



# Обращение Председателя Совета директоров

## Уважаемые акционеры!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# Обращение Президента Компании

## Уважаемые акционеры!

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

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

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

## Финансовые результаты

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