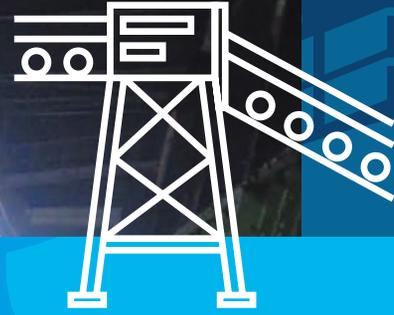


ОБЗОР БИЗНЕСА

В 2021 году Компания существенно увеличила капитальные вложения в модернизацию и обновление оборудования и основных фондов, в том числе энергетической инфраструктуры, с целью повышения промышленной безопасности и энергоэффективности.

⇒ На **57%**, до 2,8 млрд долл. США, выросли капитальные инвестиции

⇒ Расходы по Серной программе превысили **500** млн долл. США



Благодаря оживлению мировой экономики после рецессии 2020 года глобальное потребление металлов в 2021 году восстанавливалось, что оказало положительное влияние на операционные и финансовые показатели «Норникеля».

К концу 2021 года Компания практически полностью восстановила временно приостановленные рудники и обогатительную фабрику и достигла ожидаемых объемов производства никеля и меди, при этом перевыполнила прогноз по металлам платиновой группы.

МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВАЯ БАЗА

Оцененные и выявленные ресурсы / доказанные и вероятные запасы по Таймырскому и Кольскому полуостровам на 01.01.2022 ¹	Руда (млн т)	Содержание металла					
		Ni (%)	Cu (%)	Pd (г/т)	Pt (г/т)	Au (г/т)	6 МПГ (г/т)
Доказанные и вероятные запасы	1 293	0,67	1,20	3,16	0,88	0,17	4,20
Оцененные и выявленные ресурсы	1 824	0,74	1,20	3,15	0,88	0,18	4,19
Предполагаемые ресурсы	995	0,58	0,97	2,43	0,66	0,14	3,20

ТАЙМЫРСКИЙ ПОЛУОСТРОВ

Доказанные и вероятные запасы	1 219	0,68	1,25	3,36	0,93	0,18	4,45
Доказанные запасы							
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	656	0,63	1,24	3,10	0,83	0,18	4,06
богатая	55	2,68	2,97	5,59	1,16	0,15	7,31
медистая	62	0,75	2,57	6,51	1,71	0,40	8,33
вкрапленная	539	0,41	0,91	2,45	0,69	0,16	3,24
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	39	0,25	0,34	3,21	1,23	0,13	4,71
Вероятные запасы							
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	419	0,90	1,59	3,96	1,05	0,21	5,20
богатая	76	2,75	3,73	7,38	1,68	0,32	9,55
медистая	51	0,70	2,59	5,93	1,55	0,39	7,57
вкрапленная	291	0,45	0,86	2,72	0,79	0,16	3,64
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	104	0,22	0,26	2,61	1,01	0,11	3,85
Оцененные и выявленные ресурсы	1 514	0,75	1,38	3,79	1,05	0,21	5,03
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	1 368	0,80	1,49	3,83	1,02	0,22	5,03
богатая	119	3,43	4,33	8,62	1,81	0,31	11,14
медистая	113	0,90	3,08	7,64	2,02	0,48	9,80
вкрапленная	1 136	0,51	1,04	2,95	0,84	0,19	3,92
Месторождение «Норильск-1» (вкрапленная руда)	147	0,28	0,34	3,38	1,30	0,14	4,97
Предполагаемые ресурсы	854	0,57	1,07	2,83	0,77	0,16	3,72
Талнахский рудный узел, в том числе руда:	842	0,58	1,08	2,82	0,76	0,16	3,69
богатая	47	3,17	5,06	9,69	2,03	0,49	12,26
медистая	68	0,67	2,11	5,45	1,45	0,35	7,05
вкрапленная	727	0,40	0,73	2,12	0,61	0,13	2,83
Месторождение «Норильск-1»	12	0,25	0,32	3,55	1,40	0,133	5,29

КОЛЬСКИЙ ПОЛУОСТРОВ (ВКРАПЛЕННАЯ РУДА)

Доказанные и вероятные запасы	74	0,62	0,31	0,03	0,02	0,01	0,05
Доказанные запасы	37	0,58	0,25	0,03	0,02	0,01	0,05
Вероятные запасы	37	0,67	0,37	0,03	0,02	0,01	0,05
Оцененные и выявленные ресурсы	310	0,69	0,34	0,05	0,03	0,02	0,08
Предполагаемые ресурсы	141	0,63	0,31	0,04	0,03	0,01	0,07

¹ Данные о запасах и ресурсах месторождений Таймырского и Кольского полуостровов были классифицированы согласно кодексу JORC, разработанному Австрало-Азиатским институтом горного дела и металлургии, Австралийским институтом наук о земле и Советом по полезным ископаемым Австралии с учетом терминологии, рекомендуемой Российским кодексом публичной отчетности о результатах геолого-разведочных работ, ресурсах, запасах твердых полезных ископаемых (Кодекс НАЭН). Доказанные и вероятные запасы включены в оцененные и выявленные ресурсы. В 2021 году была проведена оценка минеральных ресурсов и рудных запасов по методикам SRK Consulting (Россия). Шесть металлов платиновой группы (6 МПГ) включают в себя платину, палладий, родий, рутений, осмий и иридий.



Количество металлов

Ni (тыс. т)	Cu (тыс. т)	Pd (тыс. тр. ун.)	Rt (тыс. тр. ун.)	Au (тыс. тр. ун.)	6 МПГ (тыс. тр. ун.)
----------------	----------------	----------------------	----------------------	----------------------	-------------------------

8 711	15 459	131 579	36 587	7 266	174 668
-------	--------	---------	--------	-------	---------

13 456	21 963	184 859	51 394	10 553	245 631
--------	--------	---------	--------	--------	---------

5 784	9 609	77 778	21 239	4 559	102 349
-------	-------	--------	--------	-------	---------

8 247	15 229	131 511	36 542	7 245	174 554
-------	--------	---------	--------	-------	---------

4 143	8 146	65 333	17 471	3 816	85 633
-------	-------	--------	--------	-------	--------

1 477	1 638	9 905	2 058	262	12 969
-------	-------	-------	-------	-----	--------

464	1 584	12 894	3 383	793	16 494
-----	-------	--------	-------	-----	--------

2 202	4 924	42 534	12 031	2 760	56 171
-------	-------	--------	--------	-------	--------

99	134	4 072	1 559	169	5 974
----	-----	-------	-------	-----	-------

3 775	6 677	53 356	14 119	2 895	70 035
-------	-------	--------	--------	-------	--------

2 101	2 852	18 113	4 126	784	23 447
-------	-------	--------	-------	-----	--------

359	1 333	9 800	2 569	649	12 513
-----	-------	-------	-------	-----	--------

1 315	2 492	25 442	7 424	1 461	34 075
-------	-------	--------	-------	-------	--------

229	271	8 750	3 394	366	12 912
-----	-----	-------	-------	-----	--------

11 323	20 923	184 388	51 093	10 381	244 801
--------	--------	---------	--------	--------	---------

10 914	20 419	168 462	44 948	9 717	221 349
--------	--------	---------	--------	-------	---------

4 073	5 136	32 893	6 919	1 171	42 502
-------	-------	--------	-------	-------	--------

1 017	3 489	27 804	7 353	1 750	35 677
-------	-------	--------	-------	-------	--------

5 825	11 793	107 765	30 676	6 796	143 170
-------	--------	---------	--------	-------	---------

409	504	15 926	6 145	664	23 453
-----	-----	--------	-------	-----	--------

4 897	9 172	77 603	21 123	4 502	102 043
-------	-------	--------	--------	-------	---------

4 868	9 134	76 231	20 581	4 451	100 002
-------	-------	--------	--------	-------	---------

1 489	2 377	14 627	3 064	740	18 508
-------	-------	--------	-------	-----	--------

457	1 442	11 951	3 181	761	15 462
-----	-------	--------	-------	-----	--------

2 922	5 315	49 653	14 337	2 950	66 032
-------	-------	--------	--------	-------	--------

30	38	1 371	542	51	2 041
----	----	-------	-----	----	-------

464	230	68	45	21	114
-----	-----	----	----	----	-----

217	94	34	25	10	60
-----	----	----	----	----	----

247	136	34	20	11	54
-----	-----	----	----	----	----

2 133	1 040	471	301	172	830
-------	-------	-----	-----	-----	-----

887	437	175	116	57	306
-----	-----	-----	-----	----	-----

УНИКАЛЬНАЯ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВАЯ БАЗА «НОРНИКЕЛЯ» ФОРМИРУЕТСЯ ЗА СЧЕТ ПЕРВОКЛАССНЫХ АКТИВОВ В РОССИИ — НА ТАЙМЫРСКОМ И КОЛЬСКОМ ПОЛУОСТРОВАХ, А ТАКЖЕ В ЗАБАЙКАЛЬСКОМ КРАЕ. ПОСТОЯННОЕ ВОСПОЛНЕНИЕ И РАСШИРЕНИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ — ГАРАНТИЯ УСТОЙЧИВОГО ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

>75 лет

**обеспеченность ресурсами
при текущем уровне добычи**

Оцененные и выявленные ресурсы / доказанные и вероятные запасы Забайкальского дивизиона на 01.01.2022 ¹		Руда (млн т)	Количество металлов			
			Cu (млн т)	Au (млн тр. ун.)	Ag (млн тр. ун.)	Fe (млн т)
ИТОГО	Доказанные и вероятные запасы	281	2	6	28	42
	Оцененные и выявленные ресурсы	274	2	6	32	49
	Предполагаемые ресурсы	61	0,2	1	5	8

Динамика запасов и минеральных ресурсов

Показатель ²	2019	2020	2021
ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ			
Руда, млн т	757,0	743,0	1 293,0
Никель, млн т	6,7	6,5	8,7
Медь, млн т	11,9	11,6	15,5
6 МПГ, млн тр. ун.	120,0	118,0	175,0
ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ			
Руда, млн т	2 193,0	2 019,0	1 824,0
Никель, млн т	15,2	13,8	13,5
Медь, млн т	23,2	23,0	22,0
МПГ, млн тр. ун.	260,0	258,0	246,0
ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ			
Руда, млн т	933,0	575,0	995,0
Никель, млн т	7,4	4,5	5,8
Медь, млн т	8,0	7,9	9,6
МПГ, млн тр. ун.	78,0	77,0	102,0
ИТОГО			
Руда, млн т	3 126,0	2 594,0	2 819,0
Никель, млн т	22,6	18,3	19,2
Медь, млн т	31,2	30,9	31,6
МПГ, млн тр. ун.	338,0	335,0	348,0

В 2021 году Компания провела переоценку минерально-сырьевой базы на основании данных трехмерного моделирования, в результате чего итоговые запасы и ресурсы увеличились на 225 млн тонн.

Также была проведена оценка минеральных ресурсов Быстринского месторождения в соответствии с кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели.

ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ МЕСТОРОЖДЕНИЯ ООО «ГРК «БЫСТРИНСКОЕ» НА КОНЕЦ 2021 ГОДА СОСТАВИЛИ 281 МЛН ТОНН, СРЕДНЕЕ СОДЕРЖАНИЕ МЕДИ — 0,6%, ЖЕЛЕЗА МАГНЕТИТОВОГО — 14,9%, ЗОЛОТА — 0,63 Г/ТОННУ.

Действующие месторождения

«Норникель» обладает значительным потенциалом для поддержания экономических запасов руды на высоком уровне за счет существенных минеральных ресурсов действующих месторождений.

Восполнение обрабатываемых доказанных и вероятных запасов на действующих рудниках происходит с помощью вовлечения в отработку оцененных, выявленных и предполагаемых ресурсов. Перспективы

развития добычи связаны с невоскрытыми залежами богатых руд, а также с вкрапленными и медистыми рудами, которые будут последовательно вовлекаться в эксплуатацию.

¹ В 2021 году компанией CSA Global была проведена оценка минеральных ресурсов Быстринского месторождения в соответствии с кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели, учитывающей комплексность и разнообразие типов руд на месторождении.

² Запасы руды и минеральных ресурсов приведены по кодексу JORC, без учета месторождений ООО «ГРК «Быстринское», а за 2019 год представлены с учетом месторождения Honeymoon Well.

НОРИЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

Талнахский рудный узел

Талнахский рудный узел географически расположен на севере Красноярского края, в Норильском промышленном районе, на правом берегу р. Норильской. В геологическом плане Талнахский рудный узел находится на северо-западной окраине Сибирской платформы и включает крупнейшие медно-никелевые месторождения Октябрьское и Талнахское, в пределах которых в начале 1960-х годов были открыты многочисленные залежи богатых, медистых и вкрапленных руд. Уникальные по своим объемам и качеству запасы Талнахского рудного узла до настоящего времени обеспечивают «Норникель» цветными и благородными металлами. Месторождения Талнахского рудного узла разрабатываются рудниками Норильского дивизиона. В 2021 году компанией SRK Consulting (Russia) были разработаны методики оценки минеральных ресурсов и рудных запасов, а также проведена переоценка минерально-сырьевой базы месторождений Талнахского рудного узла на основании данных трехмерного моделирования. Проведенные работы с учетом моделей, актуализированных на 1 января 2022 года, позволили уточнить минеральные ресурсы по всем типам руд, что привело к росту оценки ресурсов на 232 млн тонн, в том числе по богатым рудам — на 11 млн тонн, медистым рудам — 38 млн тонн, вкрапленным рудам — 183 млн тонн. При этом объем доказанных и вероятных запасов увеличился на 452 млн тонн за счет инициирования горных проектов и разработки проектной документации.



Запасы и ресурсы

Показатель	2019	2020	2021
ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ			
Руда, млн т	631,0	623,0	1 108,0
Никель, млн т	6,0	5,9	8,0
Медь, млн т	11,4	11,2	15,0
МПГ, млн тр. ун.	112,0	110,0	158,0
ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ			
Руда, млн т	1 554,0	1 546,0	1 368,0
Никель, млн т	11,3	11,2	10,9
Медь, млн т	21,6	21,4	20,4
МПГ, млн тр. ун.	234,0	232,0	221,0
ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ			
Руда, млн т	437,0	433,0	842,0
Никель, млн т	3,7	3,6	4,9
Медь, млн т	7,6	7,5	9,1
МПГ, млн тр. ун.	78,0	76,0	100,0
ИТОГО			
Руда, млн т	1 991,0	1 979,0	2 210,0
Никель, млн т	15,0	14,8	15,8
Медь, млн т	29,2	28,9	29,5
МПГ, млн тр. ун.	312,0	308,0	321,0

ОБЪЕМ ДОКАЗАННЫХ И ВЕРОЯТНЫХ ЗАПАСОВ УВЕЛИЧИЛСЯ НА 452 МЛН ТОНН ЗА СЧЕТ ИНИЦИИРОВАНИЯ ГОРНЫХ ПРОЕКТОВ И РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ.



Норильский рудный узел

Норильский рудный узел также расположен в Норильском промышленном районе. К действующим месторождениям в пределах Норильского рудного узла относится северная часть сульфидного медно-никелевого месторождения Норильск-1, представленного вкрапленными рудами. Разработка северной части месторождения Норильск-1 ведется с 1930-х годов. В 2020 году была завершена переоценка месторождения по новым постоянным разведочным кондициям для открытой и подземной разработки. Технично-экономическое обоснование (ТЭО) постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов месторождения Норильск-1 (северная часть) получили положительное заключение Государственной комиссии по запасам полезных ископаемых (ФБУ «ГКЗ») и поставлены на государственный баланс. В 2021 году на основании ресурсных моделей проведена переоценка минеральных ресурсов и рудных запасов северной части месторождения Норильск-1 раздельно по участкам под подземную и открытую отработку. По результатам подтверждена надежность

оценки минеральных ресурсов, которая была сделана ранее и основывалась на результатах ТЭО. Составление проектной документации, предусматривающей отработку оставшихся запасов месторождения, позволило увеличить количество доказанных и вероятных запасов на 104 млн тонн вкрапленной руды путем учета дополнительного ресурсного потенциала, ранее не охваченного проектными решениями.

В целях возможности привлечения дополнительных сторонних инвестиций в развитие добычи на северной части месторождения Норильск-1 «Норникель» запустил и реализует проект «Южный кластер». На созданную для этих целей 100% дочернюю компанию ООО «Медвежий ручей» переоформлена лицензия на разработку месторождения Норильск-1, а также часть активов Заполярного филиала. В ООО «Медвежий ручей» входят Норильская обогатительная фабрика, карьер рудника «Заполярный» (открытая добыча), шахта рудника «Заполярный» (подземная добыча), а также хвостохранилища № 1 и «Лебяжье».



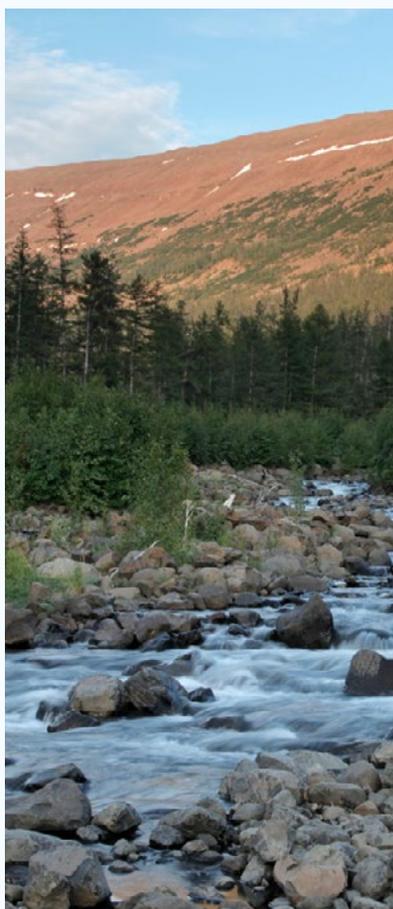
Запасы и ресурсы

Показатель	2019	2020	2021
ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ			
Руда, млн т	42,0	40,0	144,0
Никель, млн т	0,1	0,1	0,3
Медь, млн т	0,2	0,2	0,4
МПП, млн тр. ун.	8,0	8,0	19,0
ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ			
Руда, млн т	145,0	157,0	147,0
Никель, млн т	0,4	0,4	0,4
Медь, млн т	0,6	0,6	0,5
МПП, млн тр. ун.	25,0	26,0	23,0
ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ			
Руда, млн т	1,0	-	12,00
Никель, млн т	0,003	-	0,03
Медь, млн т	0,003	-	0,04
МПП, млн тр. ун.	0,3	-	2,00
ИТОГО			
Руда, млн т	146,0	157,0	159,0
Никель, млн т	0,4	0,4	0,4
Медь, млн т	0,6	0,6	0,5
МПП, млн тр. ун.	25,0	26,0	25,0

ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ ВКРАПЛЕННОЙ РУДЫ ПОСЛЕ ПРОВЕДЕННОЙ ПЕРЕОЦЕНКИ УВЕЛИЧИЛИСЬ НА 104 МЛН ТОНН

КОЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

Кольский дивизион разрабатывает месторождения, расположенные в 25-километровой полосе, протягивающейся между п. г. т. Никель и г. Заполярным на западе Мурманской области. Эти месторождения сгруппированы в два рудных узла: Западный (месторождения Котсельваара-Каммикиви и Семилетка) и Восточный (месторождения Ждановское, Заполярное, Быстринское, Тундровое, Спутник и Верхнее). Разработка месторождений Западного узла ведется с 1930-х годов, Восточного — с 1960 года.

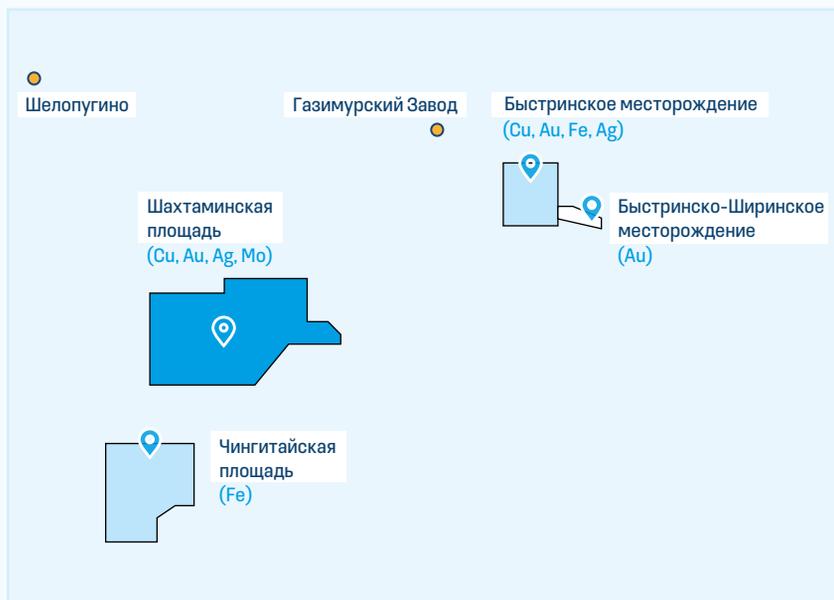


Запасы и ресурсы

Показатель	2019	2020	2021
ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ			
Руда, млн т	85,0	80,0	74,0
Никель, млн т	0,5	0,5	0,5
Медь, млн т	0,3	0,2	0,2
МПП, млн тр. ун.	0,1	0,1	0,1
ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ			
Руда, млн т	321,0	316,0	310,0
Никель, млн т	2,2	2,2	2,1
Медь, млн т	1,1	1,1	1,0
МПП, млн тр. ун.	0,8	0,8	0,8
ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЕСУРСЫ			
Руда, млн т	144,0	142,0	141,0
Никель, млн т	0,9	0,9	0,9
Медь, млн т	0,4	0,4	0,4
МПП, млн тр. ун.	0,3	0,3	0,3
ИТОГО			
Руда, млн т	465,0	458,0	451,0
Никель, млн т	3,1	3,1	3,0
Медь, млн т	1,5	1,5	1,4
МПП, млн тр. ун.	1,1	1,1	1,1

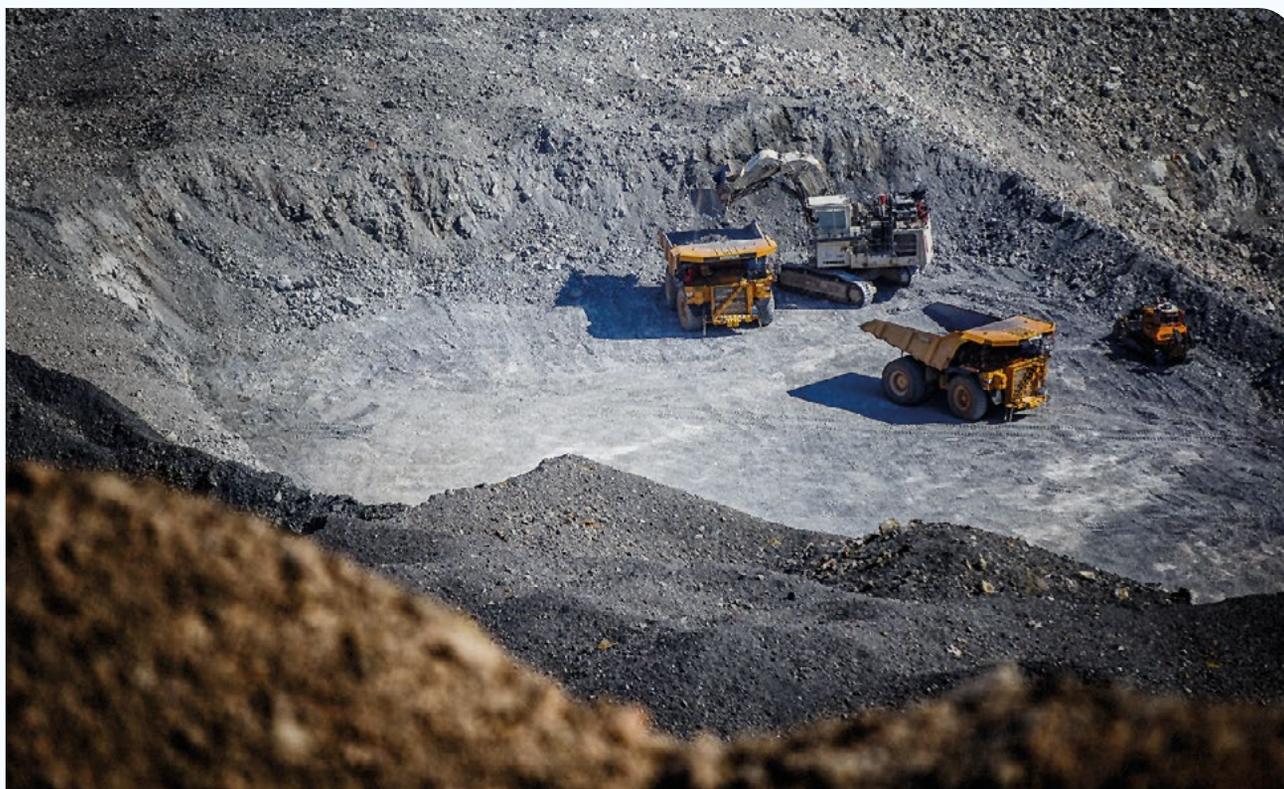
ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

Забайкальский дивизион разрабатывает Быстринское месторождение, расположенное в 16 км к востоку от с. Газимурский Завод Забайкальского края. «Норникель» владеет 50,01% ООО «ГРК «Быстринское», которое отработывает запасы золото-железо-медных руд. В 2021 году компанией CSA Global была проведена оценка минеральных ресурсов Быстринского месторождения в соответствии с кодексом JORC на основании обновленной ресурсной модели, учитывающей комплексность и разнообразие типов руд на месторождении. В 2021 году была получена лицензия для геологического изучения, включающего поиски и оценку флангов Быстринского месторождения.



Запасы и ресурсы

Показатель	Руда	Медь	Золото	Серебро	Железо
Доказанные и вероятные запасы	281,3 млн т	1,7 млн т	176,0 т (5,6 млн тр. ун.)	870,0 т (28,0 млн тр. ун.)	42,0 млн т
Оцененные и выявленные ресурсы	273,5 млн т	1,9 млн т	182,0 т (6,4 млн тр. ун.)	990,0 т (32,0 млн тр. ун.)	48,5 млн т
Предполагаемые ресурсы	60,7 млн т	243,0 тыс. т	30,0 т (1,0 млн тр. ун.)	163,0 т (5,2 млн тр. ун.)	8,0 млн т



Проекты развития

МАСЛОВСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Масловское месторождение расположено в Норильском промышленном районе, в 12 км к югу от Норильска. В геолого-структурном отношении входит в состав Норильского рудного узла. В 2015 году Компания получила лицензию на право пользования недрами для разведки и добычи сульфидных платино-медно-никелевых руд по факту открытия Масловского месторождения, которая была в дальнейшем переоформлена на 100% дочернее общество — ООО «Масловское».

Запасы

ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов Масловского месторождения получили положительное заключение ФБУ «ГКЗ» и поставлены на государственный баланс.

Запасы полезных ископаемых по категориям В + С1 + С2

Наименование	Запасы	Содержание металла
Руда, всего	206,8 млн т	–
Палладий	33 087,0 тыс. тр. ун.	5,00 г/т
Платина	13 040,0 тыс. тр. ун.	2,00 г/т
Никель	711,0 тыс. т	0,30%
Медь	1 098,0 тыс. т	0,50%
Кобальт	26,0 тыс. т	0,01%
Золото	1 268,0 тыс. тр. ун.	0,20 г/т

БУГДАЙНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Бугдаинское молибденовое месторождение расположено на территории Александрово-Заводского района Забайкальского края, в 30 км к северо-западу от с. Александровский Завод. Запасы полезных ископаемых поставлены на государственный баланс в 2007 году. В 2014 году по инициативе недропользователя в связи с неблагоприятной конъюнктурой мировых цен на молибден право пользования недрами Бугдаинского месторождения было приостановлено на три года, а в 2017 году приостановка продлена на пять лет, до 31 декабря 2022 года.

Запасы полезных ископаемых по категориям В + С1 + С2

Наименование	Запасы
Руда	813 млн т
Молибден	600 тыс. т
Золото	360 тыс. тр. ун.
Серебро	6 221 тыс. тр. ун.
Свинец	41 тыс. т

БЫСТРИНСКО-ШИРИНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ

Быстринско-Ширинское золоторудное месторождение расположено в 24 км к юго-востоку от с. Газимурский Завод Забайкальского края. Граница лицензионного участка примыкает непосредственно к участку недр Быстринского месторождения. В 2021 году разработано дополнение к проекту геолого-разведочных работ. В 2022 году планируется представить в органы управления государственным фондом итоговый отчет по результатам работ на участке недр.



МЕСТОРОЖДЕНИЯ

ТАЛНАХСКОГО РУДНОГО УЗЛА

С целью раскрытия полного ресурсного потенциала текущих производственных площадок для выбора наиболее эффективной конфигурации новых производств Компания проводит геолого-разведочные работы на месторождениях Талнахского рудного узла, обеспечивая прирост запасов богатых и медистых руд.

Восточный фланг Октябрьского месторождения

В 2020–2021 годах проведены геолого-разведочные работы с поверхности. В результате установлены новые области распространения богатых руд, а также уточнены контуры и детально изучено строение залежей богатых руд «Северная-3» и «Северная-4». Отчет с подсчетом запасов получил положительное заключение государственной экспертизы, запасы богатых руд этих залежей поставлены на государственный баланс.

Западный фланг Октябрьского месторождения

В 2017 году получена лицензия для геологического изучения, включающего поиски и оценку месторождений полезных ископаемых на западном фланге Октябрьского месторождения. Участок недр примыкает к границам участка, предоставленного в пользование для добычи медно-никелевых руд на Октябрьском месторождении. В 2021 году завершены поисковые работы по проекту. На участке «Западный», по предварительной оценке, прирост запасов медно-никелевых руд может составить: богатые руды — 500 тыс. тонн, медистые руды — 2 140 тыс. тонн, вкрапленные руды — 546 тыс. тонн. В 2022 году будут продолжены геолого-разведочные работы оценочной стадии, по результатам которых планируется проведение государственной экспертизы и утверждение запасов в ФБУ «ГКЗ».

МЕСТОРОЖДЕНИЯ

НЕРУДНЫХ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

Мокулаевское месторождение

Месторождение известняков расположено в 10 км к северо-западу от промышленных площадок рудников «Октябрьский» и «Таймырский». Лицензия на право пользования недрами для разведки и добычи известняков Мокулаевского месторождения получена в 2017 году по факту его открытия. В 2018 году ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов прошли экспертизу в ФБУ «ГКЗ». По ее результатам на государственный баланс поставлены запасы известняков, использование которых возможно для производства цемента и извести, а также для нейтрализации серной кислоты. Отработка месторождения предусмотрена открытым способом.

Балансовые запасы известняка по категориям В + С1 + С2 — 135 661 тыс. тонн.

В 2021 году были проведены разведочные работы и утверждены запасы строительного камня (доломитов) в количестве 1,2 млн м³. Разведанные запасы обеспечат строительство внутрикарьерных дорог, необходимых для дальнейшего освоения месторождения.

Месторождение Озеро Лесное

Разработка месторождения осуществляется в границах участка № 1 месторождения Озеро Лесное, расположенного в 22 км к северу от Норильска. В 2017 году получена лицензия для геологического изучения, разведки и добычи магматических пород базальтов на месторождении Озеро Лесное (участок № 2), имеющем общую границу с участком № 1.

В 2019 году подготовлено ТЭО постоянных разведочных кондиций и отчет с подсчетом запасов базальта. По результатам экспертизы материалов на государственный баланс поставлены запасы базальта для использования на подземных рудниках в качестве инертного заполнителя в кладочных бетонах. Балансовые запасы базальта по категориям С1 + С2 — 187 911 тыс. м³.

В 2022 году планируется выполнить оперативный пересчет запасов двух участков месторождения и начать разработку единого технического проекта с целью обеспечения непрерывности добычи магматических пород базальтов месторождения Озеро Лесное.

Месторождение Грибановское

В 2020 году получена лицензия для разведки и добычи полезных ископаемых по факту открытия Грибановского месторождения, расположенного в 22,5 км к югу от Дудинки, в русле р. Енисей. В 2020 году завершены геолого-разведочные работы разведочной стадии, проведена опытно-промышленная разведка месторождения. В 2021 году проведена государственная экспертиза ТЭО постоянных кондиций и отчета с подсчетом запасов. Утверждены запасы песка, используемого для технологических нужд, по категориям С1 + С2 в количестве 87 798 тыс. тонн.

Месторождение Горозубовское

В 2020 году в рамках доразведки Горозубовского месторождения ангидрита проведены работы по доизучению флангов месторождения, позволившие выполнить перевод запасов из категории С2 в категорию С1. Результатом работ явился пересчет запасов месторождения. Протоколом ФБУ «ГКЗ» были утверждены параметры актуализированных кондиций и запасы ангидрита в количестве: балансовые по категории С1 — 81 830 тыс. тонн, по категории С2 — 12 484 тыс. тонн, забалансовые по сумме категорий А + В + С1 + С2 — 1 640 тыс. тонн.



ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПЛОЩАДИ

Южно-Норильская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд «Моронговский» и «Южно-Ергалахский» в составе Южно-Норильской площади расположены в 30 км к югу от Норильска. В 2019 году получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2021 году проведено поисковое бурение на перспективных участках. Заключение о перспективности площади планируется подготовить в 2022 году, после завершения химико-аналитических исследований и камеральных работ.

Микчангдинская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд «Нералахский», «Южно-Нералахский», «Снежный», «Южно-Икэнский» и «Медвежий» в составе Микчангдинской площади расположены в 70 км к северо-востоку от Норильска. В период с декабря 2019 года по апрель 2020 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2021 году проведено поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных геофизических и геохимических работ. Выполненные работы подтверждают перспективность площади для обнаружения месторождения сульфидно-медно-никелевых руд. В 2022 году планируется продолжение поискового бурения.

Арылахская площадь

Участки поисков сульфидных медно-никелевых руд «Ыттахский», «Самоедский» и «Мастах-Салинский» в составе Арылахской площади расположены в 160 км к северо-востоку от Норильска. В мае 2020 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2021 году начато поисковое бурение на перспективных участках, выделенных по результатам площадных поисковых геофизических и геохимических работ. В 2022 году планируется продолжение поискового бурения.

Аленуйская площадь

Участки поисков золото-медно-порфирового и эпитермального золото-кварцевого оруденения «Северо-Аленуйский» и «Южно-Аленуйский» в составе Аленуйской площади расположены в Александрово-Заводском муниципальном районе Забайкальского края. В период с февраля по март 2020 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2020–2021 годах проведены площадные поисковые геофизические и геохимические работы, определены перспективные участки для заверки буровыми работами.

Мостовская площадь

Участки поисков золото-медно-порфирового и эпитермального золото-кварцевого оруденения «Западно-Мостовский» и «Восточно-Мостовский» в составе Мостовской площади расположены в Могочинском районе Забайкальского края. В мае 2020 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2020–2021 годах проведены площадные поисковые геофизические и геохимические работы, определены перспективные участки для заверки буровыми работами.

Догьинская площадь

Участки поисков золото-медно-порфирового и эпитермального золото-кварцевого оруденения «Северо-Догьинский» и «Южно-Догьинский» в составе Догьинской площади расположены в Газимуро-Заводском районе Забайкальского края. В период с марта по апрель 2021 года получены лицензии на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку. В 2021 году проводились площадные поисковые геофизические и геохимические работы, которые будут продолжены в 2022 году с целью дальнейшего определения перспективных участков для заверки буровыми работами.

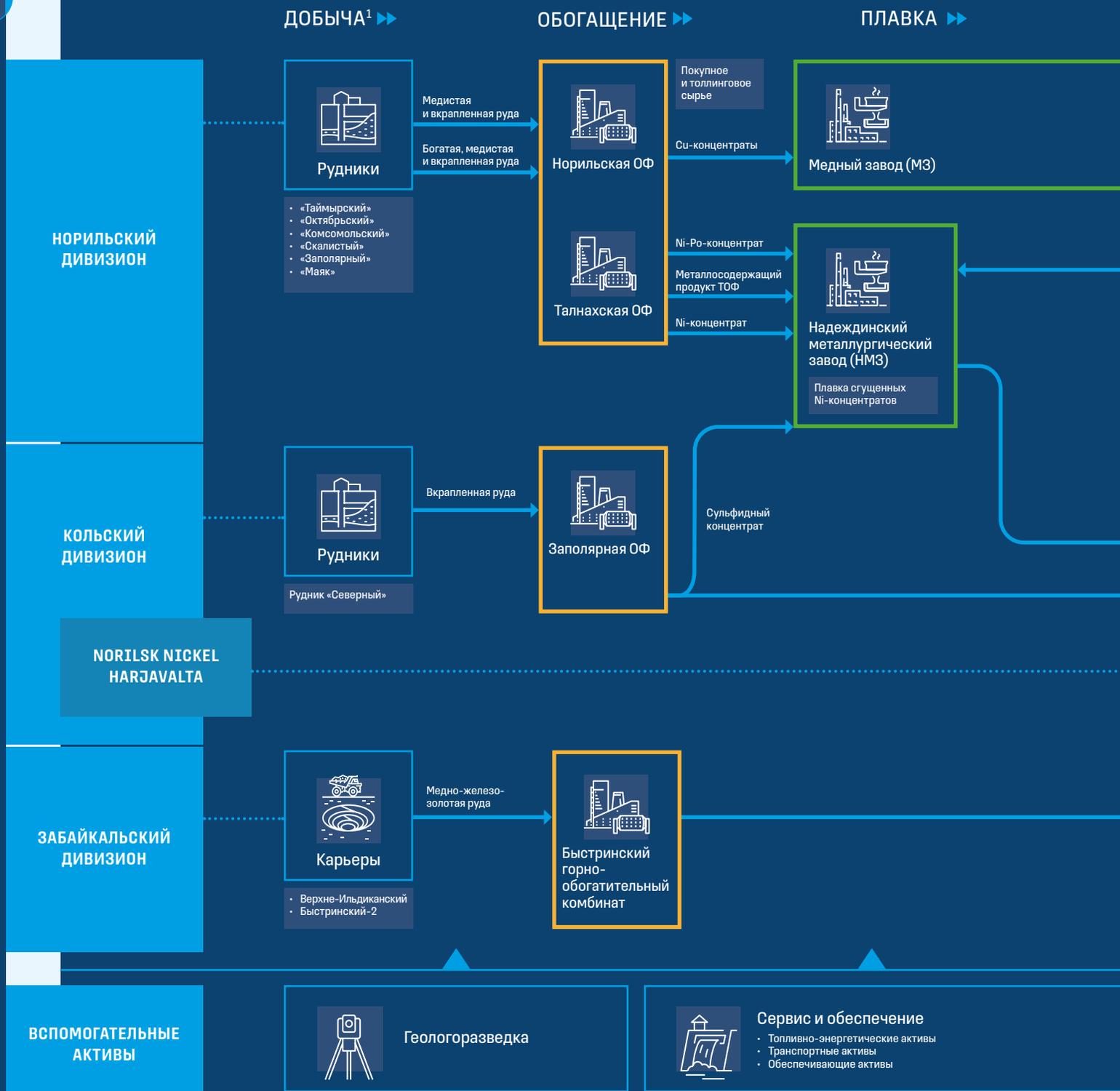
Шамянская площадь

Участки поисков золото-медно-порфирового оруденения «Западно-Шамянский», «Центрально-Шамянский» и «Восточно-Шамянский» в составе Шамянской площади расположены в Забайкальском районе Забайкальского края. В сентябре 2021 года получена лицензия на право пользования недрами для геологического изучения, включающего поиски и оценку на участке «Западно-Шамянский». Получение лицензий на право пользования недрами на участках «Центрально-Шамянский» и «Восточно-Шамянский» планируется в 2022 году.



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

СХЕМА ПРОИЗВОДСТВА



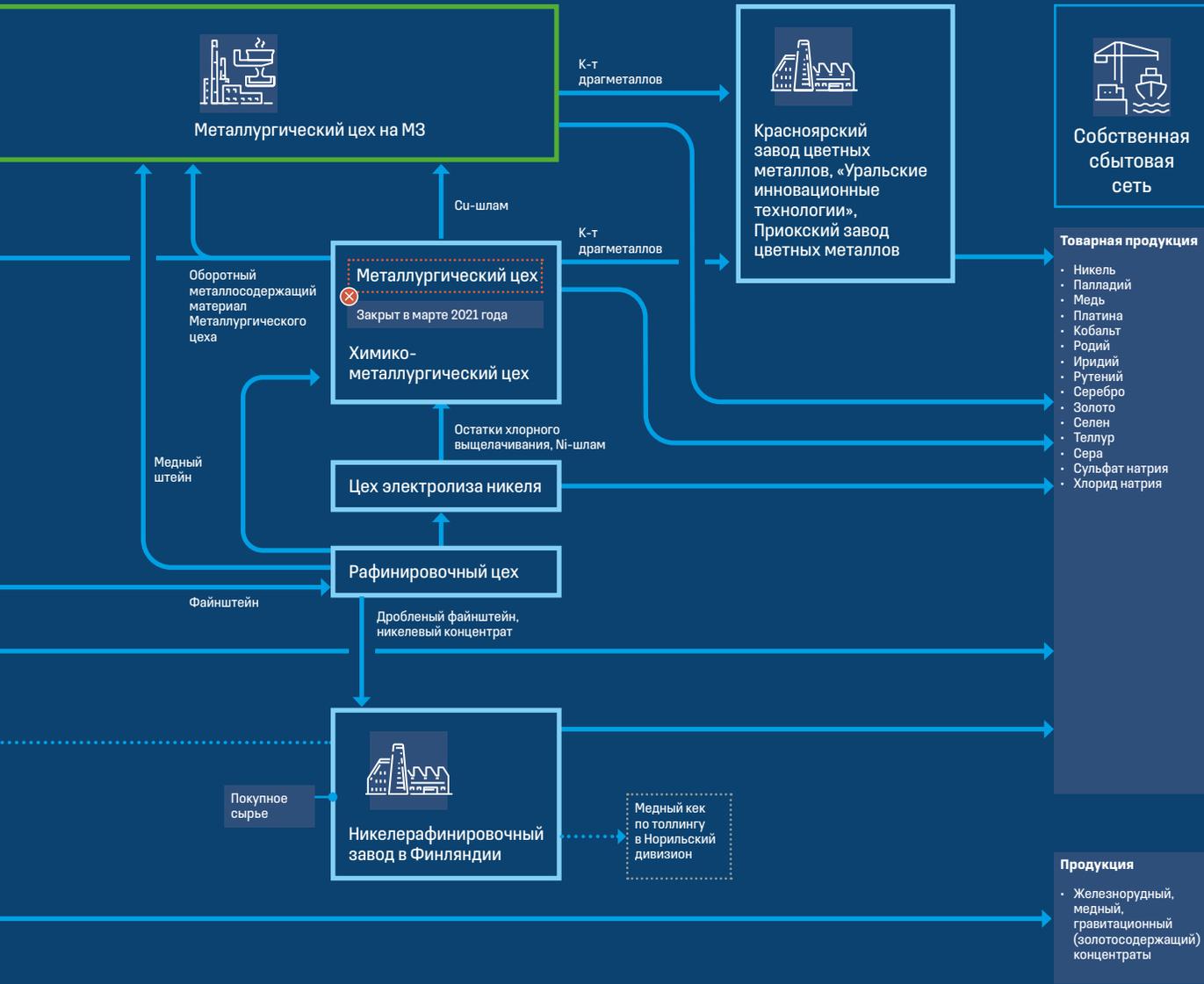
1 Сульфидные медно-никелевые и медно-железо-золотые руды.



РАФИНИРОВАНИЕ ▶▶

АФФИНАЖ ▶▶

СБЫТ ▶▶



Научно-технические активы

Производственные показатели



Динамика производства товарных металлов по Группе ¹

Наименование	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Никель всего (т)	300 340	285 292	274 248	266 406	235 749	217 112	218 770	228 687	235 709	193 006
из российского сырья Компании	223 153	219 273	223 224	220 675	196 809	210 131	216 856	225 204	232 532	189 945
из сырья третьих лиц	77 187	66 019	51 024	45 731	38 940	6 981	1 914	3 482	3 177	3 061
Медь всего (т)	363 764	371 063	368 008	369 426	360 217	401 081	473 654	499 119	487 186	406 841
из российского сырья Компании	344 226	345 737	345 897	352 766	344 482	397 774	473 515	498 838	486 816	406 815
из сырья третьих лиц	19 538	25 326	22 111	16 660	15 735	3 307	139	281	370	26
Палладий всего (тыс. тр. ун.)	2 732	2 662	2 752	2 689	2 618	2 780	2 729	2 922	2 826	2 616
из российского сырья Компании	2 624	2 529	2 582	2 575	2 526	2 728	2 729	2 919	2 820	2 616
из сырья третьих лиц	108	133	170	114	92	52	0	3	6	0
Платина всего (тыс. тр. ун.)	683	650	662	656	644	670	653	702	695	641
из российского сырья Компании	658	604	595	610	610	650	653	700	693	641
из сырья третьих лиц	25	46	67	46	34	20	0	2	2	0

НОРИЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН И КОЛЬСКАЯ ГМК

Никель (т)	233 632	231 798	228 438	222 016	182 095	157 396	158 005	166 265	172 357	145 817
Норильский дивизион (из сырья Компании)	124 000	122 700	122 390	96 916	50 860	0	0	0	0	0
Кольская ГМК	109 632	109 098	106 048	125 100	131 235	157 396	158 005	166 265	172 357	145 817
из российского сырья Компании	99 153	96 573	100 834	123 335	126 937	155 110	157 519	166 265	172 357	145 817
Медь (т)	352 466	359 102	354 943	355 707	350 619	387 640	436 201	442 682	422 031	337 120
Норильский дивизион (из сырья Компании)	295 610	296 760	297 552	292 632	280 347	306 859	353 131	355 706	351 413	315 511
Кольская ГМК	56 856	62 342	57 391	63 075	70 272	80 781	83 070	86 976	70 618	21 609
из российского сырья Компании	48 616	48 977	48 345	60 134	63 542	78 587	82 987	86 976	70 618	21 609
Палладий (тыс. тр. ун.)	2 628	2 580	2 660	2 606	2 554	2 738	2 671	2 868	2 809	2 587
Норильский дивизион (из сырья Компании)	1 989	2 006	2 065	1 935	1 703	956	987	1 042	1 180	1 058
Кольская ГМК	639	574	595	671	851	1 782	1 684	1 826	1 630	1 529
из российского сырья Компании	635	523	517	640	815	1 737	1 684	1 826	1 630	1 529
Платина (тыс. тр. ун.)	660	627	627	622	622	660	642	690	691	634

¹ Суммарные объемы могут отличаться от сумм слагаемых вследствие округления. Итоговые операционные результаты Группы компаний «Норильский никель» не включают показатели Nkomati.

Наименование	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Норильский дивизион (из сырья Компании)	529	504	500	488	449	259	260	251	302	271
Кольская ГМК	131	123	127	134	173	401	381	439	390	363
из российского сырья Компании	129	100	95	122	159	385	381	439	390	363

NORILSK NICKEL HARJAVALTA (ФИНЛЯНДИЯ)

Никель (т)	45 518	44 252	42 603	43 479	53 654	59 716	60 765	62 422	63 352	47 189
из российского сырья Компании	0	0	0	424	19 012	55 021	59 337	58 939	60 175	44 128
Медь (т)	1 006	6 549	10 629	13 048	9 598	13 441	18 036	12 948	2 491	1 923
из российского сырья Компании	0	0	0	0	593	12 328	17 980	12 667	2 121	1 897
Палладий (тыс. тр. ун.)	21	39	74	78	64	42	58	54	17	30
из российского сырья Компании	0	0	0	0	8	35	58	51	11	29
Платина (тыс. тр. ун.)	9	16	31	33	22	10	11	12	4	7
из российского сырья Компании	0	0	0	0	2	6	11	9	2	7

ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН²

Медь в концентрате (т)	-	-	-	-	-	-	19 417	43 489	62 664	67 798
Золото в концентрате (тыс. тр. ун.)	-	-	-	-	-	-	89	177	241	258
Железорудный концентрат (тыс. т)	-	-	-	-	-	-	346	1 311	2 046	2 582

NORILSK NICKEL NKOMATI (ЮАР)³

Никель (т)	9 624	11 920	11 359	11 350	8 486	8 006	6 597	6 485	5 839	795
Медь (т)	4 594	5 034	4 938	5 301	4 007	4 504	3 055	3 419	2 877	465
Палладий (тыс. тр. ун.)	32	46	48	53	40	46	33	33	30	5
Платина (тыс. тр. ун.)	12	20	19	20	15	20	13	14	13	2

NORILSK NICKEL TATI (БОТСВАНА)⁴

Никель (т)	12 215	6 416	3 207	911	-	-	-	-	-	-
Медь (т)	10 292	5 412	2 436	671	-	-	-	-	-	-
Палладий (тыс. тр. ун.)	83	43	18	5	-	-	-	-	-	-
Платина (тыс. тр. ун.)	14	7	4	1	-	-	-	-	-	-

LAKE JOHNSTON (АВСТРАЛИЯ)

Никель (т)	8 975	2 826	-	-	-	-	-	-	-	-
------------	-------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---

² Группа владеет 50,01% в Быстринском ГОКе. В операционных показателях указано содержание металлов в концентрате для продажи исходя из 100%-ного владения Группой, и итоговые операционные результаты полностью включают показатели Быстринского ГОКа. Быстринский ГОК был введен в промышленную эксплуатацию в 2019 году.

³ Группа владеет 50% в предприятии Nkomati. В операционных показателях указано содержание металлов в концентрате для продажи, исходя из 50%-ной доли владения, и они не консолидируются в общих операционных показателях Группы. В 2019 году Группа и ее партнер по проекту African Rainbow Minerals приняли решение о завершении реализации проекта, и во втором квартале 2021 года предприятие было переведено в режим консервации в связи с прекращением производственной деятельности.

⁴ Сделка по продаже актива закрыта 2 апреля 2015 года.

Добыча руды по Группе (млн тонн)

Наименование актива	2019	2020	2021
Российские активы (медно-никелевая сульфидная руда)	26,30	26,50	24,62
Норильский дивизион	18,40	18,80	17,50
Кольский дивизион	7,90	7,70	7,20
Российские активы (золото-железо-медная руда)	10,50	16,00	16,60
Забайкальский дивизион	10,50	16,00	16,60

Среднее содержание металлов в добытой руде

Наименование актива	2019	2020	2021
НИКЕЛЬ (%)			
Норильский дивизион	1,32	1,30	1,20
Кольский дивизион	0,55	0,53	0,57
МЕДЬ (%)			
Норильский дивизион	2,24	2,27	2,09
Кольский дивизион	0,24	0,24	0,25
Забайкальский дивизион	0,60	0,60	0,50
МПГ¹ (г/т)			
Норильский дивизион	6,89	6,89	6,69
Кольский дивизион	0,10	0,10	0,29

Извлечение металлов в обогатительном цикле (%)

Наименование актива	2019	2020	2021
НИКЕЛЬ			
Норильский дивизион ²	83,1	84,8	84,3
Кольский дивизион (Кольская ГМК)	67,9	62,9	67,7
МЕДЬ			
Норильский дивизион ²	95,2	95,1	95,5
Кольский дивизион (Кольская ГМК)	73,2	71,8	76,8
Забайкальский дивизион	87,7	87,4	86,9
МПГ			
Норильский дивизион ²	85,2	86,4	85,6

1 В МПГ входят палладий, платина, родий, рутений и иридий.

2 Извлечение металлов в коллективный концентрат из сырья.

Извлечение металлов в металлургическом цикле (%)

Наименование актива	2019	2020	2021
НИКЕЛЬ			
Норильский дивизион ³	94,6	94,1	94,4
Кольский дивизион (Кольская ГМК) ⁴	97,0	96,3	98,3
Кольский дивизион (NN Harjavalta) ⁴	97,9	98,2	98,1
МЕДЬ			
Норильский дивизион ³	94,1	94,6	95,1
Кольский дивизион (Кольская ГМК) ⁴	96,5	95,4	99,5
Кольский дивизион (NN Harjavalta) ⁴	99,8	99,8	99,8
МПГ			
Норильский дивизион ³	95,8	96,4	96,5
Кольский дивизион (Кольская ГМК) ⁴	91,6	92,9	92,9
Кольский дивизион (NN Harjavalta) ⁴	99,8	99,9	99,9

Производство товарной продукции

Наименование продукции	2019	2020	2021
ГРУППА, ВСЕГО			
Никель (тыс. т)	228,7	235,7	193,0
из собственного сырья	225,2	232,5	189,9
Медь (тыс. т)	499,1	487,2	406,8
из собственного сырья	498,8	486,8	406,8
Палладий (тыс. тр. ун.)	2 922,0	2 826,0	2 616,0
из собственного сырья	2 919,0	2 820,0	2 616,0
Платина (тыс. тр. ун.)	702,0	695,0	641,0
из собственного сырья	700,0	693,0	641,0
РОССИЙСКИЕ АКТИВЫ			
Никель (тыс. т)	166,3	172,4	145,8
Медь (тыс. т)	486,2	484,7	404,9
Палладий (тыс. тр. ун.)	2 868,0	2 809,0	2 587,0
Платина (тыс. тр. ун.)	690,0	691,0	634,0
NORILSK NICKEL HARJAVALTA (Финляндия)			
Никель (тыс. т)	62,4	63,4	47,2
Медь (тыс. т)	12,9	2,5	1,9
Палладий (тыс. тр. ун.)	54,0	17,0	30,0
Платина (тыс. тр. ун.)	12,0	4,0	7,0

³ От сырья до готовой продукции.

⁴ В рафинировочном производстве от фэйнштейна до готовой продукции.

Норильский дивизион

Норильский дивизион является ключевым производственным активом Группы, который включает в себя полный цикл производства металлов — от добычи руды до отгрузки готовой продукции потребителям. В состав Норильского дивизиона входят два основных производственных актива Компании — Заполярный филиал и ООО «Медвежий ручей» (100%-ное владение), а также ряд транспортных и обеспечивающих активов. Активы Норильского дивизиона расположены в России, на полуострове Таймыр — на севере Красноярского края, за полярным кругом, в Норильском промышленном районе. Транспортное сообщение с другими регионами страны осуществляется по р. Енисей и Северному морскому пути, а также по воздуху.

Норильский дивизион разрабатывает крупнейшие месторождения в портфеле Компании: Талнахское и Октябрьское, а также месторождение Норильск-1, с совокупным ежегодным объемом добычи более 17 млн тонн сульфидной медно-никелевой руды.

В 2021 году Норильский дивизион обеспечил выпуск 78% меди и 41% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

ДОБЫЧА

Норильский дивизион добывает сульфидные медно-никелевые руды, которые делятся на три категории: богатые — с повышенным содержанием цветных и драгоценных металлов; медистые — с повышенным содержанием меди по отношению к никелю; вкрапленные — с относительно более низким содержанием всех металлов.

Заполярный филиал разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения при помощи подземных рудников: «Таймырский», «Октябрьский», «Комсомольский», «Скалистый» и «Маяк». При добыче руд на этих рудниках используются слоевая и камерная системы разработки с закладкой выработанного пространства твердеющими закладочными смесями, состав которых выбирается в зависимости от технологических требований к нормативной прочности закладки.

ООО «Медвежий ручей» разрабатывает месторождение Норильск-1 при помощи рудника «Заполярный» открытым и подземным способами. Подземная отработка месторождения ведется системой

подэтажного (этажного) принудительного обрушения с торцевым выпуском с применением самоходного оборудования. В 2021 году суммарный объем добычи руды в Норильском дивизионе составил 17,5 млн тонн, что на 1,4 млн тонн меньше, чем в 2020 году (–7%). Объем добычи богатых руд уменьшился на 19%. Объем

добычи медистых руд увеличился на 1%. Уменьшение объемов добычи по сравнению с 2020 годом связано с временной приостановкой работы рудников «Октябрьский» и «Таймырский» по причине подтопления подземными водами. К настоящему моменту оба рудника восстановили работу на полную мощность.

Объемы добычи руды (млн тонн)

Месторождение/рудник, тип руды	2019	2020	2021
Руда, всего	18,42	18,82	17,46
богатая	7,35	7,48	6,07
медистая	5,75	5,49	5,55
вкрапленная	5,32	5,85	5,84
Октябрьское месторождение	9,45	9,58	7,39
Рудник «Октябрьский» (подземный)	5,37	5,34	4,79
богатая	0,88	0,80	0,58
медистая	3,38	3,41	3,41
вкрапленная	1,11	1,13	0,80
Рудник «Таймырский» (подземный)	4,08	4,24	2,60
богатая	4,08	4,24	2,60
Талнахское и Октябрьское месторождения	7,34	7,55	7,98
Рудник «Комсомольский» (подземный)	4,00	4,25	4,26
богатая	0,10	0,14	0,35
медистая	2,28	1,81	1,85
вкрапленная	1,62	2,30	2,06
Рудник «Скалистый» (подземный)	2,34	2,54	2,79
богатая	2,25	2,27	2,50
медистая	0,09	0,27	0,29
Рудник «Маяк» (подземный)	1,00	0,76	0,93
богатая	0,04	0,03	0,04
вкрапленная	0,97	0,73	0,89
Месторождение Норильск-1	1,63	1,69	2,09
Рудник «Заполярный» (открытый/подземный)			
вкрапленная			

С 2020 ГОДА В КОМПАНИИ РЕАЛИЗУЕТСЯ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ «ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ 2.0».

Целью его реализации является переход к безопасному, экологичному и эффективному цифровому производству на основе инноваций, аналитики больших данных и «безлюдных» технологий добычи. В 2021 году «Норникель» первым в России запустил в промышленную эксплуатацию беспилотные шахтные автосамосвалы на руднике «Скалистый».

ОБОГАТИТЕЛЬНЫЕ ФАБРИКИ



Талнахская
обогатительная
фабрика



Норильская
обогатительная
фабрика

ОБОГАЩЕНИЕ

Талнахская обогатительная фабрика

Талнахская обогатительная фабрика перерабатывает богатые, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений с получением никель-пирротинового, медного концентратов и металлосодержащего продукта. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация и сгущение.

Норильская обогатительная фабрика

Норильская обогатительная фабрика перерабатывает весь объем добываемых вкрапленных руд месторождения Норильск-1, а также медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений, а также бедные обороты с Медного завода с получением никелевого и медного концентратов. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация и гравитационное обогащение, сгущение.

Сгущенные концентраты ТОФ и НОФ по гидротранспорту передаются для дальнейшей переработки на металлургические предприятия Норильского дивизиона. В целом на обогатительных фабриках в 2021 году было переработано 16,5 млн тонн рудного сырья всех типов руды.

ТОФ в 2021 году снизила объем переработки руды на 7%, до 10,1 млн тонн руды, из-за временного снижения добычи по причине подтопления рудников «Таймырский» и «Октябрьский». Извлечение никеля из руды в коллективный флотационный концентрат с учетом выпуска металлосодержащего пирротинового продукта осталось практически на уровне 2020 года (-0,5%) и составило 87,4%.

НОФ в 2021 году снизила объем переработки руд до 6,4 млн тонн, что на 1,2 млн тонн меньше, чем в 2020 году, что было вызвано временной приостановкой переработки сырья из-за аварии. Извлечение никеля из руды в коллективный концентрат составило 70,0%, что на 0,6% ниже показателя 2020 года, что обусловлено работой фабрики по временной схеме подачи и дробления Талнахских руд в период и после проведения восстановительных работ.

Объемы переработки руды и доля извлечения никеля

Показатель	2019	2020	2021
Объемы переработки руды (млн т)			
ТОФ	10,7	10,9	10,1
НОФ	7,5	7,6	6,4
Извлечение никеля (%)			
ТОФ	85,9	87,9	87,4
НОФ	71,3	70,6	70,0

НА ТОФ УСПЕШНО ПРОВЕДЕНЫ ИСПЫТАНИЯ ПО ПРОЕКТУ «ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК ОПЕРАТОРА ФЛОТАЦИИ»

80%

работ смогут выполняться автоматизированным алгоритмом

Алгоритмы в режиме реального времени дают рекомендации по ведению технологического процесса флотации руд. Целью процесса является прирост извлечения металлов в концентрат. Также применяется машинное зрение, которое в режиме реального времени отслеживает размеры руды на нескольких конвейерах перед мельницей полусамоизмельчения. Данная система необходима для оптимального управления измельчением.

17,46 млн тонн

руды было добыто в Норильском дивизионе в 2021 году

78% меди

от общего объема товарной продукции Группы обеспечил Норильский дивизион

МЕТАЛЛУРГИЯ

Технологическая цепочка производства

Концентраты обогатительных фабрик, в том числе автоклавный сульфидный концентрат, техногенный материал и металлосодержащее сырье Кольской ГМК, поступают в печи взвешенной плавки НМЗ. Автоклавный сульфидный концентрат получается путем выщелачивания в гидрометаллургическом отделении НМЗ материалов с небольшим содержанием металлов, таких как металлосодержащий продукт с ТОФ, материал хранилища НМЗ и концентрат отстойников. Из печей взвешенной плавки полученный штейн подвергается конвертированию для получения файнштейна.

Медный завод перерабатывает весь объем медных концентратов с обогатительных фабрик, а также медный кек с Norilsk Nickel Harjavalta с получением катодной меди, элементарной серы и серной кислоты для технологических нужд Норильского дивизиона.

Металлургический цех, являющийся подразделением Медного завода, перерабатывает шламы Цеха электролиза меди МЗ и Цеха электролиза меди Кольской ГМК с получением концентратов драгоценных металлов, технического селена и теллура.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых Норильским дивизионом, осуществляется по толлингу в ОАО «Красцветмет» и АО «УРАЛИНТЕХ».

В 2021 году снижение производства меди и МПГ было связано с временной приостановкой НОФ из-за аварии и двух рудников из-за их подтопления.

МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ



Надеждинский
металлургический
завод



Медный
завод

Металлургический
цех (в составе
Медного завода)

Объемы производства

Продукция	2019	2020	2021
Медь (т)	355 706	351 413	315 511
Палладий (тыс. тр. ун.)	1 042	1 180	1 058
Платина (тыс. тр. ун.)	251	302	271

Продукция

- Медь катодная
- Никелевый файнштейн для переработки на Кольской ГМК
- Концентрат драгоценных металлов
- Техническая сера и селен
- Теллур в слитках

Кольский дивизион

В Кольский дивизион входит производственная компания АО «Кольская ГМК» (Кольская ГМК) — дочернее предприятие «Норникеля» со 100%-ной долей владения. Кольский дивизион является еще одним ключевым производственным активом Компании, который расположен на Кольском полуострове, в Мурманской области.

В 2021 году Кольская ГМК произвела 76% никеля, 5% меди и 58% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

ДОБЫЧА

Кольская ГМК добывает сульфидные медно-никелевые вкрапленные руды на четырех месторождениях: Ждановском, Заполярном, Котсельваара-Каммикиви и Семилетка.

При добыче применяются различные системы разработки. На Ждановском

и Заполярном месторождениях используют три системы разработки: с обрушением и торцевым выпуском руды, подэтажного обрушения с камерно-целиковым порядком выемки и камерно-целиковую. На месторождениях Котсельваара-Каммикиви и Семилетка в основном используют систему с отбойкой руды из подэтажных штреков и систему с подэтажным обрушением. Также в минимальном объеме применяется камерно-столбовая система разработки с мелкошпуровой и скважинной отбойкой.

В 2021 году на Кольской ГМК было добыто 7,2 млн тонн руды (-6% по сравнению с 2020 годом). Уменьшение добычи руды связано с исключением из переработки на обогатительной фабрике забалансовых руд участка открытых горных работ с целью повышения технико-экономических показателей при выпуске сульфидного концентрата.

Объемы добычи руды (млн тонн)

Месторождение/рудник	2019	2020	2021
Руда, всего	7,91	7,65	7,16
Ждановское месторождение:	7,25	7,08	6,55
• рудник «Северный» (подземный)	6,49	6,43	6,48
• рудник «Северный» (открытый)	0,77	0,65	0,07
Заполярное месторождение:	0,06	0,05	0,03
• участок «Северный» (подземный)	0,06	0,05	0,03
Месторождения Котсельваара и Семилетка:	0,60	0,52	0,58
• шахта «Каула-Котсельваара» (подземная)	0,60	0,52	0,58

ОБОГАЩЕНИЕ

Продукция Обогатительной фабрики — сульфидный никелевый концентрат, который направляется на реализацию третьим лицам и частично отгружается для дальнейшей переработки в Норильский дивизион. Обогатительная фабрика в 2021 году переработала 7,1 млн тонн руды.

Объемы переработки руды

(млн тонн)

Наименование	2019	2020	2021
Объемы переработки руды	7,60	7,96	7,11

НА ОБОГАТИТЕЛЬНОЙ ФАБРИКЕ УСПЕШНО ПРОВЕДЕНО ТЕСТИРОВАНИЕ ЭКСПРЕСС-МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ОБОГАТИМОСТИ РУД ЗА СЧЕТ ИЗМЕРЕНИЯ МАГНИТНЫХ СВОЙСТВ НА ФЕРРОГРАФЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВКРАПЛЕННОСТИ, ЧТО В ДАЛЬНЕЙШЕМ ПОМОЖЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПРОЦЕНТ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ.



ОБОГАТИТЕЛЬНЫЕ АКТИВЫ



Обогатительная фабрика
(г. Заполярный)

МЕТАЛЛУРГИЯ

В 2021 году Кольская ГМК производила металлы только из собственного российского сырья. Снижение производства товарного никеля и металлов платиновой группы в основном связано со снижением поставок сырья из Норильского дивизиона в связи с временной приостановкой рудников «Октябрьский» и «Таймырский» и НОФ. Снижение выпуска товарной меди обусловлено закрытием Медного цеха в марте 2021 года.

Аффинаж драгоценных металлов, производимых Кольским дивизионом, осуществляется по толлингу в ОАО «Красцветмет» и АО «Приокский завод цветных металлов».

Продукция

- Никель катодный
- Никель карбонильный
- Медь катодная
- Медный полуфабрикат
- Сульфидный концентрат Обогащительной фабрики
- Кобальт электролитный
- Кобальтовый концентрат
- Концентраты драгоценных металлов
- Серная кислота
- Дробленый фаянштейн и штейн для Norilsk Nickel Harjavalta

Объемы производства

Продукция	2019	2020	2021
Никель (т)	166 265	172 357	145 817
из собственного российского сырья	166 265	172 357	145 817
Медь (т)	86 976	70 618	21 609
из собственного российского сырья	86 976	70 618	21 609
Палладий (тыс. тр. ун.)	1 826	1 630	1 529
из собственного российского сырья	1 826	1 630	1 529
Платина (тыс. тр. ун.)	439	390	363
из собственного российского сырья	439	390	363

В ХИМИКО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ЦЕХУ УСПЕШНО ПРОВЕДЕНО ТЕСТИРОВАНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗА ОБОРОТНЫХ РАСТВОРОВ НА СОДЕРЖАНИЕ РОДИЯ.

ТАКЖЕ НАЧАЛОСЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИБОРА DISTRAN ULTRA M PRO ДЛЯ ОБНАРУЖЕНИЯ УТЕЧЕК ГАЗОВОЗДУШНЫХ СМЕСЕЙ, ЧТО СНИЖАЕТ ЭНЕРГОМЕХАНИЧЕСКИЕ ПОТЕРИ НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ТРУБОПРОВОДАХ И КОММУНИКАЦИЯХ.

МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ (МОНЧЕГОРСК)



Металлургический цех
 ✖ Закрит в марте 2021 года



Химико-металлургический цех



Рафинировочный цех



Цех электролиза никеля

Norilsk Nickel Harjavalta (Финляндия)

Norilsk Nickel Harjavalta — дочернее предприятие «Норникеля» со 100%-ной долей владения, вошедшее в состав Группы в 2007 году, находится в Финляндии в г. Харьявалта. Norilsk Nickel Harjavalta входит в Кольский дивизион и перерабатывает российское сырье «Норникеля», а также никельсодержащее сырье сторонних поставщиков.

Завод был построен в 1959 году и на сегодняшний день является единственным никелерафинировочным заводом в Финляндии, и одним из крупнейших в Европе. Мощности завода по производству никелевой продукции составляют 66 тыс. тонн в год.

На заводе применяется технология сернокислотного выщелачивания, которая позволяет достигать высоких показателей по извлечению металла — свыше 98%, что является одним из самых высоких уровней извлечения в мировой горно-металлургической отрасли.

В 2021 году завод Norilsk Nickel Harjavalta произвел 24% никеля, 1% меди и 1% МПГ от общего объема конечной продукции Группы.

МЕТАЛЛУРГИЯ

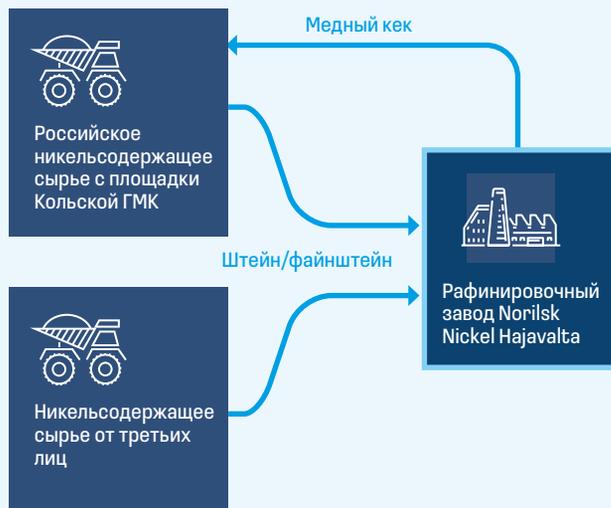
В течение 2021 года на заводе Norilsk Nickel Harjavalta в основном перерабатывалось никелевое сырье, поставляемое с рафинировочного производства Кольской ГМК. Сырье и никелевые соли от третьих лиц поставлялись равномерно в течение 2021 года и были незначительны. Извлечение металлов осталось на высоком уровне.

Объемы производства

Продукция	2019	2020	2021
Никель (т)	62 422	63 352	47 189
из российского сырья Компании	58 939	60 175	44 128
Медь (в медном кеке) (т)	12 948	2 491	1 923
из российского сырья Компании	12 667	2 121	1 897
Палладий (в медном кеке) (тыс. тр. ун.)	54	17	30
из российского сырья Компании	51	11	29
Платина (в медном кеке) (тыс. тр. ун.)	12	4	7
из российского сырья Компании	9	2	7

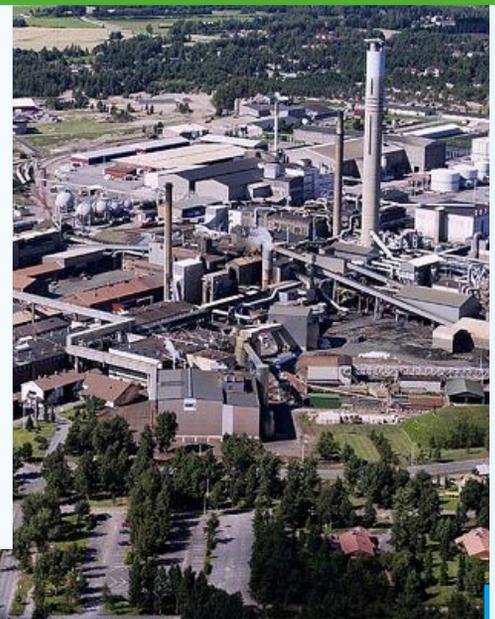
В 2021 году завод Norilsk Nickel Harjavalta снизил производство никеля на 26%, что связано с уменьшением поставки никелевого концентрата с Кольской ГМК. Меди в медном кеке было произведено 1,9 тыс. тонн, что на 23% ниже показателя 2020 года. Выпуск товарного палладия и платины в медном кеке вырос на 43% по сравнению с 2020 годом. Рост связан с увеличением поставок дробленого файнштейна, что было связано с технологической необходимостью.

Технологическая схема завода



Продукция

- Никель:
 - катоды
 - брикеты
 - соли
 - порошки
 - растворы
- Кобальт:
 - в сульфате
 - в растворе
- Медный кек с содержанием МПГ



Забайкальский дивизион

В Забайкальский дивизион входит Быстринский ГОК, строительство которого «Норникель» начал в 2013 году и ввел в промышленную эксплуатацию в 2019 году. В 2020 году Быстринский ГОК вышел на проектные показатели.

ДОБЫЧА

Быстринский ГОК разрабатывает золото-железо-медные руды Быстринского месторождения.

Объемы добычи руды (млн тонн)

Место добычи	2019	2020	2021
Руда, всего	10,49	16,04	16,55
Месторождение Быстринское:	10,49	16,04	16,55
Карьер «Верхне-Ильдикинский»	8,60	11,57	13,34
Карьер «Быстринский-2»	1,89	4,47	3,21

17%

от общего объема выпуска меди Группы произвел Забайкальский дивизион в 2021 году

ОБОГАЩЕНИЕ

Комбинат перерабатывает руды Быстринского месторождения с получением медного, железорудного и золотосодержащего концентратов. Основные технологические операции — дробление, измельчение, флотация, сгущение, фильтрация и упаковка готовой продукции. На комбинате работают две обогатительные линии.

В 2021 году Быстринский ГОК переработал 10,47 млн тонн руды (в 2019 году — 9,76 млн тонн). Рост обусловлен плановым выходом на проектные показатели.

Медный и железорудный концентраты направляются на реализацию третьим лицам, а золотосодержащий — на дальнейшую переработку в Норильский дивизион.

Продукция

- Медный концентрат
- Золотосодержащий концентрат
- Железорудный концентрат

Объемы производства

Продукция	2019	2020	2021
Переработка руды (млн т)	7,50	9,76	10,47
Медь (в медном концентрате) (т)	43 489,00	62 663,00	67 798,00
содержание меди в концентрате (%)	25,50	24,65	22,87
Золото (в медном и золотом концентратах) (тыс. тр. ун.)	177,00	241,00	258,00
содержание золота в концентрате (г/т)	4 034,00	3 050,00	2 627,00
Железорудный концентрат (тыс. т)	1 311,00	2 047,00	2 582,00
содержание железа в концентрате (%)	64,60	64,22	63,72

НА БЫСТРИНСКОМ ГОКЕ БЫЛ ПРОВЕДЕН ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ФЛОТАЦИИ НА ОСНОВЕ «ЦИФРОВОГО ДВОЙНИКА ОПЕРАТОРА ФЛОТАЦИИ» ТОФ.

Пилот был признан успешным, и в 2022 году планируется проведение повторных испытаний системы с использованием видеоаналитики пенного слоя флотомашин и определением таких показателей, как скорость пеносьема, размеры пузырей, цветность пены в режиме реального времени.

ОБОГАТИТЕЛЬНЫЕ АКТИВЫ



Быстринский ГОК

СБЫТ И ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Продукция

Одна из главных задач Компании — обеспечивать соответствие своей продуктовой линейки структуре мирового спроса на металлы на текущий период и на перспективу, что является необходимым условием ее востребованности на рынке.

НИКЕЛЬ

Основным сегментом рынка для никелевой продукции «Норникеля» остаются нержавеющая сталь, гальваника и легирование.

При этом на фоне прогнозируемого в среднесрочной перспективе роста спроса на никель для аккумуляторов «Норникель» продолжает реализацию ряда инициатив по развитию и расширению существующего ассортимента продукции для цепочки поставок производителей аккумуляторов, с тем чтобы обеспечить никелем свои будущие инвестиционные проекты.

Сульфаты никеля и кобальта, производимые заводом Norilsk Nickel Harjavalta, — эталонные по качеству продукты, широко применяемые в производстве аккумуляторов. Уникальная гибкость Norilsk Nickel Harjavalta в выпуске необходимых форм продукции позволяет реализовывать программу развития продуктового портфеля с учетом предпочтений потребителей.

Несмотря на наличие широкого портфеля продуктов для аккумуляторов, «Норникель» продолжает активно взаимодействовать с участниками сектора аккумуляторных батарей с целью расширения ассортимента продукции с учетом формирующихся на рынке требований по форме и качеству. Компания создала специализированные продукты для сектора аккумуляторных батарей на базе раствора сульфата никеля и планирует дальнейшее увеличение объемов производства никелевой продукции с учетом потребностей формирующейся экосистемы производства аккумуляторных материалов.

По мнению Компании, существующие на рынке формы никеля не смогут удовлетворить растущий спрос на никель для аккумуляторных батарей. Поэтому «Норникель» совместно с промышленным партнером разработал конкурентоспособный процесс растворения никелевых и кобальтовых катодов

как технологическое решение для потребителей в целях обеспечения доступности никелевого сырья для будущего производства электромобилей.

ДРАГОЦЕННЫЕ МЕТАЛЛЫ

Основным сегментом рынка для продукции МПГ традиционно остается автомобилестроение и производство катализаторов.

При этом «Норникель» участвует в различных инициативах, направленных на дальнейшее стимулирование использования палладия в различных областях промышленного применения в будущем.

Одна из таких инициатив — «Палладиевый вызов» — стартовала в 2021 году и призвана вдохновить частных лиц, ученых и бизнес на исследование и разработку новых применений палладия, способствующих повышению спроса на этот металл. Кроме того, мы активно взаимодействуем с российскими и международными научно-исследовательскими институтами и оказываем им поддержку в проведении исследований по проработке новых областей применения палладия.

Говоря о будущих сферах применениях МПГ, следует уделить внимание тем, что связаны с водородной экономикой. Палладий может найти важную область применения в хранении водорода. Кроме того, палладий может быть ценным компонентом систем транспортировки водорода с использованием жидких органических носителей. В перспективе палладий также может найти применение в электролизерах и в топливных элементах.

Кроме того, палладий может играть важную роль в обеспечении водородной безопасности. Среди других перспективных областей использования палладия можно назвать следующие: системы очистки воды, электронные датчики (в том числе для беспилотных транспортных средств),

палладиевые покрытия и сплавы для аэрокосмической и электронной промышленности, допинг для повышения удельной мощности литиево-ионных аккумуляторов, а также получение биотоплива путем катализа, устройства для улавливания углекислого газа, противораковые препараты и фармацевтические катализаторы и т. д.

«Норникель» совместно с партнерами работает над ускоренным внедрением водородных технологий и использованием палладия в других, перечисленных выше областях, приближая наступление более экологичного и устойчивого будущего и обеспечивая эффективный энергетический переход, необходимый для достижения чистого нулевого баланса выбросов, предусмотренного Парижским соглашением по изменению климата.

ПРОЧИЕ МЕТАЛЛЫ

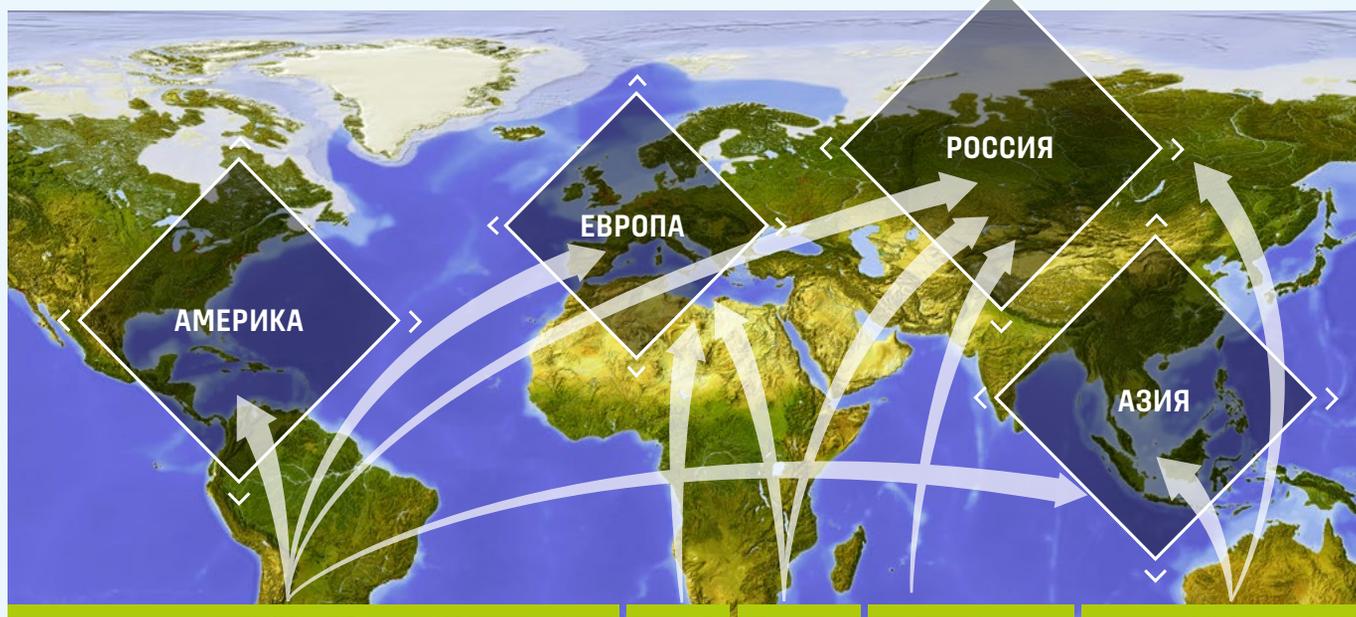
«Норникель» ведет постоянную работу по улучшению качества других производимых им товарных металлов во взаимодействии с основными промышленными потребителями своей продукции.

Продукция Компании поставлялась в 37 стран, основным регионом являлась Европа.

Структура поставок продукции по регионам в году (%)



- Европа
- Азия
- Северная и Южная Америка
- Россия и СНГ

Товарная продукция


Цветные металлы	Драгоценные металлы	Прочие						
<ul style="list-style-type: none"> • Медь катодная • Медные полупродукты • Никель катодный • Никелевый карбонильный порошок • Никелевая дробь • Никелевые полупродукты • Никелевые брикеты • Сульфат никеля кристаллический • Раствор сульфата никеля • Гидроксикарбонат никеля 	<ul style="list-style-type: none"> • Платина • Палладий • Родий • Иридий • Рутений • Золото • Золотой гравитационный концентрат • Серебро 	<ul style="list-style-type: none"> • Кобальт катодный • Сульфат кобальта • Кобальтовый концентрат 	Теллур в слитках	Селен технический в порошке	Серная кислота	Сульфат натрия	Сера техническая	Железорудный концентрат

Сбытовая стратегия

Компания рассматривает сбыт в качестве одного из двух основных направлений своей деятельности, наряду с производством.

Стратегия сбыта никелевой продукции нацелена на достижение сбалансированного соотношения между поставками производителям нержавеющей стали и поставками в другие отрасли, тем самым обеспечивая устойчивое позиционирование на рынке.

В структуре потребления никеля приоритетным является сегмент электромобилей и аккумуляторов. Темпы его роста указывают на то, что в долгосрочной перспективе он может стать основным источником спроса на высокосортный никель.

«Норникель» видит свою роль как ключевого элемента в развитии рынка электромобилей и связанных с ним цепочек создания стоимости благодаря широкому ассортименту никелевой продукции с низким содержанием углерода, высокой надежности поставок, наличию собственной глобальной платформы продаж и долгосрочному опыту взаимодействия с автопроизводителями и химическими компаниями. Компания уделяет большое внимание построению долгосрочных отношений с ключевыми участниками рынка и рассматривает различные формы кооперации с игроками в секторе аккумуляторов. Помимо этого, «Норникель» ведет исследования по вторичной переработке аккумуляторов и стремится

к формированию интегрированных решений для цепочки поставок аккумуляторов в будущем.

В секторах сплавов, спецсталей и гальванопокрытий Компания нацелена на максимальное использование возможностей своего продуктового портфеля и улучшение качества продукции для расширения присутствия в сегментах с высокими требованиями к качеству.

В области сбыта металлов платиновой группы Компания, как крупнейший мировой производитель палладия, продолжает реализовывать стратегию прямых долгосрочных контрактов с конечными потребителями в целях сохранения долгосрочного и устойчивого спроса.

Продажи продукции

В 2021 году «Норникель» в очередной раз подтвердил свою постоянную репутацию надежного поставщика высококачественной продукции. Компания ежегодно проводит анализ удовлетворенности потребителей в соответствии с требованиями ISO 9001, целью которого является получение обратной связи от покупателей. Информация, полученная от покупателей, анализируется и учитывается при формировании мероприятий по улучшению качества продукции и услуг. Работа по улучшению ведется Компанией на постоянной основе. Достигнутый в 2021 году интегральный показатель степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг полностью отвечает целевому уровню.

Несмотря на временные сбои в производстве продукции в 2021 году вследствие непредвиденных обстоятельств в Норильском дивизионе,

а также несмотря на продолжавшиеся логистические трудности из-за пандемии COVID-19, Компания успешно реализовала все свои обязательства перед потребителями. Срывов обязательств не допущено. По итогам года объемы продаж по ряду металлов превысили объемы производства за счет реализации продукции из товарных запасов, что в некоторой степени компенсировало снижение плановых объемов производства.

Спрос на продукцию, как внешнее условие сбыта, в течение 2021 года характеризовался разнонаправленностью. В 2021 году мировая автомобильная промышленность (основной потребитель металлов платиновой группы) не выполнила свои производственные планы в связи со сбоями в поставках микросхем и других компонентов, что, в свою очередь, привело к снижению спроса на металлы платиновой группы. Несмотря на это, благодаря

стратегии по развитию собственной системы сбыта, основанной на многолетних прямых отношениях с крупнейшими потребителями, включая автомобильные компании и переработчиков металлов платиновой группы, Компании удалось достичь намеченных объемов поставки палладия в сектора индустриального потребления и в целом обеспечить эффективность реализации своей продукции.

Продукция «Норникеля» зарегистрирована на Лондонской бирже металлов и Шанхайской фьючерсной бирже.

Компания не ведет добычу и производство своей продукции в зонах конфликтов и (или) для их финансирования. Добыча и производство осуществляются в соответствии с требованиями политик по защите прав человека.

Цепочка поставок

Управление цепочкой поставок «Норникеля» позволяет обеспечить бесперебойную работу всей Группы и надежность ее поставок потребителям. Компания поддерживает сотрудничество с теми партнерами, которые обеспечивают безопасные условия труда и уделяют первоочередное внимание охране окружающей среды. Компания также ожидает от своих поставщиков следования лучшим международным практикам и стандартам в области устойчивого развития, рационального использования природных ресурсов и минерального сырья, деятельность которых сертифицирована в рамках отраслевых инициатив.

Сотрудниками Компании разработана и применяется многоступенчатая система оценки поставщиков. Критерии анализа, оценки и переоценки деятельности внешних поставщиков разработаны в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества». Особое внимание Компания уделяет тем поставщикам, продукция которых является уникальной и критически важной для стабильной работы производственных подразделов Компании.

С целью социальной поддержки регионов присутствия «Норникель» отдает предпочтение закупкам у местных поставщиков. Это позволяет сохранять рабочие места и поддерживать уникальные предприятия, от стабильной работы которых зависит не только благополучие их сотрудников, но и социальная составляющая региона присутствия в целом.

СТАНДАРТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРИ ВЫБОРЕ КОНТРАГЕНТОВ

В отношениях с поставщиками «Норникель» стремится к формированию единого информационного пространства и набора ценностей. Учет ESG-факторов при выборе поставщиков, наряду с использованием современного оборудования и технологических материалов, а также регулярным проведением опытно-промышленных испытаний и совершенствованием производственной деятельности, позволяет бережно расходовать природные ресурсы

и снижать вредное воздействие на окружающую среду. Это напрямую влияет на улучшение экологической составляющей производства.

В 2021 году в Компании была утверждена Политика по ответственному выбору поставщиков (далее — Политика), которая охватывает всю деятельность Компании, связанную с выбором поставщиков в цепочке поставок сырья, товаров, работ и услуг. Целью Политики является определение подхода Компании к ответственному выбору поставщиков, декларирование норм и принципов, которым должна следовать Компания и ее поставщики.

Вместе с Политикой был утвержден Кодекс корпоративного поведения поставщика (далее — Кодекс), внедряющий процедуры ответственного выбора поставщиков в соответствии с ESG-требованиями во всех цепочках поставок «Норникеля».

Также в отчетном периоде была начата разработка системы управления комплексной проверкой цепочки поставок

(далее — DDMS, от англ. due diligence management system), которая нацелена в первую очередь на выявление потенциальных рисков, влияющих на устойчивость бизнес-процессов в цепочке поставок, а также минимизацию следующих рисков:

- нарушения прав и свобод человека;
- поддержки негосударственных вооруженных формирований;
- незаконного контроля рудников и транспортировки сырья;
- коррупции и взяточничества;
- предоставления ложной информации по всей цепочке, начиная от добычи руды до поставки продукции потребителю.

Политика и Кодекс являются основными инструментами DDMS. В 2022 году планируется разработка и введение ряда новых инструментов DDMS. Методологической базой для разработки DDMS являются руководящие принципы ОЭСР по комплексной проверке ответственных цепочек поставок полезных ископаемых из районов, затронутых конфликтами, и районов повышенного риска, а также пятиэтапная модель проведения комплексной рискориентированной проверки цепочек поставок.

DDMS ориентируется на соответствие требованиям и рекомендациям:

- Лондонской биржи металлов по ответственному выбору поставщиков;
- стандартов и принципов ведущих отраслевых инициатив в области устойчивого развития: ICMM, IRMA, RMI и JDDS;
- клиентов Компании.

В рамках внедрения DDMS были проведены обучающие мероприятия с участием сотрудников Компании и начат процесс распределения ролей и разработки дорожной карты по внедрению Кодекса.

В 2021 году были проведены аудиты TFS, RSBN, RMI, а также ряд аудитов по запросам клиентов Компании. В рамках аудитов производственных площадок дивизионов «Норникеля» и переработчиков продукции металлов платиновой группы

Компании дана оценка по всем ESG-аспектам, в том числе по экологическим, социальным и аспектам корпоративного управления. Дополнительно получена рекомендация о работе с подрядными организациями на предмет соблюдения ими требований политик Компании.

Так, например, в рамках аудита TFS была проведена проверка среди сотрудников «Норникеля» и подрядных организаций, не входящих в Группу, на предмет соответствия уровня их заработной платы и прожиточного минимума. В результате проверки со стороны подрядных организаций были выявлены нарушения и направлены предписания. В 2021 году Компания провела обучающие мероприятия среди внутренних поставщиков по стандартам в области устойчивого развития в части ответственной цепочки поставок (ОЭСР, JDDS). В обучении приняли участие 80 сотрудников Компании.

DDMS предоставит возможность идентифицировать всех участников цепочки поставщиков, что при выполнении последними требований Политики и Кодекса повысит эффективность принятия решений и укрепит позиции Компании на международном рынке.

В типовое генеральное соглашение с контрагентами включен отдельный пункт о ESG-комплаенсе, который включает следующие принципы:

- нетерпимость к дискриминации и наказаниям;
- нормы условий и оплаты труда, а также неиспользование детского и принудительного труда;
- экологические требования;
- необходимость борьбы с коррупцией;
- выполнение условий Глобального договора ООН.

Учитывая риск возможного негативного влияния перевозимых грузов на окружающую среду, отдельно в генеральном соглашении Компания формулирует требования к упаковке груза. Товар, предъявляемый к перевозке, должен быть подготовлен с учетом требований стандартов на груз, а также соответствовать требованиям ГОСТ 26653–2015 «Подготовка генеральных грузов к транспортированию» и ГОСТ 15846–2002 «Продукция, отправляемая в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности. Упаковка, маркировка, транспортирование и хранение». Обязательными являются требования к транспортной таре и упаковке для продукции, которые должны обеспечивать сохранность груза при многократной перевалке и транспортировке в районы Крайнего Севера.

Воздействие на окружающую среду оценивается на всех этапах жизненного цикла закупаемой продукции: производство, транспортировка, хранение, использование и утилизация. «Норникель» требует от своих контрагентов наличия действующей системы экологического менеджмента, а также соответствия всех поставляемых услуг и продукции местному природоохранному законодательству.

ЗАКУПочНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Основная цель закупочной деятельности — создание благоприятных условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей Компании в продукции с необходимыми показателями качества и надежности, по приемлемой цене, а также для эффективного использования денежных средств, направляемых на закупку такой продукции.

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям международных стандартов ISO 9001 и ISO 14001. При осуществлении закупочной деятельности применяется единый подход как к централизованным закупкам «Норникеля», так и к самостоятельным закупкам, проводимым структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы. В зависимости от плановой стоимости закупка может быть проведена в форме тендера, простой или упрощенной процедуры. К проведению закупочной процедуры привлекаются закупочные коллегиальные органы разного уровня: тендерный комитет Компании, тендерные комиссии Главного офиса Компании, закупочные и тендерные комиссии филиалов и компаний Группы.

В Компании применяются закупочные политики по категориям. Данные документы устанавливают единые принципы и подходы к проведению закупок по конкретной категории, обязательные для исполнения и направленные на снижение операционных и финансовых рисков и затрат, а также на снижение оборотного капитала и повышение надежности и ритмичности поставок. На конец 2021 года действует 45 закупочных политик по категориям, из которых в 2021 году были утверждены четыре новые политики. В 2021 году на основании закупочных политик по товарным категориям было приобретено около 58% материально-технических ресурсов для основной деятельности.

В 2021 ГОДУ БЫЛИ ПРОВЕДЕНЫ АУДИТЫ TFS, RSBN, RMI, А ТАКЖЕ РЯД АУДИТОВ ПО ЗАПРОСАМ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ

ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

Компания владеет собственным топливно-энергетическим комплексом с четырьмя месторождениями углеводородного сырья.

Основные производственные объекты «Норникеля» расположены за Северным полярным кругом, где около восьми месяцев в году держится отрицательная температура воздуха. В этих условиях Компания обеспечивает энергетическими ресурсами не только промышленные предприятия Группы, но и объекты инфраструктуры и население регионов присутствия.

АО «Норильскгазпром» (100%-ное владение) добывает газ и газовый конденсат на Пеляткинском, Южно-Соленинском и Северо-Соленинском газоконденсатных месторождениях, а также на Мессояхском газовом месторождении.

- Начало добычи — 1969 год
- Запасы газа — 253,2 млрд м³
- Запасы конденсата — 4 697 тыс. тонн

АО «Норильсктрансгаз» обеспечивает транспортировку природного газа и конденсата от месторождений до потребителей. Длина газопроводов и конденсатопроводов составляет 1 639 км. Период ввода в эксплуатацию — 1969 год.

АО «ТТК» является стратегическим поставщиком светлых и темных нефтепродуктов в районы Крайнего Севера, выполняет важные коммерческие и социальные функции, а также осуществляет экспорт газового конденсата европейским потребителям. Деятельность компании

2 927 млн м³

объем добычи природного газа¹

102 тыс. тонн

объем добычи газового конденсата

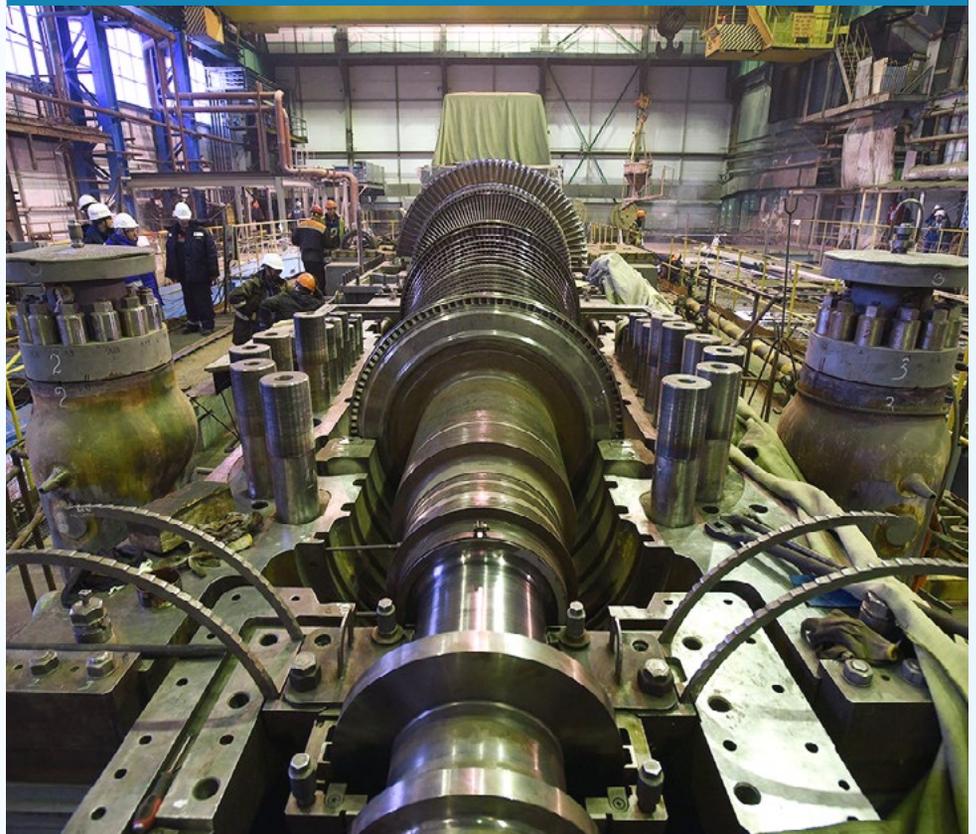
47%

доля электроэнергии из возобновляемых источников по Группе

Объем добычи¹

Показатель	2019	2020	2021
Природный газ (млн м ³)	2 804	2 728	2 927
Газовый конденсат (тыс. т)	92	98	102

В 2021 ГОДУ В РАМКАХ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЫЛ ВЫДЕЛЕН ОТДЕЛЬНО ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН, В КОТОРЫЙ ВОШЛИ ОСНОВНЫЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ ГРУППЫ, РАСПОЛОЖЕННЫЕ В НОРИЛЬСКОМ ПРОМЫШЛЕННОМ РАЙОНЕ.



¹ Данные по объему добычи газового конденсата указаны с учетом потерь в процессе добычи (унос с газом сепарации).



охватывает широкую географию Российской Федерации, в том числе Норильский промышленный район, города Красноярск и Дудинку, Мурманскую область и Забайкальский край. ТТК поставляет нефтепродукты добывающим, геолого-разведочным, транспортным компаниям и муниципальным предприятиям. Ключевыми потребителями являются предприятия Группы компаний ПАО «ГМК «Норильский никель».

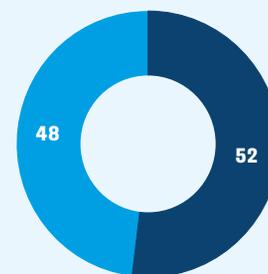
С июня по октябрь 2021 года в порт Дудинки речным транспортом было поставлено около 85 тыс. тонн бензина АИ-92 и АИ-95, дизельного и самолетного топлива, а также почти 2 тыс. тонн различных видов масел.

В отчетном году впервые регулярные поставки нефтепродуктов на Таймыр продолжались и в зимний период. С прошлого года ТТК перешла

на круглогодичную поставку, в связи с реализацией комплексной программы реконструкции нефтебаз.

АО «НТЭК» осуществляет производство, передачу и снабжение потребителей электрической и тепловой энергией. Выработка энергии происходит с использованием как возобновляемых источников энергии (гидрогенерация), так и невозобновляемых (природный газ). АО «НТЭК» обеспечивает электроэнергией, теплом и водой жителей Норильска, а также все предприятия Норильского промышленного района. Энергосистема территориально и технологически изолирована от Единой энергетической системы России, что предъявляет повышенные требования к ее надежности. В состав актива входят пять генерирующих предприятий: три тепловые электростанции с совокупной электрической мощностью 1 115 МВт и две гидроэлектростанции

Структура выработки электроэнергии в Норильском промышленном районе в 2021 году (%)



- Возобновляемые источники энергии (гидрогенерация)
- Природный газ



с установленной совокупной мощностью 1 111 МВт. Общая электрическая мощность энергосистемы составляет 2 226 МВт.

Электрическую энергию с использованием возобновляемых источников АО «НТЭК» производит на Усть-Хантайской и Курейской ГЭС. В 2021 году доля электроэнергии, полученной из возобновляемых источников, составила 47% по Группе и 52% — по Норильскому промышленному району.

Инвестиционная программа «Норникеля» предусматривает реализацию нескольких крупных приоритетных проектов для увеличения эффективности использования таких возобновляемых источников энергии, как гидрогенерация, а также в целях экономии топливно-энергетических ресурсов и повышения надежности энерго- и газоснабжения.

СРЕДИ НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ КОМПАНИЯ РЕАЛИЗУЕТ С ЦЕЛЮ ПОВЫШЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ ЭКСПЛУАТАЦИИ ОБОРУДОВАНИЯ, УВЕЛИЧЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ РОСТА ОБЪЕМОВ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ, МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:

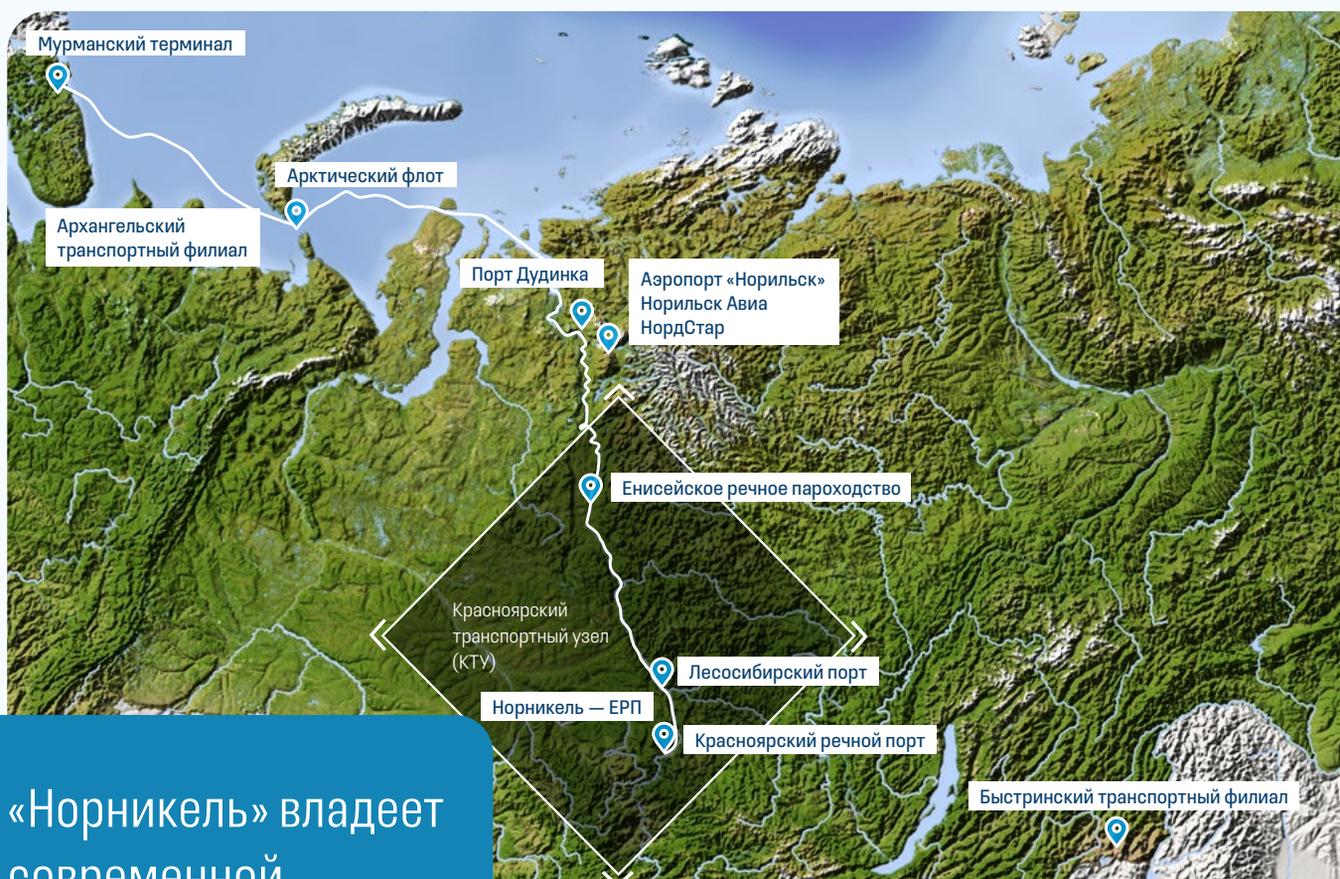
- замена семи гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС (в 2021 году осуществлена замена последнего гидроагрегата — проект полностью реализован);
- замена энергоблоков на норильских ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3;
- реконструкция хозяйства аварийного дизельного топлива на норильских ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3, котельной Дудинки, а также Усть-Хантайской ГЭС и Курейской ГЭС;
- модернизация сетей электроснабжения;
- модернизация трубопроводов тепло- и водоснабжения;
- строительство нового водозабора на реке Норильской;
- реконструкция коллекторного хозяйства Норильска;
- строительство очистных сооружений ливневых и промышленных вод;
- модернизация магистральной и распределительной газотранспортной системы;
- реконструкция и развитие инфраструктуры п. Тухард;
- строительство пяти новых газовых скважин на Пеляткинском газоконденсатном месторождении;
- комплексная реконструкция нефтебазового комплекса — Норильской, Дудинской и Кайерканской нефтебаз.



Обзор бизнеса



ТРАНСПОРТНЫЕ АКТИВЫ



«Норникель» владеет современной транспортной инфраструктурой, которая решает самые сложные задачи грузовой логистики и является основой стабильной работы предприятий Группы.

«Норникель» владеет современной транспортной инфраструктурой, которая решает самые сложные задачи грузовой логистики и является основой стабильной работы предприятий Группы. Транспортно-логистический комплекс Компании охватывает все основные виды транспорта и транспортно-экспедиционных услуг.

Транспортно-логистический комплекс Компании включает:



- морской флот: шесть судов усиленного ледового класса;



- речной флот: 627 ед. (198 ед. самоходных судов, 429 ед. несамоходных судов), в том числе активное ядро флота — 425 ед. (129 ед. самоходных судов, 296 ед. несамоходных судов);



- железнодорожный парк: 118 фитинговых платформ, 2 маневровых локомотива, 1 маневровый локотрактор, 1 тепловоз 2М62;



- авиапарк: 20 вертолетов (АО «Норильск Авиа»), 10 самолетов (АО «АК «НордСтар») (на конец 2020 года — 15, из которых 5 были выведены из эксплуатации в 2021 году).

Флот

«Норникель» владеет уникальным арктическим флотом: пятью сухогрузами и танкером «Енисей» усиленного ледового класса (Arc7 по классификации Российского морского регистра судоходства). Технические возможности судов позволяют преодолевать арктические льды толщиной до 1,5 м без сопровождения ледоколов.

Сухогрузный флот Компании обеспечивает круглогодичное сообщение между морскими портами Дудинки, Мурманска, Архангельска, Роттердама и Гамбурга, а также выполняет коммерческие рейсы в других направлениях. В 2021 году было выполнено 70 рейсов из порта Дудинки (в 2020 году — 66). Судами Компании выполнено 2 прямых рейса в порты Европы (в 2020 году — 9).

В 2021 году также выполнены перевозки наливных грузов, в том числе собственным танкером «Енисей»: экспорт газового конденсата с Пеляткинского месторождения в порты Европы, завоз нефтепродуктов в Норильский промышленный регион, а также коммерческие рейсы в других направлениях.

Заполярный транспортный филиал и порт Дудинка (ЗТФ) — основное производственное предприятие города-порта Дудинки, принимает как морские, так и речные суда.

Расположен на Крайнем Севере и является единственным в мире портом, ежегодно затопляемым в половодье. С ноября по май акватория порта, как и р. Енисей, замерзает. В это время порт обрабатывает только морские суда при помощи ледоколов (для подвода судов к причалу и очистки причалов ото льда). В мае — июне порт затопливается и прием судов прекращается. После ледохода и спада воды обработка судов возобновляется как на морских, так и на речных причалах.

Порт осуществляет перевалку грузов для полуострова Таймыр, в том числе для населения (за исключением скоропортящихся продуктов и почты). В летний период речные суда доставляют из Красноярска и Лесосибирска оборудование и необходимые грузы для производства (песок, круглый лес, клинкер и т. д.). Сера отгружается частично на реку, частично

на морское направление. Круглый год из Дудинки морскими судами отправляются фанштейн и металлопродукция.

ЗТФ обладает собственным портовым флотом: ледоколом речного класса, буксирами, катерами, бункеровщиком и плавкраном. Для снижения негативного воздействия на окружающую среду филиал реализует программы, направленные на снижение расхода топливных ресурсов и предотвращение загрязнения акватории рек Дудинка и Енисей, а также финансирует воспроизводство биоресурсов (выпуск мальков).

Мурманский транспортный филиал (МТФ) расположен на территории порта г. Мурманска, не замерзающего круглый год.

Основные функции МТФ:

- отправка готовой металлопродукции «Норникеля» в порты Европы;
- прием фанштейна из Дудинки и его отправка по железной дороге на Кольскую ГМК;
- отправка в Дудинку порожних контейнеров, оборудования и материалов.

Помимо морских перевозок МТФ осуществляет транспортно-экспедиционное обслуживание, перевалку и хранение грузов, а также железнодорожные перевозки на участке Мурманск — Мончегорск.

Судоходное подразделение МТФ соблюдает международные морские конвенции в части экологичности и безопасности плавания. Суда проходят регулярный регламентный ремонт и проверки состояния безопасности. Кроме того, в 2019 году МТФ получил сертификат соответствия системы управления информационной безопасностью нормам и требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2013.

Архангельский транспортный филиал расположен в Архангельске и обеспечивает организацию бесперебойной круглогодичной перевалки грузов «Норникеля» через морской порт Архангельск, который имеет удобную транспортную систему: авто-, авиа- и железнодорожное сообщение с другими регионами России и зарубежья.

Сухогрузные перевозки флотом¹



- Для «Норникеля»
- Для внешних организаций

1 Кроме металлопродукции.

Перевозки наливных грузов²

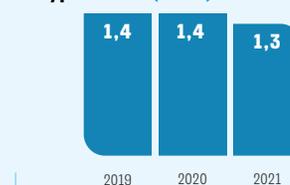


- Газовый конденсат
- Прочие наливные грузы

2 Перевозка нефтепродуктов осуществлялась морем.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ СУДОВ ПОЗВОЛЯЮТ ПРЕОДОЛЕВАТЬ АРКТИЧЕСКИЕ ЛЬДЫ ТОЛЩИНОЙ ДО 1,5 М БЕЗ СОПРОВОЖДЕНИЯ ЛЕДОКОВ.

Грузооборот терминала в Мурманске (млн т)



Грузооборот порта Дудинка (млн т)



- По Северному морскому пути
- По реке Енисей

Красноярский транспортный филиал расположен в Красноярске. Обеспечивает организацию транспортно-экспедиционного обслуживания грузов для нужд Компании и перевозку концентратов драгоценных металлов.

ООО «Норникель-ЕРП» создано в 2019 году. Координирует работу Красноярского порта и Енисейского речного пароходства. Их работа отличается ярко выраженной сезонностью, поскольку р. Енисей зимой замерзает. После ледохода через порты осуществляется перевалка грузов «Норникеля» в Дудинку: щебня, клинкера, оборудования, материалов, социально значимых грузов в рамках Северного завоза.

АО «ЕРП» выполняет большую часть перевозок по р. Енисей, грузов Компании и сторонних. Владеет более чем 600 судами речного флота, как самоходными, так и несамоходными. Речные перевозки осуществляются по рекам Енисей, Ангара, Нижняя и Подкаменная Тунгуски, а также по самым крупным их притокам.

АО «КРП» — один из крупнейших речных портов Енисейского бассейна. Осуществляет перевалку грузов, следующих в автомобильно-железнодорожно-водном сообщении, а также хранение и перевозку грузов на подъездных железнодорожных путях необщего пользования. Порт включает три производственных участка: Енисей, Злобино и Песчанку.

АО «Лесосибирский порт» расположен на 40 км ниже впадения Ангары в Енисей и ниже порогов (сложного для прохождения судов участка). Это позволяет гарантированно доставлять грузы «Норникеля» в случае маловодности р. Енисей и большой загрузки судов. Порт обладает следующими уникальными преимуществами:

- является единственным в бассейне р. Енисей специализированным участком по переработке взрывчатых веществ с возможностью их хранения;
- работает круглый год (в межнавигационный период производится перевалка грузов с железнодорожного на автомобильный и с автомобильного на железнодорожный транспорт);
- доступ к Енисейскому тракту дает выход на федеральную трассу «Байкал» (М53);

- железнодорожная ветка на г. Ачинск связывает г. Лесосибирск с Транссибирской магистралью.

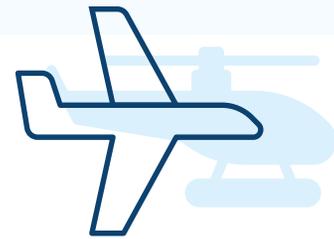
Быстринский транспортный филиал был создан в 2017 году для организации перевозок готовой продукции Быстринского ГОКа и необходимых товарно-материальных ценностей. Филиал отвечает за организацию работы по содержанию железнодорожной инфраструктуры — 227-километрового участка железной дороги необщего пользования Нарын (Борзя) — Газимурский Завод, построенного в рамках государственно-частного партнерства.

Транспортные активы Компании располагают всеми необходимыми разрешениями в области охраны

окружающей среды и при осуществлении деятельности неукоснительно соблюдают природоохранные требования:

- выбросы в атмосферу от передвижных источников осуществляются в допустимых пределах;
- судовое топливо закупается у поставщиков, имеющих необходимую документацию, подтверждающую его качество. Соответствие качества топлива проверяется независимой лабораторией;
- в целях предотвращения загрязнения и засорения водных объектов, морской среды ежегодно проводятся освидетельствования судовых установок для обработки сточных вод;
- нефтесодержащие воды с судов передаются на приемные сооружения специализированных организаций в морских портах.

Авиаактивы



АО «Норильск Авиа» обслуживает города и поселки Норильского и Таймырского Долгано-Ненецкого районов Красноярского края. Авиакомпания владеет 20 вертолетами и обеспечивает вертолетные перевозки для производственной деятельности предприятий Компании, выполняет срочные санитарные полеты и спасательные операции, перевозит пассажиров на местных воздушных линиях.

перевозчик аэропорта Норильска. Ежегодный пассажирооборот компании превышает 1 млн человек. География полетов охватывает более 30 городов России и стран СНГ.

АО «АК «НордСтар» существует с 2008 года и является развивающимся авиационным проектом. Парк авиакомпании на начало 2021 года состоял из 10 Boeing 737 и 5 ATR 42-500, в период с мая по июль 2021 года 5 судов ATR 42-500 были выведены из эксплуатации, таким образом, на конец 2021 года парк Авиакомпания состоял из 10 воздушных судов. АО «АК «НордСтар» — один из крупнейших перевозчиков Сибирского федерального округа и базовый

ООО «Аэропорт «Норильск» расположен в 36 км от г. Норильска. Он играет важную роль в обеспечении транспортной доступности региона и связывает север Красноярского края с другими регионами России. В 2020 году Компания закончила реконструкцию аэродромного комплекса и объектов в государственно-частном партнерстве. После реконструкции ООО «Аэропорт «Норильск» стал отвечать всем современным нормативным требованиям, что позволило повысить качество и безопасность предоставляемых населению услуг, обеспечить надежный и стабильный уровень пассажирских и грузовых перевозок.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (MD&A)

Ключевые факты 2021 года

➔ **Консолидированная выручка увеличилась на 15% год к году, до 17,9 млрд долл. США**, прежде всего за счет роста биржевых цен на металлы и увеличения объемов продаж палладия из накопленных в 2020 году запасов, что компенсировало снижение объема производства, вызванного инцидентами в первом полугодии 2021 года.

➔ **Рудник «Октябрьский» вышел на полную мощность** в середине мая, а рудник «Таймырский» — в декабре 2021 года. Работа Норильской обогатительной фабрики была полностью восстановлена также в декабре 2021 года.

➔ **Показатель EBITDA увеличился на 37%, до 10,5 млрд долл. США**, вследствие роста выручки, при этом EBITDA Быстринского ГОКа составила 1,1 млрд долл. США. Рентабельность EBITDA составила 59%.

➔ **Расходы социального характера увеличились в два раза и составили более 1 млрд долл. США**, в основном за счет создания резервов по подписанным соглашениям по социально-экономическому развитию Норильска и Красноярского края.

➔ **Объем капитальных вложений увеличился на 57%, до рекордных 2,8 млрд долл. США**, в связи со стратегическим ростом инвестиций по ключевым проектам. Расходы по Серной программе, реализация которой вошла в активную фазу, превысили 500 млн долл. США, а инвестиции в Южный кластер и расширение Талнахской обогатительной фабрики увеличились в три и четыре раза соответственно. Расходы на капитализируемые ремонты, промышленную безопасность и модернизацию основных фондов предприятий Группы увеличились более чем на 40%, превысив 800 млн долл. США.

➔ **Чистый оборотный капитал вырос до 1,3 млрд долл. США**, в основном за счет увеличения стоимости запасов вследствие роста ставки НДС, а также изменения задолженности по налогу на прибыль.

➔ **Свободный денежный поток сократился на 34% год к году, до 4,4 млрд долл. США**, прежде всего за счет возмещения экологического ущерба в размере 2,0 млрд долл. США и роста капитальных затрат.

➔ **Чистый долг практически не изменился и составил 4,9 млрд долл. США**, а соотношение чистого долга к показателю EBITDA по состоянию на 31 декабря 2021 года составило 0,5х. При этом за счет эффективного управления долговым портфелем расходы по процентам за 2021 год снизились на 38%, а эффективная процентная ставка на конец 2021 года снизилась до рекордно низкого уровня 2,8% годовых.

➔ **В октябре 2021 года Компания провела успешное размещение пятилетних еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США с купоном 2,8% годовых**, что соответствует самому низкому уровню кредитного спреда за всю историю заимствований Компании на международных публичных рынках.

➔ **27 декабря 2021 года Общее собрание акционеров Компании утвердило дивиденды по итогам девяти месяцев 2021 года в размере 1 523,17 руб. на акцию** (около 20,81 долл. США по курсу Банка России на дату собрания). Общий размер денежных средств, направленных на выплату дивидендов по итогам девяти месяцев 2021 года, составил 232,84 млрд руб. (около 3,05 млрд долл. США).

Ключевые показатели (млн долл. США, если не указано иное)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Выручка	17 852	15 545	15
ЕБИТДА ¹	10 512	7 651	37
Рентабельность ЕБИТДА	59%	49%	10 п. п.
Чистая прибыль	6 974	3 634	92
Капитальные затраты	2 764	1 760	57
Свободный денежный поток ²	4 404	6 640	-34
Нормализованный чистый оборотный капитал ²⁻³	1 269	712	78
Чистый долг ²	4 914	4 705	4
Нормализованный чистый долг для цели расчета дивидендов ⁴	4 902	3 469	41
Чистый долг / 12 мес. ЕБИТДА	0,5x	0,6x	-0,1x
Чистый долг / 12 мес. ЕБИТДА для цели расчета дивидендов	0,5x	0,5x	-0,0x
Выплаченные дивиденды на акцию ⁵ (долл. США)	13,9	26,3	-47

Ключевые показатели по сегментам⁶ (млн долл. США, если не указано иное)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Консолидированная выручка	17 852	15 545	15
Группа ГМК	11 836	12 700	-7
Южный кластер	767	694	11
Группа КГМК	9 893	8 926	11
NN Nanjavalta	1 493	1 308	14
ГРК Быстринское	1 346	1 004	34
Прочие добывающие	28	137	-80
Прочие неметаллургические	1 533	1 387	11
Исключено	-9 044	-10 611	-15
Консолидированная ЕБИТДА	10 512	7 651	37
Группа ГМК	5 456	6 171	-12
Южный кластер	397	407	-2
Группа КГМК	3 758	1 757	2x
NN Nanjavalta	59	70	-16
ГРК «Быстринское»	1 076	717	50
Прочие добывающие	-16	-14	14
Прочие неметаллургические	11	31	-65
Исключено	716	-556	Н. п.
Нераспределенные	-945	-932	1
Рентабельность ЕБИТДА	59%	49%	10 п. п.
Группа ГМК	46%	49%	-3 п. п.
Южный кластер	52%	59%	-7 п. п.
Группа КГМК	38%	20%	18 п. п.
NN Nanjavalta	4%	5%	-1 п. п.
ГРК «Быстринское»	80%	71%	9 п. п.
Прочие добывающие	-57%	-10%	-47 п. п.
Прочие неметаллургические	1%	2%	-1 п. п.

1 Показатель не МСФО, расчет приведен далее по тексту.

2 Показатель не МСФО, расчет приведен в публикуемом одновременно с отчетностью МСФО аналитическом документе Data book.

3 Нормализован на задолженность регистратора по перечислению дивидендов акционерам.

4 Нормализован на сумму промежуточных дивидендов по курсу на дату Совета директоров и банковских депозитов со сроком погашения свыше 90 дней.

5 Выплаченные в течение отчетного периода.

6 Определение сегментов приведено в консолидированной финансовой отчетности.

В целях повышения эффективности управления в августе 2020 года было принято решение сформировать Норильский, Кольский и Забайкальский дивизионы. Норильский дивизион включает в себя сегменты «Группа ГМК» и «Южный кластер», а также ряд компаний сегмента «Прочие неметаллургические». Кольский дивизион включает в себя сегменты «Группа КГМК» и NN Harjavalta, а также ряд компаний сегмента «Прочие неметаллургические». Забайкальский дивизион включает в себя сегмент «ГРК «Быстринское», а также ряд компаний сегментов «Прочие добывающие» и «Прочие неметаллургические».

В 2021 году выручка сегмента «Группа ГМК» снизилась на 7%, составив 11 836 млн долл. США, в первую очередь вследствие снижения выручки от реализации файнштейна на Кольскую ГМК, а также снижения объема реализации меди за счет временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и Норильской обогатительной фабрики (НОФ), что было частично компенсировано ростом цен реализации на металлы.

Выручка сегмента «Южный кластер» выросла на 11% и составила 767 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом цены реализации полупродуктов на Заполярный филиал, что было частично компенсировано снижением объемов реализации в связи с временной приостановкой рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка сегмента «Группа КГМК» увеличилась на 11%, составив 9 893 млн долл. США, в первую очередь за счет роста цен реализации на корзину металлов, что было частично компенсировано снижением объемов реализации в связи с временной

приостановкой рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка предприятия NN Harjavalta увеличилась на 14%, до 1 493 млн долл. США, преимущественно в связи с ростом цен реализации, что было частично компенсировано снижением объемов реализации в связи с временной приостановкой рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка сегмента «ГРК «Быстринское» увеличилась на 34% и составила 1 346 млн долл. США, в первую очередь в связи с ростом цен на медь и железо.

Выручка сегмента «Прочие добывающие» снизилась на 80% и составила 28 млн долл. США в связи со снижением объемов реализации полупродуктов после прекращения деятельности Nkomati в первом полугодии 2021 года.

Выручка сегмента «Прочие неметаллургические» увеличилась на 11% и составила 1 533 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения выручки от прочей деятельности, что было частично компенсировано снижением объемов реализации полупродуктов после прекращения деятельности Nkomati в первом полугодии 2021 года.

В 2021 году показатель EBITDA «КГМК» снизился на 12%, составив 5 456 млн долл. США, в первую очередь в связи со снижением выручки, а также ростом расходов социального характера и ростом денежных операционных расходов, в первую очередь за счет налога на добычу полезных ископаемых и временных экспортных таможенных пошлин, что было частично компенсировано снижением расходов на экологические резервы.

Показатель EBITDA сегмента «Южный кластер» снизился на 2% и составил 397 млн долл. США в связи с ростом налога на добычу полезных ископаемых в 2021 году, что было частично компенсировано ростом выручки.

Показатель EBITDA сегмента «Группа КГМК» вырос в два раза, до 3 758 млн долл. США, в первую очередь в связи с ростом выручки, а также рентабельности операций по переработке файнштейна вследствие изменения формулы формирования закупочной цены, что было частично компенсировано введением временных экспортных таможенных пошлин.

Показатель EBITDA предприятия NN Harjavalta снизился на 16% и составил 59 млн долл. США за счет снижения объемов реализации в связи с временной приостановкой рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Показатель EBITDA сегмента «ГРК «Быстринское» увеличился на 50% и составил 1 076 млн долл. США, в первую очередь за счет роста выручки.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие добывающие» снизился на 2 млн долл. США и составил отрицательные 16 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Прочие неметаллургические» снизился на 20 млн долл. США и составил 11 млн долл. США.

Показатель EBITDA сегмента «Нераспределенные» снизился на 13 млн долл. США и составил отрицательные 945 млн долл. США.

Объемы продаж и выручка

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Продажи металлов			
Вся Группа			
Никель ¹ (тыс. т)	200	221	-10
Из собственного российского сырья	174	198	-12
Из стороннего сырья	3	3	0
В полупродуктах ²	23	20	15
Медь ¹ (тыс. т)	383	500	-23
Из собственного российского сырья	308	427	-28
В полупродуктах ²	75	73	3

1 Вся информация представлена на основании 100% владения дочерними компаниями без учета рафинированных металлов, купленных у третьих сторон, и полупродуктов, купленных у Nkomati.

2 Объемы приведены в пересчете на содержание металла в полупродукте.

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Палладий ¹ (тыс. тр. ун.)	2 687	2 634	2
Из собственного российского сырья	2 656	2 604	2
В полупродуктах ²	31	30	3
Платина ¹ (тыс. тр. ун.)	628	689	-9
Из собственного российского сырья	621	684	-9
В полупродуктах ²	7	5	40
Родий ¹ (тыс. тр. ун.)	53	58	-9
Из собственного российского сырья	51	56	-9
В полупродуктах ²	2	2	0
Кобальт ¹ (тыс. т)	5	6	-17
Из собственного российского сырья	4	5	-20
В полупродуктах ²	1	1	0
Золото ¹ (тыс. тр. ун.)	370	386	-4
Из собственного российского сырья	191	192	-1
В полупродуктах ²	179	194	-8
Средняя цена реализации рафинированных металлов, произведенных Группой			
Металл			
Никель (долл. США / т)	18 528	13 916	33
Медь (долл. США / т)	9 322	6 221	50
Палладий (долл. США / тр. ун.)	2 388	2 176	10
Платина (долл. США / тр. ун.)	1 088	882	23
Родий (долл. США / тр. ун.)	19 946	12 056	65
Кобальт (долл. США / т)	39 857	30 745	30
Золото (долл. США / тр. ун.)	1 804	1 764	2
Выручка³ (млн долл. США)			
Никель	3 627	3 144	15
в том числе в полупродуктах	345	342	1
Медь	3 789	3 078	23
в том числе в полупродуктах	607	424	43
Палладий	6 665	6 365	5
в том числе в полупродуктах	69	147	-53
Платина	685	622	10
в том числе в полупродуктах	10	19	-47
Родий	1 056	682	55
в том числе в полупродуктах	28	6	5x
Золото	654	676	-3
в том числе в полупродуктах	309	336	-8
Прочие металлы	627	410	53
в том числе в полупродуктах	391	224	75
Выручка от реализации металлов	17 103	14 977	14
Выручка от прочей реализации	749	568	32
Итого выручка	17 852	15 545	15

3 Включает металл и полупродукты, купленные у третьих лиц и Nkomati.

Выручка

НИКЕЛЬ

Доля никеля в структуре выручки от реализации металлов составила 21% в 2021 году.

В 2021 году выручка от продажи никеля выросла на 15% (или +483 млн долл. США) и составила 3 627 млн долл. США, в первую очередь за счет более высокой цены реализации никеля (+958 млн долл. США), что было частично компенсировано снижением физического объема продаж (-478 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированного никеля выросла на 33% и составила 18 528 долл. США / т против 13 916 долл. США / т в 2020 году.

Физический объем реализации рафинированного никеля, произведенного Компанией из собственного российского сырья, в 2021 году снизился на 12% (или -24 тыс. тонн), до 174 тыс. тонн, в первую очередь за счет временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Объем продаж рафинированного никеля, произведенного из стороннего сырья, остался на уровне прошлого года и составил 3 тыс. тонн.

Выручка от реализации никеля в полупродуктах в 2021 году увеличилась на 1%, до 345 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения объема реализации полупродуктов вследствие закрытия плавильных мощностей на Кольской ГМК, что было почти полностью компенсировано снижением реализации концентрата Nkomati.

Также в 2021 году был реализован никель, приобретенный на рынке у третьих сторон, на сумму 3 млн долл. США.

МЕДЬ

В 2021 году выручка от реализации меди составила 22% в структуре выручки от продажи металлов, увеличившись на 1 п. п. Рост выручки на 23% (или +711 млн долл. США), до 3 789 млн долл. США, был обусловлен более высокой ценой реализации меди (+1 528 млн долл. США), что было частично компенсировано падением физического объема продаж (-1 122 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированной меди выросла на 50%, с 6 221 долл. США / т

в 2020 году до 9 322 долл. США / т в 2021 году.

Физический объем реализации рафинированной меди, произведенной из собственного российского сырья, в 2021 году снизился на 28% (или -119 тыс. тонн), до 308 тыс. тонн, в первую очередь за счет временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка от реализации меди в полупродуктах в 2021 году увеличилась на 43%, до 607 млн долл. США, преимущественно за счет роста рыночной цены на медь.

В 2021 году была реализована медь, приобретенная на рынке у третьих сторон, на сумму 305 млн долл. США.

ПАЛЛАДИЙ

В 2021 году выручка от реализации палладия составила 39% в структуре выручки от продажи металлов, уменьшившись на 3 п. п. относительно 2020 года. Выручка от продаж палладия выросла на 5% (или +300 млн долл. США), до 6 665 млн долл. США, благодаря росту цены реализации (+544 млн долл. США) и физических объемов продаж (+56 млн долл. США).

Средняя цена реализации рафинированного палладия увеличилась в 2021 году на 10% и составила 2 388 долл. США / тр. унцию против 2 176 долл. США / тр. унцию в 2020 году.

В 2021 году физический объем реализации рафинированного палладия, произведенного Компанией из собственного российского сырья, вырос на 2% (или 52 тыс. тр. унций), до 2 656 тыс. тр. унций. При этом рост реализации за счет продажи металла из накопленных в 2020 году запасов был частично компенсирован снижением реализации вследствие временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка от реализации палладия в полупродуктах в 2021 году снизилась на 53% и составила 69 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения объема реализации концентрата Nkomati.

В 2021 году был реализован палладий, приобретаемый на рынке у третьих сторон, на сумму 253 млн долл. США против 553 млн долл. США в 2020 году.

ПЛАТИНА

В 2021 году выручка от реализации платины выросла на 10% (или +63 млн долл. США), до 685 млн долл. США. Доля платины в выручке от реализации металлов Группы осталась прежней и составила 4%. Рост цены реализации (+141 млн долл. США) был частично компенсирован снижением физических объемов продаж (-78 млн долл. США).

Физический объем реализации рафинированной платины, произведенной из собственного российского сырья, в 2021 году снизился на 9% (или -63 тыс. тр. унций), до 621 тыс. тр. унций, в первую очередь за счет временной приостановки рудников Октябрьский, Таймырский и НОФ.

Выручка от реализации платины в полупродуктах в 2021 году снизилась на 47%, до 10 млн долл. США, в первую очередь за счет снижения объема реализации полупродуктов, произведенных Nkomati.

РОДИЙ

В 2021 году выручка от реализации родия выросла на 55% (или 374 млн долл. США), преимущественно в связи с более высокой ценой реализации.

В 2021 году был реализован родий, приобретаемый на рынке у третьих сторон, на сумму 14 млн долл. США.

ЗОЛОТО

В 2021 году выручка от реализации золота снизилась на 3% (или -22 млн долл. США), в первую очередь за счет снижения объемов реализации полупродуктов ГРК «Быстринское».

ПРОЧИЕ МЕТАЛЛЫ

Выручка от реализации прочих металлов в 2021 году увеличилась на 53% (или +217 млн долл. США), до 627 млн долл. США, преимущественно за счет роста выручки от продаж железорудного концентрата в связи с ростом цены.

Выручка от прочей реализации

В 2021 году выручка от прочей реализации увеличилась на 32% (или +181 млн долл. США) и составила 749 млн долл. США, в первую очередь за счет роста реализации нефтепродуктов, а также увеличения выручки от авиаперевозок в связи с частичным снятием ограничений, связанных с пандемией коронавируса.

На **32%**

увеличилась выручка от прочей реализации

Себестоимость реализации

СЕБЕСТОИМОСТЬ

РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕТАЛЛОВ

Себестоимость реализованных металлов в 2021 году составила 5 057 млн долл. США, увеличившись на 12% (или +557 млн долл. США), при этом:

- денежные операционные расходы увеличились на 25% (или +988 млн долл. США), преимущественно за счет введения временных экспортных пошлин на никель и медь во втором полугодии 2021 года (+442 млн долл. США) и увеличения налога на добычу полезных

ископаемых и иных обязательных платежей в абсолютном выражении (+379 млн долл. США);

- сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции привел к снижению себестоимости реализованных металлов на 429 млн долл. США.

ДЕНЕЖНЫЕ

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Денежные операционные расходы в 2021 году увеличились на 988 млн долл. США (или 25%)

и составили 4 874 млн долл. США, в первую очередь за счет введения временных экспортных пошлин на никель и медь во втором полугодии 2021 года (+442 млн долл. США), а также роста налога на добычу полезных ископаемых и иных обязательных платежей (+379 млн долл. США) в абсолютном выражении.

При этом инфляционный рост расходов в размере +159 млн долл. США был частично компенсирован положительным эффектом от ослабления курса рубля (-40 млн долл. США).

Себестоимость реализованных металлов (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расходы на персонал	1 406	1 307	8
Материалы и запчасти	715	731	-2
Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи	627	248	3x
Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи	581	482	21
Экспортные таможенные пошлины	442	-	100
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	410	276	49
Транспортные расходы	130	90	44
Топливо	122	109	12
Электричество и теплоснабжение	118	151	-22
Расходы на приобретение сырья и полупродуктов	95	298	-68
Прочие	228	194	18
Денежные операционные расходы	4 874	3 886	25
Износ и амортизация	843	845	0
Увеличение запасов металлопродукции	-660	-231	3x
Итого	5 057	4 500	12

Расходы на персонал

В 2021 году расходы на персонал увеличились на 8% (или 99 млн долл. США) и составили 1 406 млн долл. США, что соответствует 29% в общей структуре денежных операционных затрат Компании. Основными факторами изменения стали:

- **–28 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **+77 млн долл. США** — индексация заработной платы в соответствии с коллективным договором;
- **+37 млн долл. США** — плановый рост среднесписочной численности персонала в Норильском промышленном регионе.

Материалы и запчасти

Расходы на материалы и запасные части в 2021 году снизились на 2% (или 16 млн долл. США), до 715 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **–2 млн долл. США** — положительный эффект от ослабления курса рубля;
- **–32 млн долл. США** — снижение вовлечения материалов, в первую очередь связанное с прекращением деятельности Nkomati;
- **+18 млн долл. США** — инфляционный рост расходов на материалы и запчасти.

Налог на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в 2021 году увеличились в три раза (или на 379 млн долл. США) и составили 627 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **–4 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **+383 млн долл. США** — в первую очередь рост ставки по налогу на добычу полезных ископаемых в 2021 году.

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи

Расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи в 2021 году увеличились на 99 млн долл. США (или 21%) и составили 581 млн долл. США из-за закупок в отчетном периоде меди для компенсации снижения объемов производства

вследствие вынужденных простоев двух рудников и Норильской обогатительной фабрики, что было частично компенсировано снижением расходов на приобретение палладия.

Экспортные таможенные пошлины

В связи с введением Правительством России временных экспортных пошлин на никель и медь, действовавших с августа по декабрь 2021 года, расходы на данную статью в 2021 году составили 442 млн долл. США.

Расходы на оплату услуг сторонних организаций

В 2021 году расходы на оплату услуг сторонних организаций увеличились на 49% (или 134 млн долл. США) и составили 410 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **+121 млн долл. США** — в первую очередь рост расходов на ремонты и горно-подготовительные работы;
- **+13 млн долл. США** — инфляционный рост затрат.

Транспортные расходы

В 2021 году транспортные расходы увеличились на 40 млн долл. США (или 44%) и составили 130 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **–1 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **+7 млн долл. США** — инфляционный рост затрат;
- **+34 млн долл. США** — в первую очередь рост объема транспортных расходов в Норильском промышленном регионе в связи с ростом объема услуг по программе повышения надежности производственных активов.

Топливо

Расходы на топливо в 2021 году увеличились на 12% (или 13 млн долл. США) и составили 122 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **–2 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **–12 млн долл. США** — снижение расходов на топливо, связанное с закрытием плавильного и металлургического цехов на Кольской ГМК;
- **+33 млн долл. США** — инфляционный рост затрат.

Электричество и теплоснабжение

В 2021 году расходы на электричество и теплоснабжение снизились на 22% (или 33 млн долл. США) и составили 118 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **–1 млн долл. США** — положительный эффект ослабления курса рубля;
- **–35 млн долл. США** — снижение, связанное в основном с закрытием плавильного и металлургического цехов на Кольской ГМК и прекращением деятельности Nkomati;
- **+3 млн долл. США** — инфляционный рост затрат.

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов

Расходы на приобретение сырья и полупродуктов в 2021 году снизились на 203 млн долл. США (или 68%) и составили 95 млн долл. США, в первую очередь за счет прекращения вовлечения в переработку медного концентрата, приобретенного у третьих сторон, и прекращения деятельности Nkomati.

Прочие

Сумма прочих расходов в 2021 году увеличилась на 18% (или 34 млн долл. США) и составила 228 млн долл. США, в первую очередь в связи с ростом расходов по очистке территории в Норильском промышленном регионе, а также инфляцией и ростом расходов на охрану и промышленную безопасность.

Износ и амортизация

В 2021 году износ и амортизация остались на уровне прошлого года и составили 843 млн долл. США.

Увеличение запасов металлопродукции

Сравнительный эффект изменения запасов металлопродукции составил –429 млн долл. США, что привело к соответствующему снижению стоимости реализации. В первую очередь это обусловлено ростом стоимости незавершенного производства и готовой продукции в связи с изменениями в законодательстве в 2021 году (ростом НДС и введением временных экспортных таможенных пошлин).

Себестоимость прочей реализации

В 2021 году себестоимость прочей реализации увеличилась на 189 млн долл. США и составила 753 млн долл. США, в первую очередь за счет увеличения авиаперевозок в связи с частичным снятием ограничений, связанных с пандемией коронавируса, а также ростом реализации нефтепродуктов.

На **189** млн долл. США
выросла себестоимость прочей
реализации

Коммерческие расходы

Коммерческие расходы (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Транспортные расходы	81	72	13
Расходы на маркетинг	48	44	9
Расходы на персонал	19	19	0
Прочие	36	32	13
Итого	184	167	10

Коммерческие расходы увеличились на 10% (или +17 млн долл. США) и составили 184 млн долл. США, в первую очередь за счет роста транспортных расходов (+9 млн долл. США).

Административные расходы

Административные расходы (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расходы на персонал	577	529	9
Расходы на оплату услуг сторонних организаций	191	142	35
Износ и амортизация	83	67	24
Налоги за исключением налога на добычу полезных ископаемых и налога на прибыль	76	69	10
Транспортные расходы	18	18	0
Прочие	44	44	0
Итого	989	869	14

В 2021 году административные расходы увеличились на 14% (или 120 млн долл. США), до 989 млн долл. США. Положительный эффект ослабления курса рубля составил –16 млн долл. США. Основными факторами изменения административных расходов в абсолютном выражении стали:

- **+58 млн долл. США** — увеличение расходов на персонал, в том числе за счет индексации заработной

платы и увеличения разовых выплат менеджменту;

- **+52 млн долл. США** — рост расходов на оплату услуг сторонних организаций, связанных в первую очередь с консультационными услугами в рамках реализации ESG-повестки, а также увеличением расходов на кибербезопасность.

На **9%**

выросли расходы на персонал, в том числе и за счет индексации заработной платы

На **35%**

выросли расходы на оплату услуг, в том числе за счет ESG-повестки и расходов на кибербезопасность

Прочие операционные расходы

Прочие операционные расходы, нетто (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расходы социального характера (Примечание 27)	1 031	500	2x
Экологические резервы	176	2 242	-92
Расходы на ликвидацию производственных инцидентов	69	-	100
Изменение прочих резервов	-3	24	Н. п.
Изменение резерва под закрытие производственных мощностей	-3	-10	-70
Прочие, нетто	15	-19	Н. п.
Итого	1 285	2 737	-53

В 2021 году прочие операционные расходы, нетто, составили 1 285 млн долл. США, снизившись на 1 452 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-2 066 млн долл. США** — преимущественно в связи с высокой базой

2020 года, обусловленной отражением расходов по экологическим резервам, связанных с компенсацией последствий утечки дизельного топлива на ТЭЦ-3 и ущерба окружающей среде;

- **+531 млн долл. США** — увеличение расходов социального характера

в рамках создания резервов по соглашениям по социально-экономическому развитию Норильска и Красноярского края;

- **+69 млн долл. США** — расходы на ликвидацию производственных инцидентов в 2021 году.

Финансовые расходы

Финансовые расходы, нетто (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расходы по процентам, за вычетом капитализированных процентов	225	364	-38
Изменения справедливой стоимости прочих долгосрочных и прочих краткосрочных обязательств	66	262	-75
Амортизация дисконта по резервам и кредиторской задолженности	59	61	-3
Расходы по процентам, начисляемым на обязательства по договорам аренды	15	12	25
(Доход)/расход, связанный с переоценкой по справедливой стоимости по договорам валютно-процентного свопа	-68	182	Н. п.
Прочие, нетто	-18	-2	9x
Итого	279	879	-68

В 2021 году финансовые расходы, нетто, снизились на 68% и составили 279 млн долл. США. Основными факторами изменения стали:

- **-250 млн долл. США** — получение дохода от переоценки валютно-процентных свопов в 2021 году, прежде всего благодаря проведению финальных расчетов по части инструментов в период укрепления рубля относительно курса на начало отчетного

периода, в сравнении с убытком от переоценки валютно-процентных свопов, зафиксированных по итогам 2020 года;

- **-196 млн долл. США** — сравнительный эффект изменения справедливой стоимости пут опциона в отношении операций с собственниками неконтролирующих долей Быстринского ГОКа, который закончился 31 декабря 2021 года;

- **-139 млн долл. США** — сокращение расходов по процентам за вычетом капитализированных процентов на 38% за счет эффективного управления долговым портфелем на фоне увеличения его объема на 6% (рефинансирование долговых обязательств на более конкурентных условиях), что, в свою очередь, было обусловлено следующими факторами:

- погашением в октябре 2020 года выпуска еврооблигаций на общую сумму 1 млрд долл. США с купоном 5,55% годовых и досрочным погашением в ноябре 2020 года срочного кредита на общую сумму 60 млрд руб. с процентной ставкой 8,30% годовых;
- полным досрочным погашением в феврале 2021 года (в предусмотренную эмиссионной документацией дату досрочного погашения по усмотрению эмитента) выпуска биржевых рублевых облигаций на сумму 15 млрд руб. с процентной ставкой 11,60% годовых;
- выпуском еврооблигаций в сентябре 2020 года и октябре 2021 года на сумму 500 млн долл. США каждый с купоном 2,55 и 2,80% соответственно;
- рефинансированием в течение 2021 года ряда билатеральных кредитов на общую сумму 725 млн долл. США с сохранением или улучшением коммерческих параметров.

Налог на прибыль

В 2021 году расходы по налогу на прибыль увеличились на 1 366 млн долл. США, преимущественно вследствие увеличения прибыли до налогообложения.

Эффективная ставка налога на прибыль в 2021 году составила 24,9%, что выше законодательно установленной ставки 20,0%. Данное превышение сложилось в первую очередь в результате начисления

оценочного обязательства по налогу на прибыль, связанного с компенсацией экологического ущерба, а также признания расходов социального характера, не принимаемых для целей налогообложения.

Расходы по налогу на прибыль (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Расход по текущему налогу на прибыль	1 695	1 685	1
Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль	616	-740	Н. п.
Итого расход по налогу на прибыль	2 311	945	2x

Текущий налог на прибыль по странам присутствия (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Россия	1 668	1 648	1
Финляндия	5	11	-55
Прочие страны	22	26	-15
Всего	1 695	1 685	1

ЕБИТДА

ЕБИТДА (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Прибыль от операционной деятельности	9 536	6 400	49
Износ и амортизация	928	943	-2
Убыток от обесценения нефинансовых активов, нетто	48	308	-84
ЕБИТДА	10 512	7 651	37
Рентабельность ЕБИТДА	59%	49%	10 п. п.

ЕБИТДА выросла на 37% (или 2 861 млн долл. США) и составила 10 512 млн долл. США, в первую очередь за счет роста выручки.

Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала и налога на прибыль	11 479	10 254	12
Изменения в оборотном капитале	-2 226	-662	3x
Налог на прибыль уплаченный	-2 211	-1 304	70
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто	7 042	8 288	-15
Капитальные вложения	-2 764	-1 760	57
Прочая инвестиционная деятельность	126	112	13
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто	-2 638	-1 648	60
Свободный денежный поток	4 404	6 640	-34
Проценты уплаченные	-315	-510	-38
Прочая финансовая деятельность	-3 732	-3 822	-2
Денежные средства, направленные на финансовую деятельность, нетто	-4 047	-4 332	-7
Эффект от курсовых разниц на остатки денежных средств и их эквивалентов	-1	99	Н. п.
Увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто	356	2 407	-85

В 2021 году свободный денежный поток сократился на 34% и составил 4,4 млрд долл. США вследствие снижения денежного потока от операционной деятельности и увеличения денежного потока, направленного на инвестиционную деятельность.

В 2021 году денежный поток, полученный от операционной деятельности, снизился на 15% и составил 7,0 млрд долл. США. При этом погашение экологических резервов и рост платежей по налогу на прибыль были частично компенсированы ростом выручки от реализации металлов.

В 2021 году денежный поток, направленный на инвестиционную деятельность, увеличился на 60% и составил 2,6 млрд долл. США, в первую очередь за счет роста капитальных вложений на 57%, которые составили 2,8 млрд долл. США.

Зависимость изменения оборотного капитала в балансе с эффектом в отчете о движении денежных средств
(млн долл. США)

Показатель	2021	2020
Изменение чистого оборотного капитала в балансе	-557	273
Курсовые разницы	15	-290
Изменение задолженности по налогу на прибыль	524	-359
Изменение долгосрочных статей, входящих в чистый оборотный капитал в ОДДС	-56	-95
Изменение резервов	-2 145	-186
Прочие изменения	-7	-5
Изменение чистого оборотного капитала в ОДДС	-2 226	-662

Капитальные вложения по основным объектам инвестиций (млн долл. США)

Показатель	2021	2020	Изменение (%)
Заполярный филиал, в том числе основные проекты:	843	665	27
рудник «Скалистый»	95	109	-13
рудник «Таймырский»	38	97	-61
рудник «Комсомольский»	32	51	-37
рудник «Октябрьский»	10	16	-38
Талнахская обогатительная фабрика	167	38	4x
прочие проекты Заполярного филиала	501	354	42
Кольская ГМК	205	155	32
Серный проект	526	154	3x
Южный кластер	304	114	3x
Модернизация инфраструктуры энерго- и газоснабжения	316	219	44
Читинский медный проект (Быстринский ГОК)	62	98	-37
Прочие производственные проекты	490	344	42
Прочие непроизводственные проекты	18	11	64
Итого	2 764	1 760	57

В 2021 году капитальные затраты увеличились на 57% (или 1 004 млн долл. США), до рекордных 2 764 млн долл. США, в связи со стратегическим ростом инвестиций по ключевым проектам. Расходы по Серной программе, реализация которой вошла в активную фазу, превысили 500 млн долл. США, а инвестиции в Южный кластер и расширение Талнахской обогатительной фабрики увеличились в три и четыре раза соответственно. Расходы на капитализируемые ремонты, промышленную безопасность и модернизацию основных фондов предприятий Группы увеличились более чем на 40%, превысив 800 млн долл. США.

Управление задолженностью и ликвидностью

Задолженность и ликвидность (млн долл. США)

Показатель	По состоянию на 31 декабря 2021 года	По состоянию на 31 декабря 2020 года	Изменение	
			млн долл. США	%
Долгосрочные кредиты и займы	8 616	9 622	-1 006	-10
Краткосрочные кредиты и займы	1 610	12	1 598	100
Обязательства по аренде	235	262	-27	-10
Общий долг	10 461	9 896	565	6
Денежные средства и их эквиваленты	5 547	5 191	356	7
Чистый долг	4 914	4 705	209	4
Чистый долг / 12 мес. EBITDA	0,5x	0,6x	-0,1x	

По состоянию на 31 декабря 2021 года общий долг Компании увеличился на 6% по сравнению с 31 декабря 2020 года и составил 10 461 млн долл. США. Основным фактором роста стал новый выпуск еврооблигаций на 500 млн долл. США, осуществленный в октябре 2021 года, в том числе в целях аккумулирования ликвидности для предстоящих погашений в 2022 году. Краткосрочные кредиты и займы по состоянию на 31 декабря 2021 года увеличились на 1 598 млн долл. США по сравнению с 31 декабря 2020 года, преимущественно

за счет двух выпусков еврооблигаций на общую сумму 1 500 млн долл. США со сроками погашения в апреле и октябре 2022 года, перешедших в категорию краткосрочных обязательств по состоянию на 31 декабря 2021 года. Краткосрочные обязательства Компании полностью покрываются денежными средствами и подтвержденными кредитными линиями.

Чистый долг Компании по состоянию на 31 декабря 2021 года увеличился на 4% по сравнению с 31 декабря

2020 года за счет роста общего долга. Несмотря на рост чистого долга, показатель «Чистый долг / 12 мес. EBITDA» на конец 2021 года сократился на 0,1x по сравнению с 31 декабря 2020 года и составил 0,5x.

По состоянию на 31 декабря 2021 года все три международных рейтинговых агентства — Fitch, Moody's и S&P Global — и национальное рейтинговое агентство «Эксперт РА» оценивали кредитный рейтинг Компании на инвестиционном уровне.