



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



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

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

Инновационная деятельность

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

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

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

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

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

Экология

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

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

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

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

Социальная ответственность

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

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

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

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

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

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

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

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

Планы на 2026 год

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

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

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

Владимир Потанин
Президент
ПАО «ГМК «Норильский никель»