

Новые ВОЗМОЖНОСТИ

➔ Палладий для стекловолокна

Pd

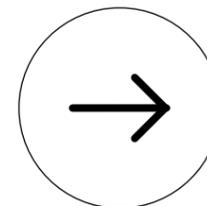
Стекловолокно — легкий, прочный и устойчивый к коррозии материал, играет важную роль в «зеленой» энергетике. Применение палладия значительно снижает стоимость изготовления стекловолокна.

Производство стекловолокна — сложный высокотехнологичный процесс, где используют оборудование, состоящее из сплава металлов платиновой группы. Чтобы снизить стоимость оборудования, можно заменить в составе сплава платину на палладий. Его плотность в 2 раза меньше, что позволяет использовать меньше драгоценного металла, сохраняя технические характеристики устройства.



06. Риск-менеджмент

Система управления рисками	234
Риски, связанные с изменением климата	240
Ключевые риски	246



Система управления рисками

Существующая корпоративная система управления рисками интегрирована¹ в бизнес-процессы Компании и позволяет эффективно принимать рискориентированные решения на различных уровнях организации для достижения стратегических и операционных целей.

Система управления рисками базируется на принципах и требованиях, зафиксированных в российском законодательстве, а также в профессиональных стандартах, в том числе в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (приложение к письму Банка России от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143).

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

В Компании определены следующие основные цели управления рисками:

Повышение вероятности достижения поставленных целей Компании

Повышение эффективности распределения ресурсов

Повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании

¹ Для обеспечения результативности менеджмента риска необходима максимальная интеграция менеджмента риска процесса в систему менеджмента и процессы организации (ГОСТ Р 51901.7-2017).

Структура системы управления рисками

✓ Совет директоров

✓ Комитет Совета директоров по аудиту

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

✓ Правление

✓ Комитет по управлению рисками при Правлении

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

✓ Внутренний аудит

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

✓ Внутренний контроль

- Методологическая поддержка и участие в оценке рисков бизнес-процессов

✓ Служба риск-менеджмента

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

✓ Владельцы рисков

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

В 2024 году Компания выполнила следующие проекты и инициативы по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- совершенствовались инструменты автоматизации на базе существующей системы класса GRC по направлению рисков инвестиционных проектов, интеграции рисков с процессами бюджетного планирования;
- актуализирована количественная оценка совокупного влияния рисков на функциональные стратегии;

- по направлению развития риск-культуры проводилось обучение сотрудников Компании, были разработаны электронный курс по управлению рисками инвестиционных проектов и инструмент самодиагностики риск-культуры;
- проводилась регулярная работа комитета и профильных комитетов по управлению рисками;
- выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет Компании на 2025 год, оценена чувствительность бюджета

- к ключевым рискам, мероприятия по рискам были включены в бюджет;
- проводится мониторинг показателей риск-аппетита Компании и декомпозированного риск-аппетита на уровне дивизионов;
- совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков;
- регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов;
- проведена внешняя независимая оценка системы управления ESG-рисками, подтвержден высокий уровень эффективности.

В соответствии с планами совершенствования системы управления рисками на 2025 год определены следующие направления:

Дальнейшее развитие автоматизации управления рисками в части функциональности системы

Расширение периметра применения количественной оценки рисков в процессе стратегического и операционного планирования

Развитие методологии анализа и оценки различных категорий и типов рисков и управления ими

Применение и совершенствование концепции оценки долгосрочных рисков, связанных с изменением климата, в соответствии с методологией TCFD¹

Основные стратегические риски

В 2024 году была проведена актуализация стратегических рисков Компании. Среди основных Компания определяет следующие группы рисков:

Снижение спроса на продукцию Компании

Снижение производительности и нарушение непрерывности производства

Увеличение дефицита персонала Компании

Недостижение целей по снижению негативного воздействия на окружающую среду

Страхование

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

Функция страхования в «Норникеле» централизована для целей соблюдения единой политики и стандартов по страхованию. Ежегодно утверждается комплексная программа, определяющая ключевые параметры

по видам страхования, основным направлениям деятельности и проектам. В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности, в составе которой на единых условиях застрахованы предприятия основной производственной цепочки. В основе программ страхования ответственности директоров и должностных лиц, иных видов ответственности, страхования грузов, информационных рисков, строительно-монтажных работ, различных видов транспорта также лежат принципы централизации и непрерывности.

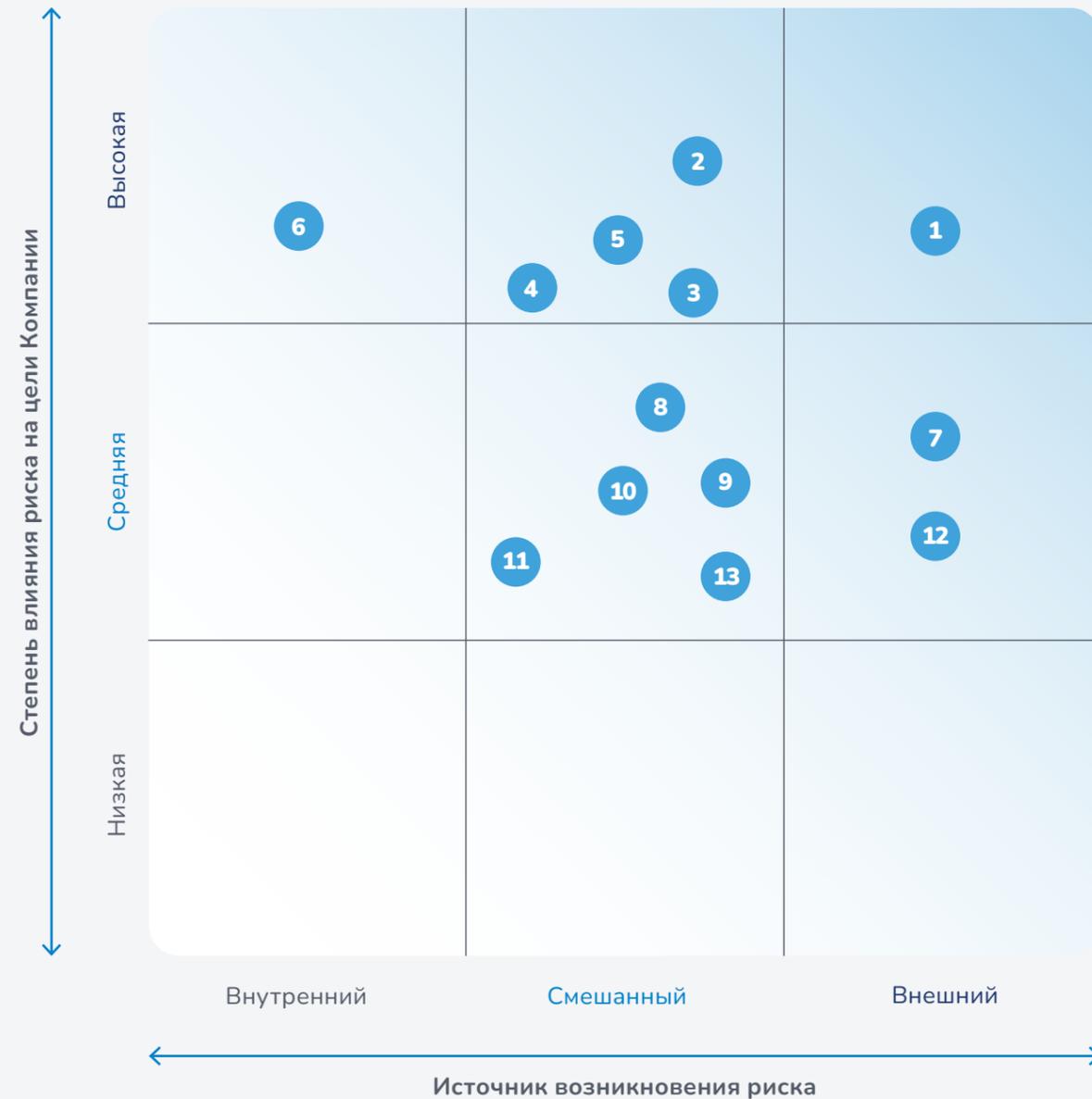
Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховщиками России

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

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

Карта рисков

Карта значимых рисков Компании с изменениями оценок в 2024 году



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

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

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

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

Динамика рисков в 2024 году отражает преимущественно выполнение митигирующих мероприятий, а также изменение многих факторов внешней для Компании среды и адаптацию к новым условиям.

Наименование рисков

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

По сравнению с прошлым годом

- Оценка риска выросла
- Оценка риска снизилась
- Оценка риска не изменилась

Риски, связанные с изменением климата



Более подробно информация о рисках и возможностях «Норникеля», связанных с изменением климата, раскрыта в [Отчете в области изменения климата](#).

Для оценки рисков и возможностей, связанных с изменением климата, «Норникель» использует рекомендации Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации¹, а также рекомендации

Рабочей группы TCFD, в соответствии с которыми выделяются две основные категории рисков:

- **Физические риски.** Их влияние может выражаться в погодных аномалиях («острые» риски) или хроническом изменении погодных условий (хронические риски). Последствия реализации физических рисков, связанных с изменением климата, для Компании могут проявляться в виде растепления многолетнемерзлых грунтов, изменения водности речных бассейнов, величины и режима осадков и других

климатических риск-факторов, которые могут оказывать существенное негативное влияние на операционную деятельность Группы.

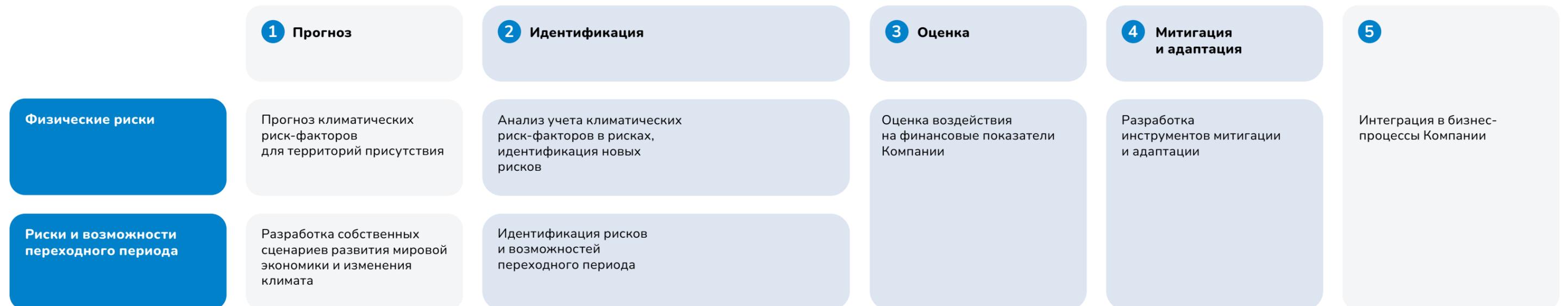
- **Риски переходного периода.** Возникают вследствие глобального перехода к низкоуглеродной экономике. К основным рискам данного типа Компания относит соответствующие политические и регуляторные, технологические, рыночные и репутационные риски, которые могут привести к существенному изменению спроса на продукцию Компании.

Активы Компании находятся в регионах, уже долгое время испытывающих влияние изменения климата, которое учитывается в текущих технико-производственных и экологических рисках. Компания продолжает интегрировать процесс управления рисками, связанными с изменением климата, а также риск-факторами, связанными с изменением климата, в свои бизнес-процессы в соответствии с рекомендациями TCFD и COSO. Продолжение интеграции физических рисков подразумевает структурирование порядка и правил работы с текущими рисками, а также с рисками более длинных горизонтов. Категория рисков переходного периода в классификации TCFD может выступать в виде как отдельного риска, так и риск-фактора для других рисков. Компания определила перечень своих рисков переходного периода и провела их оценку в пилотном режиме.

В рамках реализации Дорожной карты по соответствию рекомендациям TCFD и выполнения задач, закрепленных корпоративной Стратегией в области экологии и изменения климата, «Норникель» совершенствует процедуры управления рисками, связанными с изменением климата.



Формирование процедур управления рисками, связанными с изменением климата



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

В основе анализа физических рисков лежат публичные сценарии Межправительственной группы экспертов по изменению климата (SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5), «локализованные» для всех регионов присутствия производственных площадок Компании. Для анализа рисков переходного периода используются собственные сценарии развития мировой

экономики и изменения климата на горизонте до 2050 года. Для управления рисками, связанными с растеплением многолетнемерзлых грунтов, Компания продолжает развитие системы мониторинга объектов, позволяющей обеспечить постоянное автоматизированное наблюдение за температурой многолетнемерзлых грунтов оснований

и деформационным поведением фундаментов. Развитием системы мониторинга занимается Центр мониторинга зданий и сооружений, который отвечает за технический надзор, геокриологический мониторинг и является центром компетенций в области инженерной геологии.

Физические риски

Деградация многолетнемерзлых грунтов

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

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

Маловодный режим рек

Дефицит воды в водохранилищах гидроэнергетических объектов Компании может привести к недостижению необходимого напора на турбинах гидроэлектростанций и падению объема выработки электроэнергии, а также к дефициту питьевой воды на территории г. Норильска.

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

Риски и возможности переходного периода

Для оценки рисков и возможностей, возникающих в процессе глобального энергоперехода, «Норникель» разработал три собственных долгосрочных сценария развития мировой экономики и изменения климата.

Для разработки сценариев при участии экспертов Института народно-хозяйственного прогнозирования Российской академии наук (ИНП РАН) был проведен анализ порядка 190 доступных

публичных сценариев от ведущих разработчиков. В результате были составлены три сценария развития мировой экономики и изменения климата, соответствующих траекториям изменения климата, описанным в публичных сценариях МГЭИК SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5.

В конце 2024 года сценарии были актуализированы с учетом фактических данных за 2022–2023 годы, а также с учетом

расширения прогнозного периода до 2060 года. Вероятность сценария «Быстрая трансформация» была снижена с 25 до 20%; это обусловлено случившимся ростом глобальных выбросов за 2021–2023 годы более чем на 2%, что усложняет задачу по декарбонизации мировой экономики. Вероятность сценария «Устойчивый палладий» повысилась до 75% как сценария, наиболее приближенного к текущим трендам.

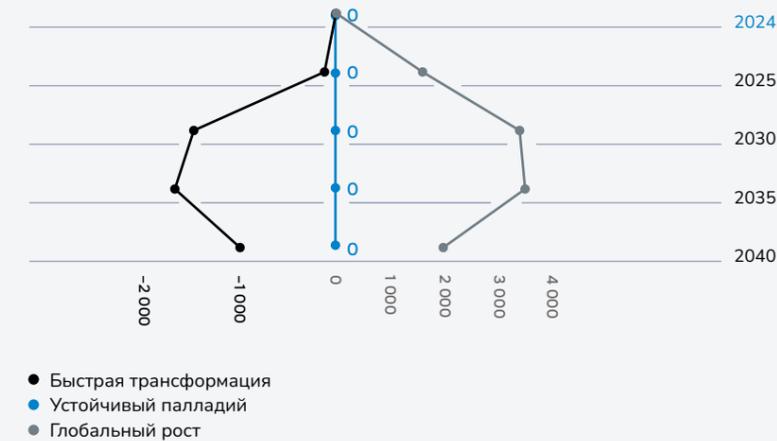
Ключевые характеристики разработанных сценариев для оценки рисков и возможностей переходного периода на горизонте до 2060 года

Сценарии	Быстрая трансформация SSP1-2.6	Устойчивый палладий SSP2-4.5	Глобальный рост SSP5-8.5
Вероятность	20%	75%	5%
Фокус развития	Низкоуглеродная парадигма развития, силы мирового сообщества направлены на сокращение выбросов парниковых газов	Сохранение текущих социально-экономических тенденций, наряду с зеленой экономикой традиционные отрасли продолжают играть существенную роль	Фактический отказ от усилий по сдерживанию изменения климата и быстрый экономический рост на базе углеводородов
Инфляция	Высокая	Умеренная	Низкая
Ресурсоемкость/энергоёмкость	Низкая	Умеренное снижение	Высокая
Климатическое регулирование	Жесткое	Умеренное	Незначительное
Цены на эмиссии CO₂	Большой рост	Умеренный рост	На уровне 2021 года
Изменение температуры к 2050 году¹	+1,8 °C	+2,0 °C	+2,4 °C

В качестве базового был выбран сценарий «Устойчивый палладий», согласно которому ожидается, что наряду с развитием зеленой экономики традиционные отрасли продолжают играть существенную роль. В частности, сохранится большая доля рынка

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

Сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2040 года



Анализ показал, что прогноз EBITDA для Компании более благоприятен в сценарии «Глобальный рост»

На базе актуализированных сценариев «Норникель» провел сценарный анализ сводной финансово-экономической модели до 2040 года. Анализ показал, что прогноз EBITDA для Компании более благоприятен в сценарии «Глобальный рост» и наименее благоприятен в сценарии «Быстрая трансформация». Ключевые драйверы наиболее высоких показателей EBITDA в сценарии «Глобальный рост» — наибольший рост ВВП и численности населения, что обеспечит наибольшую

потребность в палладии и меди относительно двух других сценариев. При этом Компания определила вероятность реализации сценария «Глобальный рост» на уровне 5%.

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

ВВП и численности населения. Кроме того, ввиду общего тренда на деавтомобилизацию и развития райдшеринга (ride-sharing), объем общего парка пассажирских автомобилей, а также парка пассажирских электромобилей, водородных автомобилей и подключаемых гибридов в сценарии «Быстрая трансформация» будет ниже, чем в сценарии «Устойчивый палладий». Вероятность сценария «Быстрая трансформация» — 20%.

После 2034 года стрессовые сценарии сближаются с базовым сценарием «Устойчивый палладий» ввиду различия темпов прироста цен на металлы: темп прироста цен в «Быстрой трансформации» выше, а в «Глобальном росте», напротив, ниже относительно «Устойчивого палладия».



Полный перечень рисков, связанных с изменением климата подробно описаны в [Отчете в области изменения климата «Норникеля»](#).

¹ Прирост температуры к доиндустриальному уровню.

Ключевые риски

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

Ценовой риск

Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на производимые «Норникелем» металлы зависит от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, а также интереса финансового сообщества к спекулятивным/инвестиционным сделкам на сырьевых рынках.

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

Рыночный риск

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

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

Финансовые риски

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

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

Технико-производственные риски

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

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

Риски инвестиционных проектов

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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> Изменения в прогнозах по объему, качеству и свойствам руд по мере проведения доразведки Изменения сроков реализации инвестиционных проектов Изменение бюджета инвестиционных проектов в процессе их реализации Изменение технологических показателей проектов в процессе реализации 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическая цель: рост на базе перво-классных активов Развитие горнодобывающего комплекса, мощностей обогащения и металлургии Развитие минерально-сырьевой базы и модернизация основных производственных переделов первоклассных активов Компании 	<ul style="list-style-type: none"> Степень влияния на цели: высокая. Источник риска: смешанный. Динамика в оценке: без изменений 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> выполняет опережающие геолого-разведочные работы с актуализацией технологических показателей по проектам и горного календаря (перспективного плана добычи) с учетом текущего статуса реализации крупных инвестиционных проектов по развитию минерально-сырьевой базы; проводит ресурсное, геомеханическое, гидрогеологическое моделирование; проводит внешний аудит геологической информации; развивает горно-геологическую информационную систему в Компании; проводит моделирование планов развития горных работ в горно-геологических информационных системах; проводит внутренний аудит (кросс-функциональную экспертизу) крупных инвестиционных проектов на всех фазах жизненного цикла проекта (Project Assurance); совершенствует систему мотивации в проектной деятельности и развитие компетенций (в том числе проводится аттестация персонала с выявлением зон развития и последующим обучением); совершенствует стандарты проектной деятельности, развивает инструменты проектной среды; распространяет практику применения пилотных установок по всем технологически сложным и уникальным переделам; осуществляет перепроектирование и замену исполнителей материально-технических ресурсов / услуг на поставщиков из дружественных стран; реализует программу трансформации в научно-исследовательском институте для повышения качества и минимизации сроков выполнения научно-исследовательских и проектно-исследовательских работ; развивает компетенции проектного управления в проектных командах и обеспечивает регулярный обмен лучшими практиками

Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

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

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

Комплаенс-риски

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

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

Риски информационной безопасности

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

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

Экологические риски

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

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

Социальный риск

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

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> Реализация проектов, затрагивающих численность / кадровый состав персонала Непримиримые ценности Компании отдельными сотрудниками и (или) третьими лицами Ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы сотрудников 	<p>Социальная ответственность:</p> <ul style="list-style-type: none"> развитие в партнерстве с региональными и местными органами власти социальной инфраструктуры, необходимой для безопасной и комфортной жизни населения территории; 	<ul style="list-style-type: none"> Степень влияния на цели: средняя. Источник риска: смешанный. Динамика в оценке: без изменений 	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> неукоснительно следует требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы и сотрудниками (на предприятиях Группы заключены 22 коллективных договора); взаимодействует с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества; выполняет обязательства социальной направленности, взятые в рамках соглашений государственно-частного партнерства; реализует программы корпоративной социальной политики, а также благотворительную программу «Мир новых возможностей», направленную на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив, в том числе представителей коренных малочисленных народов полуострова Таймыр и программу корпоративного волонтерства «Комбинат добра»;

Основные факторы риска	Влияние на цель и стратегию развития Компании	Оценка риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<ul style="list-style-type: none"> Распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди сотрудников Группы Перераспределение расходов, связанных с социальными программами и благотворительностью 	<ul style="list-style-type: none"> содействие профессиональному и культурному развитию сотрудников и формирование кадрового потенциала регионов деятельности Компании; реализация системных благотворительных программ и проектов 		<ul style="list-style-type: none"> реализует проекты по созданию инфраструктуры для опережающего развития сервисной экономики и повышения качества жизни в регионах присутствия Компании через деятельность Агентства развития Норильска, Центра социальных проектов Печенгского района «Вторая школа», Агентства развития Мончегорска; регулярно проводит социальный мониторинг предприятий; организует опросы населения, проживающего на территории г. Норильска, касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия с целью выявления проблемных зон; реализует социальные проекты и программы, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей, а также бывших сотрудников Компании; проводит диалоги и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности об устойчивом развитии Группы; предоставляет комплекс мер социальной поддержки высвобождаемому персоналу в соответствии с социальными программами, принятыми на Кольской площадке, и разрабатывает стратегию социально-экономического развития Печенгского района

Риски цепочки поставок

Прерывание, нарушение цепочки поставок в условиях текущей транспортно-логистической схемы.

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