



Стратегия развития Компании

«Норникель» реализует стратегию умеренного роста. Компания стремится к непрерывному повышению эффективности и максимизации ликвидности всей производимой продукции в текущем периоде и на перспективу.

Структура инвестиционной программы Компании в 2025–2026 годы, млрд долл. США



Стратегия развития Компании ориентирована на:

рост объемов добычи и переработки руды



модернизацию производства и инфраструктуры



устойчивое развитие и экологию



Компания сохраняет приверженность принципам устойчивого развития и реализует:

Стратегию в области экологии и изменения климата



Стратегию социально-устойчивого развития



¹ Общий размер инвестиций, запланированный на 2026 год, составляет 240 млрд руб. Сумма 2,6 млрд долл. США с учетом прогноза среднего курса USD/RUB на уровне 94.



Рост объемов добычи и переработки руды

Норильская площадка

Рудник «Скалистый»

- Компания приступила к строительству нового горизонта на шахте «Глубокая» рудника «Скалистый».
- Это ключевое направление наращивания объемов добычи богатых руд Октябрьского месторождения.

Добычу руды планируется увеличить до

2,2 млн тонн в год

Южный кластер

- Проект находится в активной фазе реализации. Все работы выполняются с утвержденным планом.
- Продолжаются горнокапитальные работы и строительство объектов подземного рудника и сопутствующей инфраструктуры.
- В 2026 году планируется продолжение комплекса работ, а также получение заключения о соответствии по отдельным объектам инфраструктуры.

Рост добычи, млн тонн руды в год

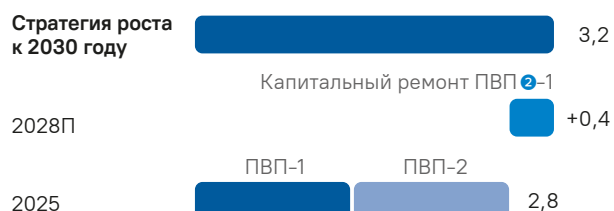


Обогащение, млн тонн руды в год



Модернизация металлургии

Плавильные мощности НМЗ¹, млн тонн концентрата в год



На **8** млн тонн руды в год

увеличение мощности Талнахской обогатительной фабрики



Кольская площадка

Рудник «Северный»

Поддержание добычи на уровне

7 млн тонн руды в год до 2048 года посредством разработки запасов до горизонта «минус 730 метров»

Инфраструктура

- Увеличение пропускной способности порта Дудинка и собственного терминала в Мурманске.
- Реновация генерирующих мощностей.
- Комплексное снижение энергопотерь.

Забайкальский дивизион

Горно-обогатительный комбинат

Один из крупнейших в отрасли greenfield-проектов, построенный в рекордные сроки.

ГОК перерабатывает руду Быстринского месторождения с получением медного, железорудного и золотосодержащего концентратов.

Производственные показатели 2025 года

Переработка руды **11** млн тонн

Cu в концентрате **70** тыс. тонн

Прогноз на 2026 год

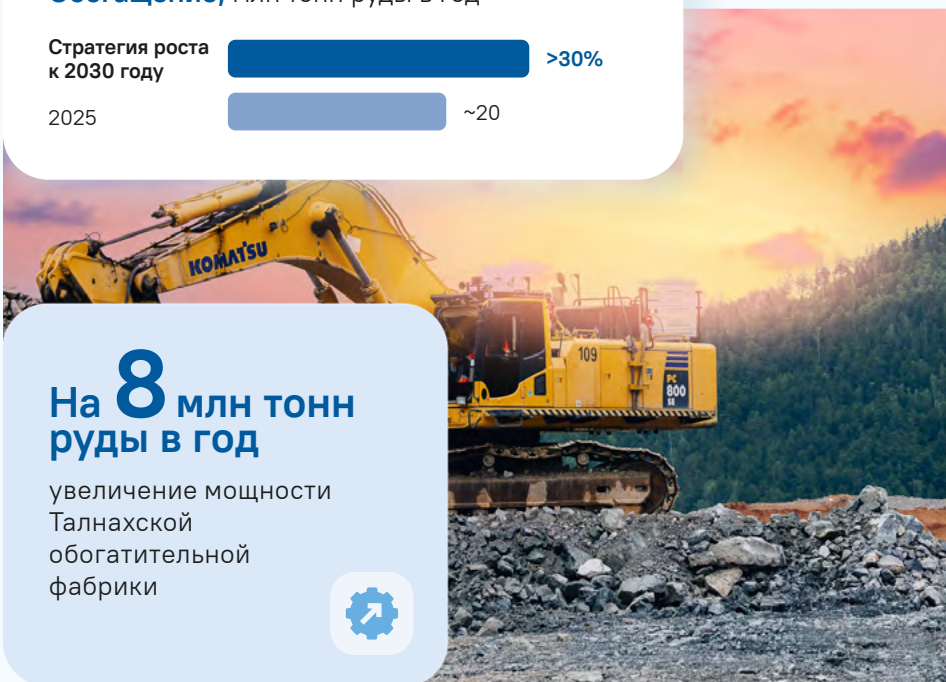
Cu в концентрате **69–73** тыс. тонн

Сохранение лидирующих позиций в производстве металлов:

- Палладий № 1
- Никель высокосортный № 3
- Платина № 4
- Медь № 14

Объемы производства по Группе¹

	2025	2026П
Ni	198 тыс. тонн	193–203 тыс. тонн
Cu	355 тыс. тонн	336–356 ² тыс. тонн
Pd	2 725 тыс. тр. унций	2 415–2 465 тыс. тр. унций
Pt	667 тыс. тр. унций	616–636 тыс. тр. унций



¹ Надеждинский металлургический завод.
² ПВП – печь взвешенной плавки.

¹ Из собственного российского сырья.
² Без учета Забайкальского дивизиона.

Модернизация производства

Талнахская обогатительная фабрика, 3-й комплекс

Цель проекта: увеличение мощности переработки растущих объемов руды Талнахского рудного узла на

8 млн тонн в год



Статус проекта

- В 2025 году были завершены ключевые этапы проектирования, проведены закупочные процедуры и определены поставщики оборудования, а также завезены материально-технические ресурсы.
- В 2026 году планируется выпуск рабочей документации, актуализация инженерных изысканий и начало строительно-монтажных работ по усилению несущих конструкций.

Прогнозные сроки

Ввод 3-го комплекса в эксплуатацию планируется в 2030 году.



Печь взвешенной плавки на Надеждинском металлургическом заводе (НМЗ)

Цель проекта: модернизация ПВП-1 и замена котла-утилизатора на НМЗ, что позволит обеспечить стабильную и безаварийную работу первой технологической линии завода.



Статус проекта

В 2025 году разработана документация на не стандартизированное оборудование и проектно-сметная документация, а также проведена внутренняя экспертиза. Кроме того, ведется закупка по контракции оборудования длительного цикла изготовления.

В 2026 году планируется комплектация материально-технических ресурсов и подготовительные работы.

Проекты Кольской площадки

Кобальт-3000

В 2025 году завершена реконструкция цеха по производству кобальта с мощностью 3 тыс. тонн. Этот цех по производству кобальта чистотой 99,9% является единственным предприятием в России, выпускающим электролитный кобальт высших марок.



Аффинаж драгоценных металлов

Ведется строительство промышленного производства высокочистых порошков платины и палладия.

Система газоочистки

В 2025 году введена в эксплуатацию высокотехнологичная система газоочистки в отделении пылеулавливания рафинировочного цеха с ожидаемым снижением выбросов SO₂ почти на 1 тыс. т в год.

3 тыс. тонн в год

мощность цеха по производству кобальта чистотой 99,9%



На **~1** тыс. тонн в год

ожидаемое снижение выбросов SO₂



ГОК Забайкальского дивизиона

Цель проекта: увеличение производительности ГОКа к 2030 году до

16 млн тонн руды



Реализуются крупные инвестиционные проекты:

- Ввод в эксплуатацию измельчительных валков высокого давления.
- Проведение мероприятий для расширения пропускной способности обогатительной фабрики.
- Реализация проекта по строительству золотоизвлекательной фабрики.

Один из крупнейших проектов в горнодобывающей отрасли России со сроком отработки месторождений

>20 лет



50,01%

принадлежит компании «Норникель»



Модернизация инфраструктуры

Проекты топливно-энергетического комплекса

Цель проектов: реновация генерирующих мощностей и сетевой энергетической инфраструктуры для надежного обеспечения потребителей Норильского промышленного района всеми видами энергоресурсов.



Газ и газовый конденсат

В 2025 году завершено бурение скважин кустовой площадки на Пеляткинском газоконденсатном месторождении, ведутся работы по подключению их к системе сбора и подготовки газа к транспорту потребителю. Для этих целей ведется строительство коллекторной системы сбора газа с кустовой площадки № 4 и транспортировки ингибитора гидратообразования от установки комплексной подготовки газа к скважинам кустовой площадки. Завершение запланировано на август 2026 года.

Завершены пуско-наладочные работы на дожимной компрессорной станции Северо-Соленинского ГКМ, объект введен в эксплуатацию в декабре 2025 года.

Продолжается техническое перевооружение 2-й нитки магистрального газопровода Мессояха-Норильск (левый берег р. Енисей).

Теплоэлектроцентрали

В 2025 году выполнены пуско-наладочные работы по реконструкции энергоблока на ТЭЦ-2. Ввод в эксплуатацию планируется в 2026 году.

Продолжается программа реконструкции резервуарного парка, с начала программы было построено шесть новых резервуаров на трех ТЭЦ.

Продолжается реконструкция земляной плотины на Курейской ГЭС. Завершение проекта запланировано на конец 2026 года.

Нефтебазовое хозяйство

Продолжается реализация программы комплексной реконструкции нефтебаз, строительство новых резервуаров хранения и инфраструктуры, а также внедрение комплексной системы автоматизации.

Программа развития логистической инфраструктуры

Цель проекта: увеличение пропускной способности порта Дудинка и терминала в Мурманске на 50%.



Обоснование программы

- Увеличение объемов перевозки полупродуктов по завершении программы реконфигурации медной цепочки.
- Корректировка темпов обновления основных фондов в Норильском промышленном районе с учетом оптимизации инвестиционной программы.

- Расширение Северного морского пути и увеличение объема грузоперевозок по крупным инвестиционным проектам прочих участников СМП в арктических районах России.

Основные проекты

- Реконструкция морских и речных причалов.
- Приобретение дополнительных кранов и техники, устройство площадок хранения.

Устойчивое развитие и экология

Серная программа на Надеждинском металлургическом заводе

Реализация «Серной программы 2.0» на Надеждинском металлургическом заводе предусматривает внедрение технологических решений, обеспечивающих утилизацию SO₂ из отходящих газов печей взвешенной плавки путем производства серной кислоты и дальнейшей ее нейтрализации известняком с получением гипсовых отходов, размещение которых предусмотрено в специализированном гипсохранилище.

В течение 2025 года «Норникель» продолжил выполнять комплекс строительно-монтажных работ, продолжается наладка оборудования, технологических процессов и систем автоматизации для обеспечения стабильной работы первой и второй технологических линий производства и нейтрализации серной кислоты.

Завершены строительно-монтажные работы и запущены в работу 1–2 линии производства серной кислоты, а также 1–3 линии нейтрализации серной кислоты.

В первом полугодии 2026 года запланирован ввод в постоянную эксплуатацию третьей линии производства и четвертой линии нейтрализации серной кислоты.



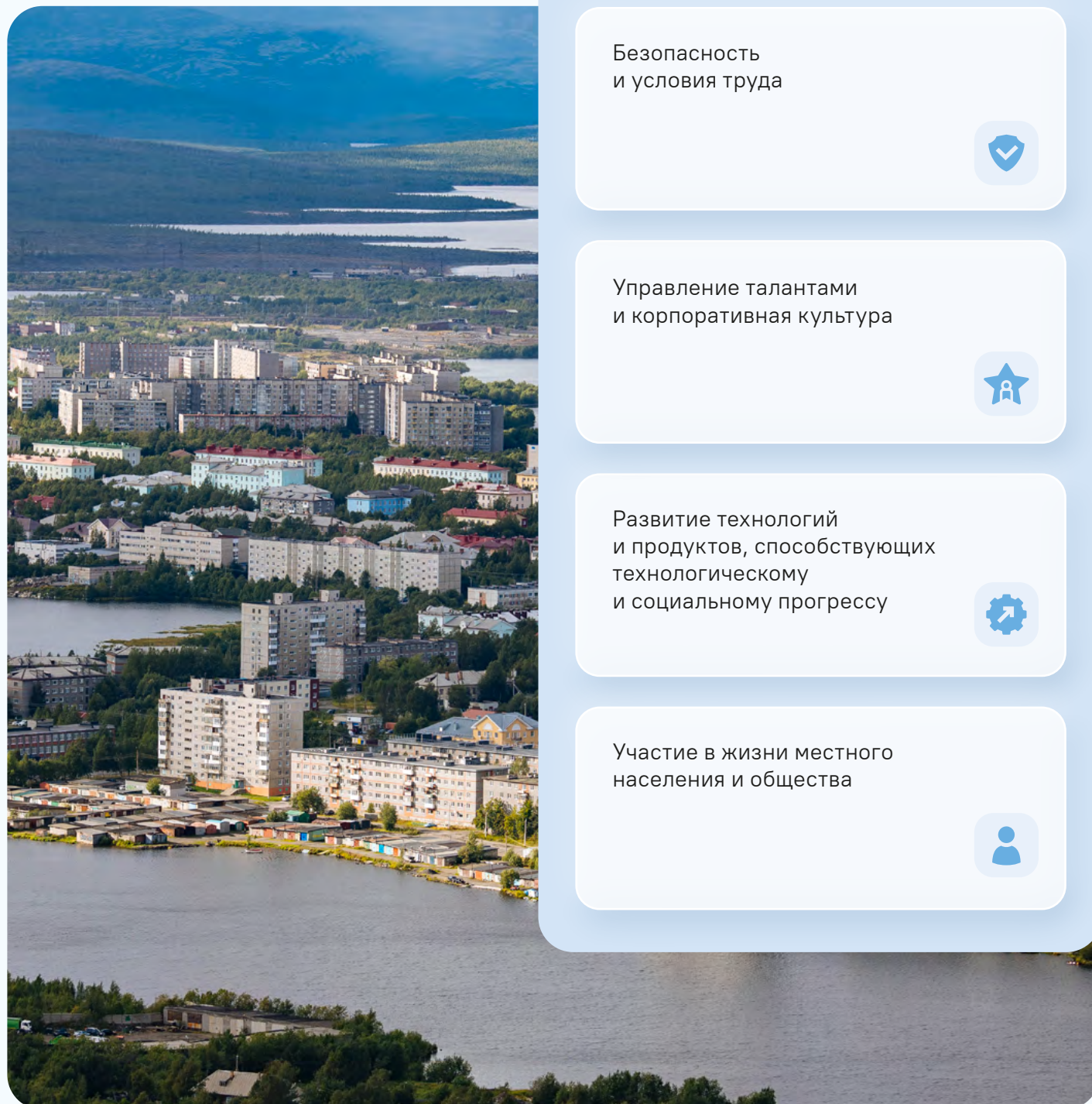
По итогам 2025 года было утилизировано

>480
ТЫС. ТОНН
ДИОКСИДА СЕРЫ



Социальное развитие

Результаты реализации Стратегии социально-устойчивого развития



Приоритеты

Безопасность и условия труда



Управление талантами и корпоративная культура



Развитие технологий и продуктов, способствующих технологическому и социальному прогрессу



Участие в жизни местного населения и общества



Стратегия социально-устойчивого развития поддерживает реализацию стратегических приоритетов «Норникеля».

Цели к 2030+

- Достижение нулевой смертности, снижение уровня травматизма и профессиональных заболеваний.
- Исключение аварий с катастрофическими последствиями.
- Стабильное снижение рисков безопасности до приемлемого уровня.
- Соответствие бытовых условий труда запросам сотрудников

- Привлечение молодых и опытных специалистов, в том числе в регионы Крайнего Севера.
- Удержание и обеспечение профессионального роста и развития сотрудников.
- Совершенствование системы адаптации для новых и повышение вовлеченности опытных сотрудников

- Обеспечение прозрачной цепочки поставок в разрезе социальных критериев.
- Развитие технологий и продуктов, направленных на помощь обществу

- Минимизация воздействия деятельности Компании на местные сообщества.
- Поддержка устойчивого социально-экономического развития регионов присутствия.
- Поддержка интересов коренных малочисленных народов Севера.
- Вклад в общественное благополучие на национальном и международном уровнях

КПЭ

- Нулевой смертельный травматизм среди сотрудников.
- Исключение аварий с катастрофическими последствиями

Топ-3 в горно-металлургической отрасли среди лучших работодателей России в лидирующих рейтингах

Прозрачность цепочки поставок

- Повышение индекса качества жизни¹.
- Соблюдение Политики в области взаимодействия с коренными малочисленными народами.
- Вклад в общественное благополучие на национальном и международном уровне

Результаты 2025 года

- Количество происшествий со смертельным исходом — **5**, FIFR — **0,044**.
- Количество профессиональных заболеваний — **86** (в 2024 году — 139).
- **0** аварий с катастрофическими последствиями.
- Улучшены социально-бытовые условия для более чем **5,7 тыс.** сотрудников

- На постоянные рабочие места привлечено **4,9 тыс.** молодых специалистов до 35 лет.
- «Норникель» занял призовые места в авторитетных рейтингах работодателей.
- **12,4%** — текучесть кадров.
- **64%** — уровень вовлеченности сотрудников

- Комплексные проверки **100%** поставщиков минерального сырья.
- Охват ESG-оценки поставщиков товаров, работ и услуг — **44%**.
- Разработаны и успешно прошли лабораторные испытания 5 новых высокотехнологичных материалов для солнечной энергетики, аккумуляторов, стекловолокна, пищевой промышленности

- Индекс качества городской среды (из возможных 360 баллов): Норильск — **243 балла**, Мончегорск — **239 баллов**, Заполярный — **244 балла**.
- Финансирование благотворительных проектов по направлению взаимодействия с коренными малочисленными народами составило около **118 млн руб.**



Более подробно о целевых показателях Стратегии социально-устойчивого развития «Норникеля» и мероприятиях по их достижению читайте в [Отчете об устойчивом развитии Компании](#)

¹ Индекс качества жизни в городах России. ВЭБ РФ.



Экологическая программа

Результаты реализации Стратегии в области экологии и изменения климата



Приоритеты

Количество чрезвычайных ситуаций (ЧС)



Воздух



Вода



Хвостохранилища и отходы



Почва



Биоразнообразие



Требования бирж



Сокращение воздействия на окружающую среду остается одним из стратегических приоритетов Компании.

Цели к 2035 году

КПЭ

Результаты 2025 года

Количество ЧС межрегионального и федерального характера, влияющих на экологическую ситуацию в регионах присутствия

Ноль ЧС, влияющих на экологическую ситуацию в регионах присутствия

В отчетном году не было ЧС в регионах присутствия

- Сокращение выбросов SO₂ от базового 2020 года, тыс. тонн.
- Сокращение выбросов SO₂, %

- Сокращение выбросов SO₂ на 90%, до 198 тыс. тонн

Выбросы SO₂ составили **1 160 тыс. тонн**, что на **39%** ниже по сравнению с базовым 2020 годом

- Строительство (реконструкция) очистных сооружений на выпусках сточных вод, %.
- Уровень повторного использования воды (система замкнутого водооборота, снижение объемов забора воды), %

- 100%-ное наличие очистных сооружений в выпусках сточных вод.
- Доля оборотной воды не менее 80%

Доля строительства очистных сооружений составила **37%**.

Доля повторно и многократно используемой воды составила **80%**

- Соответствие объектов размещения отходов нормативным требованиям законодательства Российской Федерации, %

100%-ное соответствие объектов размещения отходов нормативным требованиям

98% соответствие

- Восстановление нарушенных земель (рекультивация, лесовосстановление, санитарная очистка, озеленение), га

Восстановление нарушенных земель 4 064 га

Накопленным итогом с 2021 года восстановлено **1 644 га** земель

- Отсутствие чистых потерь биоразнообразия в ходе хозяйственной деятельности (Δ ИПСЭ)

≥0

0

- Соответствие подразделений Группы Компаний требованиям бирж по устойчивому развитию

100%-ное соответствие требованиям бирж

100%