

Система управления рисками и контроля

В Компании функционирует система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), которая охватывает все бизнес-процессы и уровни управления Группы. Система контроля интегрирована в процессы корпоративного управления Компании и направлена на достижение целей достоверности финансовой

отчетности, эффективности операционной деятельности и целей комплаенса.

Выделяют следующие органы контроля:

- Ревизионная комиссия;
- Комитет Совета директоров по аудиту;

- Департамент внутреннего аудита;
- Департамент внутреннего контроля;
- Служба риск-менеджмента;
- Аудитор (внешний контроль).

Структура управления рисками и контроля



- Избрание
- Отчетность
- Административное подчинение

Ревизионная комиссия

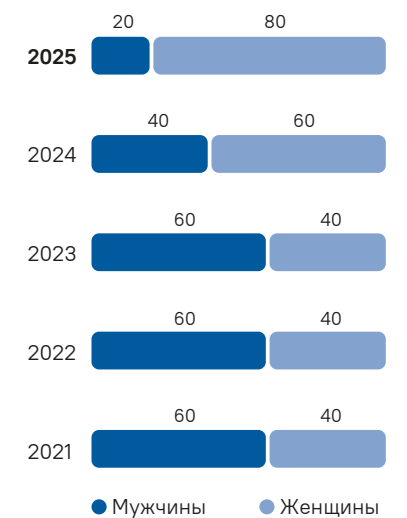
Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии в количестве пяти человек избираются ежегодно на годовом заседании Собрания акционеров.

В 2025 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2024 год. По итогам проверки подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому заседанию Собрания акционеров. Результаты проверки хозяйственной деятельности Компании за 2025 год будут представлены к годовому заседанию Собрания акционеров в 2026 году.

Вознаграждение

На годовом заседании Собрания акционеров было установлено вознаграждение для каждого члена Ревизионной комиссии Компании, не являющегося сотрудником «Норникеля», в размере 1,8 млн руб. в год. Указанный размер вознаграждения аналогичен вознаграждению в 2024 году. Членам комиссии, являющимся сотрудниками «Норникеля», вознаграждение за работу в составе Ревизионной комиссии не выплачивается. Премии и иные вознаграждения в 2025 году не выплачивались.

Состав Ревизионной комиссии по полу, %



Вознаграждение членов Ревизионной комиссии

Вид вознаграждения	2025	
	Млн руб.	Тыс. долл. США
За работу в Ревизионной комиссии	5,9	70

Внутренний аудит

Функция внутреннего аудита в Компании осуществляется Департаментом внутреннего аудита, который создан для содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления бизнес-процессами Компании и оценке СУРиВК. Департамент внутреннего аудита функционирует на основе Положения о Департаменте внутреннего аудита, а также Политики в области внутреннего аудита, утвержденных Советом директоров.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и находится в административном подчинении Президенту Компании.

Департамент внутреннего аудита регулярно проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых также оценивается эффективность системы внутреннего

контроля (СВК) и корпоративной системы управления рисками (КСУР). На основе проведенных проверок готовятся отчеты топ-менеджменту по совершенствованию процедур внутреннего контроля и осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий в случае обнаружения нарушений.



Результаты 2025 года

В 2025 году Департаментом внутреннего аудита было выполнено 26 проверок и аудитов по следующим направлениям:

- производственный контроль при проведении горных работ;
- управление рисками гидросооружений;
- техобслуживание и ремонт энергетических объектов;
- производственная безопасность и охрана труда;
- инвестиционные проекты социальной направленности;
- услуги производственного характера;
- транспортные расходы;
- корпоративные процессы (закупочная деятельность, продажи, проекты под ключ, управление запасами);
- управление ИТ-активами.

Департамент внутреннего аудита уделяет большое внимание развитию цифровых методов обработки данных. Методы дата-аналитики используются в аудите начиная с 2020 года. В частности, в непрерывном режиме проводится аудит 100% закупок Компании, ежегодно расширяется диапазон применяемых метрик и проверяемых гипотез.

По рекомендациям, выданным в ходе проверок, менеджментом разрабатываются корректирующие мероприятия. В течение 2025 года было проведено более 800 мероприятий, направленных на устранение не только несоответствий, но и коренных причин выявленных недостатков.

Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг проведения мероприятий, разработанных менеджментом, аналитическая информация о видах и количестве мероприятий регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту. Комитетом по аудиту была отмечена эффективность работы Департамента внутреннего аудита в отчетном периоде.

Также Департаментом внутреннего аудита была проведена годовая оценка эффективности КСУР и СВК Компании за 2024 год. Итогом оценки является вывод, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания. Результаты оценки рассмотрены Комитетом по аудиту и Советом директоров.

Оценка

В соответствии со Стандартами внутреннего аудита Департаментом внутреннего аудита ежегодно проводится самооценка, результаты которой регулярно рассматриваются на заседаниях Комитета по аудиту и Совета директоров Компании.

Самооценка 2025 года учитывала результаты реализации Дорожной карты развития функции внутреннего аудита. Результаты самооценки показывают, что практика Департамента внутреннего аудита в целом соответствует требованиям стандартов, отмечены отдельные области для улучшений.

Планы на 2026 год

План аудитов покрывает области ключевых рисков Компании с учетом приоритетов, учитывает тематические запросы Комитета Совета директоров по аудиту и топ-менеджмента Компании, а также содержит обязательные ежегодные оценки эффективности СУРиВК Компании.

Планом внутреннего аудита на 2026 год, утвержденным Советом директоров, предусмотрено проведение 27 проверок. План аудитов содержит как задания, направленные на оценку и совершенствование процессов руководства организацией, управления рисками и внутреннего контроля, так и задания по консультированию, характер и объем которых подлежат согласованию с заинтересованными сторонами.

26 проверок и аудитов

было выполнено в 2025 году



Система внутреннего контроля

В «Норникеле» функционирует комплексная СВК, которая выстраивается в соответствии с лучшими международными (COSO) и российскими практиками. Департамент внутреннего контроля обеспечивает функционирование и развитие СВК, формирование контрольной среды, систему оценки рисков бизнес-процессов, внедрение контрольных процедур, разделение полномочий и прав доступа в информационных системах.

Департамент внутреннего контроля на основе риск-ориентированного подхода проводит регулярный мониторинг бизнес-процессов Компании. В Компании также осуществляется непрерывный контроль за соблюдением нормативных требований

в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма, экстремистской деятельности и финансированию распространения оружия массового уничтожения.

Оценка качества СВК

В Компании на ежегодной основе проводится самооценка СВК в соответствии с утвержденным Правлением периметром. Процедуры самооценки автоматизированы и проводятся с помощью интегрированной системы

управления рисками и внутреннего контроля. Отчеты с результатами оценки эффективности рассматриваются менеджментом Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту.

По результатам самооценки отчетного года деятельность СВК Компании в целом функционирует эффективно, при этом есть зоны для развития. Менеджмент решает и предупреждает проблемы в сфере внутреннего контроля, разрабатывает корректирующие мероприятия и проводит мониторинг их исполнения. В отчетном году оценка уровня зрелости СВК соответствует четвертому из пяти уровней — «развитый».

Комплаенс-контроль

«Норникель» ведет честный, прозрачный, этичный бизнес и поддерживает высокий уровень корпоративной культуры, что способствует укреплению деловой репутации Компании, а также развитию доверительных отношений с инвесторами, партнерами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

Инсайдерская информация

Контроль в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком (далее — ПНИИИМР) является частью СВК Компании. В Компании внедрены комплаенс-процедуры и осуществляется непрерывный контроль соблюдения нормативных требований в области ПНИИИМР.

В Компании разработаны и регулярно актуализируются внутренние документы, регламентирующие процессы в области ПНИИИМР:

- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства в сфере ПНИИИМР;
- Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком;
- Положение о порядке ведения списка инсайдеров Компании;
- другие внутренние документы.

Перечень инсайдерской информации Компании размещен на официальном сайте в разделе **«Инсайдерам»**.

С целью осуществления внутреннего контроля и предотвращения регуляторного риска в области ПНИИИМР

в «Норникеле» назначено лицо, ответственное за реализацию правил внутреннего контроля. Ответственное должностное лицо регулярно осуществляет контроль выполнения Компанией требований законодательства в сфере ПНИИИМР и предоставляет Президенту Компании отчеты о выполнении этих требований и реализации мероприятий внутреннего контроля.

В «Норникеле» разработаны дистанционные курсы по вопросам работы с инсайдерской информацией для всех сотрудников Компании. Курсы размещены на платформе корпоративного университета «Академия «Норникель» и являются обязательными к прохождению при приеме на работу. Дополнительно в целях повышения комплаенс-культуры в Компании разработан дистанционный курс по управлению регуляторным риском в области ПНИИИМР.

¹ Компания является субъектом Федерального закона от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ.

Контроль в области противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма

Компания осуществляет комплекс мероприятий в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма, экстремистской деятельности и финансированию распространения оружия массового уничтожения (далее — ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ ¹).

Внутренний контроль в целях ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ является частью СВК Компании и осуществляется структурными подразделениями и сотрудниками Компании на постоянной основе.

Основной внутренний документ в этой области — Правила внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель» в целях ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ (далее — Правила внутреннего контроля). Правила внутреннего контроля своевременно актуализируются в соответствии с изменениями применимого законодательства.

В Компании назначено специальное должностное лицо, которое осуществляет контроль выполнения требований законодательства в сфере ПОД/ФТ с целью предотвращения регуляторного риска для Компании и риска вовлечения сотрудников в схемы отмывания преступных доходов.

Президенту «Норникеля» предоставляются отчеты о результатах применения в Компании Правил внутреннего контроля. Отчеты содержат информацию о выполнении программ внутреннего контроля, количестве выявленных операций, направленных в Росфинмониторинг, а также оценку эффективности СВК и уровень регуляторного риска в области ПОД/ФТ.

Антикоррупционный комплаенс

«Норникель» выстраивает эффективную антикоррупционную комплаенс-систему, которая направлена на управление коррупционными рисками, обеспечивает соблюдение требований законодательства в области противодействия коррупции и устанавливает меры по защите Компании от вовлечения в коррупционную деятельность.

В своей деятельности «Норникель» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции на всех уровнях, соблюдает требования антикоррупционного законодательства стран, на территории которых осуществляет свою деятельность, и устанавливает высокие требования для сотрудников и партнеров в части ответственного ведения бизнеса.

Менеджмент Компании своим примером подчеркивает неприемлемое отношение к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, а также необходимость

Компания не участвует в политических партиях, фондах и организациях, связанных с ними, и не осуществляет платежей за упрощение формальностей.



В 2025 году «Норникель» сохранил свое лидерство в ежегодном Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса, получив наивысшую оценку — «AAA+». Это результат последовательной и четкой работы антикоррупционной комплаенс-системы и приверженности Компании высоким стандартам этического и прозрачного ведения бизнеса.



соблюдения этических стандартов в рамках исполнения своих должностных обязанностей.

Антикоррупционная комплаенс-система «Норникеля», состоящая из политик, процедур и механизмов контроля, регулярно пересматривается и совершенствуется. Таким образом, Компания гарантирует, что соблюдает свои корпоративные ценности, снижает и предотвращает возможные риски, а также выполняет все нормативные требования.

Антикоррупционные политики и процедуры распространяются на всю Группу и интегрированы во все бизнес-процессы.

Подробная информация о принятых документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых

мероприятиях по противодействию коррупции и ее предотвращению размещена в отдельном разделе «Антикоррупция» на сайте Компании.

Выявление рисков

Управление коррупционными рисками является неотъемлемой частью антикоррупционной комплаенс-системы. Компания на регулярной основе выявляет, анализирует и оценивает коррупционные риски. Все коррупционные риски в Компании идентифицируются на основании информации о нарушениях, которые могут быть совершены сотрудниками, с учетом выявленных бизнес-процессов, в которых возможно совершение таких правонарушений. Выявленные коррупционные риски анализируются на предмет способов совершения коррупционных правонарушений в бизнес-процессах, включая должности возможных сотрудников, вовлеченных в коррупционную деятельность. Оценивается уровень вероятности наступления выявленного коррупционного риска и возможный ущерб для Компании в случае реализации такого риска. Компания регулярно применяет механизмы управления коррупционными рисками, включая контроль и мониторинг антикоррупционных мероприятий и процедур, а также применяет широкий набор различных инструментов для оценки и устранения возможных коррупционных рисков при взаимодействии с контрагентами.

«Норникель» заинтересован в том, чтобы максимально снизить коррупционные риски в текущих и новых

бизнес-процессах, и с этой целью проводит антикоррупционную экспертизу внутренних документов, по результатам которой наличие коррупциогенных факторов не допускается. В случае выявления такого фактора ответственному за документ дается рекомендация по корректировке необходимого пункта или раздела.

В отчетном году Компания подтвердила свое соответствие антикоррупционным требованиям, предоставив в Антикоррупционную хартию российского бизнеса декларацию о соблюдении ее положений.

В целях развития и совершенствования системы антикоррупционного комплаенса в 2025 году были реализованы следующие мероприятия:

- проведена оценка эффективности контролей в области антикоррупционной деятельности;
- проведено ежегодное исследование по оценке состояния коррупции и эффективности принимаемых антикоррупционных мер среди сотрудников четырех организаций Группы;
- продолжается работа по автоматизации процесса управления ситуациями конфликта интересов;
- проведена обучающая кампания по управлению рисками, возникающими в результате конфликта интересов, для сотрудников Группы, ответственных за внедрение антикоррупционных процедур;
- проведено обучение по вопросам рассмотрения и урегулирования ситуаций конфликта интересов

при заключении договоров с бывшими государственными служащими для ответственных сотрудников служб персонала организаций Группы;

- проведены мероприятия по контролю и оценке соблюдения требований законодательства при трудоустройстве и заключении договоров с бывшими государственными служащими;
- пересмотрены и обновлены нормативно-методические документы Компании в области противодействия коррупции.

Обучение

Эффективность соблюдения антикоррупционных принципов Компании основана на персональной ответственности каждого сотрудника. Все сотрудники Компании при приеме на работу проходят вводный инструктаж по вопросам соблюдения требований антикоррупционного законодательства и в обязательном порядке знакомятся с документами в области антикоррупционной деятельности, а также подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции.

На регулярной основе проводится обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции, вовлечение их в реализацию антикоррупционных программ без отрыва от основной производственной деятельности.

Статистика по обучению и информированию

Мероприятия	2021	2022	2023	2024	2025
Сотрудники, прошедшие обучение по теме «Антикоррупция»	9 805	31 025	25 800	10 507	12 236
Сотрудники, проинформированные о Политике противодействия коррупции	76 626	81 492	81 347	78 826	77 161

¹ «Норникель» является субъектом Федерального закона Российской Федерации от 7 августа 2001 года № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».



Компания проводит эффективное обучение для разных целевых аудиторий: например, все сотрудники ежегодно проходят дистанционный курс «Противодействие коррупции», HR-сотрудники — курс «О соблюдении антикоррупционного законодательства сотрудниками служб персонала», для членов Совета директоров и Правления разработан дистанционный курс «Противодействие коррупции для руководителей». Все курсы включают в себя тестирование как завершающий этап обучения. Дистанционные курсы размещены на платформе корпоративного университета «Академия «Норникель».

В 2025 году была разработана и размещена на Корпоративном портале интерактивная памятка об основных требованиях и принципах Компании в области противодействия коррупции.

Доля сотрудников, проинформированных о политиках и методах противодействия коррупции, на конец 2025 года составляет 100%.

Управление конфликтом интересов

Одним из приоритетных направлений системы антикоррупционного комплаенса является управление конфликтом интересов, который может стать причиной коррупционных правонарушений. В Компании действует Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов, которое предусматривает обязательное раскрытие предконфликтной ситуации или ситуации конфликта интересов при приеме на работу и в процессе исполнения трудовых обязанностей, в случае возникновения у сотрудника личной заинтересованности, а также предусматривает обязанность принятия своевременных мер по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов.

В целях обеспечения соблюдения принципов законности и совершенствования корпоративной культуры в Группе созданы постоянно действующие комиссии по урегулированию конфликта интересов. Подробнее об антикоррупционной деятельности, в том числе о процессе управления конфликтом интересов в Компании, читайте в [Отчете об устойчивом развитии](#).

Каналы обратной связи

Компания поддерживает и повышает уровень нетерпимости сотрудников к коррупции. Для этого существуют различные каналы, по которым можно сообщить о коррупционном факте, в том числе анонимно. Всем сотрудникам Группы и ее партнерам обеспечен свободный и удобный доступ к информации о документах и реализуемых мерах, направленных на борьбу с коррупцией, размещенной на официальном сайте Компании в разделе «Антикоррупция».

Предотвращение мошенничества

В Компании постоянно проводится работа по выявлению и предотвращению рисков корпоративного мошенничества. В ходе этой работы вырабатываются актуальные требования к деятельности по функциональным направлениям и внедряются специальные методы контроля этих направлений, потенциально связанные с корпоративным мошенничеством. На регулярной основе проводятся мероприятия профилактического характера, в том числе с использованием корпоративных информационных ресурсов.

Проверки

При поступлении информации, в которой содержатся данные, указывающие на корпоративное мошенничество и коррупционные проявления, в Компании проводятся обязательные служебные проверки.

Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут преследованию, а также дисциплинарным и другим взысканиям, если он сообщит о предполагаемом факте коррупции или откажется дать взятку и оказать посредничество во взяточничестве, совершить коммерческий подкуп либо иное коррупционное правонарушение.



В 2025 году было проведено более 150 таких проверок. В результате были выявлены случаи противоправных действий, направленных на хищение имущества Компании. По результатам выявленных фактов правоохранительные органы возбудили 94 уголовных дела, из них 87 по корпоративному мошенничеству и 7 по коррупции. Также было выявлено мошенничество со стороны подрядчиков при оказании различных комплексных мероприятий Компании был возмещен материальный ущерб на сумму свыше 200 млн руб.

В 2025 году на горячую линию «Службы корпоративного доверия» (СКД) поступило 11 обращений, касающихся возможного проявления коррупции со стороны сотрудников Компании. По всем обращениям СКД были проведены проверки, в двух случаях информация о наличии коррупции подтвердилась. Приняты меры реагирования.

Статистика обращений в СКД по случаям коррупции и мошенничества

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество принятых к проверке обращений через СКД по темам:				
• коррупционные действия	0	4	2	11
• корпоративное мошенничество	3	10	6	18
Количество подтвержденных обращений через СКД по темам:				
• коррупционные действия	0	0	0	2
• корпоративное мошенничество	0	2	4	2

Меры для контрагентов

«Норникель» стремится поддерживать уважительные, крепкие деловые отношения с партнерами и не запрещает получение и предоставление деловых подарков. Требования в области обмена деловыми подарками закреплены в Положении по обмену деловыми подарками, которое распространяется на всех сотрудников Компании.

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

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей;
- коммерческие предложения поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании;

- ежегодно с каждым поставщиком заключается или обновляется генеральное соглашение, содержащее раздел «Антикоррупционная оговорка». В ней описан порядок взаимодействия поставщика и Компании при возникновении коррупционных рисков. Дополнительно подписанием генерального соглашения поставщик подтверждает свое ознакомление с Политикой Компании в области антикоррупционной деятельности и с информационным материалом «Основы противодействия коррупции для контрагентов».

В целях обеспечения экономической безопасности Компании в 2025 году было проведено свыше 32 тыс. проверок потенциальных и действующих контрагентов на предмет благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости, соблюдения ими законодательства, отсутствия коррупционных рисков и надежности в части выполнения договорных обязательств. Для выявления и анализа существенных изменений в финансовой деятельности крупных контрагентов Компании реализуется проект мониторинга, в рамках которого в 2025 году было проверено 400 контрагентов с суммой договоров, превышающей 300 млн руб. по каждому.

Антимонопольный комплаенс

В Компании с 2017 года действует система антимонопольного комплаенса, направленная на организацию процессов своевременного предупреждения, выявления, устранения причин и условий, способствующих совершению нарушений антимонопольного законодательства. Принципами Компании в этом направлении выступает осуществление деятельности на основе свободной и честной конкуренции, соблюдение требований антимонопольного законодательства, а также непрерывность и проактивный подход при управлении антимонопольными рисками.

«Норникель» проводит внутреннюю оценку и выделяет подразделения, деятельность которых сопряжена с антимонопольными рисками. В таких подразделениях определяются ответственные за антимонопольную комплаенс-функцию сотрудники, которые проходят инструктаж о применимых запретах и ограничениях, предусмотренных антимонопольным законодательством.



Выявление антимонопольных рисков и разработка мероприятий по их устранению осуществляются на основании информации от указанных сотрудников о действиях или бездействии, недопустимых в соответствии с антимонопольным законодательством. Мероприятия по выявлению антимонопольных рисков осуществляются также

в рамках правового сопровождения бизнес-процессов Группы, к которым относятся реализация инвестиционных проектов, принятие тарифных решений, прекращение тарифного регулирования по отдельным видам деятельности, определение порядка взаимодействия с контрагентами, а также выход на новые товарные рынки и т. д.


Это позволяет обеспечивать соответствие деятельности Компании требованиям применимого антимонопольного законодательства и предупреждать его нарушения. Управленческие решения в Группе принимаются с учетом требований антимонопольного законодательства, а существующая система антимонопольного комплаенса подтверждает свою эффективность.


Горячая линия


В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, включая коррупционные проявления, дискриминацию, нарушения прав человека, в «Норникеле» создана горячая линия СКД. Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на горячую линию Компании для передачи информации о любых нарушениях. Все сообщения, поступающие в СКД, обрабатываются строго конфиденциально, своевременно и объективно, без учета статуса должностного лица, в отношении которого поступила информация.


Компания не подвергает заявителя, обратившегося в СКД, санкциям и преследованиям. Если обратился сотрудник, то он не лишается премии, не понижается в должности, не увольняется и т. д. В случае поступления информации об оказании воздействия на заявителя за обращение в СКД проводится тщательный анализ ситуации с привлечением экспертов из подразделений безопасности. На всех уровнях проводится регулярный мониторинг статуса заявителей в целях выявления случаев необоснованного воздействия на них. С 2023 года в Компании внедрены обратная связь и оценка удовлетворенности заявителя.


Контакты для обращений (24 часа):

 8 (800) 700-19-41,
8 (800) 700-19-45

 1-й Красногвардейский проезд, д. 15, Москва, Россия, 123112, Служба корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель»

 skd@nornik.ru

 Форма на сайте nornickel.ru

 Корпоративное приложение «Суперника»

Ключевые принципы СКД

1 Соблюдение конфиденциальности информации

2 Сохранение анонимности заявителя

3 Своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений

Статистика обращений в СКД, шт.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Количество поступивших обращений	1 243	1 463	2 079	1 279	1 198
Количество принятых обращений	422	589	859	651	693
Из них подтвержденных нарушений:					
• этические нормы и принципы ¹	—	13	21	15	22
• коррупционные действия	0	0	0	0	2
• нарушение прав человека	—	0	0	0	0

Обращения, связанные с нарушением этических норм и принципов, рассматриваются комиссией, созданной по решению руководителя подразделения, в адрес которого был направлен запрос о проведении проверки. В случае подтверждения поступившей информации менеджментом проводятся мероприятия

по урегулированию конфликтных ситуаций, сотрудникам повторно разъясняется необходимость соблюдения норм деловой этики, организовываются и проводятся встречи с трудовыми коллективами. За нарушение этических норм и принципов сотрудники могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности.



Подробная статистика обращений ежегодно публикуется в [Отчете об устойчивом развитии](#)

Система управления рисками

Существующая корпоративная система управления рисками интегрирована² в бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать рискориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

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

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных

обществах (приложение к письму Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143). В Компании разработана и действует Политика по управлению рисками (документ утвержден Советом директоров в 2023 году).

В отношении производственных и инфраструктурных рисков Компания разрабатывает, утверждает, актуализирует и тестирует планы непрерывности деятельности, направленные на поддержание и восстановление текущей деятельности.

¹ «Этические нормы и принципы», «Права и свободы человека» выделены в классификаторе в отдельные темы с 2022 года.

² Для обеспечения результативности менеджмента риска необходима максимальная интеграция менеджмента риска процесса в систему менеджмента и процессы организации (ГОСТ Р 51901.7-2017).



Структура системы управления рисками

Совет директоров

- Утверждение Политики по управлению рисками Компании
- Обеспечение надзора над формированием системы управления рисками
- Утверждение Заявления Компании о риск-аппетите (ежегодно)
- Управление стратегическими рисками на постоянной основе
- Рассмотрение и утверждение Дорожной карты развития управления рисками и оценка статуса ее выполнения (ежегодно)
- Рассмотрение отчетности по стратегическим и ключевым рискам (ежегодно/ежеквартально)
- Оценка эффективности управления рисками в Компании (ежегодно)

Комитет Совета директоров по аудиту

Правление

- Рассмотрение стратегических рисков, отчетности по ключевым рискам
- Рассмотрение реализовавшихся рисков, а также информации об извлеченных уроках
- Рассмотрение параметров риск-аппетита
- Принятие решений в отношении управления ключевыми рисками
- Рассмотрение планов непрерывности деятельности
- Рассмотрение стратегии и планов развития КСУР и СВК
- Рассмотрение результатов работы профильных комитетов по управлению рисками блоков

Комитет по управлению рисками при Правлении

Внутренний аудит

- Независимая оценка эффективности управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления (ежегодно)

Внутренний контроль

- Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов

Служба риск-менеджмента

- Разработка и актуализация методологии в области управления рисками
- Формирование отчетности топ-рисков Компании (ежеквартально)
- Формирование отчетности по стратегическим рисками (ежегодно)
- Развитие практики количественной оценки рисков с использованием инструментов имитационного моделирования
- Развитие системы управления непрерывностью деятельности
- Внедрение практики применения риск-аппетита
- Обучение сотрудников Компании практическим подходам к управлению рисками
- Формирование Дорожной карты развития КСУР, в том числе на основании регулярной оценки зрелости

Владельцы рисков

- Оперативное управление рисками в рамках интегрированной модели риск-менеджмента, в том числе идентификация, анализ, оценка и (или) приоритизация рисков, а также планирование и исполнение планов реагирования на риски, выработка и реализация мероприятий по управлению рисками
- Принятие рискориентированных решений

В 2025 году Компания выполнила следующие проекты/инициативы по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- внедрена автоматизация процесса управления рисками инвестиционных проектов капитального строительства на базе системы класса GRC;
- актуализирована количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии;
- по направлению развития риск-культуры внедрены электронный образовательный курс по управлению рисками инвестиционных проектов, а также инструмент самодиагностики риск-культуры;
- проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2026 год, оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;
- проводится мониторинг показателей риск-аппетита Компании и декомпозированного риск-аппетита на уровне дивизионов;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2026 год определены следующие направления:

- дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части функциональности системы;
- совершенствование подходов к количественной оценке рисков в процессах стратегического и операционного планирования;
- развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими;

- применение и совершенствование концепции оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD¹.

Основные стратегические риски

В 2025 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков: снижение спроса на продукцию Компании, снижение производительности и нарушение непрерывности производства, увеличение дефицита персонала Компании, а также недостижение целей по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Страхование

Страхование является одним из важнейших инструментов управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Функция страхования в «Норникеле» централизована для целей соблюдения единой политики и стандартов по страхованию. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая ключевые параметры по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перебоев в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. В основе программ страхования ответственности директоров и должностных лиц, иных видов ответственности, страхования грузов, информационных рисков, строительно-монтажных работ, различных видов транспорта также лежат принципы централизации и непрерывности.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России.

Компания учитывает лучшую практику горно-металлургической отрасли и тенденций страхового рынка для достижения наиболее выгодных условий страхования и управления застрахованными рисками.

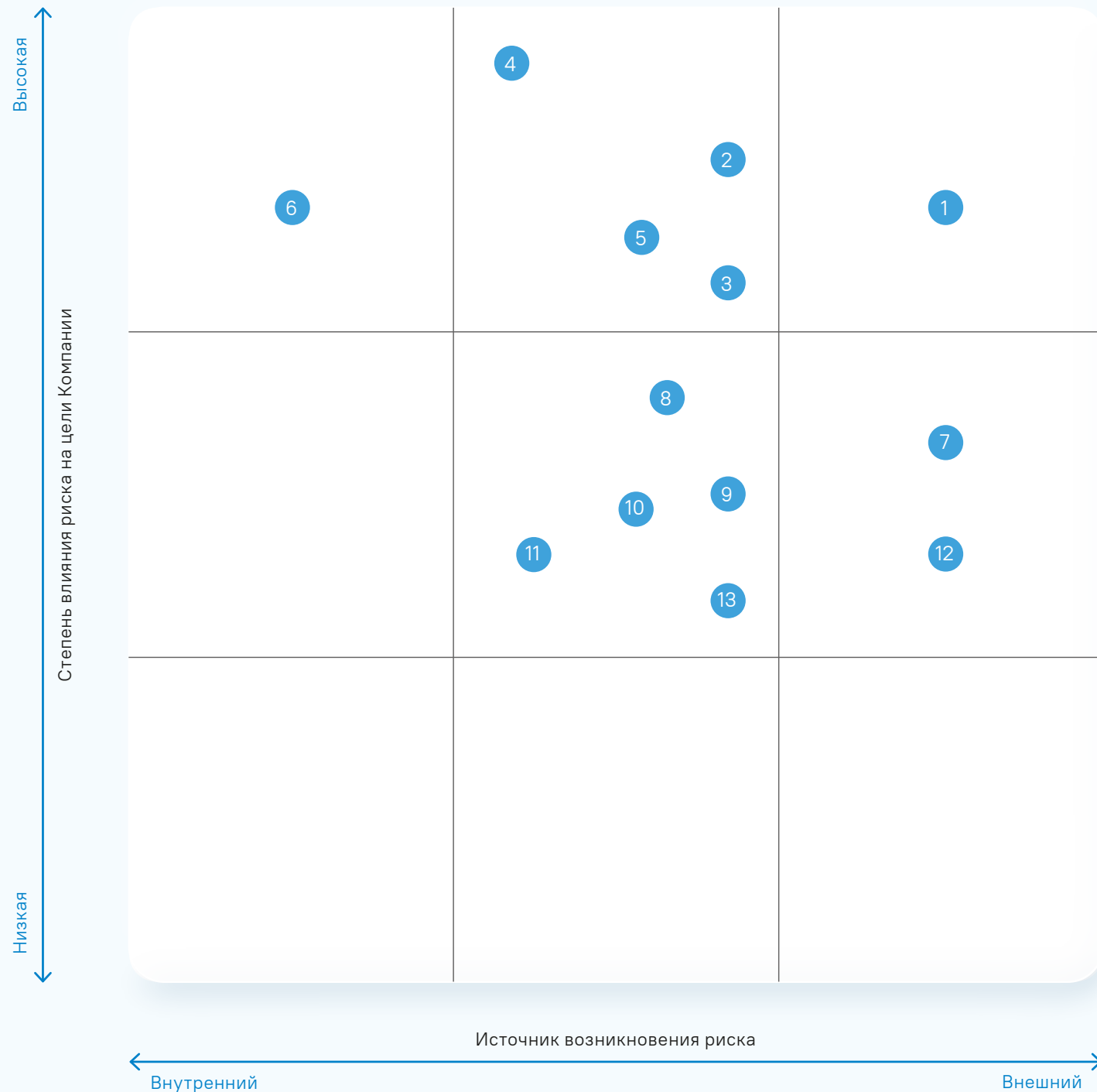


¹ The Task Force on Climate-related Financial Disclosures — Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата.



Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2025 году

Карта рисков



Наименование рисков

- 1 Ценовой риск
- 2 Рыночный риск
- 3 Финансовые риски
- 4 Технично-производственный риск
- 5 Риски инвестиционных проектов
- 6 Риски в области ПБиОТ
- 7 Деградация многолетнемерзлых грунтов
- 8 Риски цепочек поставок
- 9 COMPLAINT-риск
- 10 Риски информационной безопасности
- 11 Экологические риски
- 12 Маловодный режим рек
- 13 Социальный риск

- Оценка риска выросла по сравнению с прошлым годом
- Оценка риска снизилась по сравнению с прошлым годом
- Оценка риска не изменилась по сравнению с прошлым годом

Риск: влияния неопределенности на достижение целей (ISO / ГОСТ Р 31000).

Источник риска: элемент, который отдельно или в сочетании с другими элементами может повлечь за собой риск (ISO / ГОСТ Р 31000). При оценке учитывается доминирование внешних или внутренних факторов.

Шкала «Степень влияния риска на цели Компании» отображает относительное влияние рисков.

Верхнеуровневая карта значимых рисков Компании была разработана с учетом рекомендаций международных стандартов в области управления рисками. Карта рисков описывает значимые группы рисков по степени влияния на достижение целей Компании и источникам возникновения.

Изменения в оценках ключевых рисков в 2025 году в основном связаны с волатильностью и неопределенностью внешней среды (макрэкономические параметры, финансовые условия, логистические ограничения, санкционные и регуляторные факторы), что находило отражение в динамике параметров рисков в течение отчетного периода.

За отчетный период Компания не фиксировала реализацию ключевых рисков.

Риски, связанные с изменением климата

Более подробно информация о рисках и возможностях «Норникеля», связанных с изменением климата, раскрыта в Отчете в области устойчивого развития.

Для оценки рисков и возможностей, связанных с изменением климата, «Норникель» реализует План мероприятий по адаптации к изменению климата, учитывающий рекомендации Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации¹, рекомендации Минэкономразвития Российской Федерации по оценке климатических рисков и иное национальное регулирование, а также рекомендации Рабочей группы TCFD, в соответствии с которыми выделяются две основные категории рисков.

Физические риски

Связаны с влиянием на объекты Компании климатических риск-факторов в виде опасных природных явлений, а также постепенного изменения условий окружающей среды, например деградация многолетнемерзлых грунтов, изменения водности речных бассейнов или роста частоты гроз.

Риски переходного периода

Представляют собой группу регуляторных, технологических, рыночных и репутационных рисков, возникающих вследствие глобального перехода к низкоуглеродной экономике, который может привести к существенному изменению спроса на продукцию Компании.

¹ Информационное письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ».



Формирование процедур управления рисками, связанными с изменением климата



Активы Компании находятся в регионах, уже долгое время испытывающих влияние изменения климата. Компания учитывает это влияние и в соответствии с рекомендациями TCFD интегрирует влияние климатических риск-факторов на долгосрочном горизонте в свои бизнес-процессы. Категория рисков переходного периода в классификации TCFD может выступать как в виде риск-фактора, так и в виде риска. Компания определила перечень своих рисков переходного периода и провела их оценку.

В основе анализа физических рисков лежат публичные сценарии Межправительственной группы экспертов по изменению климата

(МГЭИК) (SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5), «локализованные» для всех регионов присутствия производственных площадок Компании. Для анализа рисков переходного периода используются собственные сценарии развития мировой экономики и изменения климата на горизонте до 2060 года.

Ключевой климатический риск-фактор физических рисков — деградация многолетнемерзлых грунтов. Для управления рисками, связанными с растеплением многолетнемерзлых грунтов, Компания продолжает развитие системы мониторинга зданий и сооружений, позволяющей обеспечить постоянное автоматизированное наблюдение

за уровнем технического состояния активов. Развитием системы мониторинга занимается Центр мониторинга зданий и сооружений Заполярного филиала в Норильске, который отвечает за мониторинг уровня технического состояния, геокриологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

Деградация многолетнемерзлых грунтов

Потеря несущей способности грунтовых оснований свайных фундаментов может привести к деформации и последующему разрушению строительных конструкций зданий и сооружений.

Основные факторы риска	Повышение среднегодовой температуры, в том числе и на протяжении последних 15–20 лет, приведшее к увеличению глубины сезонного протаивания грунта	
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов) Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании Отсутствие ЧС межрегионального и федерального характера, включающих в себя ущерб окружающей среде 	
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: внешний Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> реализует оперативный мониторинг текущего технического состояния зданий и сооружений Компании посредством мониторинга температуры грунтов оснований зданий и сооружений, геодезического контроля за изменением их пространственного положения, масштабирования информационно-диагностической системы; 	<ul style="list-style-type: none"> проводит мероприятия по приведению зданий и сооружений в работоспособное техническое состояние



Маловодный режим рек

Дефицит воды в водохранилищах гидроэлектростанций Компании может привести к снижению объема выработки возобновляемой энергии, а также к дефициту питьевой воды на территории Норильска.

Основные факторы риска	Аномальные природные явления (засуха) в результате климатических изменений	
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Социальная ответственность: безопасная и комфортная жизнь населения в регионах деятельности Компании Уменьшение доли потребления электроэнергии Компании из возобновляемых источников энергии 	
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: внешний Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> повышает эффективность систем замкнутого водооборота для снижения забора свежей воды из поверхностных источников (водных объектов); проводит гидрологические наблюдения для прогнозирования уровня воды в реках и водоемах; взаимодействует с Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидрометом) в части организации постоянных гидрологических и метеорологических постов для увеличения точности прогнозирования водности основных рек в регионах присутствия Компании; 	<ul style="list-style-type: none"> организует работы по углублению русла в районе водозаборов р. Норильской для повышения надежности в условиях маловодных периодов; проводит комплекс мероприятий по повышению эффективности работы оборудования и производственных цепочек с целью снижения водопотребления; осуществила замену гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС с целью увеличения выработки электроэнергии за счет снижения удельных расходов воды на выработку электрической энергии

Риски и возможности переходного периода

Для оценки рисков и возможностей, возникающих в процессе глобального энергоперехода, «Норникель» совместно с Институтом народнохозяйственного прогнозирования РАН (ИНП РАН) разработал три собственных сценария развития мировой экономики и изменения климата до 2060 года.

Для разработки корпоративных сценариев был проведен анализ порядка 190 публичных социально-экономических сценариев. В результате было составлено три сценария развития

мировой экономики и изменения климата до 2060 года («Быстрая трансформация», «Устойчивый палладий», «Глобальный рост»), соответствующих температурным ориентирам, описанным в публичных сценариях МГЭИК SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5 соответственно.

В наиболее вероятном (основном) сценарии «Устойчивый палладий» ожидается, что наряду с развитием зеленой экономики традиционные отрасли продолжат играть существенную роль. В частности, сохранятся большая доля рынка у автомобилей с двигателями внутреннего сгорания

и, как результат, устойчивый долгосрочный спрос на палладий. Два других сценария используются Компанией для стресс-тестирования влияния рисков, связанных с изменением климата.

Сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2040 года

На базекорпоративных сценариев социально-экономического развития мировой экономики и изменения климата «Норникель» провел сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2040 года. Анализ показал, что в любом

Ключевые характеристики разработанных сценариев для оценки рисков и возможностей переходного периода на горизонте до 2060 года

Сценарии	Быстрая трансформация SSP1-2.6	Устойчивый палладий SSP2-4.5	Глобальный рост SSP5-8.5
Вероятность	20%	75%	5%
Фокус развития	Низкоуглеродная парадигма развития, силы мирового сообщества направлены на сокращение выбросов парниковых газов	Сохранение текущих социально-экономических тенденций, наряду с зеленой экономикой традиционные отрасли продолжают играть существенную роль	Фактический отказ от усилий по сдерживанию изменения климата и быстрый экономический рост на базе углеводородов
Инфляция	Высокая	Умеренная	Низкая
Ресурсоемкость / энергоемкость	Низкая	Умеренное снижение	Высокая
Климатическое регулирование	Жесткое	Умеренное	Незначительное
Цены на эмиссии CO ₂	Большой рост	Умеренный рост	На уровне 2021 года
Изменение температуры к 2050 году ¹	+1,7 °C	+2,0 °C	+2,5 °C

из сценариев — как ускоренной декарбонизации, так и отказа мирового сообщества от таких усилий, — корзина металлов «Норникеля» обеспечивает устойчивость финансового положения до 2040 года. Анализ показал, что прогноз EBITDA более благоприятен для Компании в сценарии «Глобальный рост» и наименее благоприятен в сценарии «Быстрая трансформация». Ключевые драйверы наиболее высоких показателей EBITDA в сценарии «Глобальный рост» — наибольший рост ВВП и численности населения, что обеспечит наибольшую потребность в палладии и меди относительно двух других сценариев. Вероятность реализации сценария «Глобальный рост» оценена на уровне 5%.

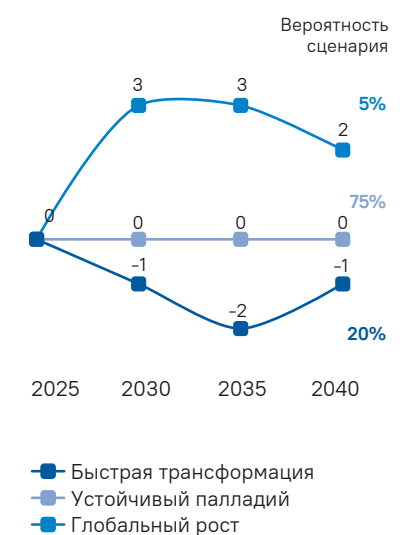
Несмотря на то что сценарий «Быстрая трансформация» предполагает наиболее агрессивные темпы декарбонизации, которая невозможна без зеленых металлов — никеля и меди, — в нем ожидается замедление темпов развития мировой

экономики, самые низкие темпы роста ВВП и численности населения. Кроме того, ввиду общего тренда на деавтомобилизацию и развития райдшеринга (ride-sharing), объем общего парка пассажирских автомобилей и электромобилей, водородных автомобилей и подключаемых гибридов в сценарии «Быстрая трансформация» будет ниже, чем в сценарии «Устойчивый палладий».

После 2035 года стрессовые сценарии сближаются с базовым сценарием «Устойчивый палладий» ввиду различия темпов прироста цен на металлы: темп прироста цен в «Быстрой трансформации» выше, а в «Глобальном росте», напротив, ниже относительно «Устойчивого палладия».

Полный перечень рисков и возможностей переходного периода, их влияние на Компанию, а также прогнозы изменения спроса на продукцию Компании в трех сценариях подробно описаны в [Отчете в области изменения климата «Норникеля» за 2024 год](#).

Отклонение EBITDA от сценария «Устойчивый палладий» до 2040 года, млрд долл. США



¹ Прирост температуры к доиндустриальному уровню.



Ключевые риски

Все риски Компании неотъемлемо связаны со стратегическими и операционными целями развития и поддержания деятельности. Степень влияния ключевых рисков на способность Компании достигать поставленных целей различается для разных рисков.

Ценовой риск

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса

и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Падение спроса на металлы, производимые Компанией Замедление темпов роста мировой экономики в целом и стран — потребителей металлов, производимых Компанией, в частности Дисбаланс спроса и предложения на рынках металлов 	<ul style="list-style-type: none"> Замещение металлов, производимых Компанией, на альтернативные материалы Неблагоприятная денежно-кредитная политика
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности	
Оценка риска	Степень влияния на цели: высокая Источник риска: внешний Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	Компания осознанно принимает ценовой риск. В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> регулярно анализирует и прогнозирует динамику спроса и предложения основных металлов; предоставляет ключевым потребителям гарантии обеспечения сырьем путем заключения долгосрочных контрактов на поставку металлов с фиксированным объемом поставок; 	
	<ul style="list-style-type: none"> совместно с другими производителями никеля и МПГ сотрудничает с Институтом никеля и Международной ассоциацией МПГ в рамках работы по защите и расширению спроса на никель и МПГ; ищет новые области применения палладия 	

Рыночный риск

Снижение привлекательности продукции Компании на рынке может привести к снижению ликвидности продукции и вынужденной продаже металлов с дисконтом от рыночной цены, что повлечет снижение доходов Компании.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Введение зарубежными регуляторами внешнеторговых ограничений, затрагивающих деятельность Компании Конкуренция со стороны других производителей, выпускающих формы никеля по более низкой цене 	<ul style="list-style-type: none"> Изменение интенсивности программ электрификации транспорта, требования по металлам и их формам Повышение требований к качеству продукции и аспектам ESG со стороны рынка
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, сохранение финансовой стабильности	
Оценка риска	Степень влияния на цели: высокая Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> осуществляет мониторинг и анализ изменений требований рынка к качеству, формам продукции и аспектам ESG; осуществляет поддержку развития спроса на основные производимые металлы; проводит мониторинг развития структуры транспорта по типам двигателя и требованиям к используемым металлам; обеспечивает отраслевую и географическую диверсификацию продаж металлопродукции; обеспечивает совершенствование и диверсификацию продуктового ряда; взаимодействует с отраслевыми институтами по сохранению доступа к рынкам сбыта производимых металлов; 	
	<ul style="list-style-type: none"> взаимодействует с министерствами и ведомствами Российской Федерации по недопущению/снижению негативного воздействия странового и международного регулирования; реализует дорожную карту ESG; рассматривает возможности партнерства с ключевыми производителями катодного материала для литиево-ионных аккумуляторов; реализует стратегическое сотрудничество с ключевыми представителями отраслей потребления; реализует совместные проекты, направленные на стимулирование спроса на никель в Российской Федерации; проводит работу по формированию и развитию альтернативных площадок поставок/торговли МПГ 	



Финансовые риски

Группа рисков включает в себя валютный, процентный риски, риск ликвидности, а также прочие риски, связанные с финансовым обеспечением операционной и инвестиционной деятельности Компании.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Повышение стоимости заемного финансирования (в том числе ввиду существенного увеличения ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации) Резкие колебания курса валют относительно рубля Ухудшение конъюнктуры рынка металлов (падение цен) Невозможность привлечь долговое финансирование из-за ухудшения конъюнктуры финансовых рынков (российских и зарубежных) 	<ul style="list-style-type: none"> Недоступность ключевых сегментов мировых финансовых рынков (долговые и производные инструменты), ограниченная емкость российского рынка заимствований (в особенности в иностранной валюте) Риск непредвиденных расходов крупного размера Реализация кредитного риска контрагентов Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность Группы, ее ключевых партнеров и инфраструктурных агентов
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Сбалансированная структура долгового портфеля с точки зрения валюты задолженности, сроков погашения и источников финансирования Поддержание финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности Компании 	
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая</p> <p>Источник риска: смешанный</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>	
Основные меры по снижению риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> поддерживает сбалансированный долговой портфель; организует дополнительные кредитные линии в российских рублях для предупреждения дефицита ликвидности; создает резервный запас ликвидности на балансе Группы для обеспечения платежей; контролирует состояние платежной позиции и текущих кассовых разрывов, а также наличие балансовой ликвидности; 	<ul style="list-style-type: none"> постоянно расширяет круг потенциальных партнерских кредитных и финансовых организаций, расширяет и диверсифицирует расчетную инфраструктуру; использует различные по целям и назначению финансовые модели, расширяет инструментарий оценки финансовых рисков (стресс-тестирование, реверсное стресс-тестирование по всем финансовым рискам и их факторам в их динамической связке/комбинации, реляциях)

Технико-производственные риски

Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые в случае их реализации могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы, привести к поломке оборудования и необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка Внеплановые остановки основного оборудования, обусловленные изношенностью основных фондов 	<ul style="list-style-type: none"> Выделение взрывоопасных газов и затопление рудников Обрушение конструкций зданий и сооружений Выход из строя объектов инфраструктуры
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Эффективное выполнение программы производства готовой продукции (металлов)	
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая</p> <p>Источник риска: смешанный</p> <p>Динамика в оценке: повысился</p>	
Основные меры по снижению риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании; развитие системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы компаний «Норильский никель»; своевременное обновление основных фондов с целью поддержания заданного уровня надежности производства; реализацию оперативного мониторинга текущего состояния зданий и сооружений Компании посредством информационной системы геотехнического мониторинга объектов; внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования, применение современных инженерных средств контроля; совершенствование системы технического обслуживания и ремонта; обучение и повышение квалификации сотрудников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах; 	<ul style="list-style-type: none"> системное проведение работ по выявлению, оценке и мониторингу технико-производственных рисков, реализацию программы организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков; постоянный мониторинг текущего состояния системы управления промышленными активами; рассмотрение рисков коллегиальными органами на всех уровнях управления Компании; развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них; разработку и тестирование планов непрерывности деятельности, описывающих последовательность действий персонала Компании и внутренних подрядчиков в случае реализации технико-производственных рисков максимально возможного ущерба. Данные планы направлены на скорейшее восстановление производственной деятельности Компании; регулярное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственной цепочке и оценки соответствующих рисков



Риски инвестиционных проектов

Риск, связанный с отклонением по крупным инвестиционным проектам Компании плановых сроков реализации, бюджета и технологических показателей.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки Изменения сроков реализации инвестиционных проектов 	<ul style="list-style-type: none"> Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическая цель: рост на базе первоклассных активов Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании 	
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая</p> <p>Источник риска: смешанный</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>	
Основные меры по снижению риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией технологических показателей по проектам и горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы; проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование; проводит внешний аудит геологической информации; развивает горно-геологическую информационную систему в Компании; проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах; проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance); 	

Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

Несоблюдение сотрудниками установленных правил в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни, временной приостановки работ, а также причиной имущественного ущерба.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Неудовлетворительная организация производства работ 	<ul style="list-style-type: none"> Нарушение технологического процесса Воздействие опасных факторов
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Промышленная безопасность и охрана труда	
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: высокая</p> <p>Источник риска: внутренний</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>	
Основные меры по снижению риска	<p>В соответствии с утвержденной Советом директоров Политикой в области ПБиОТ Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> осуществляет непрерывный контроль за соблюдением требований в области ПБиОТ; улучшает условия труда сотрудников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда и повышения уровня промышленной безопасности производственных объектов; обеспечивает экипирование сотрудников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты; совершенствует систему стационарных газоанализаторов и обеспечивает персонал индивидуальными газоанализаторами; проводит лечебно-профилактические и санитарно-гигиенические мероприятия для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов; 	<ul style="list-style-type: none"> проводит регулярное обучение, инструктаж и аттестацию сотрудников по вопросам ПБиОТ, корпоративные семинары, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов; совершенствует методологическую базу в области ПБиОТ, включая разработку и внедрение корпоративных стандартов; развивает систему оценки и управления рисками на предприятиях Группы в рамках реализации проекта «Риск-контроль»; анализирует компетенции линейных руководителей производственных предприятий Компании, разрабатывает обучающие программы и организует последующее обучение в области ПБиОТ; проводит соревнования в области ПБиОТ; обеспечивает информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех сотрудников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей; внедряет системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями



Комплаенс-риски

Наступление юридической ответственности, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв/приостановление лицензии или потеря репутации, а также наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов, кодексов поведения, а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны внешних надзорных органов.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Противоречивость норм, содержащихся в нормативных актах Широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов 	<ul style="list-style-type: none"> Регуляторная нестабильность Практики рынка, обусловленные деловым оборотом, страновой спецификой
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Обеспечение деятельности Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель» в соответствии с требованиями законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности	
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания: <ul style="list-style-type: none"> обеспечивает разработку и актуализацию основных нормативно-методических документов в области комплаенса; применяет передовые практики для совершенствования комплаенс-системы; проводит мероприятия, направленные на обеспечение соблюдения Компанией требований действующего законодательства; обеспечивает защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях; включает в договоры условия, направленные на защиту интересов Компании; обеспечивает проверку благонадежности контрагентов, партнеров, поставщиков до заключения договоров; проводит мероприятия, направленные на предотвращение и минимизацию комплаенс-рисков в Группе компаний «Норильский никель»; 	<ul style="list-style-type: none"> обеспечивает регулярную осведомленность сотрудников о требованиях и мерах Компании, направленных на минимизацию комплаенс-рисков; обеспечивает функционирование СКД по приему и работе с обращениями о готовящихся или свершившихся фактах коррупции, мошенничества, хищений, иных правонарушений; развивает и поддерживает систему антимонопольного комплаенса; обеспечивает оценку эффективности контроля комплаенс-системы в Группе компаний «Норильский никель»; включает результаты деятельности по направлениям комплаенса в состав ключевых показателей эффективности ответственных сотрудников

Риски информационной безопасности

Группа рисков, отражающих, помимо прочих, потенциальные акты киберпреступности, возможный несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности работы ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Нарастание внешних угроз Недобросовестная конкуренция, нерыночные ограничения Высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> Противоправные действия со стороны сотрудников Компании и (или) третьих лиц Удаленный/комбинированный режим работы и наем удаленных сотрудников вне регионов присутствия Компании
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Снижение рисков информационной безопасности (ИБ) и кибератак на информационные системы, автоматизированные системы управления технологическими процессами Компании (АСУТП)	
Оценка риска	Степень влияния на цели: средняя Источник риска: смешанный Динамика в оценке: без изменений	
Основные меры по снижению риска	В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"> соответствие требованиям действующего законодательства и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры; реализацию требований Политики ПАО «ГМК «Норильский никель» в области ИБ; классификацию информационных активов и оценку рисков ИБ; планирование и контроль соответствия информационных систем и АСУТП требованиям внутренних стандартов ИБ; повышение осведомленности сотрудников Компании в области ИБ; 	<ul style="list-style-type: none"> замену импортных средств защиты информации; защиту активов техническими средствами ИБ и управление доступом к информационным активам; мониторинг угроз ИБ и эксплуатацию технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчужденным устройствам, защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами; разработку нормативной базы ИБ; организацию и сертификацию системы менеджмента ИБ Компании; реализацию мер по обеспечению безопасного удаленного доступа



Экологические риски

Группа рисков включает в себя события, приводящие к попаданию веществ в природную среду и не предусмотренные утвержденным технологическим процессом и законодательством Российской Федерации, влияющие на достижение целей Компании в области охраны окружающей среды.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Несоблюдение требований природоохранного законодательства при организации деятельности на объектах Компании Недостаточная эффективность внутренних процессов управления и контроля Несвоевременная реализация природоохранных программ и мероприятий Природные и климатические явления
Влияние на цель и стратегию развития Компании	Обеспечение деятельности в соответствии с требованиями природоохранного законодательства, регуляторов, корпоративных норм и правил ведения деятельности в области охраны окружающей среды
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя</p> <p>Источник риска: смешанный</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры по снижению риска	<p>В рамках стратегии управления данной группой рисков Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> формирует, внедряет и улучшает бизнес-процессы в области охраны окружающей среды, внедряет прогрессивные практики и подходы; устанавливает систему мотивации и обеспечивает развитие компетенций сотрудников в области охраны окружающей среды; реализует Стратегию в области экологии и климатических изменений; реализует планы природоохранных мероприятий Компании и российских предприятий Группы компаний «Норильский никель»; осуществляет контроль за соблюдением требований природоохранного законодательства и реализацией природоохранных программ и мероприятий

Социальный риск

Из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании возможен рост напряженности среди трудовых коллективов.

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала Неприятие ценностей Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами Ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<p>Социальная ответственность:</p> <ul style="list-style-type: none"> развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории; содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании; реализация системных благотворительных программ и проектов
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя</p> <p>Источник риска: смешанный</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>
Основные меры по снижению риска	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 22 коллективных договора); взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства; реализует программы корпоративной социальной политики, а также программу развития социального капитала «Люди территории», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе сотрудников предприятий Компании и представителей КМНС полуострова Таймыр и Ловозерского района Мурманской области; реализует проекты по созданию инфраструктуры для опережающего развития сервисной экономики и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании через деятельность Агентства развития Норильска, Центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа», Агентства развития Мончегорска; регулярно проводит социальный мониторинг предприятий; реализует программу повышения уровня комфорта сотрудников «Сделано с заботой»; организует опросы населения, проживающего на территории Норильска, касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон, в том числе проводит исследование «Социальный портрет горожанина»; реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании; проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель»; предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу



Риски цепочки поставок

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы (до базисных пунктов перевалки).

Основные факторы риска	<ul style="list-style-type: none"> Сложные природно-климатические условия регионов присутствия Ограничения транспортно-логистической схемы Рост инфляции, курсовой стоимости валюты, ценового давления поставщиков, некорректное планирование и другие факторы 	<ul style="list-style-type: none"> Нарушение контрагентами договорных обязательств Введение зарубежными регуляторами ограничений, затрагивающих деятельность «Норникеля», его ключевых партнеров, включая санкционные ограничения, влияющие на структуру ценообразования, сроки и условия доставки
Влияние на цель и стратегию развития Компании	<ul style="list-style-type: none"> Эффективное выполнение программы производства готовой продукции Своевременная поставка продукции потребителям 	
Оценка риска	<p>Степень влияния на цели: средняя</p> <p>Источник риска: смешанный</p> <p>Динамика в оценке: без изменений</p>	
Основные меры по снижению риска	<p>В рамках стратегии управления риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> осуществляет активное привлечение российских производителей с целью расширения конкурентной среды, а также производителей из дружественных стран; использует практику заключения долгосрочных договоров/контрактов/прейскурантов, в которых цена на материалы, оборудование и запчасти зафиксирована на оптимальном уровне с учетом максимально выгодных для Компании условий; 	<ul style="list-style-type: none"> определяет перечни критически важных изготовителей оборудования и материалов, ведет работу по недопущению срыва поставок и мониторингу состояния деятельности данных предприятий; реализует Программу повышения эффективности закупок; реализует Программу развития логистической инфраструктуры

Независимый аудит

Выбор независимой аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности «Норникеля» проводится на конкурсной основе в соответствии с действующим в Группе порядком. Комитет по аудиту при Совете директоров, рассмотрев результаты предварительного отбора, дает рекомендацию Совету директоров по кандидатуре аудитора для утверждения на Общем собрании акционеров ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2025 году Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров в качестве аудитора утвердило компанию АО «Кэпт»

для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности по РСБУ и МСФО за 2025 год.

Комитет по аудиту при Совете директоров при рассмотрении отчетов АО «Кэпт» зафиксировал отсутствие замечаний к отчетам аудитора.

Вознаграждение аудитора

Общая сумма вознаграждения АО «Кэпт» в 2025 году составила 232,4 млн руб. (2,8 млн долл. США) без НДС, включая вознаграждение за аудит и сопутствующие аудиту

услуги, а также прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью. При этом доля вознаграждения за прочие услуги, связанные с аудиторской деятельностью, составила 16% от общей суммы вознаграждения.

Для предотвращения конфликта интересов в АО «Кэпт» действует определенная политика в отношении различных видов услуг, которые оно оказывает аудируемым компаниям. Эта политика обеспечивает выполнение требований, установленных Комитетом по международным этическим стандартам для бухгалтеров (IESBA), российскими правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций.

Динамика вознаграждения¹

Виды услуг	2023	2024	2025	
	Млн руб.	Млн руб.	Млн руб.	Млн долл. США
Аудит	125,8	133,9	150,4	1,8
Сопутствующие аудиту услуги	36,7	44,3	45,0	0,5
Прочие услуги аудиторов	69,7	102,0	37,0	0,4
Итого	232,2	280,2	232,4	2,8

¹ При суммировании возможна погрешность из-за округления.