое положение, результаты деятельности, структуру собственности и управления.

Структура органов управления и контроля, лежащая в основе модели корпоративного управления ПАО «ГМК «Норильский никель», приведена в главе 3 «Корпоративное управление» Годового отчета Компании за 2016 г.

Критерии оценки соблюдения принципов, закрепленных Кодексом корпоративного управления

Для целей Годового отчета применительно к конкретному положению Кодекса корпоративного управления под «соблюдается» / «не соблюдается» понимается исполнение (неисполнение) ПАО «ГМК «Норильский никель» основной (существенной) части принципа (рекомендации) в силу требований Устава и (или) внутренних документов Компании, действующих на момент составления Годового отчета, и (или) в силу фактически сложившейся практики корпоративного управления в Компании.

Планируемые (предполагаемые) действия и мероприятия Компании по совершенствованию модели и практики корпоративного управления

В современных условиях совершенствование корпоративного управления является одним из значимых факторов социально-экономического развития ПАО «ГМК «Норильский никель».

Во исполнение положений Программы улучшения системы корпоративного управления Компании, одобренной Комитетом Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в декабре 2013 г., в течение 2016 г. в Компании были утверждены обновленные редакции внутренних документов, регулирующих работу комитетов Совета директоров Компании:

- Положение о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям;
- Положение о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по аудиту;
- Положение о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по бюджету;
- Положение о Комитете Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по стратегии.

Основные изменения связаны прежде всего с приведением внутренних документов Компании в соответствие с требованиями Правил листинга ПАО Московская Биржа и рекомендациями Банка России.

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

В целях урегулирования вопросов, касающихся порядка принятия решений о выплате дивидендов, определения размера, сроков и условий выплаты дивидендов, Советом директоров утверждено Положение о дивидендной политике.

Основные принципы и рекомендации, соблюдаемые ПАО «ГМК «Норильский никель» (далее — Компания, Общество)

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
1.	ПРАВА АКЦИОНЕРОВ И РАВЕНСТВО УСЛОВИЙ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ИМИ СВОИХ ПРАВ	
1.1.	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.	ПАО «ГМК «Норильский никель» в равной степени уважаются права миноритарных и мажоритарных акционеров. Равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении Компанией гарантируется нормами действующего законодательства, обеспечивается регламентами и процедурами, относящимися к проведению общих собраний акционеров, закрепленными в Уставе и внутренних документах Компании.
1.2.	Порядок созыва, подготовки и проведения общего собрания следует регламентировать внутренним документом общества (Положением об общем собрании акционеров), который утверждается общим собранием акционеров.	Общим собранием акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель» от 06.06.2014 утверждено Положение «Об Общем собрании акционеров ОАО «ГМК «Норильский никель», регулирующее порядок созыва, подготовки и проведения общих собраний акционеров.
1.3.	Обществу рекомендуется сообщать о проведении общего собрания и обеспечивать доступность материалов к общему собранию не менее чем за 30 дней до даты его проведения, если законодательством не предусмотрен больший срок.	В соответствии с п. 2.21 Положения «Об Общем собрании акционеров ОАО «ГМК «Норильский никель» (далее — Собрание): ● «сообщение о проведении Собрания публикуется в «Российской газете» и газете «Таймыр», а также размещается на сайте Компании в информационно-телекоммуникационной сети интернет: http://www.nornik.ru (далее — сайт Компании) не позднее чем за 30 дней до даты проведения Собрания (даты окончания приема бюллетеней для голосования при проведении Собрания в форме заочного голосования). Компания вправе дополнительно информировать акционеров о проведении Собрания путем опубликования сообщения о проведении Собрания в иных печатных изданиях или направления акционерам сообщения о проведении Собрания по электронной почте. Компания вправе сделать сообщение о проведении Собрания ранее срока, указанного в настоящем пункте. В случаях, предусмотренных п. 2 и 8 ст. 53 Федерального закона «Об акционерных обществах», сообщение о проведении внеочередного Собрания должно быть сделано не позднее чем за 70 дней до дня его проведения». Согласно п. 2.24 Положения: ● «информация (материалы), предусмотренная настоящим пунктом, в течение 20 дней, а в случае проведения Собрания, повестка дня которого содержит вопрос о реорганизации Общества, в течение 30 дней до проведения Собрания доступна лицам, имеющим право на участие в Собрании, для ознакомления в помещении исполнительного органа Общества и иных местах, адреса которых указаны в сообщении о проведении Собрания. Указанная информация (материалы) доступна лицам, принимающим участие в Собрании акционеров, во время его проведения. Информация (материалы), подлежащая предоставлению при подготовке к проведению Собрания, в обязательном порядке размещается на сайте Общества». ПАО «ГМК «Норильский никель» стремится обеспечивать доступность материалов к Общим собраниям акционеров по возможности, в срок, больший установленного действующим законодательством и внутренними документами Компании.
1.4.	Информацию о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании, следует раскрывать не менее чем за семь дней до наступления этой даты.	В соответствии с п. 2.28 Положения «Об Общем собрании акционеров ОАО «ГМК «Норильский никель», п. 6.9 Устава Компании информация о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, подлежит раскрытию «не менее чем за 5 дней до такой даты». Фактически (начиная с 2014 г.) Компания раскрывает информацию о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, в срок, превышающий рекомендованные Кодексом корпоративного управления 7 дней.
1.5.	Обществу рекомендуется в своем уставе увеличить срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового общего собрания с предусмотренных законодательством 30 дней до 60 дней после окончания календарного года.	В отношении рекомендации Кодекса в ПАО «ГМК «Норильский никель» реализован более консервативный вариант. В соответствии с п. 2.2 Положения «Об Общем собрании акционеров ОАО «ГМК «Норильский никель» и п. 6.3 Устава: «Предложения в повестку дня годового Собрания и перечень выдвигаемых кандидатов в Совет директоров и ревизионную комиссию должны поступить в Общество не позднее чем через 90 дней после окончания финансового года».
1.6.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, главному бухгалтеру, члену комитета по аудиту, аудиторам общества, а также кандидатам в органы управления и контроля. Обществу рекомендуется приглашать указанных лиц для участия в работе общего собрания акционеров.	В соответствии с Положением «Об Общем собрании акционеров ОАО «ГМК «Норильский никель» на Собрании должны присутствовать Генеральный директор Компании, главный бухгалтер, члены ревизионной комиссии, Председатель или иные члены Комитета Совета директоров по аудиту и аудитор Общества, а также должны быть приглашены кандидаты в органы Общества и представители аудитора, предлагаемого для утверждения Собранием (п. 5.16, п. 5.17). Вопросы акционеров представляются в письменной форме. Записки с вопросами передаются секретарю Собрания (п. 5.20).
1.7.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты. Для обществ, составляющих консолидированную финансовую отчетность, рекомендуется установить порядок определения минимальной доли консолидированной чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов.	В соответствии с утвержденным Советом директоров Положением о дивидендной политике при выработке рекомендации Общему собранию акционеров Компании по вопросу об определении размера дивидендов Совет директоров ориентируется на то, что размер годовых дивидендов по акциям Компании должен составлять не менее 30% от консолидированной прибыли до вычета расходов по процентам, налогу на прибыль, амортизации (EBITDA), рассчитанной по Группе компаний.
1.8.	Обществу не следует предпринимать действия, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	ПАО «ГМК «Норильский никель» не совершает действий, которые могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля, в силу положений действующего законодательства, устанавливающего запрет на участие в управлении акционерным обществом т. н. казначейскими акциями (акциями, принадлежащими самой Компании).
1.9.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	В качестве регистратора ПАО «ГМК «Норильский никель» избрана компания, которая имеет высокую репутацию, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет и реализацию прав акционеров.
2.	СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА	
2.1.	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.	В соответствии с Уставом ПАО «ГМК «Норильский никель» к компетенции Совета директоров Компании относятся: ● определение приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития Компании, а также способов их реализации, утверждение планов и бюджетов Компании, а также утверждение изменений планов и бюджетов Компании (п. 9.3.1); ● наблюдение за управлением ПАО «ГМК «Норильский никель» и ее финансово-хозяйственной деятельностью, оценка деятельности Президента и членов Правления Обществ, контроль за исполнением решений Совета директоров, изучение отчетов о финансово-хозяйственной деятельности Компании, представляемых Правлением (п. 9.3.36); ● определение основных рисков, связанных с деятельностью ПАО «ГМК «Норильский никель», и реализация мероприятий и процедур по управлению такими рисками (п. 9.3.34).

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
2.2.	Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	В соответствии с Уставом Компании к компетенции Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» относится: ● определение размеров выплачиваемых Президенту вознаграждений и компенсаций, утверждение и изменение условий договора, определяющего его права и обязанности, и расторжение такого договора (п. 9.3.9.1); ● определение размеров выплачиваемых членам Правления Компании вознаграждений и компенсаций, утверждение и изменение условий договоров, определяющих их права и обязанности, и расторжение таких договоров (п. 9.3.9.2). В отношении Политики вознаграждения членов Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель» в Компании реализован более консервативный подход — данный документ утвержден на годовом Общем собрании акционеров от 06.06.2014.
2.3.	Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров. Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества. Членом совета директоров рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций.	Согласно п. 8.5 Устава члены Совета директоров при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах ПАО «ГМК «Норильский никель», осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении Компании добросовестно и разумно. Квалификационные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров Компании, сформулированы в Политике по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденной решением Совета директоров (протокол № ГМК/1-пр-сд от 20.01.2015) Согласно Кодексу корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров, утвержденному решением Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», (протокол № 27-пр-сд от 11.09.2014) (далее — Кодекс): «Совет директоров Общества считает своей обязанностью соответствовать самым высоким стандартам корпоративного поведения и профессиональной этики. Совет директоров убежден в том, что честная и добросовестная деятельность его членов является необходимым условием защиты интересов Общества и его акционеров». Кодекс (п. 3) закрепляет следующие основополагающие ценности, которым должны следовать члены Совета директоров: ● честность и лояльность, ● добросовестность, ● профессионализм. Согласно сформулированным в нем целям Кодекс призван: ● служить укреплению высоких стандартов этики, деловой честности и ответственности; ● обращать внимание Совета директоров и каждого члена Совета директоров на возможные этические риски и конфликты интересов; ● служить руководством для членов Совета директоров в вопросах этики. Кодекс обязывает членов Совета директоров (п. 4) обеспечивать путем принятия соответствующих решений соблюдение работниками, должностными лицами и другими членами Совета директоров всех законов, подзаконных нормативных актов и норм корпоративной политики. В п. 5 Кодекса «Конфликт интересов» содержится указание на наиболее типичные случаи возникновения конфликта интересов в Обществе, которые членам Совета директоров надлежит избегать.
2.4.	Избрание членов совета директоров общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	В соответствии с требованиями Устава (п. 6.7) сведения о кандидатах в Совет директоров включаются в состав информации (материалов), подлежащей предоставлению лицам, имеющим право на участие в Общем собрании акционеров, при подготовке к проведению Собрания. Согласно Уставу (п. 6.8) сведения о кандидатах в Совет директоров должны включать следующую информацию: ● фамилия, имя и отчество; ● дата рождения; ● образование; ● указание мест работы за последние пять лет; ● наличие судимостей за преступления в сфере экономики и преступления против государственной власти, а также привлечение к административной ответственности за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг; ● количество акций Компании, принадлежащих кандидату; ● указание должностей, занимаемых кандидатом в органах управления других юридических лиц (с указанием полного наименования таких юридических лиц и даты, с которой кандидат занимает соответствующую должность); ● указание на то, соответствует ли кандидат требованиям, предъявляемым к независимому директору. Решением Совета директоров (протокол № ГМК/1-пр-сд от 20.01.2015) в Компании утверждена Политика по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», одной из целей которой является «внедрение структурированного и прозрачного механизма оценки кандидатов для избрания в Совет директоров».

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
2.5.	Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров. Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. Независимым директором рекомендуется считать лицо, которое: ● не связано с обществом; ● не связано с существенным акционером общества; ● не связано с существенным контрагентом или конкурентом общества; ● не связано с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.	Согласно п. 8.3 Устава количественный состав Совета директоров — 13 человек. По состоянию на 31.12.2016 в состав Совета директоров Компании входят 5 независимых директоров. Независимые члены Совета директоров Компании отвечают критериям независимости, рекомендованным Кодексом корпоративного управления, а также установленным действующей редакцией Правил листинга ПАО Московская Биржа.
2.6.	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.	Председателем Совета директоров Компании избран независимый директор Гарет Питер Пенни.
2.7.	Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	Порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, обеспечивающий его членам возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению, закреплен в Положении о Совете директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденном на годовом Общем собрании акционеров от 30.06.2009.
2.8.	Уведомление членов совета директоров о созыве заседания совета директоров, форме проведения и повестке дня заседания с приложением материалов, относящихся к вопросам повестки дня, необходимо осуществлять в срок, позволяющий членам совета директоров выработать позицию по вопросам повестки дня. Такой срок не должен быть менее пяти календарных дней.	В соответствии с п. 5.9. Положения о Совете директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», уведомление о заседании направляется каждому члену Совета директоров любым способом, позволяющим зафиксировать факт его отправки, не позднее чем за 5 календарных дней до даты проведения заседания. К уведомлению прилагается вся необходимая информация (материалы), связанная с повесткой дня заседания.
2.9.	При проведении заседаний в заочной форме необходимо определить порядок и сроки направления каждому члену совета директоров бюллетеня для голосования и получения заполненного бюллетеня.	В соответствии с п. 5.9 Положения о Совете директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», в случае принятия решения о проведении заочного голосования по вопросам повестки дня в уведомлении о заседании «должны быть определены дата и время окончания приема бюллетеней для голосования, а также адрес и иная контактная информация для направления заполненных бюллетеней для голосования».

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
2.10.	Во внутренних документах общества рекомендуется закрепить положение о том, что при проведении заседаний совета директоров в очной форме для определения наличия кворума и результатов голосования учитывается письменное мнение по вопросам повестки дня заседания члена совета директоров, отсутствующего на заседании.	В соответствии с п. 5.18 Положения о Совете директоров ОАО «ГМК «Норильский никель» член Совета директоров, по каким-либо причинам отсутствующий на заседании Совета директоров, может принять участие в рассмотрении и голосовании по рассматриваемым вопросам путем выражения по ним мнения, изложенного в письменной форме, направленного способом, позволяющим зафиксировать факт его отправки. Указанное письменное мнение учитывается при определении наличия кворума заседания и результатов голосования по вопросам повестки дня при условии, что такое письменное мнение поступило в Совет директоров до начала заседания.
2.11.	Рекомендуется предоставлять отсутствующим в месте проведения заседания членам совета директоров возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференции и видео-конференц связи.	В соответствии с п. 5.17 Положения о Совете директоров ОАО «ГМК «Норильский никель» члены Совета директоров могут участвовать в заседании, проводимом в форме совместного присутствия, по телефону, с использованием видеоконференции или иным способом, позволяющим идентифицировать личность такого члена Совета директоров и обсуждать в режиме реального времени вопросы повестки дня. Участие в заседании посредством указанных способов связи приравнивается к личному присутствию на заседании.
2.12.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту.	Действующий по состоянию на 31.12.2016 состав Комитета по аудиту избран Советом директоров Компании 20.06.2016 (протокол № ГМК/22-пр-сд от 21.06.2016).
2.13.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям. Не рекомендуется, чтобы председателем комитета по вознаграждениям являлся председатель совета директоров общества.	В Компании действует Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Действующий по состоянию на 31.12.2016 состав Комитета избран Советом директоров Компании 20.06.2016 (протокол № ГМК/22-пр-сд от 21.06.2016). Председатель Комитета не является Председателем Совета директоров Компании.
2.14.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования, профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.	В Компании действует Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Действующий по состоянию на 31.12.2016 состав Комитета избран Советом директоров Компании 20.06.2016 (протокол № ГМК/22-пр-сд от 21.06.2016). Из пяти избранных членов Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям трое являются независимыми директорами.
2.15.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров.	Помимо Комитетов Совета директоров по аудиту, по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в Компании действуют Комитеты по стратегии и бюджету.
2.16.	Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров. Оценка должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров рекомендуется периодически — не реже одного раза в три года — привлекать внешнюю организацию (консультанта).	В соответствии с Политикой оценки деятельности Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденной Советом директоров (протокол № ГМК/1-пр-сд от 20.01.2015), оценка проводится: ● по итогам работы Совета директоров за отчетный финансовый год в течение 90 дней после окончания отчетного финансового года (п. 3.1); ● внутренняя оценка — ежегодно путем анкетирования членов Совета директоров силами Компании с возможным участием независимых профессиональных консультантов (п. 4.1.1); ● внешняя оценка — по предложению Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и по решению Совета директоров, при участии независимых профессиональных консультантов (п. 4.1.2).

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
3.	КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ КОМПАНИИ	
3.1.	Обществу следует утвердить внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. Функции корпоративного секретаря могут выполняться одним лицом — корпоративным секретарем, либо специальным структурным подразделением, возглавляемым корпоративным секретарем.	Советом директоров Компании утверждено (протокол № ГМК/43-пр-сд от 22.04.2015) Положение о секретаре ОАО «ГМК «Норильский никель», определяющее статус, функции и полномочия Секретаря Компании, а также статус и функции секретариата. Согласно п. 6.2 Положения Секретарь Компании является руководителем секретариата. Секретарь Компании избран решением Совета директоров (протокол № ГМК/43-пр-сд. от 11.12.2015).
3.2.	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Согласно Положению о Секретаре ОАО «ГМК «Норильский никель» Секретарь Компании назначается на должность и освобождается от занимаемой должности на основании решения Совета директоров (п. 3.3). Полномочия Секретаря Компании могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров (п. 3.2). Условия и размер вознаграждения Секретаря Компании, включая премиальное вознаграждение за выполнение ключевых показателей эффективности, определяются Советом директоров и указываются в трудовом договоре, который заключается с Секретарем Компании (п. 9.1).
3.3.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.	Согласно п. 2.1 Положения о Секретаре ОАО «ГМК «Норильский никель»: «На должность Секретаря Общества может быть назначено лицо, отвечающее следующим требованиям: 2.1.1. безупречная репутация; 2.1.2. наличие высшего юридического, либо экономического или бизнес-образования; 2.1.3. свободное владение русским и английским языками; 2.1.4. опыт работы в сфере корпоративного управления или руководящей работы не менее 2 (двух) лет; 2.1.5. знание положений действующего законодательства, правил раскрытия информации, требований, предъявляемых к публичным компаниям и т. п.; 2.1.6. знание лучших мировых практик корпоративного управления; 2.1.7. отсутствие судимости и дисквалификации в соответствии с Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях».
4.	СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ И ИНЫХ КЛЮЧЕВЫХ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ОБЩЕСТВА[1]	
4.1.	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов.	Размер вознаграждения членов Совета директоров определен Политикой вознаграждения членов Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденной на годовом Общем собрании акционеров Компании от 06.06.2014 (п. 3). Решение о выплате вознаграждений членам Совета директоров в отчетном финансовом году было принято на годовых Общих собраниях акционеров Компании от 13 мая 2015 г. (протокол № 1) и от 10 июня 2016 г. (протокол № 1). Квалификационные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров Компании представлены в Политике по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утв. решением Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель» Протокол №ГМК/1-пр-сд от 20 января 2015 г. Определение размеров выплачиваемых членам Правления Компании вознаграждений и компенсаций относится к компетенции Совета директоров Компании. Вознаграждение членов Правления зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми (EBITDA, свободный денежный поток), так и нефинансовыми (снижение производственного травматизма, взаимодействие с заинтересованными лицами) показателями.
4.2.	Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривать и вносить в нее коррективы.	Согласно п. 2.1.5.1 и 2.1.6.1 Положения Комитета Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям к компетенции Комитета относятся разработка, надзор за внедрением и реализацией, а также регулярный пересмотр Политики вознаграждения членов Совета директоров Общества, членов Правления и Президента Общества, а также в соответствии с п. 2.1.6.2 «разработка условий досрочного расторжения трудовых договоров с членами Правления и Президентом Общества, включая все материальные обязательства эмитента и условия их предоставления».

[1] Ключевыми руководителями ПАО «ГМК «Норильский никель» являются члены Правления.

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
4.3.	Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Вознаграждение членам Совета директоров выплачивается в соответствии с Политикой вознаграждения членов Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденной на годовом Общем собрании акционеров Компании от 06.06.2014. Размер совокупного вознаграждения Президенту и членам Правления состоит из должностного оклада, который определяется трудовым договором и одобряется Советом директоров, а также премиальной части. Премиальная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определятся как финансовыми (EBITDA, свободный денежный поток), так и нефинансовыми (снижение производственного травматизма, взаимодействие с заинтересованными лицами) показателями. Размер вознаграждения, полученного членами Совета директоров и Правления, раскрывается на регулярной основе. В соответствии с п. 8 Политики вознаграждения членов Совета директоров члены Совета директоров пользуются дополнительной привилегией в виде страхования ответственности членов Совета директоров, а также правом на возмещение Компанией убытков, которые они могут понести в связи с избранием их в Совет директоров. Согласно Положению о Правлении ОАО «ГМК «Норильский никель» по решению Совета директоров в период исполнения членами Правления своих обязанностей Компанией могут заключаться договоры страхования гражданской ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей членов Правления, а также соглашения о возмещении Компанией убытков, которые указанные лица могут понести в связи с исполнением своих обязанностей. Решение о страховании ответственности членов Совета директоров и Правления в отчетном финансовом году было принято на годовых Общих собраниях акционеров Компании от 13 мая 2015 года (протокол № 1) и от 10 июня 2016 г. (протокол № 1).
4.4.	Общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	В соответствии с п. 8.6 Устава Компании по решению общего собрания акционеров в период исполнения членами Совета директоров своих обязанностей им могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов Совета директоров, а также может производиться страхование гражданской ответственности членов Совета директоров, связанной с их деятельностью, и заключаться соглашения о возмещении убытков, которые члены Совета директоров могут понести в связи с исполнением своих обязанностей. В соответствии с п. 5. Политики вознаграждения членов Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденной решением годового Общего собрания акционеров Компании от 06.06.2014, членам Совета директоров возмещаются только расходы, понесенные в процессе участия в работе Общества, Общего собрания акционеров, Совета директоров, комитетов Совета директоров или любого другого процесса, связанного с исполнением этими членами Совета директоров обязательств перед акционерами Компании в рамках их членства в Совете директоров. Возмещению подлежат: ● транспортные расходы; ● расходы на проживание в гостинице; ● командировочные расходы; ● единоразовые расходы на ведение дел; ● прочие мелкие расходы, связанные с выполнением функций членов Совета директоров. Все предъявляемые членами Совета директоров к возмещению расходы должны быть связаны с деятельностью Компании, находиться в рамках разумного ведения бизнеса и быть соответствующим образом задокументированы. Возмещение расходов членам исполнительных органов производится в соответствии с нормами административно-хозяйственных расходов, утверждаемыми в Компании.
4.5.	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Фиксированное вознаграждение должно отражать ожидаемые временные затраты и необходимые усилия директора, связанные с подготовкой и участием в заседаниях совета директоров. Желательно, чтобы размер фиксированного вознаграждения был дифференцирован в зависимости от объема обязанностей директора в совете директоров общества.	Политикой вознаграждения членов Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденной на годовом Общем собрании акционеров Компании от 06.06.2014 (п. 3), ежегодное вознаграждение неисполнительных членов установлено в виде фиксированных величин базового вознаграждения, дополнительного вознаграждения за участие в работе одного из комитетов, а также дополнительного вознаграждения за руководство одним из комитетов Совета директоров. Решение о выплате вознаграждений членам Совета директоров в отчетном финансовом году было принято на годовых Общих собраниях акционеров Компании от 13 мая 2015 года (протокол № 1) и от 10 июня 2016 г. (протокол № 1).

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
4.6.	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется.	В соответствии с п. 6 Политики вознаграждения членов Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», утвержденной решением годового Общего собрания акционеров Компании от 06.06.2014, для дополнительного сближения интересов членов Совета директоров с интересами акционеров Компании и в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления всем членам Совета директоров рекомендуется инвестировать их собственные средства в акции Компании.
4.7.	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.	Вознаграждение членов исполнительных органов зависит от результата работы Компании и их личного вклада в достижение этого результата. Приказом Генерального директора от 03.12.2013 № ГМК/127-п утвержден план внедрения Системы управления эффективностью деятельности работников Группы «Норильский никель», предусматривающий: ● согласование и утверждение регламентирующих документов о проведении оценки результативности работников; ● утверждение коэффициентов персональной эффективности (КПЭ); ● заполнение индивидуальных планов развития; ● оценку выполнения командных и индивидуальных КПЭ. В целях повышения эффективности деятельности работников посредством формирования и использования единых принципов и подходов к оценке результативности приказом Генерального директора от 03.12.2014 № ГМК/100-п в Компании утвержден Регламент проведения оценки результативности работников Главного офиса ОАО «ГМК «Норильский никель». Согласно п. 4.3 Регламента задачей осуществляемой в Общества оценки результативности является «создание механизма, связывающего результат оценки деятельности с системой вознаграждения, развитием и продвижением работников, признанием их заслуг». Приказом Генерального директора от 14.07.2014 № ГМК/43-п утверждено Положение «О премировании работников Главного офиса ОАО «ГМК «Норильский никель», согласно которому оценка результативности работников Компании за отчетный период осуществляется «на основании выполнения командных и индивидуальных КПЭ, установленных в карте КПЭ каждого работника». В целях повышения эффективности деятельности работников Компании и российских организаций корпоративной структуры разработан Регламент проведения оценки результативности руководителей Группы «Норильский никель» (Приказ Генерального директора — Председателя Правления ОАО «ГМК «Норильский никель» от 21.05.2015 № ГМК/54-п). Согласно п. 4.1 «оценка результативности является составной частью системы управления эффективностью деятельности работников Группы «Норильский никель» и осуществляется посредством постановки и оценки выполнения работниками ключевых показателей эффективности (далее — КПЭ)».

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
5.	СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	
5.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Уставом (п. 9.3.34 и 9.3.26) к компетенции Совета директоров Компании отнесено: ● определение основных рисков, связанных с деятельностью Компании, и реализация мероприятий и процедур по управлению такими рисками; ● утверждение системы и процедур внутреннего контроля и системы управленческой информации. В 2016 г. решением Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» утверждена Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области управления рисками (Протокол Совета директоров №ГМК/17-пр-сд от 27.05.2016). Данный документ определяет принципы, правила, требования и ограничения, связанные с организацией и осуществлением деятельности Компании в области управления рисками. Политика определяет систему управления рисками как систематический процесс выявления, оценки и воздействия на риски, базирующийся на инфраструктуре управления рисками и единых принципах, осуществляемый во всех сферах деятельности и на всех организационных уровнях Компании, для: ● повышения вероятности достижения поставленных целей; ● повышения эффективности распределения ресурсов; ● повышения инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании. В соответствии с Политикой деятельность по управлению рисками Компании включает в себя: ● совершенствование инфраструктуры управления рисками, в т. ч. посредством разработки и внедрения политик и процедур в области управления рисками; ● интеграцию корпоративной системы управления рисками в ключевые бизнес-процессы Компании, включая процессы стратегического планирования и бюджетирования; ● сбор и анализ информации, характеризующей внешние и внутренние факторы, способные воздействовать на достижение целей Компании (риски); ● агрегирование и систематизацию рисков с целью их дальнейшего анализа и оценки; ● выбор методов реагирования на риски, разработку плана мероприятий по управлению рисками с целью снижения вероятности наступления и/или уровня воздействия рисков до приемлемого уровня (риск-аппетита, толерантности к риску), страхование рисков; ● выполнение плана мероприятий по управлению рисками, мониторинг эффективности выполнения мероприятий и др. Субъекты и участники процесса управления рисками представляют многоуровневую структуру и охватывают органы управления, структурные подразделения и работников Компании российских дочерних обществ. Политика закрепляет принципы, применяемые при управлении рисками в Компании, а также устанавливает правила, требования и ограничения в области управления рисками, включая критерии эффективности системы управления рисками. В 2016 г. решением Совета директоров от 25.08.2016 в Компании была принята Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области внутреннего контроля» (далее – Политика) (протокол Совета директоров №ГМК/32-пр-сд). Политика была выпущена взамен Положения о внутреннем контроле за финансово-хозяйственной деятельностью ОАО «ГМК «Норильский никель», действующего с 2006 г. Политика определяет систему внутреннего контроля (СВК) как совокупность организационных мер, политик, инструкций, а также контрольных процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых субъектами внутреннего контроля в целях обеспечения разумной уверенности в достижении целей Компании: ● результативности и эффективности деятельности Компании; ● надежности и достоверности корпоративной финансовой и управленческой отчетности Компании; ● соблюдения требований законодательства и внутренних документов Компании (комплаенса). Задачами СВК Компании являются: ● создание эффективной контрольной среды; ● своевременное выявление и анализ рисков бизнес-процессов; ● разработка и внедрение контрольных процедур; ● стандартизация и регламентация контрольных процедур; ● закрепление ответственности за выполнение контрольных процедур; ● обеспечение сохранности активов и эффективности использования ресурсов; ● обеспечение эффективного функционирования контрольных процедур, в том числе нацеленных на снижение рисков мошенничества и коррупции в Компании; ● создание механизмов оценки эффективности СВК; ● обеспечение контроля за достоверностью совершаемых фактов хозяйственной деятельности на всех этапах бизнес-процессов Компании и дочерних обществ для целей своевременной подготовки и предоставления достоверной корпоративной финансовой и управленческой отчетности для внешних и внутренних пользователей. Субъекты СВК систематизированы в многоуровневую структуру, включающую органы управления и контроля, структурные подразделения и работников Компании российских дочерних обществ, а объекты внутреннего контроля (процессы, принципы, механизмы, средства, процедуры внутреннего контроля) — в систему элементов: ● контрольная среда; ● оценка рисков бизнес-процессов; ● контрольные процедуры; ● информация и коммуникации; ● мониторинг СВК. Политика закрепляет принципы организации и функционирования внутреннего контроля и определяет критерии эффективности СВК. В развитие положений Политики 30.09.2016 были введены в действие Регламент в области внутреннего контроля и методические указания по их проведению.

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
5.2.	Для эффективного функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля рекомендуется создавать (определить) отдельное структурное подразделение (подразделения) по управлению рисками и внутреннему контролю.	В сентябре 2016 г. в Компании произошли организационные изменения, в результате которых был образован Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента (Приказ Президента № ГМК/100-п от 29.09.2016). В блок вошли Департамент внутреннего контроля, Служба риск-менеджмента, Служба по финансовому контролю. Деятельность Департамента внутреннего контроля направлена на создание эффективной системы внутреннего контроля как совокупности организационных мер, политик, инструкций, а также контрольных процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых субъектами внутреннего контроля в целях обеспечения разумной уверенности в достижении целей Компании и включает: ● Развитие и совершенствование эффективной системы внутреннего контроля. ● Контроль соблюдения единства подходов для построения, функционирования и развития системы внутреннего контроля. ● Выявление и предупреждение случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и организаций корпоративной структуры Группы компаний «Норильский никель», злоупотреблений, хищений. ● Метрологический контроль за функционированием действующих систем контроля и учета металлосодержащих продуктов. ● Организацию и осуществление внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. ● Организацию функционирования Службы корпоративного доверия. Служба по финансовому контролю функционирует в Компании с 2013 г. Основные функции Службы, ее функциональная подотчетность и взаимодействие с органами управления Компании устанавливаются Положением о Службе по финансовому контролю, утвержденным решением Совета директоров. Основной задачей является осуществление проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и Группы «Норильский никель» в целях информирования Президента (или уполномоченного им лица) и членов Совета директоров Компании, а также направления рекомендаций Президенту (или уполномоченному им лицу) и Совету директоров Компании. В ходе осуществления своей деятельности Служба готовит отчеты, рекомендации и иные документы, которые направляются Президенту и членам Совета директоров Компании. Служба риск-менеджмента функционирует в Компании с 2015 г. Служба подчиняется Вице-президенту — руководителю Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента, основными функциями которого в области риск-менеджмента (Приказ Президента № ГМК/100-п от 29.09.2016) являются: ● Обеспечение методологической базы и единства подходов для построения, функционирования и развития системы внутреннего контроля и управления рисками. ● Организация работы по развитию и совершенствованию корпоративной системы управления рисками, включая: совершенствование механизмов обмена информации по рискам; интеграцию процесса управления рисками в ключевые бизнес-процессы Компании; развитие процессов управления непрерывностью бизнеса. ● Организация работы по сбору, анализу, консолидации и хранению информации о рисках. Выработка экспертного мнения в отношении информации о рисках. Подготовка отчетности по ключевым рискам и мониторингу выполнения мероприятий по управлению ключевыми рисками Компании.
5.3.	Наличие в компании функции комплаенс-контроля в рамках системы управления рисками.	Компания обеспечивает системный подход к построению эффективной модели управления Компанией, позволяющей структурировать и создать эффективную функцию обеспечения соответствия ее деятельности требованиям нормативных правовых актов, стандартов, внутренних нормативно-методических документов, посредством осуществления комплаенс-мероприятий, в том числе проведения комплаенс-контроля. Комплаенс-контроль является неотъемлемой составляющей корпоративного управления Компании и рассматривается как один из элементов системы риск-менеджмента. Решением Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» в Компании утверждены: ● Политика в области внутреннего контроля (Протокол от 25.08.2016 № ГМК/32-пр-сд); ● Политика в области управления рисками (Протокол от 26.05.2016 № ГМК/17-пр-сд). Организация единого комплексного подхода по управлению комплаенс-рисками осуществляется Департаментом корпоративных отношений в соответствии с Положением о Департаменте (приказ Президента от 24.05.2016 № ГМК/50-п). В рамках данной задачи за Департаментом закреплены следующие функции: ● координация и участие в разработке внутренних мер и процедур, позволяющих своевременно выявлять и эффективно управлять комплаенс-рисками; ● координация процесса идентификации комплаенс-рисков, характерных для областей деятельности Компании; ● разработка методологии, направленной на снижение уровня комплаенс-рисков в Компании.

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
5.4.	Обществу рекомендуется предусмотреть комплекс направленных на недопущение коррупции мер, снижающих репутационные риски и риски применения к обществу мер ответственности за подкуп должностных лиц, утвердить антикоррупционную политику общества, определяющую меры, направленные на формирование элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, обеспечивающих недопущение коррупции.	В рамках присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса (Хартия) Группа «Норильский никель» внедряет комплекс специальных антикоррупционных программ, основанных на Хартии и закрепленных в Антикоррупционной политике компании. В январе 2016 года Компания подтвердила соблюдение требований положений Хартии и продлила участие в Сводном реестре Хартии. В ноябре 2016 г. Компания присоединилась к Глобальному договору Организации Объединенных Наций, главная миссия которого — признание и практическое применение коммерческими компаниями во всем мире десяти основных принципов в сфере прав человека, трудовых взаимоотношений, защиты окружающей среды и борьбы с коррупцией. В целях реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработаны и утверждены основные документы в области противодействия коррупции, такие как: ● Кодекс деловой этики; ● Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров; ● Политика в области антикоррупционной деятельности; ● Положение о порядке проведения закупочных процедур; ● Типовое антикоррупционное соглашение — приложение к трудовому договору с работниками; ● Положение по информационной безопасности; ● Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов; ● Положение об обмене деловыми подарками; ● Регламент проведения антикоррупционной экспертизы внутренних документов. Для организации мероприятий по профилактике и предотвращению коррупции назначено ответственное структурное подразделение — Департамент корпоративных отношений. В развитие законодательных требований, а также добровольно принятых на себя обязательств, Компании внедряет комплекс специальных антикоррупционных мероприятий, касающихся не только ситуации внутри Компании, но также отношений с партнерами по бизнесу и государством, обеспечивая: ● своевременное выявление конфликта интересов, а также недопущение его возникновения, в том числе, путем заполнения кандидатом на вакантную должность в Компании либо ее работником декларации о конфликте интересов, в установленных случаях; ● учет и контроль представительских расходов.В Компании определены критерии допустимости деловых подарков, установлены единые требования для всех работников к предоставлению и получению деловых подарков; ● проведение антикоррупционной экспертизы внутренних документов на соответствие антикоррупционным требованиям, наличие в документах коррупциогенных факторов не допускается; ● функционирование Службы корпоративного доверия (СКД), целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях; ● проведение проверки контрагентов в целях подтверждения благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости; ● проведение открытых закупочных процедур. В Компании действуют Тендерный и Инвестиционный комитеты, основной целью которых является повышение эффективности и прозрачности закупочной и инвестиционной деятельности Группы; ● реализацию мероприятий по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации. Компания ведет список инсайдеров; осуществляет мониторинг сделок и внутренних документов, событий, в целях осуществления контроля исполнения мероприятий, предусмотренных российским и международным законодательством; ● проведение регулярного обучения работников по вопросам профилактики и противодействия коррупции. В августе 2016 г. в Группе «Норильский никель» внедрен дистанционный курс «Противодействие коррупции»; ● проведение антикоррупционного мониторинга. В целях изучения мнения работников о состоянии коррупции в Компании и эффективности принимаемых антикоррупционных мер в декабре 2016 г. среди работников Компании проведен анонимный опрос; ● проведения мер по профилактике, направленных на формирование у работников понимания возможных последствий и «неотвратимости наказания», не только за выявленный факт коррупции с его стороны, но и за сокрытие (умалчивание) ставших им известными данных фактов. Все работники Компании подписывают соглашение, закрепляюще их обязательства в области противодействия коррупции; ● проведение на постоянной основе комплекса работ по поддержанию раздела «Предупреждение и противодействие коррупции» на Интернет-сайте и Интранет-портале Компании, в рамках которого размещается информация о принятых в Компании документах и проводимых в Компании мероприятиях по противодействию коррупции. Взаимодействие Компании, ее работников, органов управления Компании с государственными служащими осуществляется в соответствии с применимым законодательством, включая требования законодательства о противодействии коррупции. Все вышеуказанные мероприятия внедряются в Компании и ее обособленных подразделениях, а также рекомендуются ее дочерним обществам.

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
5.5.	Рекомендуется организовать безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячую линию) информирования совета директоров (комитета совета директоров по аудиту) и подразделения внутреннего аудита о фактах нарушений законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества любым его работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.	С февраля 2010 г. в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях. Сотрудники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение о совершении действий, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой репутации Компании. Основными принципами Службы является сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших в Службу обращений. С этой целью организована бесплатная круглосуточная линия для приема обращений по тел. 8-800-700-1941, 8-800-700-1945 или по электронной почте: skd@nornik.ru. Деятельность службы регулируется Регламентом функционирования Службы корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель», утвержденным Приказом Президента от 14.03.2016 № ГМК/21-п. Утвержденный Советом директоров (протокол № 27-пр-сд от 11.09.2014) Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров определяет способы информирования о выявленных и потенциальных нарушениях этических принципов. Согласно п. 11 Кодекса: «Любая форма воздействия на сотрудника, добросовестно сообщившего о предполагаемом нарушении (даже в случае ошибочности такого сообщения) или оказавшего содействие в расследовании сообщенного нарушения, не допускается».
5.6.	Наличие в обществе политики в области внутреннего аудита (положения о внутреннем аудите), утвержденной советом директоров, определяющей цели, задачи и функции внутреннего аудита.	Утвержденное Советом директоров (протокол № ГМК/49-пр-сд от 26.12.2016) Положение о Департаменте внутреннего аудита отвечает рекомендациям Кодекса корпоративного управления, предъявляемым к Политике в области внутреннего аудита. Департамент возглавляет директор Департамента, который с целью обеспечения объективности и независимости административно подчиняется Президенту Компании и функционально подотчетен Совету директоров Компании через Комитет по аудиту (п.1.3). Целями деятельности Департамента является: ● сохранение и повышение стоимости Компании посредством проведения объективных независимых аудиторских проверок, в рамках которых в том числе осуществляется оценка эффективности системы внутреннего контроля в Компании и дочерних обществ, оценка эффективности системы управления рисками. В задачи Департамента внутреннего аудита входит: ● анализ соответствия целей структурных подразделений, проектов, сделок целям Компании; ● проверка обеспечения эффективности, надежности и целостности бизнес-процессов и информационных систем, в том числе надежности процедур противодействия противоправным действиям, злоупотреблениям и коррупции; ● проверка соблюдения требований законодательства, устава и внутренних нормативных документов; ● оценка эффективности и целесообразности использования ресурсов; ● проверка системы внутреннего контроля на предмет снижения рисков бизнес-процессов до приемлемого уровня; ● оценка достаточности системы управления рисками, проверка полноты выявления и корректности оценки рисков, оценка эффективности мероприятий по управлению рисками; ● выявление областей для развития в деятельности подразделений Компании; ● представление предложений по улучшению деятельности и минимизации рисков. В ходе своей деятельности Департамент внутреннего аудита готовит отчеты, рекомендации и иные документы, которые направляются руководителям Блоков и подразделений Компании, Президенту ПАО «ГМК «Норильский никель». Отчет об итогах работы Департамента внутреннего аудита регулярно направляется Комитету Совета директоров Компании по аудиту.
6.	РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБ ОБЩЕСТВЕ, ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОБЩЕСТВА	
6.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	Советом директоров утверждено (протокол № ГМК/11-пр-сд от 21.05.2009) Положение об информационной политике ОАО «ГМК «Норильский никель», которое определяет основные принципы информационной политики Компании, перечень информации и документов, подлежащих раскрытию всем заинтересованным лицам в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в Компании или совершения иных действий, способных повлиять на финансово-экономическую деятельность Компании, а также устанавливает порядок предоставления информации и документов, что обеспечивает эффективное информационное взаимодействие Компании и заинтересованных лиц.
6.2.	Реализация обществом информационной политики осуществляется исполнительными органами общества. Контроль за соблюдением информационной политики осуществляет совет директоров общества.	Согласно п. 6.6 Положения об информационной политике Компании «подразделения, ответственные за раскрытие информации, а также работники Общества, уполномоченные комментировать раскрываемую информацию, назначаются Генеральным директором Общества». В соответствии с п. 9.3.35 Устава утверждение политики по связям с общественностью и инвесторами отнесено к компетенции Совета директоров Компании.

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
6.3.	Наряду со сведениями, предусмотренными законодательством, обществу рекомендуется дополнительно раскрывать: ● сведения о миссии, стратегии, корпоративных ценностях, задачах общества и политиках, принятых в обществе; ● дополнительную информацию о финансовой деятельности и финансовом состоянии общества; ● сведения о структуре капитала общества; ● сведения в области социальной и экологической ответственности общества.	Наиболее значимая информация Компании отражается в ее годовых отчетах, в отчетах о корпоративной социальной ответственности, а также в отчетах об устойчивом развитии, готовящихся в соответствии со стандартами GRI. Кроме того, сведения о миссии и стратегии Компании, утвержденные Компанией, политика, дополнительная информация о финансовом состоянии Компании, сведения в области социальной и экологической ответственности публикуются на корпоративном сайте (www.nornik.ru).
6.4.	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	Информация о составе исполнительных органов, составе Совета директоров и его комитетов, заявление о корпоративном управлении раскрываются на корпоративном сайте (www.nornik.ru). Информация о соблюдении основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления раскрывается Компанией в годовом отчете (начиная с отчета за 2014 г.).
6.5.	При наличии существенной доли участия иностранных инвесторов в капитале общества рекомендуется параллельно с раскрытием информации на русском языке раскрывать такую же информацию об обществе (в том числе сообщение о проведении собрания акционеров, годовой отчет общества, бухгалтерскую (финансовую) отчетность) на иностранном языке, который является общепринятым на финансовом рынке, и обеспечивать к ней свободный доступ.	Вся значимая информация о Компании раскрывается на сайте (www.nornik.ru) на английском языке.
6.6.	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	Одним из основных принципов информационной политики Компании является «равноправие» — обеспечение равных прав и возможностей в получении информации для всех заинтересованных лиц, за исключением предусмотренных законодательством Российской Федерации. В рамках требований действующего законодательства Компания стремится обеспечивать свободный, необременительный и наименее затратный доступ заинтересованных лиц к раскрываемой информации и документам. Предоставление акционерам доступа к информации (документам) и порядок получения ими копий документов регламентируются разделом 7 Положения об информационной политике ОАО «ГМК «Норильский никель». Информация о порядке предоставления копий документов Компании по требованию акционеров и иных заинтересованных лиц опубликована на корпоративном сайте (www.nornik.ru) в разделе «Внутренние документы».

№	Основные принципы/рекомендации	Примечание
7.	СУЩЕСТВЕННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ	
7.1.	Существенными корпоративными действиями следует признавать: ● реорганизацию общества; ● приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение); ● совершение обществом существенных сделок; ● увеличение или уменьшение уставного капитала общества; ● осуществление листинга и делистинга акций общества; ● иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества.	В соответствии с Уставом к компетенции Совета директоров Компании отнесено рассмотрение большинства вопросов, касающихся корпоративных действий, квалифицируемых Кодексом корпоративного управления в качестве существенных. Согласно п. 7.4 Устава решения Общего собрания акционеров по вопросам о реорганизации, увеличении или уменьшении уставного капитала Компании, решение об одобрении крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимаются только по предложению Совета директоров. Принятие решения об обращении с заявлением о листинге акций Компании (или) эмиссионных ценных бумаг Компании, конвертируемых в акции Компании, согласно п. 9.3.28 Устава отнесено к компетенции Совета директоров. Принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций Компании согласно п. 7.1.15 Устава отнесено к компетенции Общего собрания акционеров. Уставом Компании (п. 9.3.15, 9.3.21, 9.3.30, 9.3.33, 9.3.39) в отношении ряда сделок установлены критерии, в соответствии с которыми данные сделки (в силу их значимости для Компании) отнесены к компетенции Совета директоров.
7.2.	Рекомендуется уставом общества предусматривать механизмы отнесения к компетенции совета директоров общества рассмотрения сделок, которые не отвечают установленным законодательством критериям крупных сделок, но имеют существенное значение для общества, путем распространения на них установленного законодательством порядка совершения обществом крупных сделок и (или) путем отнесения их к компетенции совета директоров с принятием решения по вопросу об их одобрении большинством — не менее чем в три четверти голосов — либо большинством голосов всех избранных (не являющихся выбывшими) членов совета директоров.	Уставом Компании (п. 8.10, абз. 2) предусмотрен механизм отнесения к компетенции Совета директоров ряда сделок, которые не отвечают законодательно установленным критериям крупных сделок, и решения по которым (в силу их существенного значения для Компании) принимаются Советом директоров не менее чем десятью голосами (т. е. большинством в три четверти голосов). В частности, к таким сделкам Устав относит: ● сделки по приобретению, отчуждению или обременению любых ценных бумаг (в том числе акций Компании), если их рыночная стоимость превышает сумму, составляющую эквивалент 5 млн долл. США по курсу Центрального банка Российской Федерации на дату принятия решения об одобрении сделки (п. 9.3.15); ● сделки, стороной которых является акционер Компании, самостоятельно или совместно со своими аффилированными лицами владеющий более 5% голосующих акций Компании (п. 9.3.21); ● любые сделки (за исключением сделок, совершаемых в процессе обычной хозяйственной деятельности), стоимость которых или стоимость приобретаемого либо отчуждаемого имущества по которым превышает сумму, составляющую эквивалент 20 млн долл. США по курсу Центрального банка Российской Федерации на дату одобрения сделки (п. 9.3.30); ● любые сделки (в т. ч. сделки, совершаемые в процессе обычной хозяйственной деятельности), стоимость которых или стоимость приобретаемого либо отчуждаемого имущества по которым превышает сумму, составляющую эквивалент 200 млн долл. США по курсу Центрального банка Российской Федерации на дату одобрения сделки (п. 9.3.33); ● любые сделки по приобретению и (или) отчуждению Обществом предприятий и любых иных форм участия в бизнесе (за исключением ценных бумаг и долей участия), зарегистрированном и (или) находящемся за пределами Российской Федерации, если рыночная стоимость соответствующего имущества превышает сумму, составляющую эквивалент 5 млн долл. США по курсу Центрального банка Российской Федерации на дату одобрения сделки (п. 9.3.39).

Принципы и рекомендации, которые не соблюдаются либо соблюдаются частично

№	Принцип (принципы) корпоративного управления или ключевой критерий (рекомендация)	Краткое описание того, в какой части принцип или ключевой критерий не соблюдаются	Объяснение ключевых причин, факторов и обстоятельств, в силу которых принцип или ключевой критерий не соблюдаются или соблюдаются не в полном объеме, описание используемых альтернативных механизмов и инструментов корпоративного управления
1	Советом директоров общества создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров, функции которого закреплены во внутренних документах и соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.	Из пяти избранных членов Комитета по аудиту трое являются независимыми директорами.	В действующей редакции Правил листинга ПАО Московская Биржа для эмитентов, чьи акции котируются в Первом уровне, установлено, что комитет по аудиту и комитет по вознаграждениям должны состоять из независимых директоров, а если это невозможно в силу объективных причин, – большинство членов комитета должны составлять независимые директора, а остальными членами комитета могут быть члены совета директоров, не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента. Данные требования нашли отражение в действующих редакциях внутренних документов Компании: Положении о Комитете по аудите и Положении о Комитете по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Сформировать данные Комитеты полностью из независимых директоров невозможно в силу следующих объективных причин. В соответствии с внутренними документами Компании количественный состав Совета директоров — 13 человек. В Совет директоров Компании, избранный на годовом Общем собрании акционеров 10.06.2016, вошли 5 независимых членов Совета директоров. В Компании действуют 4 комитета Совета директоров, каждый из которых состоит из 5 человек. В соответствии с Положениями о комитетах в состав каждого комитета должны входить независимые члены Совета директоров, в связи с этим отсутствует возможность сформировать комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и комитет по аудиту полностью из независимых членов Совета директоров. Эффективность деятельности комитетов, объективность и независимость их рекомендаций обеспечиваются совокупностью разработанных и внедренных в Компании механизмов корпоративного управления, которые, в частности: ● устанавливают жесткие критерии отбора кандидатов для избрания в Совет директоров (включая требования по наличию безупречной профессиональной и личной репутации); ● обязывают всех членов Совета директоров соответствовать самым высоким стандартам корпоративного поведения и профессиональной этики; ● предписывают избегать ситуаций, при которых личные интересы члена Совета директоров противоречат или могут противоречить интересам Компании; ● определяют прозрачный механизм оценки Совета директоров в целом и отдельных его членов. Указанные механизмы и инструменты корпоративного управления внедрены в Компании посредством утверждения Советом директоров следующих внутренних документов: ● Политики по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров; ● Кодекса корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров; ● Политики оценки деятельности Совета директоров. Согласно п. 3.6 Положения о Правлении ОАО «ГМК «Норильский никель»: «Организационное и информационное обеспечение работы Правления осуществляет Секретарь Правления. Функции Секретаря Правления выполняет Секретарь Общества». В соответствии с п. 3.5 Положения о Комитете Совета директоров по аудиту, по бюджету, по стратегии и п. 3.4 Положения о Комитете Совета по корпоративному управления, кадрам и вознаграждениям «Секретарь осуществляет функции секретаря Комитета». Совмещение указанных функций на практике не создает конфликта интересов и не снижает эффективности Секретаря Компании в целом.
2	Советом директоров общества создан комитет по вознаграждениям (может быть совмещен с комитетом по номинациям (кадрам, назначениям), состоящий из независимых директоров, функции которого соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.	Из пяти избранных членов Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям трое являются независимыми директорами.	
3	Корпоративный секретарь занимает позицию, не совмещаемую с выполнением иных функций в обществе. Корпоративный секретарь наделен функциями в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. Корпоративный секретарь располагает достаточными ресурсами для осуществления своих функций..	Секретарь ГМК НН совмещает свою деятельность с выполнением иных функций в ГМК НН.	

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Агломерация. Образование спеканием (обжигом) относительно крупных пористых кусков (агломератов) из мелкой руды или пылевидных материалов. При агломерации легкоплавкая часть материала, затвердевая, скрепляет между собой твердые частицы.

Агломерат. Окускованный материал, полученный в процессе агломерации.

Анод. Черновой металл (никель или медь), полученный в процессе анодной плавки и направляемый на электролитическое рафинирование (электролиз), где он растворяется.

Аффинаж. Процесс получения благородных металлов высокой чистоты путем их разделения и отделения загрязняющих примесей.

Богатые руды. Руды, представленные сульфидами более чем на 70%. Содержание полезных компонентов составляет: никель — 2–5%, медь — 2–25%, металлы платиновой группы — 5–100 г/т.

Вероятные запасы руды. Подсчитаны на основе части «выявленных» или в некоторых случаях «оцененных ресурсов полезных ископаемых», добыча которых экономически оправдана. Они включают в себя разубоживающие породы и предусматривают возможные потери в процессе добычи.

Вкрапленные руды. Руды, содержащие 5–30% сульфидов. Содержание полезных компонентов составляет: никель — 0,2–1,5%, медь — 0,3–2,0%, металлы платиновой группы — 2–10 г/т.

Выщелачивание. Избирательное растворение одного или нескольких компонентов обрабатываемого твердого материала в органических растворителях или водных растворах неорганических веществ.

Доказанные запасы руды. Подсчитаны на основе части «оцененных ресурсов полезных ископаемых», добыча которых экономически оправдана. Они включают в себя разубоживающие породы и предусматривают возможные потери в процессе добычи.

Извлечение металла. Отношение количества извлеченного компонента из исходного сырья к его количеству в исходном материале (в процентах или долях единиц).

Катод. Чистый металл (никель или медь), полученный в результате электролитического рафинирования анодов.

Кек. Твердый остаток от фильтрации пульпы, получаемый в процессах выщелачивания руд, концентратов или промежуточных продуктов металлургического производства, а также в процессах очистки технологических растворов.

Кислотное выщелачивание. Выщелачивание с применением кислот (растворов кислот) в качестве реагентов.

Конвертирование. Автогенный пирометаллургический процесс, при котором происходит окисление и удаление в шлаки железа и других вредных примесей. Продуктом конвертирования является черновая медь (при плавке медных концентратов) или файнштейн (при плавке медно-никелевых концентратов).

Концентрат. Продукт обогащения руды с повышенным содержанием извлекаемого минерала. Концентрат называют по преобладающему в нем металлу (медный, никелевый и так далее).

Медистые руды. Руды, представленные сульфидами от 20% до 70%. Содержание полезных компонентов составляет: никель — 0,2–2,5%, медь — 1,0–15,0%, металлы платиновой группы — 5–50 г/т.

Месторождение полезных ископаемых. Скопление минерального вещества на поверхности или в недрах Земли, по количеству, качеству и условиям залегания пригодное для промышленного использования.

Обжиг. Процесс, протекающий при нагреве и выдержке различных материалов (руд, концентратов и других) с целью удаления из них летучих компонентов и изменения химического состава материала при температуре, достаточной для протекания различных химических реакций твердых составляющих обрабатываемого материала с газами и недостаточной для расплавления твердых составляющих.

Обогащение. Искусственное повышение содержания минералов в сырье для металлургического производства путем удаления большей части пустой породы, не содержащей полезных минералов.

Оксид. Соединение химического элемента с кислородом.

Отвальные хвосты. Отходы процессов обогащения, состоящие преимущественно из пустой породы с небольшим количеством ценных минералов.

Передел (участок). Часть металлургического цеха.

Печь Ванюкова. Автогенная плавильная печь для переработки концентратов. Плавка сырья в печи происходит в шлако-штейновой ванне, которая интенсивно перемешивается кислородно-воздушной смесью. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

Печь взвешенной плавки. Автогенная плавильная печь для переработки сухих концентратов. Плавка сырья в печи происходит при движении потока смеси измельченного сырья и газообразного окислителя (воздуха, кислорода), удерживающего частицы расплавленного металла во взвешенном состоянии. При этом активно используется тепло, которое образуется при окислительных реакциях.

Пирометаллургические процессы. Металлургические процессы, протекающие при высоких температурах. По технологическим признакам выделяют следующие виды пирометаллургических процессов: обжиг, плавка, конвертирование.

Плавка. Пирометаллургический процесс, проводимый при температурах, обеспечивающих полное расплавление перерабатываемого материала.

Подземная разработка месторождений. Совокупность работ по вскрытию, подготовке и очистной выемке полезного ископаемого.

Пульпа. Смесь мелкоизмельченного материала с водой или водным раствором.

Руда. Природное минеральное сырье, содержащее металлы или их соединения в количестве и виде, пригодном для их промышленного использования.

Рудник. Горнопромышленное предприятие по добыче руд.

Сгущение. Процесс отделения жидкой фазы (воды) от твердой в дисперсионных системах (пульпе, суспензии, коллоиде), основанный на естественном осаждении твердых частиц под действием силы тяжести в отстойниках, сгустителях или под действием центробежной силы в гидроциклонах.

Содержание металла. Отношение массы металла в сухом материале к полной сухой массе материала, выраженное в процентах или граммах на тонну.

Сульфиды. Соединения металлов с серой.

Сушка. Удаление влаги из концентрата, осуществляемое в специальных сушильных печах (до влажности менее 9%).

Файнштейн. Полупродукт металлургического производства, получаемый при конвертировании штейнов. По химическому составу различают файнштейн медный, никелевый и медно-никелевый.

Фильтрация. Процесс снижения влажности пульпы при ее движении сквозь пористую среду.

Флотация. Способ обогащения, основанный на избирательном прилипании минеральных частиц, взвешенных в пульпе, к пузырькам воздуха. Плохо смачиваемые водой частицы минералов прилипают к пузырькам воздуха и поднимаются с ними на поверхность пульпы, образуя на ней пену. Хорошо смачиваемые минералы не прилипают к пузырькам и остаются в пульпе. Таким образом достигается разделение минералов.

Хвостохранилище. Комплекс гидротехнических сооружений для приема и хранения отходов обогащения полезных ископаемых — отвальных хвостов.

Шихта. Смесь материалов в определенной пропорции для получения требуемого химического состава конечного продукта. В состав металлургической шихты могут входить руды, рудные концентраты и агломераты, оборотные шлаки, пыль из уловительных устройств, металлы (главным образом в виде лома).

Шлак. Расплав или твердое вещество переменного состава, покрывающие поверхность жидкого продукта при металлургических процессах (получаемые при плавке шихты, отработке расплавленных промежуточных продуктов и рафинировании металлов) и состоящие из пустой породы, флюсов, золы топлива, сульфидов и оксидов металлов, продуктов взаимодействия обрабатываемых материалов и футеровки плавильных агрегатов.

Шлам. Порошкообразный продукт, содержащий благородные металлы, выпадающие в осадок при электролизе меди и других металлов.

Штейн. Промежуточный продукт, представляющий сплав сульфидов железа и цветных металлов переменного химического состава. Штейн — основной продукт, в котором аккумулируются имеющиеся в сырье благородные и сопутствующие металлы.

Электролиз. Совокупность процессов электрохимических окислений — восстановлений, происходящих на погруженных в электролит электродах при прохождении электрического тока от внешнего источника.

ЕДИНИЦЫ ИЗМЕРЕНИЯ И КУРСЫ ВАЛЮТ

ТАБЛИЦА ПЕРЕВОДА ЕДИНИЦ ИЗМЕРЕНИЯ

Длина		Площадь		Масса	
1 км	0,6214 мили	1 м^2	10,7639 кв. фута	1 кг	2,2046 фунта
1 м	3,2808 фута	1 км^2	0,3861 кв. мили	1 метрическая тонна	1 000 кг
1 см	0,3937 дюйма	1 га	2,4710 акра	1 короткая тонна	907,18 кг
1 миля	1,609344 км	1 кв. фут	0,09290304 м^2	1 тр. ун.	31,1035 г
1 фут	0,3048 м	1 кв. миля	2,589988 км^2	1 фунт	0,4535924 кг
1 дюйм	2,54 см	1 акр	0,4046873 га	1 г	0,03215075 тр. ун.

КУРСЫ ВАЛЮТ ЗА 2012–2016 ГГ.

В данном приложении отражены курсы валют, использовавшиеся для пересчета затрат, номинированных в рублях, в доллары США.

Руб. / долл. США	2012	2013	2014	2015	2016
Средний курс за год, закончившийся 31 декабря	31,09	31,85	38,42	60,96	67,03

СВЕДЕНИЯ О СДЕЛКАХ ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

Информация о крупных сделках и сделках с заинтересованностью Компании за 2016 г. расположена на сайте Компании по ссылке

http://www.nornik.ru/assets/files/2016/deals_2016_2.pdf

КОНТАКТЫ

Жуков Владимир Сергеевич
Вице-президент по работе с инвестиционным сообществом

E-mail: ir@nornik.ru

Боровиков Михаил Александрович
Заместитель директора Департамента по работе с инвестиционным сообществом

E-mail: borovikovMA@nornik.ru
Телефон: +7 (495) 786-83-20
Факс: +7 (495) 797-86-13

Райченко Марина Алексеевна
Начальник Управления акционерного капитала

Телефон: +7 (495) 797-82-44
E-mail: raychenkoma@nornik.ru

Кирпичников Андрей Юрьевич
Директор Департамента общественных связей

Телефон: +7 (495) 785-58-00
Факс: +7 (495) 785-58-08
E-mail: pr@nornik.ru
Адрес: Россия, 123100, г. Москва,
1-й Красногвардейский проезд, д. 15

Регистратор
АО «Независимая регистраторская компания»

Лицензия ФКЦБ России № 045-13954-000001
от 6 сентября 2002 года без ограничения срока действия
Сайт: www.nrcreg.ru

Центральный офис:
Адрес: Россия, 121108, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 5Б
Телефон: +7 (495) 926-81-60
Факс: +7 (495) 926-81-78
E-mail: info@nrcreg.ru

Норильский филиал:
Адрес: Россия, 663301, Красноярский край, г. Норильск, Ленинский пр-т, д. 16
Телефон: +7 (3919) 46-28-17, 42-50-25
Телефон / факс: +7 (3919) 42-61-63
Время работы операционного зала:
понедельник – пятница: с 10:00 до 16:00 (перерыв с 13:00 до 14:00);

Красноярский филиал
Адрес: Россия, 660017, г. Красноярск, пр-т Мира, д. 94, офис 314,
офисный центр «Воскресенский»
Телефон: +7 (391) 216-51-01
Факс: +7 (391) 216-57-27
Время работы операционного зала:
понедельник – пятница: с 9:00 до 13:00

Депозитарий АДР
Банк Нью-Йорка Меллон
Отдел по работе с депозитарными расписками

Адрес: 101 Barclay Street, 22nd Floor West, New York, NY 10286
Телефон: +1 (212) 815-22-93
Факс: +1 (212) 571-30-50
Сайт: www.bnymellon.com

Аудитор
АО «КПМГ»

Адрес: 129110, г. Москва, Олимпийский пр-т, д. 18/1, 3035
Почтовый адрес: 123112, г. Москва,
Пресненская набережная, 10, Блок «С», 31 этаж,
комплекс «Башня на набережной»
Телефон: +7 (495) 937-44-77
Факс: +7 (495) 937-44-99
E-mail: moscow@kpmg.ru
Сайт: www.kpmg.com/ru

ОГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Настоящий годовой отчет (Годовой отчет) подготовлен с использованием информации, доступной ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерним обществам на момент его составления. Компания полагает, что представленная информация в Годовом отчете является полной и достоверной на момент публикации Годового отчета, однако не утверждает, что она не может быть в дальнейшем уточнена или пересмотрена.

Годовой отчет может содержать определенные прогнозные заявления в отношении хозяйственной деятельности, экономических показателей, финансового состояния, итогов хозяйственной и производственной деятельности Группы «Норильский никель», ее планов, проектов и ожидаемых результатов, а также тенденций в отношении цен на продукцию, объемов производства и потребления, издержек, предполагаемых расходов, перспектив развития, сроков полезного использования активов, оценок запасов и иных аналогичных факторов, экономических прогнозов в отношении отрасли и рынков, сроков начала и окончания отдельных проектов по ведению геолого-разведочных работ и производственной деятельности, а также о закрытии или продаже отдельных предприятий.

Компания не утверждает и не гарантирует, что результаты деятельности, обозначенные в прогнозных заявлениях, будут достигнуты.

Компания не несет какой-либо ответственности за убытки, которые могут понести физические или юридические лица, действовавшие, полагаясь на прогнозные заявления.