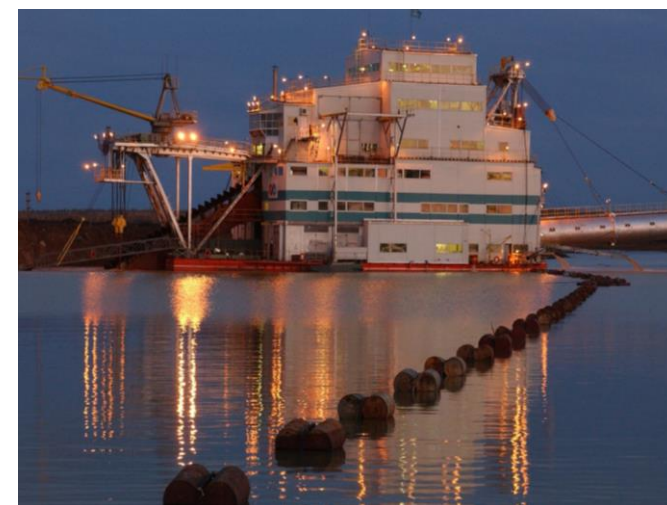




# ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ В 2015 ГОДУ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ АЛРОСА ДО 2023 ГОДА



апрель 2016

## Оглавление

Введение.....	3
Ключевые события 2015 года .....	4
Реализация в 2015 году Долгосрочной программы развития Группы АЛРОСА до 2023 года .....	6
Добыча алмазов .....	6
Продажи алмазной продукции.....	7
Прочая деятельность.....	11
Инвестиции и инновации .....	11
Геологоразведка .....	19
Непрофильные активы.....	20
Потребность в трудовых ресурсах и кадровая политика .....	21
Устойчивое развитие .....	23
Развитие Дальнего Востока.....	26
Финансово-экономические показатели.....	27
Ключевые показатели эффективности .....	30
Заключение .....	32
Приложение 1. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) ПИРиТМ АК «АЛРОСА» (ПАО).....	33

## Введение

Отчет о реализации в 2015 году Долгосрочной программы развития Группы АЛРОСА до 2023 года (далее – Долгосрочная программа) подготовлен в соответствии с решением Наблюдательного Совета АК «АЛРОСА» (ПАО) (протокол №А01/229-ПР-НС от 23.04.2015).

Отчет о реализации Долгосрочной программы отражает оценку эффективности реализации Долгосрочной программы в 2015 г. с целью выработки необходимых управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности, в том числе в части оптимизации производственных процессов, капитальных и операционных затрат, а также сроков реализации мероприятий, предусмотренных Долгосрочной программой.

Долгосрочная программа разработана во исполнение Перечня поручений по реализации Послания Президента РФ Федеральному собранию РФ от 12.12.2013 г. и утверждена Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) (далее – Компания) в 2014 г. Долгосрочная программа определяет перспективы развития Группы «АЛРОСА» (далее – Группа/АЛРОСА) до 2023 г. с учетом факторов макро- и микро-окружения, конкретные мероприятия, позволяющие реализовать стратегию Группы и долгосрочные интересы акционеров.

Сохранение лидирующих позиций, концентрация на разведке и добыче алмазов, укрепление статуса на мировом рынке – основа стратегии развития Группы АЛРОСА.

Стратегия Группы призвана обеспечить преобразование Группы из ее текущего положения алмазодобывающей компании с диверсифицированным портфелем предприятий, не связанных с добычей алмазов, и консолидированной добычей алмазов только в Российской Федерации, в признанного лидера рынка со стратегическим акцентом на разведке, добыче и реализации алмазов с присутствием в многообещающих регионах России и Африки.

Стратегическими приоритетами Группы «АЛРОСА» до 2023 г. являются:

1. Концентрация на добыче алмазов с постепенным выходом из непрофильных видов бизнеса и увеличением производства алмазного сырья до уровня свыше 41 млн карат в год.
2. Сохранение и расширение минерально-сырьевой базы для обеспечения долгосрочного роста Группы АЛРОСА.
3. Повышение производительности посредством инноваций и совершенствования производственных процессов.
4. Закрепление статуса признанного лидера алмазодобывающей отрасли с безупречной репутацией среди покупателей.
5. Соблюдение высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления в регионах присутствия.

В 2015 г. АЛРОСА реализовала запланированные инициативы, обеспечивающие достижение к 2023 г. установленных стратегических целей.

## Ключевые события 2015 года

Ключевые события 2015 г. в разрезе стратегических приоритетов Группы АЛРОСА представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

### Ключевые события Группы АЛРОСА

Стратегический приоритет	Выполненные мероприятия
Укрепление лидирующего положения на мировом рынке алмазодобычи	Группой АЛРОСА добыто алмазного сырья общим весом 38,3 млн карат с ростом на 5,67 % к уровню 2014 г.
	Начата добыча руды кимберлитовой трубки «Ботуобинская» (250 тыс.тн.руды) и алмазоносных песков россыпи «Нюрбинская» (600 тыс.тн. песков)
	Увеличена добыча алмазов ПАО «Севералмаз» до ~2 млн карат, в перспективе значение показателя планируется довести до уровня 5 млн карат в год.
	Обеспечен рост объема добычи руды на подземном руднике «Мир» до 790 тыс. тн, с наращиванием объемов в 2016 г. до выхода рудника на проектную мощность в 1 млн тн. руды в год
Сохранение и расширение минерально-сырьевой базы наиболее перспективных регионах	Прирост запасов Группы АЛРОСА оценен в 43,6 млн карат
	Обнаружено новое перспективное кимберлитовое поле в Западной Якутии, геологическое изучение объекта планируется в 2016 г.
	Получены права пользования недрами на участках «Очуос руч., правый приток р.Анабара», месторождении «Лясегер-Юрях, левый приток р.Маят», на участках Сюльдюкарский-1, Сюльдюкарский-2, Сюльдюкарский-3.
	Продолжены геологоразведочные работы совместными предприятиями Африканского континента (Ангола, Ботсвана, Зимбабве)
Концентрация на профильном алмазном бизнесе	Внедрены для повышения эффективности производства ГРП инновационные технологии: аэромагнитная градиентометрия, георадарное зондирование, 3D-сейсморазведка. Продолжилось внедрение подрядного способа ведения буровых работ.
	В рамках реализации программы по выходу из непрофильных активов и концентрации на алмазодобывающем бизнесе АК «АЛРОСА» осуществила: - выход из участия: КБ «МАК-Банк» (ООО), ООО «Никоновка», ООО «Сунтарцеолит», ООО «АЛРОСА-ВГС». - ликвидацию ООО «М&Даймонд»; Завершены мероприятия по реформированию жилищного комплекса АК «АЛРОСА», прекращение участие в ООО «МПЖХ»
Повышение производительности посредством	Финансирование Программы инновационного развития и технологической модернизации АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2015 год составило 2 млрд руб.

Стратегический приоритет	Выполненные мероприятия
инноваций и совершенствования производственных процессов	Внедрены 27 научно-технических разработок, получены 11 охранных документов на полезные модели и изобретения.
	Начато внедрение камерной отработки на подземном руднике «Айхал», переход на новый способ позволит снизить себестоимость добываемой руды и сократить затраты на проведение горных работ
Повышение финансовой и экономической эффективности	Погашены корпоративные и биржевые облигации на сумму 20 млрд руб., произведено досрочное погашение кредита на сумму 85 млн долл. США. Кредитный портфель АК «АЛРОСА» (ПАО) на конец отчетного года сокращен до 3 040 млн долл. США
	Работа Казначейства Группы АЛРОСА переведена в формат Единого Казначейства для повышения эффективности управления денежными потоками
	Доля заключенных договоров с производителями и дилерами составила 62% по количеству и 93% по сумме проведенных закупочных процедур.
	Доля открытых закупочных процедур с учетом электронных торгов составила 82% в общем стоимостном объеме закупок и 93% от общего количества закупочных процедур.
	Получено бюджетное финансирование на содержание объектов непрофильной деятельности АЛРОСА в сумме 1,2 млрд руб.
Развитие маркетинговой политики	Взаимодействие АЛРОСА с партнерами в рамках Всемирного алмазного совета (ВАС): активная работа по оформлению внутренней структуры и механизмов управления ВАС, выстраиванию стратегии дальнейшего развития ВАС. Впервые в истории вице-президентом ВАС был избран представитель АЛРОСА
	АЛРОСА и Израильской алмазной биржей подписан Меморандум о взаимопонимании с целью укрепления сотрудничества и развития алмазно-бриллиантовой отрасли России и Израиля.
	Вступление АЛРОСА в качестве соучредителя в Ассоциацию производителей алмазов, первую в истории мировой алмазной промышленности организацию, объединяющую ведущие алмазные компании ( в т.ч. De Beers Group, Dominion Diamond Corp., Gem Diamonds, Lucara Diamond Corp., Petra Diamonds и Rio Tinto Diamonds), деятельность которой направлена на развитие совместных программ видового маркетинга, представление интересов производителей алмазов во взаимодействии с другими организациями и органами государственной власти.
	АЛРОСА сформирован список долгосрочных клиентов на контрактный период 2015-2017 гг. с увеличением их числа до 54

Стратегический приоритет	Выполненные мероприятия
Оптимизация модели корпоративного управления	Принята новая редакция Кодекса корпоративного управления, разработанного в соответствии с рекомендациями Банка России. Кодекс корпоративного управления призван обеспечивать возможность реализации прав и защиты интересов акционеров, прозрачность управления, профессиональную и этическую ответственность руководителей всех уровней, контроль над финансово-хозяйственной деятельностью

## Реализация в 2015 году Долгосрочной программы развития Группы АЛРОСА до 2023 года

С 2009 г. Группа АЛРОСА занимает первое место в мире по добыче алмазного сырья.

В 2015 г. предприятиями Группы АЛРОСА добыто природных алмазов общим весом 38,3 млн карат с ростом 5,7 % к 2014 г., что обеспечило увеличение доли Группы в мировой алмазодобыче до 30%, подтвердив лидерство среди ведущих алмазодобывающих компаний мира.

Группа АЛРОСА располагает крупнейшей ресурсной базой и одним из самых длительных сроков отработки запасов среди основных игроков рынка.

Доказанные и вероятные запасы Группы превышают 600 млн карат, общая ресурсная база оценивается ~1 млрд карат, среднее содержание алмазов в запасах согласно Кодексу JORC - 1,4 карата на тонну, что позволяет АЛРОСА отнести к лучшим по качеству сырья алмазодобывающим компаниям мира.

Средняя численность персонала по Группе в 2015 г. составила 39 508 сотрудников, снизившись по сравнению с 2014 г. на 719 человек (-1,8%).

### Добыча алмазов

Группа АЛРОСА добывает 95% всех алмазов Российской Федерации.

Основные объекты Группы АЛРОСА по добыче и обработке алмазного сырья располагаются в Республике Саха (Якутия) и Архангельской области.

Портфель алмазных месторождений Группы включает шесть карьеров, четыре подземных рудника и 13 россыпных месторождений.

В составе Группы шесть горнодобывающих комплексов. Четыре из них – Удачинский, Айхальский, Мирнинский и Нюрбинский ГОКи – входят в состав АК «АЛРОСА» (ПАО), два других – в составе дочерних обществ АО «Алмазы Анабара» (в т.ч. добывающие и обрабатывающие мощности АО «Нижне-Ленское») и ПАО «Севералмаз».

Горнодобывающие комплексы включают одно или несколько месторождений, обогатительные мощности и парк оборудования.

Технологическая база производства Группы АЛРОСА основана на лучших мировых достижениях науки и техники и уникальном техническом опыте работы в суровых климатических условиях севера России.

Группа АЛРОСА сконцентрировала свои усилия на монопродуктовой стратегии бизнеса. Объем добычи алмазов Группы АЛРОСА по итогам 2015 г. увеличен относительно 2014 г. на 5,7% - до 38,3 млн карат, несмотря на нестабильную макроэкономическую ситуацию.

Рост алмазодобычи в натуральном выражении достигнут в результате увеличения объема обработки руды подземных рудников «Мир» и «Интернациональный», ввода в эксплуатацию второй очереди подземного рудника «Удачный», начала добычи на трубке «им.Карпинского-1», вовлечения в обработку песков россыпи «Пироповый ручей», вывода дочерним предприятием ПАО «Севералмаз» обогатительного комплекса на проектную мощность 4 млн тонн руды в год.

В 2015 г. начата добыча алмазов на трубке «Ботуобинская» - первой новой трубке в Якутии, введенной в эксплуатацию за последние 10 лет. В течение 2015 г. тр. «Ботуобинская» принесла ~1 млн карат алмазов, в перспективе добыча возрастет до 2 млн карат в год.

Добыча алмазного сырья в разрезе предприятий Группы АЛРОСА представлена в таблице 2.

**Таблица 2**

### **Добыча алмазного сырья Группы АЛРОСА**

<b>Наименование</b>	<b>Добыча алмазов в тыс. кар.</b>				<b>Добыча алмазов в млн долл. США</b>			
	<b>2014 отчет</b>	<b>2015 план</b>	<b>2015 факт</b>	<b>% к плану</b>	<b>2014 отчет</b>	<b>2015 план</b>	<b>2015 факт</b>	<b>% к плану</b>
АК «АЛРОСА» (ПАО)	22 333	23 733	23 528	99%	2 715	2 840	2 874	101%
ПАО «АЛРОСА-Нюрба»	7 363	7 460	7 510	101%	545	610	603	99%
АО «Алмазы Анабара»	3 059	3 000	3 309	110%	195	188	176	94%
АО «Нижне-Ленское»	1 818	1 945	1 964	101%	198	226	185	82%
ПАО «Севералмаз»	1 639	2 020	1 950	97%	118	152	128	84%
<b>Итого</b>	<b>36 212</b>	<b>38 157</b>	<b>38 261</b>	<b>100,3%</b>	<b>3 771</b>	<b>4 017</b>	<b>3 967</b>	<b>99%</b>

В стоимостном выражении добыча оценена 3 966,7 млн долл. США или 105,2 % к 2014 г. Выполнение показателя к плановому уровню на 99 % обусловлено введением в течение 2015 г. преysкуранта Минфин России «Апрель 2015», «Ноябрь 2015» с корректировкой в сторону снижения учетных цен на алмазы.

### **Продажи алмазной продукции**

Основные стратегические усилия Группа АЛРОСА направлены на добычу и реализацию алмазного сырья.

На долю алмазного сегмента приходится около 90% от общей выручки Группы. Основную выручку Группа получает от продажи алмазов ювелирного качества, большая часть которых реализуется по долгосрочным рамочным соглашениям с отечественными и международными гранильным предприятиями.

2015 г. характеризовался спадом торговой активности в отрасли, высокими стоками алмазов и бриллиантов, снижением цен на алмазно-бриллиантовую продукцию, ухудшением доступности кредитных ресурсов и снижением загрузки мощностей гранильной промышленности до рекордно низких значений. На низкую активность алмазно-бриллиантового рынка основные алмазодобывающие компании реагировали снижением цены и сокращением поставки сырья на мировой рынок в диапазоне от 24% до 39%.

Неблагоприятная конъюнктура рынка отразилась на показателях Группы АЛРОСА, сократив объем продаж в натуральном выражении до 30,1 млн карат, что ниже на 21% запланированного уровня и на 24 % отчетных данных 2014 г.

Слабый спрос на алмазном рынке повлиял на динамику цен Группы, снизив к концу года цены реализации на полный ассортимент алмазов до 15,2%.

В результате, совокупные продажи алмазно-бриллиантовой продукции Группы АЛРОСА в 2015 г. в стоимостной оценке сократились относительно планового уровня на 31 %, составив 3 554,4 млн долларов США.

Ослабление активности на мировом алмазном рынке и нестабильная макроэкономическая ситуация потребовали корректировки ключевых параметров бюджета Группы АЛРОСА на 2015 г., включая реализацию основной продукции. Во втором полугодии органом управления - Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) утвержден Уточненный сводный бюджет АК «АЛРОСА» (ПАО) на 2015 г. с сокращением продаж алмазной продукции до 3 400 млн долл. США.

**Таблица 3**

### **Продажи алмазной продукции Группы АЛРОСА**

<b>Наименование</b>	<b>2014 отчет</b>	<b>2015 план</b>	<b>2015 бюджет<sup>1</sup></b>	<b>2015 факт</b>	<b>% к плану</b>	<b>% к бюджету</b>
<b>Продажи в тыс. кар.</b>						
АК «АЛРОСА» (ПАО)	24 040	23 546	19 378	19 948	85%	103%
ПАО АЛРОСА-Нюрба»	8 631	7 402	5 405	5 987	81%	111%
АО «Алмазы Анабара»	3 037	3 000	1 941	1 677	56%	86%
АО «Нижне-Ленское»	2 520	1 945	928	879	45%	95%
ПАО «Севералмаз»	1 342	2 030	1 292	1 558	77%	121%

<sup>1</sup> Показатели, утвержденные Наблюдательным советом Компании (протокол заседания НС №237-ПР-НС от 19.11.2015 г.) в составе Уточненного сводного бюджета АК «АЛРОСА» (ПАО) на 2015 г. (здесь и далее по тексту).

Наименование	2014 отчет	2015 план	2015 бюджет <sup>1</sup>	2015 факт	% к плану	% к бюджету
Продажи бриллиантов	57	49	48	45	92%	94%
<b>Итого</b>	<b>39 627</b>	<b>37 971</b>	<b>28 993</b>	<b>30 095</b>	<b>79%</b>	<b>104%</b>
<b>Продажи в млн долл. США<sup>2</sup></b>						
АК «АЛРОСА» (ПАО)	3 494	3 686	2 499	2 561	69%	102%
ПАО АЛРОСА-Нюрба»	761	711	487	540	76%	111%
АО «Алмазы Анабара»	263	258	116	128	50%	110%
АО «Нижне-Ленское»	303	255	102	125	49%	123%
ПАО «Севералмаз»	80	168	70	83	49%	119%
Продажи бриллиантов	144	99	125	117	118%	94%
<b>Итого</b>	<b>5 045</b>	<b>5 177</b>	<b>3 400</b>	<b>3 554</b>	<b>69%</b>	<b>105%</b>

Физические объемы реализации превысили скорректированный параметр на 3,8%, в стоимостном эквиваленте (в долл. США) показатель перевыполнен на 4,5%.

Проводимая политика сдерживания продаж алмазного сырья и плавная корректировка цен положительно повлияли на рыночную ситуацию, но не позволили в полной мере восстановить баланс спроса и предложения.

По итогам года на внешний рынок пришлось 90 % продаж алмазов Группы АЛРОСА по стоимости и 87,3% по массе.

Реализация ювелирных алмазов Группы в стоимостном исчислении составила 3 336,7 млн долл. США ( -29,8% к 2014 г.), технических алмазов – 100,4 млн долл. США (-31,1% к 2014 г.)

Основной объем продукции АЛРОСА реализован в рамках долгосрочных договоров на поставку алмазов.

В 2015 г. АЛРОСА успешно заключила ряд долгосрочных соглашений с клиентами на новый контрактный период 2015-2017 гг., продолжила работу по привлечению новых покупателей с тестированием в режиме спотовых продаж с перспективой подписания новых долгосрочных соглашений.

По состоянию на конец декабря 2015 г. общее количество покупателей, с которыми заключены долгосрочные договоры об организации поставок алмазов, составило 54, общее количество долгосрочных договоров – 72 с ростом на 16% к 2014 г.

**Таблица 4**

**Продажи Группы АЛРОСА по каналам реализации**

Канал реализации	2013	2014	2015
Долгосрочные договоры	61%	69%	66%

<sup>2</sup> С учетом экспортной пошлины.

Канал реализации	2013	2014	2015
Конкурсные торги	21%	21%	19%
Спотовый рынок	18%	10%	15%

С целью укрепления репутации мирового лидера и надежного источника алмазной продукции АЛРОСА активно развивает партнерскую программу долгосрочных клиентов ALROSA ALLIANCE. В 2015 г. повышена регулярность использования товарного знака ALROSA ALLIANCE крупнейшими участниками мирового алмазно-бриллиантового рынка, вырос уровень узнаваемости бренда ALROSA ALLIANCE.

В рамках развития сотрудничества в алмазно-бриллиантовой отрасли, укрепления потребительского спроса на бриллианты и защиты интересов АЛРОСА на мировой арене в 2015 г. АК «АЛРОСА»:

- выступила, наряду с крупнейшими мировыми компаниями - De Beers Group, Dominion Diamond Corp., Gem Diamonds, Lucara Diamond Corp., Petra Diamonds, Rio Tinto Diamonds соучредителем Ассоциации производителей алмазов (АПА), первой в истории мировой алмазной промышленности организации производителей алмазного сырья, призванной объединить усилия по решению задач, стоящих перед алмазодобывающей отраслью;
- взаимодействовала с партнерами в рамках Всемирного алмазного совета (ВАС), единого представителя мировой алмазно-бриллиантовой отрасли в статусе наблюдателя в Кимберлийском процессе, межгосударственной инициативе, нацеленной на недопущение «конфликтных» алмазов в каналы международной торговли. Компания активно способствовала оформлению внутренней структуры и механизмов управления, а также выстраиванию стратегии дальнейшего развития ВАС после его реформы для соответствия актуальным отраслевым реалиям и новым вызовам. Представитель Компании, впервые в истории, вошел в состав Совета директоров и Исполкома Всемирного алмазного совета;
- подписала Меморандум о взаимопонимании с Израильской алмазной биржей, предусматривающий обмен информацией и совместные усилия по борьбе с проникновением синтетики на рынок природных алмазов, взаимодействие в сфере создания прозрачных цепочек поставок алмазов и бриллиантов;
- реализовала комплекс подготовительных процедур для вступления в RJC (Совет по ответственной практике в ювелирном бизнесе - Responsible Jewellery Council) с целью обеспечения независимого аудита поставок алмазного сырья и ответственных бизнес практик (предложение предварительно одобрено Правлением АК «АЛРОСА», окончательное решение будет принято органом управления Компании в 2016 г.);
- поддержала создание, приняла участие в открытии Специальной таможенной зоны на площадке Мумбайской алмазной биржи, предназначенной для упрощения процедуры проведения просмотров, аукционов и продаж алмазного сырья в Индии;
- выступила в качестве генерального партнера на первом Восточном экономическом форуме во Владивостоке;

- участвовала в крупнейших международных отраслевых выставках The JCK Show Las Vegas; Hong Kong International Diamond, Gem & Pearl Show; Hong Kong Jewellery & Gem Fair.
- участвовала в работе межправительственных комиссий России с Анголой, Арменией, Зимбабве, Израилем, Индией, Намибией, ОАЭ, ЮАР и в первом российско-ботсванском бизнес-семинаре в Ботсване

Для повышения эффективности сбыта бриллиантов проведена работа по развитию прямых поставок бриллиантов по долгосрочным соглашениям с потенциальными партнерами (Chow Sang Sang, LUK FOOK Group, Chow Tai Fook, Rothschild Diamonds, Laurelton Diamonds (производитель бриллиантов, подразделение Tiffany & Co), Richemont (Cartier), Mercury, Van Loggem, Safdico (Graff), Signet, Fischler Diamonds и др.), разработана концепция розничных продаж бриллиантов в рамках комплексного проекта «Разработки модели развития алмазобрабатывающего комплекса РФ и ограниченного комплекса АК «АЛРОСА» (ПАО)».

### **Прочая деятельность**

В силу отдаленности расположений районов деятельности Группы, а также иных причин исторического характера, Группа АЛРОСА участвует в деятельности целого ряда не связанных с добычей алмазов обществ.

Прочая деятельность представлена предприятиями, обеспечивающими значительную поддержку алмазному бизнесу (энергоресурсы, транспорт, строительство), оказывающими социальные услуги своим работникам и населению (предоставление коммунальных услуг, оздоровительные, спортивные и культурные центры) и другими предприятиями (торговля и пр.)

В 2015 г. совокупная выручка от неосновной деятельности Группы составила 10% от совокупной выручки или 23 млрд руб. с превышением на 0,8 % уровня 2014 г.

Стратегия Группы АЛРОСА предполагает концентрацию на алмазодобыче и постепенное сокращение участия Компании в непрофильных видах бизнеса.

### **Инвестиции и инновации**

Инвестиционная программа АЛРОСА предусматривает рост бизнеса за счет оптимального баланса между текущей доходностью Компании и раскрытием ее долгосрочного потенциала через финансирование инвестиционных программ.

Ключевые направления инвестиционной программы-строительство подземных рудников, включая восполнение производственных фондов и мощностей, освоение новых и поддержание мощностей существующих карьеров, техническое перевооружение и замена изношенного оборудования, строительство и реконструкция объектов региональной инфраструктуры, инвестиции в НИОКР, технологические работы и геологоразведку.

По итогам 2015 г. инвестиции в нефинансовые активы Группы АЛРОСА освоены в сумме 36 854,2 млн руб. со снижением на 4,5 % к отчетным данным 2014 г. (38 621,1 млн руб.).

С учётом целевого финансирования по договору с Республикой Саха (Якутия) на строительство социальных объектов капитальные вложения АК «АЛРОСА» (ПАО) и

алмазодобывающих дочерних обществ составили 33 944 млн руб. или 3,6 % к лимиту - 46 139 млн руб., предусмотренному Инвестиционной программой Группы АЛРОСА до 2023 года.

**Таблица 5**

**Инвестиционная программы Группы АЛРОСА, млн руб.**

Наименование	2015 план <sup>3</sup>	2015 факт	% к плану	млн руб. к плану
<b>Инвестиции в объекты производственного назначения</b>	<b>40 117</b>	<b>28 798</b>	<b>71,8%</b>	<b>-11 319</b>
Рудник «Мир»	1 230	1 581	128,6%	351
Рудник «Айхал»	827	873	105,5%	45
Рудник «Удачный»	6 014	6 853	113,9%	839
Рудник «Интернациональный»	845	2 914	345,0%	2 070
Месторождение Верхне-Мунское	4 358	531	12,2%	-3 828
Накынское рудное поле (тр. Нюрбинская, тр. Ботуобинская, тр. Майская)	5 108	735	14,4%	-4 372
Прочие проекты алмазодобычи АК «АЛРОСА»	1 462	1 096	75,0%	-365
Объекты производственно-вспомогательного назначения	2 836	2 296	81,0%	-539
НИОКР	172	198	115,0%	26
Техническое перевооружение и замена изношенного оборудования	7 655	7 450	97,3%	-206
ПАО «Севералмаз» (тр. Архангельская, тр. Карпинского-1, тр. Пионерская)	3 221	1 470	45,6%	-1 751
АО «Алмазы Анабара» (россыпные месторождения, включая Нижне-Ленское)	2 502	2 801	112,0%	299
Прочие потенциальные проекты Группы	3 888	0	0,0%	-3 888
<b>Создание поисковых активов</b>	<b>2 001</b>	<b>1 915</b>	<b>95,7%</b>	<b>-86</b>
<b>Инвестиции в объекты региональной инфраструктуры (аэропорт г. Мирный и объекты причально-портовой и перевалочной инфраструктуры в РС (Я))</b>	<b>1 588</b>	<b>61</b>	<b>3,8%</b>	<b>-1 528</b>
<b>Инвестиции в объекты социального назначения</b>	<b>1 911</b>	<b>2 650</b>	<b>138,6%</b>	<b>739</b>
Социальные и экологические проекты (КОС/ВОС/ББО)	779	1 853	238,0%	1 074
Социально-жилищная инфраструктура (общежития)	1 015	686	67,5%	-330

<sup>3</sup> В соответствии с Инвестиционной программой Группы АЛРОСА до 2023 года (в редакция от 08.06.2015), одобренной Минэкономразвития России, Минфин России.

Наименование	2015 план <sup>3</sup>	2015 факт	% к плану	млн руб. к плану
Прочие (ОК «ПРОМЕТЕЙ», Совхоз «Новый»)	118	112	94,8%	-6
<b>Инвестиции в социальное развитие РС (Я)</b> (целевое финансирование по договору с РС (Я))	<b>521</b>	<b>521</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>
<b>Итого</b>	<b>46 139</b>	<b>33 944</b>	<b>73,6%</b>	<b>-12 195</b>

Инвестиции дочерних обществ, включённых в программу реализации непрофильных активов АК «АЛРОСА» (ПАО) и неалмазодобывающих дочерних обществ Группы, не вошедших в периметр консолидации для подготовки Инвестиционной программы Группы АЛРОСА до 2023 года, - 1 945,3 млн руб.

Более 85% объема вложений Группы - инвестиции в развитие объектов алмазодобычи, что позволяет обеспечить прирост производственного потенциала и ресурсной базы.

В 2015 г. велись работы на четырех подземных рудниках: строительство подземного рудника «Удачный» - 6 853 млн руб. (+13,9% к плану); поддержание существующих мощностей «Мир», «Интернациональный», «Айхал» - 5 367,9 млн руб. (+85% к плану). Превышение лимита финансирования по данному направлению обусловлено, главным образом, выполнением мероприятий по обеспечению стабильной работы Комплекса главной водоотливной установки (КГВУ) рудника «Удачный» из-за превышения фактических водопритокков над проектными более чем в 2 раза, производством дополнительных строительно-монтажных работ на горизонтах -380м, -580 в связи с новыми техническими решениями и форсированием строительства выработок рудника «Интернациональный» с целью восполнения выбывающих мощностей по вскрытым запасам и поддержания проектной производительности рудника.

Уточнение проектных решений по месторождению Верхне-Мунскому (изменение подходов к способу переработки руды) и «Зарница» (корректировка схемы транспортировки руды) привели к уменьшению потребности в финансировании проводимых работ.

Отклонение по объектам Накынского рудного поля (тр. Нюрбинская, тр. Ботуобинская, тр. Майская) сложилось в результате переноса на 2014 г. финансирования работ по обустройству карьера трубки «Ботуобинской», эксплуатация которого начата в 1 квартале 2015 г.

Отклонение параметров инвестиционной программы ПАО «Севералмаз» является результатом оптимизации выбранных проектных решений, ранее заложенных ТЭО, и отказом от строительства и переносом сроков строительства ряда второстепенных объектов.

Капитальные вложения в техническое перевооружение и замену изношенного оборудования составили 7 450 млн руб. или 97% к запланированному уровню.

При выполнении плана технического перевооружения и замены изношенного оборудования решены следующие задачи:

- произведена замена изношенного технологического транспорта и обновление основной горной техники;
- произведено обновление основной самоходной горношахтной техники для подземных рудников;

- завершены монтажные работы и введена в эксплуатацию мельница; произведена модернизация технологической схемы обогатительной фабрики №12;
- закончены работы по монтажу и введены в эксплуатацию два модуля тяжелосредной сепарации на обогатительной фабрике № 14;
- введены в эксплуатацию 35 единиц рентгенолюминесцентных сепараторов и 4 рентгенографических сепаратора;
- введена в эксплуатацию дробильно-сортировочная установка для обеспечения щебнем;
- введена в эксплуатацию промывочная установка №2 на прииске «Водораздельные галечники» месторождения «Иреляхская россыпь».

Вложения в геологоразведку в сумме 1 915 млн руб. (96% к лимиту) позволят создать платформу для восполнения ресурсной базы Группы АЛРОСА на долгосрочную перспективу.

Вложения в социально-инфраструктурные проекты отражают приверженность АЛРОСА принципам социальной ответственности. Среди инвестиций в объекты социального назначения социально-экологические проекты реализованы на 283 % (блок биологической очистки в г. Ленске, очистные канализационные сооружения в п. Айхал и г. Удачном). В 2015 г. были введены в эксплуатацию водопроводные очистные сооружения в п. Айхал, насосная станция промывных вод с резервуарами в г. Мирном, завершена реконструкция канализационной насосной станции аэропорта «Мирный», введено в эксплуатацию хранилище источников ионизирующих излучений в городе Мирном.

Вложения в объекты социально-жилищной инфраструктура (общежития) освоены в сумме 686 млн руб. или 68% к плану, в объекты региональной инфраструктуры в сумме 61 млн руб. или 3,8% к плану.

Отклонения фактических инвестиций от планового объема в большей части связаны с переносом работ на более поздние сроки в результате уточнения проектных решений, приостановкой работ по причине ожидания решения Правительства РФ по софинансированию строительства объектов региональной инфраструктуры (Аэропорт г.Мирный) и неиспользованием предусмотренных планом резервов (Прочие потенциальные проекты Группы).

Основные цели инвестиционной программы – устойчивое развитие Группы и рост акционерной стоимости. Инвестиции в проекты алмазодобычи являются приоритетными, и АК «АЛРОСА» (ПАО) сохранит этот ориентир на ближайшее десятилетие, вкладывая в это направление более 65 % средств от общего объема капитальных вложений.

Инновационное развитие – важнейшая часть производственной стратегии Группы АЛРОСА. Целевая ориентация на поиск и создание прорывных инноваций в приоритетных секторах горного производства и обогащения алмазосодержащих руд - стратегический вектор научно-технической политики Группы. АЛРОСА делает выбор в пользу высокотехнологичной модели развития и внедряет передовые разработки в сфере горнодобывающего производства и геологоразведки.

Во исполнение поручений Президента РФ от 04 января 2010 г. и Правительства Российской Федерации от 25 января 2010 г. по реализации мер, направленных на ускорение технологической модернизации и инновационного развития компаний с

государственным участием, разработана «Программа инновационного развития и технологической модернизации АК «АЛРОСА» на 2011-2018 гг.» (далее – ПИРиТМ).

В 2014 г. обновленная ПИРиТМ на период 2013-2018 гг., утверждена Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) (протокол от 24.04.2014г. №А01-101/2012-ПР-НС).

В 2015 г. с учетом изменений, произошедших в инновационной и бизнес-деятельности, подготовлена актуализированная версия ПИРиТМ на период 2016-2023гг., рассмотрение которой планируется органом управления Компании в первом полугодии 2016 г.

Для Группы в современных условиях оптимальным является вариант развития с элементами лидерства в тех сегментах алмазодобывающей промышленности, в которых имеются (или могут быть быстро созданы) конкурентные преимущества за счет развития российских разработок.

Стратегическими направлениями программы инновационного развития и технологической модернизации являются: повышение эффективности операционной деятельности предприятий, разработка новых технологий алмазодобычи, создание и внедрение экономически эффективных технологий освоения месторождений с низким содержанием полезного компонента, техногенных и удаленных от центров с развитой инфраструктурой, повышение эффективности геолого-разведочных работ, энергосбережение и энергоэффективность, экология и охрана окружающей среды, внедрение комплексных информационных систем и связи, автоматизация технологических процессов, внедрение новых материалов и технологий в проектирование и строительство.

Основные проекты программы инновационного развития:

- внедрение инновационных аэрогеофизических методов поисков алмазов;
- внедрение рентгенографической сепарации алмазов;
- проведение исследований по определению содержания слаболюминесцирующих, нелюминесцирующих и скрытых алмазов продуктах класса крупности -50+5 мм;
- испытания опытной установки электроимпульсной дезинтеграции кимберлита;
- технология обогащения беднотоварных руд методом сравнительного спектрального анализа интенсивности линии характеристического излучения углерода;
- распознавание алмазов в куске породы методом двухэнергетической рентгеновской абсорбции с использованием электромагнитных квантов высокой энергии;
- разработка и изготовление полнофункционального макета сепаратора для автоматического отделения и поштучного извлечения зерен алмазов из концентратов алмазосодержащих минералов размерностью (-5+1);
- внедрение в производство уникальных аппаратов для сортировки алмазов.

Фактический объем финансирования ПИРиТМ АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2015 г. составил 2 040,7 млн руб. при плане 2 124,7 млн руб.

Таблица 6

## Финансовые показатели ПИРиТМ, млн руб.

Наименование	2014 отчет	2015 план	2015 уточн. план <sup>4</sup>	2015 факт	% к плану
Затраты на технологические инновации, исследования и разработки	2 527,7	1151,6	1 913,7	1 921,4	100,4
<i>Финансирование исследований и разработок</i>	673,8	599,3	873,3	874,3	100,1
<i>Капитальные вложения</i>	1 334,1	180,7	529,9	748,3	141,2
<i>Прочие инвестиции на приобретение материалов, программных средств и услуг для осуществления технологических инноваций</i>	519,8	371,6	510,5	298,8	58,5
Затраты на целевую подготовку кадров на базе образовательных организаций высшего образования	22,7	20,2	20,2	36,4	176,6
Затраты на маркетинговые и организационные инновации, международное сотрудничество	143,6	151,7	190,8	82,9	43,5
<b>Итого</b>	<b>2 693,9</b>	<b>1323,5</b>	<b>2124,7</b>	<b>2040,7</b>	<b>96,0</b>

В 2015 г. в АК «АЛРОСА» (ПАО) внедрено 27 научно-технических разработок, в том числе: в горном производстве – 13; в обогащении – 8; по другим направлениям – 6, получено 1 охранных документов на результаты интеллектуальной деятельности, в том числе 3 патента на изобретения, 6 свидетельств о регистрации программ для ЭВМ, 2 свидетельства на базу данных.

Ожидаемый экономический эффект от использования внедрённых в 2015 г. разработок оценивается 560 млн руб. в год, с учётом мероприятий 2013-2014 гг. эффект ~ 697,5 млн руб. в год.

Высокий уровень инновационных разработок АК «АЛРОСА» (ПАО) отмечен вручением в 2015 г. премии Правительства РФ в области науки и техники группе специалистов Компании за создание и широкомасштабное промышленное внедрение систем подземной разработки алмазных месторождений в экстремальных условиях криолитозоны Якутии, а также диплома Национального объединения проектировщиков и изыскателей в конкурсе на лучший инновационный проект в номинации «Лучший проект объекта в сфере образования» за проект детского сада на 240 мест в г.Мирный с инновационной системой естественного освещения.

По итогам Всероссийского Конкурса «100 лучших предприятий и организаций России» коллективу института «Якутнипроалмаз» присвоено звание «Лучшее научно-исследовательское предприятие России - 2015».

<sup>4</sup>ПИРиТМ на период 2013-2018 гг., утвержденная Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) (протокол от 24.04.2014 № А01-101/2012-ПР-НС).

Таблица 7

## Основные достижения ПИРиТМ в 2015 году

Проект	Достигнутый результат
Проведение опытно-методических аэроэлектроразведочных работ с использованием аэрогеофизических комплексов VTEM Plus, Импульс-А7, DAARC 500	Впервые в РФ по результатам аэроэлектроразведочных съемок с использованием технологии VTEM обнаружена перекрытая трубка взрывных трещин. Полученный результат позволяет оптимизировать технологию обработки аэрогеофизических материалов с целью выделения аномалий перспективных на обнаружение кимберлитовых трубок. В результате применения нового высокопроизводительного аэрогеофизического оборудования удалось в сжатые сроки выполнить дополнительные объемы детальной аэромагнитной градиентометрической съемки в пределах нового Сюльдюкарского кимберлитового поля, а также завершить плановые работы по выполнению аэромагнитной съемки по объекту Аэросъемочный.
Проведение опытно-промышленных испытаний и внедрение камерных систем разработки с применением буровзрывного способа отбойки руды	Разработана программа-методика на проведение опытно-промышленных испытаний камерных систем отработки по руднику «Мир». Основная цель работы -разработка технологических решений по системам отработки для достижения рудником проектной производительности при безусловном соблюдении требований безопасности ведения горных работ и охраны недр.
Разработка и внедрение рентгенографической сепарации на обогатительных фабриках	По результатам сравнительных испытаний и расчёта сквозного извлечения 3-х вариантов схем доводки концентрата ТСС класса крупности -6+3 мм к внедрению рекомендуется технологическая схема с применением сепараторов РГС вместо СЛЛ. В дальнейшем, с ростом технологических показателей РГС, возможна также замена РЛС на РГС.
Проведение испытаний опытной установки предварительного сухого обогащения беднотоварных кимберлитовых руд методом сравнительного спектрального анализа интенсивности линии характеристического излучения углерода (метод БМН - метод быстрых меченых нейтронов) на Ломоносовском ГОКе	Испытания подтвердили состоятельность метода меченых нейтронов для обнаружения алмазов и правильность выбранных конструкторских решений. Доказана возможность обнаружения крупных алмазов, определены основные производственные характеристики установки, которые позволили обосновать достижимость следующих параметров для опытной и промышленной установок. При поддержке инновационного фонда «Сколково» ведется работа по созданию опытной установки для сухого обогащения кимберлита методом меченых нейтронов с производительностью 20 т/час. Установка м.б. использована при разработке отдаленных и беднотоварных алмазных месторождений на борту карьера, а также в условиях подземных горных работ.

Проект	Достигнутый результат
Применение газомоторного топлива (метан) в АК «АЛРОСА» (ПАО)	Утверждена Концепция применения газомоторного топлива (метан) в АК «АЛРОСА» (ПАО). Разработана рабочая документация на дооснащение стояночных боксов автотранспорта на компримированном природном газе системами пожарной сигнализации, автоматизации, противодымной вентиляции. Произведено дооборудование стояночных боксов (категории В2/П-Па по взрывопожарной и пожарной опасности/по ПУЭ) автотранспорта на компримированном природном газе системами пожарной сигнализации и автоматизации в МГОК. Закуплены автотранспортные средства в газовом (заводском), исполнении, ввод которых запланирован на 2016 г.
Проведение испытаний опытной установки электроимпульсной дезинтеграции кимберлита	Установка позволит извлекать алмазы, обнаруженные внутри кусков руды, без повреждений кристаллов, снизить объем циркуляции в мельницах, увеличить стоимость продукции за счет повышения сохранности кристаллов.
Применение энергоэффективных источников света – солнечной системы освещения (ССО) SOLATUBE	В 2015 г. введен в эксплуатацию детский сад на 240 мест в г. Мирный с инновационной системой естественного освещения Solatube, использование которой в архитектурно-планировочных решениях обеспечило более компактную планировку здания при наличии необходимого уровня естественного освещения.
Разработка метода многопараметрической селекции алмазов для систем регистрации рентгенолюминесцентных сепараторов на основе компьютерного зрения	Результаты работ первого этапа исследований подтвердили техническую возможность регистрации видеокамерой люминесцирующих минералов в потоке и создания опытного образца системы регистрации на основе видеокамер. На способ и устройство регистрации подана заявка на патент.
Мероприятия по стимулированию инновационной деятельности Компании	В 2015 г. впервые проведен конкурс-премия Эко-инициативы: «Зелёные грани алмазов», в котором приняли участие 27 проектов; Внедрена система «Одного окна» – организационный механизм, обеспечивающий предварительное рассмотрение поступающих от субъектов инновационной деятельности предложений, организацию и контроль их своевременного рассмотрения и принятия решений о внедрении.
Формирование долгосрочных партнерских контактов	С целью совместной разработки и внедрения инновационных технологий с зарубежными и российскими партнерами продолжают действовать соглашения о сотрудничестве в сфере науки и инноваций. Среди партнеров – ГК «РОСАТОМ», ОАО «СУЭК», Общество им. Фраунгофера (Германия), МГТУ им. Н.Э. Баумана, Дальневосточный и Северо-Восточный федеральные университеты.

Значения ключевых показателей эффективности ПИРиТМ за 2015 г. представлены в Приложении 1.

Целью ПИРиТМ, наряду со снижением себестоимости продукции, повышением экологичности производства, экономией энергетических и материальных ресурсов также является повышение производительности труда.

В 2015 г. производительность труда по Группе АЛРОСА достигла уровня 0,179 млн долл. /чел. и 1 960 карат/чел.

**Таблица 8**

**Производительность труда Группы АЛРОСА**

Наименование	2014 факт	2015 план	2015 бюджет <sup>5</sup>	2015 факт	% к плану
Объем добычи алмазного сырья, млн карат	36,2	38,2	38,2	38,3	100,2%
Продажи основной продукции, млн долл. <sup>6</sup>	4 787,0	4 886,2	3 371,1	3 495,9	71,5%
Численность работников основной деятельности, чел.	19 504	20 059,0	19 597,0	19 518,5	97,3%
Производительность труда по Группе АЛРОСА, карат/чел	1 856,0	1 902,2	1 948,05	1 960,2	103,0%
Производительность труда по Группе АЛРОСА, млн долл./чел	0,245	0,244	0,172	0,179	73,4%

Фактическое значение показателя производительности труда карат/чел. превышает плановое на 3,0 % в результате оптимизации численности персонала. Аналогичный показатель в млн долл./чел. выполнен на 73,4% вследствие значительного снижения объема продаж алмазной продукции под влиянием ослабления активности на мировом рынке.

Выполнение показателя «Производительность труда по Группе АЛРОСА в (карат/чел) и (млн. долл. США/чел.)» к уточненному плану составило 100,6% и 104,1%, соответственно.

## **Геологоразведка**

100 % воспроизводство минерально-сырьевой базы – одна из основных стратегических задач Группы.

Для поддержания и расширения своей ресурсной базы Группа АЛРОСА продолжает вести активную геологоразведку, уделяя внимание не только России, но и Африке – региону, который имеет высокий потенциал открытия новых крупных алмазных месторождений.

В течение 2015 г. геолого-разведочные работы производились структурными подразделениями Компании в 8 алмазоносных районах Якутской алмазоносной провинции.

С целью повышения эффективности ГРР внедрены современные технологии и методики поисков и разведки месторождений алмазов: проведены опытно-производственные трехмерные сейсморазведочные работы, выполнена комплексная аэрогеофизическая съемка VTEM в Мало-Ботуобинском, Ыгыаттинском и Средне-Мархинском алмазоносных районах, реализован проект по внедрению технологии проведения аэромагнитной градиентометрии и георадарного зондирования.

<sup>5</sup> Значения показателя «Производительность труда по Группе АЛРОСА» рассчитаны на основе данных, утвержденных Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» в составе Уточненного сводного бюджета АК «АЛРОСА» на 2015 г. (протокол заседания НС №237-ПР-НС от 19.11.2015 г.),

<sup>6</sup> Без учета экспортной пошлины. Данные приведены с учетом разведываемых месторождений.

Продолжилось внедрение подрядного способа бурения на разведке глубоких горизонтов месторождений «Интернациональная», «Айхал» и поисковых работах.

Вовлечение минерально-сырьевой базы африканского континента в производственную деятельность АЛРОСА остается приоритетным направлением развития. В 2015 г. проведены работы по районированию территорий Анголы, Ботсваны, Зимбабве, Южно-Африканской алмазоносной субпровинции, выполнены работы по обработке и анализу космоснимков Западно-Африканской алмазоносной субпровинции, проведен сбор и анализ материалов по размещению и характеристике кимберлитовых тел и полей Восточно-Африканской субпровинции, выполнен комплекс геологопоисковых работ на лицензионных площадях СП «Санленд Минералс» (Ботсвана) и СП «КИМАНГ» (Ангола), собраны новые материалы по алмазодобывающей отрасли Анголы, Ботсваны и Сьерра-Леоне.

В 2015 г. АЛРОСА обнаружено новое перспективное кимберлитовое поле в Западной Якутии, геологическое изучение которого начнется в 2016 г.

По стандартам ГКЗ РФ на 01.01.2016 г. запасы месторождений, стоящих на балансе Группы, оценены в 1 107 902,3 тыс. карат.

Прирост запасов и прогнозных ресурсов по итогам 2015 г. обеспечен в объеме 43,6 млн карат, коэффициент восполнения запасов - 113,9%, что подтверждает эффективность геолого-технических мероприятий и результативность программы геологоразведочных работ.

Бюджет Группы АЛРОСА на геолого-разведочные и эксплоразведочные работы в 2015 г. освоен в сумме 7,52 млрд руб., с превышением на 4,6 % уровня 2014 г.

## **Непрофильные активы**

Стратегия Группы АЛРОСА предполагает постепенное сокращение участия АЛРОСА в непрофильных видах бизнеса.

Цели и задачи реализации непрофильных активов, критерии отнесения активов к непрофильным, а также возможные действия в отношении непрофильных активов (продажа, безвозмездная передача, ликвидация (добровольная, банкротство)) установлены Программой отчуждения непрофильных активов АК «АЛРОСА» (ПАО) (далее – Программа), разработанной во исполнение поручения Президента Российской Федерации от 06.12.2011 г. №Пр-3668 и утвержденной Наблюдательным советом Компании (протокол №А01/199-ПР-НС от 25.06.2013, вторая редакция Программы - протокол №А01/223-ПР-НС от 11.12.2014 г.)

В 2015 г. АК «АЛРОСА» (ПАО) продолжила мероприятия по выходу из непрофильных активов в соответствии со второй редакцией Программой.

В результате проведенной работы по отчуждению в 2015г. Компания прекратила участие в пяти хозяйственных обществах: ООО "Никоновка", ООО "Сунтарцеолит", ООО "АЛРОСА-ВГС", ООО КБ "МАК-Банк", ООО "M&Diamond". Общая сумма вырученных средств от продажи акций и долей обществ -271 млн руб.

АК «АЛРОСА» (ПАО) отчуждено 309 объектов недвижимого имущества и незавершенного строительства с фактической стоимостью реализации 1 203 млн руб.

С целью совершенствования механизмов по отчуждению активов в 2015 г. подготовлена обновленная редакция Программы отчуждения непрофильных активов АК «АЛРОСА» (ПАО) (в части II и III Реестра непрофильных активов), утвержденная

Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) 22.12.2015 г. (протокол № А01/238-ПР-НС).

В рамках взаимодействия с Республикой Саха (Якутия) в 2015 г. АЛРОСА реализованы мероприятия по оптимизации убыточных видов деятельности.

Завершился этап масштабной работы по реформированию деятельности Компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства, предусмотренный «Планом мероприятий по реформированию жилищно-коммунального комплекса АК «АЛРОСА» (ПАО)»: из состава АК «АЛРОСА» (ПАО) выведены Удачинское отделение (с 01.07.2014 г.), Айхальское отделение (с 01.01.2015 г.) УЖКХ. Функции управления жилищным фондом переданы муниципальным унитарным предприятиям, вновь созданным на базе отделений УЖКХ. В 2015 г. на базе дочернего общества АК «АЛРОСА» (ПАО) создана управляющая компания ООО «МПЖХ». Доля Компании в уставном капитале общества безвозмездно передана Муниципальным образованиям Мирнинского района РС(Якутия).

В продолжение реформы в 2016 г. планируется преобразование структурного предприятия Компании в дочернее общество с функцией выработки и представления потребителям полного комплекса коммунальных услуг.

Финансирование расходов по содержанию региональной автодороги «Анабар» за счет средств «Управление автомобильных дорог республики Саха (Якутия)» в сумме 241,7 млн руб. (с НДС) (+22 % к уровню 2014 г.) позволило Группе сократить убытки по данному виду деятельности.

Сумма возмещения недополученных доходов предприятий АК «АЛРОСА», оказывающих коммунальные услуги населению, в связи с государственным регулированием тарифов и субсидии на поддержку производителей сельскохозяйственной продукции из государственного бюджета Республика Саха (Якутия) в 2015 г. составили 782 млрд руб., из них 53,1 млн руб. на обеспечение государственной поддержки сельскохозяйственных активов.

В 2016 г. Группа АЛРОСА продолжит мероприятия по отчуждению активов и оптимизации убыточных видов деятельности.

## **Потребность в трудовых ресурсах и кадровая политика**

Для реализации стратегии Группе АЛРОСА необходимы трудовые ресурсы соответствующей квалификации и с определенным набором профессиональных качеств.

Среднесписочная численность персонала АК «АЛРОСА» (ПАО) и алмазодобывающих дочерних обществ (ПАО «АЛРОСА-Нюрба», АО «Алмазы Анабара», АО «Нижне-Ленское», ПАО «Севералмаз») в 2015 г. составила 33 138 человек, сократившись по сравнению с 2014 г. на 227 человек (-0,7%). Оптимизация численности персонала – результат структурных преобразований, изменений физических объемов и структуры работ, внедрения инновационных технологий и оптимизации процессов производства.

Таблица 9

## Потребность Группы АЛРОСА в трудовых ресурсах за 2015 год, чел.

Наименование	2014 факт	2015 план	2015 факт	% к плану
<b>Численность работающих в АК «АЛРОСА» и алмазодобывающих обществах, в т.ч</b>	<b>33 365</b>	<b>33 492</b>	<b>33 138</b>	<b>99%</b>
Инженерно-технические работники (ИТР)	10 287	11 052	11 160	101%
Дополнительная потребность в трудовых ресурсах с учетом трудоустройства высвобождаемых работников	140	617	140	23%
Прием работников после окончания учебного заведения, в т. ч.:	224	240	142	59%
СВФУ им. М.К. Аммосова (г Якутск)	12	19	9	47%
(ф) ФГАОУ ВПО СВФУ в г. Мирном	26	28	13	46%
прочие ВУЗы	80	75	61	81%
АНО РТК	40	36	22	61%
ПУ №28 (г. Удачный)	12	13	15	115%
ПУ №30 (п. Айхал)	26	14	4	29%
ПУ №20 (г. Ленск)	3	3	2	67%
прочие ССУЗы	21	33	14	42%
школы	4	19	2	11%

В 2015 г. соотношение численности рабочих и служащих к руководителям и специалистам в АК «АЛРОСА» составило 65,4% к 34,6% (в 2014 г.: 67% к 33%).

Повышение профессионального уровня персонала и кадровое воспроизводство осуществлялось в соответствии с утвержденными на год планами подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей, специалистов и рабочих через Центр подготовки кадров и на базе его учебно-курсовых комбинатов. Полный перечень программ обучения включает в себя около 100 профессий и курсов целевого назначения.

Основной задачей 2015 г. в области управления персоналом стало привлечение высококвалифицированных кадров для проведения работ на подземных рудниках «Мир», «Айхал», «Удачный».

В отчетном году прошли обучение 6 689 сотрудников из числа руководителей и специалистов, 5 534 сотрудника по основным профессиям и различным видам допусков и 3 988 сотрудников - по инструктажам..

С целью обеспечения потребности АЛРОСА в трудовых ресурсах реализуется Программа довузовской подготовки и Комплексная программа АК «АЛРОСА» (ПАО) по профориентационной работе в Мирнинском районе РС(Якутия).

Взаимоотношения между компаниями Группы и работниками в социально-трудовой сфере осуществляются на принципах социального равенства. Между АК «АЛРОСА» (ПАО) и ее работниками в лице профсоюза «Профалмаз» заключен Коллективный договор, предусматривающий ряд дополнительных гарантий, льгот и компенсаций сверх установленных действующим законодательством.

## Устойчивое развитие

Группа АЛРОСА строит работу на принципах устойчивого развития, справедливого отношения и уважения ко всем сторонам, чьи интересы затрагивает ее деятельность, находит баланс между коммерческими и общественными интересами, стремится внести существенный вклад в развитие благосостояния населения в регионах своего присутствия.

Стратегия устойчивого развития, интегрированная в деятельность Группы АЛРОСА, включает три основных компонента:

- поддержание устойчивости мирового алмазного рынка и российской экономики;
- минимизацию негативного промышленного воздействия на окружающую среду, рациональное недропользование, ресурсосбережение;
- безопасность, здоровье и профессиональное развитие персонала.

Политикой в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности АК «АЛРОСА» (ПАО), одобренной Правлением АК «АЛРОСА» (ПАО) в 2014 г., закреплены основные принципы и подходы в области корпоративной социальной ответственности в соответствии с передовой мировой практикой.

Приоритетными задачами АЛРОСА являются сохранение жизни и здоровья работников, создание максимально безопасных условий труда.

В целях обеспечения производственной безопасности на рабочем месте в АК «АЛРОСА» (ПАО) внедрена интегрированная система управления в области промышленной безопасности и охраны труда, основанная на:

- приоритетности жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности;
- заинтересованности руководства Компании в обеспечении безопасных условий труда;
- формировании устойчивой мотивации к безопасному поведению на производстве.

В АК «АЛРОСА» (ПАО) действует «Положение о системе управления промышленной безопасностью и охраной труда АК «АЛРОСА» (ПАО)» и «Политика АК «АЛРОСА» (ПАО) в области промышленной безопасности и охраны труда». В 2015 г. разработана «Программа производственного экологического контроля АК «АЛРОСА» (ПАО)».

Компания продолжила работу по проведению организационно-технических мероприятий по предупреждению и снижению производственного травматизма, минимизации рисков возникновения аварий, пожаров, дорожно-транспортных происшествий, пропаганде организации безопасных приемов выполнения работ, обеспечению санитарно-гигиенических условий, предотвращающих возникновение профессиональных заболеваний.

Аттестацию в области промышленной безопасности прошли 253 члена вспомогательных горноспасательных команд, обучение по охране труда - 877 человек, предаттестационную подготовку по промышленной безопасности - 1 481 человек. Проведена специальная оценка условий труда на всех рабочих местах Компании и аудит на соблюдение требований стандартов обеспечения спецодеждой и средствами индивидуальной защиты.

Во исполнение решения Коллегии Министерства охраны природы Республики Саха (Якутия) в 2015 г. актуализирована «Комплексная программа мероприятий по охране окружающей среды АК «АЛРОСА» (ПАО) на 2011-2018 годы» (далее – Комплексная программа).

В отчетном году на финансирование природоохранных мероприятий, проводимых в соответствии с Комплексной программой, и иных экологических программ, Группа направила 3,5 млрд руб. в том числе на капитальные вложения в строительство природоохранных объектов и завершение реконструкции/строительства канализационных очистных сооружений - 2,6 млрд руб.

Работы в области охраны окружающей среды также проводились в рамках ПИРиТМ на период 2013-2018 гг. по следующим направлениям:

- разработка эффективных методов рекультивации откосов;
- поиск и внедрение наилучших существующих технологий для повторного использования и утилизации отработанных масел;
- внедрение наилучших доступных технологий в области обращения с отходами производства;
- разработка единой комплексной программы экологического мониторинга состояния окружающей среды в зоне деятельности структурных подразделений Компании, внедрение которой запланировано на 2016 г.;
- инспекционный контроль (система экологического менеджмента), продлены сертификаты соответствия.

Социальная политика АК «АЛРОСА» (ПАО) ориентирована на привлечение, воспроизводство и развитие персонала в соответствии с перспективными планами производственной деятельности, а также на воспитание квалифицированного менеджмента и развитие корпоративной культуры.

Реализация Социальной политики Компании осуществляется на принципах социального партнерства с профсоюзом «Профалмаз», органами государственной власти и органами местного самоуправления регионов присутствия Компании.

В 2015 г. АК «АЛРОСА» (ПАО) продолжила реализацию всех корпоративных социальных программ, в том числе «Здоровье», «Жилье», «Санаторно-курортное лечение и отдых», «Оказание благотворительной, шефской, материальной и спонсорской помощи», «Культура и спорт», общим объемом финансирования - 4 967 млн руб.

Создавая акционерную стоимость, Группа АЛРОСА стремится соответствовать лучшим стандартам в сфере корпоративного управления. В АЛРОСА действует Кодекс корпоративного управления, призванный обеспечить эффективную защиту прав и интересов акционеров, прозрачность управления, профессиональную и этическую ответственность руководителей всех уровней.

В 2015 г. Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) утвержден План мероприятий («дорожная карта») по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления (далее – План мероприятий) (протокол №А01/226-ПР-НС от 25.03.2015 г.). В рамках исполнения Плана мероприятий в 2015 г.:

- внесены изменения в Устав АК «АЛРОСА» (ПАО), Положение об общем собрании акционеров АК «АЛРОСА» (ПАО), Положение о Наблюдательном совете АК «АЛРОСА» (ПАО) (протокол заседания Общего собрания акционеров АК «АЛРОСА» (ПАО) № 33 от 25.06.2015г.);

- утверждены новые редакции Положения о вознаграждении членов Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» (ПАО), Положения о вознаграждении Президента АК «АЛРОСА» (ПАО) и Положения о вознаграждении членов Правления АК «АЛРОСА» (ПАО) (протокол заседания Наблюдательного совета № А01/236-ПР-НС от 10.11.2015г.);
- утверждена Информационная политика АК «АЛРОСА» (ПАО) (протокол заседания Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» (ПАО) № А01/239-ПР-НС от 23.12.2015 );
- внесены изменения и дополнения в Кодекс корпоративного управления АК «АЛРОСА» (ПАО) с введением в действие с 01.07.2015 (протокол заседания Наблюдательного совета № А01/229-ПР-НС от 23.04.2015 г.)

В 2015 г. разработаны и утверждены Методика оценки эффективности системы управления рисками, Положение по управлению рисками «АЛРОСА» (ПАО) (протокол заседания Наблюдательного совета №А01/236-ПР-НС от 10.11.2015г.). В продолжение тематики разработаны проекты прочих методологических документов, определяющих подходы функционирования системы управления рисками (информационный регламент по управлению рисками, классификатор рисков, методика оценки рисков, методика оценки эффективности системы управления рисками), рассмотрение которых планируется в 2016 г.

Подготовленный проект Долгосрочной программы мотивации руководящих работников АК «АЛРОСА» (ПАО), предварительно одобрен Правлением АК «АЛРОСА» (ПАО), направлен членам Наблюдательного совета на рассмотрение.

В 2015 г. Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) утвержден ряд важных нормативных документов, регламентирующих работу, направленную на повышение эффективности операционной деятельности и инновационного технологического развития: Положение о системе управления качеством АК «АЛРОСА» (ПАО), Положение о порядке разработки и выполнения Программы инновационного развития и технологической модернизации АК «АЛРОСА» (ПАО), Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов АК «АЛРОСА» (ПАО).

В 2015 г. Российским институтом директоров была проведена независимая оценка деятельности АК «АЛРОСА» (ПАО) в сфере корпоративного управления. Компании был присвоен Национальный рейтинг корпоративного управления на уровне 7+ «Развитая практика корпоративного управления». Рейтинг отражает экспертное мнение по соответствию практики корпоративного управления Компании Кодексу корпоративного управления, утвержденному Правительством Российской Федерации и Банком России.

В отчетном году Компания добилась значительных успехов в повышении прозрачности и эффективности закупочных процедур. Доля открытых закупочных процедур составила 82% от общего объема. В Компании была разработана и внедрена собственная электронная торговая площадка ЭТП «АЛРОСА», интегрированная с двумя ведущими площадками на рынке (ЭТП Фабрикант.РУ и АО «Единая электронная торговая площадка»), и поддерживающая полный цикл управления закупочной деятельностью.

Компания уделяла значительное внимание развитию партнерских отношений с предприятиями малого и среднего предпринимательства, что способствовало увеличению их доли в общем числе участников закупочных процедур – до 53%.

АК «АЛРОСА» (ПАО) планомерно реализует мероприятия по импортозамещению при проведении закупок. В отчетном году фактически замещено аналогами российского производства и производства стран, входящих в Таможенный союз, 121 номенклатурная единица импортного оборудования на сумму 1 397 млн руб. Основной объем замещенной продукции пришелся на погрузочную технику, насосное оборудование, автосамосвалы.

## Развитие Дальнего Востока

Развитие Группы АЛРОСА соответствует национальным приоритетам социально-экономического развития макрорегиона – Дальнего Востока и Байкальского региона (далее – ДФО).

Основные добывающие и перерабатывающие объекты Группы АЛРОСА располагаются на территории Республики Саха (Якутия) в ДФО.

Республика Саха (Якутия) остается основной добывающей площадкой Группы АЛРОСА. В 2015 г. предприятиями АЛРОСА в Дальневосточном федеральном округе добыто алмазов весом 36,3 млн карат или 94,8 % от общего объема добычи Группы и 100,6% к запланированному значению 2015 г.

**Таблица 10**

### Добыча алмазного сырья Группы АЛРОСА в ДФО, млн кар.

Предприятие	2014 факт	2015 план	2015 факт	% к плану
АК «АЛРОСА» (ПАО)	22,3	23,7	23,5	99%
ПАО «АЛРОСА-Нюрба»	7,4	7,5	7,5	100%
АО «Алмазы Анабара» и АО «Нижне-Ленское»	4,9	4,9	5,3	108%
<b>Итого по Группе «АЛРОСА» в ДФО</b>	<b>34,6</b>	<b>36,1</b>	<b>36,3</b>	<b>101%</b>

При совокупном объеме инвестиций Группы АЛРОСА в нефинансовые активы в сумме 36,8 млрд руб. инвестиции в регионе расположения основных производственных мощностей Группы в Республике Саха (Якутия) Дальневосточного федерального округа в отчетном году составили 31,3 млрд. руб. или 85% всех инвестиций Группы.

**Таблица 11**

### Налоги и дивиденды Группы АЛРОСА в ДФО, млрд руб.

Наименование	2014 факт	2015 план	2015 факт	% к плану
Налоги	24,6	24,7	31,4	127%
Дивиденды	4,4	4,3	4,8	112%

Налоги Группы АЛРОСА в бюджет Республики Саха (Якутия) по итогам 2015 г. начислены в сумме 31,4 млрд руб., что больше планового значения на 27% или

6,7 млрд руб. за счет превышения фактического размера налога на добычу полезных ископаемых вследствие существенного роста курса доллара США.

Прогнозное значение дивидендов акционерам ДФО по итогам 2015 г. оценено в 4,8 млрд руб. (из них 3,6 млрд руб. АК «АЛРОСА» (ПАО) и 1,2 млрд руб. ПАО «АЛРОСА-Нюрба»). Решение по дивидендам будет принято Годовым общим собранием акционеров обществ.

Программы АЛРОСА, реализуемые в ДФО, обеспечивают более 31 тысяч рабочих мест.

## Финансово-экономические показатели

Программой долгосрочного развития установлены плановые значения финансово-экономических показателей Группы АЛРОСА на 2015 г. с учетом необходимости реализации запланированных мероприятий и достижения установленных целей.

Макроэкономические параметры, оказавшие ключевое влияние на значения финансово-экономических показателей, приведены в таблице 12.

**Таблица 12**

### Макроэкономические параметры

Наименование	Ед. изм.	2015 план	2015 бюджет	2015 факт	% к плану
Курс доллара США на 31.12.2014	руб./долл. США	33,00	56,26	56,26	170%
Курс доллара США на 31.12.2015	руб./долл. США	34,31	65,00	72,88	212%
Курс доллара США среднегодовой	руб./долл. США	34,31	60,45	57,57 <sup>7</sup>	168%
Инфляция	%	3,8	10,3	10,7	282%

**Таблица 13**

### Основные показатели Группы АЛРОСА

Наименование	Ед. изм.	2015 план	2015 бюджет	2015 факт	% к плану
Добыча алмазов	млн кар.	38,2	38,2	38,3	100%
Продажа алмазной продукции	млн кар.	37,9	28,9	30,1	79%
	млн долл. США <sup>8</sup>	5 177	3 400	3 554	69%

Устойчивые уровни добычи алмазов, сбалансированная система сбыта положительно сказались на показателях операционной деятельности и увеличении

<sup>7</sup> Среднегодовой эффективный курс доллара США, исчисленный по данным продаж Группы АЛРОСА

<sup>8</sup> Без учета экспортной пошлины

денежного потока, несмотря на непростую макроэкономическую ситуацию и конъюнктуру рынка.

**Таблица 14**

**Финансово-экономические результаты Группы АЛРОСА<sup>9</sup>**

Наименование	Ед. изм.	2014 факт	2015 план	2015 бюджет <sup>10</sup>	2015 факт	%,пп. к плану	%, пп. к бюджету	%, пп. к 2014
Выручка	млрд руб.	207	176	216	225	128%	104%	108%
Себестоимость продаж	млрд руб.	99	95	91	93	98%	102%	94%
Валовая прибыль	млрд руб.	107	80	125	130	163%	104%	122%
Маржа валовой прибыли	%	52	45	58	58	13пп.	-	6пп.
EBITDA скорр.	млрд руб.	94	70	108	118	169%	109%	126%
Маржа по EBITDA скорр.	%	45	40	50	53	13пп.	3пп.	8пп.
Чистая прибыль	млрд руб.	-17	37	35	32	87%	91%	288%
Маржа чистой прибыли	%	-8	21	16	14	-7пп.	-2пп.	22пп.
Дивиденды	млрд руб.	11	13	12	11	85%	92%	100%
Налоги <sup>11</sup>	млрд руб.	28	26	42	37	142%	88%	132%
Совокупный долг	млрд руб.	197	70	200	223	319%	112%	113%
Совокупный долг / EBITDA скорр.	коэфф.	2,1	1,0	1,9	1,9	189%	100%	90%
Выплата по %	млрд руб.	11	8	13	13	163%	100%	119%
EBITDA скорр. к % выплатам по долгу	коэфф.	8,9	9,4	8,3	9,1	96%	110%	102%
Чистый долг	млрд руб.	175	70	190	203	290%	107%	116%
Капитальные вложения	млрд руб.	37	46	34	33	72%	97%	89%

<sup>9</sup> На основе консолидированной финансовой отчетности Группы АЛРОСА, подготовленной в соответствии с МСФО.

<sup>10</sup> Показатели, утвержденные Наблюдательным советом Компании (протокол заседания НС №237-ПР-НС от 19.11.2015 г.) в составе Уточненного сводного бюджета АК «АЛРОСА» (ПАО) на 2015 г.

<sup>11</sup> Налоги включают налог на прибыль, налог на добычу полезных ископаемых, налог на имущество и роялти.

По результатам отчетного периода АЛРОСА продемонстрировала улучшение финансовых результатов по сравнению с 2014 г., несмотря на снижение спроса на алмазную продукцию и, как следствие, уменьшение объемов продаж основной продукции.

Консолидированная выручка Группы АЛРОСА в 2015 г. увеличилась на 8,4% и составила 224,5 млрд руб. по сравнению с 207,2 млрд руб., полученными в 2014 г. Превышение планового показателя на 28% или 49 млрд руб. - следствие роста курса доллара США относительно прогнозных значений, заложенных основу расчета (+68 % к плановому сценарию).

Себестоимость продаж зафиксирована в размере 93 млрд руб., с незначительным отклонением (-2%) от запланированного уровня под воздействием разнонаправленных факторов: сокращения объема продаж основной продукции в натуральном выражении на 21%; превышения в 2,8 раза фактической инфляции относительно параметров планирования.

Размер валовой прибыли достиг 130,1 млрд руб. с ростом 22% к уровню 2014 г. и 63 % к плану.

В 2015 г. Группе удалось увеличить значения показателя EBITDA скорр. до 118,5 млрд руб. или + 26% к 2014 г. и +69 % к плану 2015 г. Среднегодовой темп роста операционной прибыли Группы АЛРОСА за последние пять лет составил 19,7%, EBITDA скорр. - 16, 1% .

Положительная динамика показателя является следствием опережающих темпов роста выручки над себестоимостью за счет оптимизации расходной составляющей в результате выявления и сокращения неэффективных затрат, концентрации ресурсов на приоритетных направлениях развития, контроля над издержками на всех стадиях процесса производства.

Рентабельность EBITDA скорр. в 2015 г. достигла рекордной отметки 52,8 %, увеличившись на 7,5 и 13 процентных пунктов по сравнению с 2014 г. и планом 2015 г., соответственно, закрепив лидерство Группы АЛРОСА среди российских горнодобывающих предприятий.

Чистая прибыль Группы АЛРОСА за 2015 г. исчислена 32,2 млрд руб. по сравнению с чистым убытком в сумме 16,8 млрд руб. за 2014 г. Выполнение плана на 87% связано с влиянием отрицательной курсовой разницы в сумме 46,8 млрд руб., полученной при ослаблении обменного курса рубля к доллару США.

Увеличение суммы налога на добычу полезных ископаемых в виде природных алмазов за счет укрепления курса доллара США обеспечило рост суммы налогов на 32% относительно 2014 г. (расходы на уплату НДС в 2015 г. по сравнению с 2014 г. выросли на 59% и составили 23,3 млрд руб.) и 42 % к плану 2015г.

В результате погашения в 2015 г. корпоративных и биржевых облигаций на сумму 20 млрд руб. и досрочного погашения краткосрочного кредита на 85 млн долларов США общий долг Группы АЛРОСА снизился относительно 2014 г. на 12,6%, и составил 3 062 млн долл. США, что эквивалентно 223,2 млрд руб. Рублевая оценка общего долга, ввиду резкого роста курса доллара в конце 2015 г., увеличилась на 13,2% относительно 2014 г. Фактическое значение показателя превышает плановую величину в ~ 3 раза, прежде всего, под воздействием эффекта от переоценки кредитного портфеля, номинированного в долларах США, при ослаблении курса рубля.

Несмотря на негативное влияние девальвации национальной валюты АЛРОСА обеспечивает поддержание соотношения «Чистый долг/EBITDA» ниже значения коэффициента 2, что соответствует заданному акционерами уровню и свидетельствует об устойчивой ликвидности АЛРОСА.

Высокие показатели рентабельности и стабильный денежный поток позволили АЛРОСА понизить долг, исполнить в полном объеме обязательства перед бюджетами всех уровней и выплачивать существенный объем дивидендов акционерам.

Прогнозный (расчетный) размер дивидендов, определенный согласно п.6.3 Положения о дивидендной политике АК «АЛРОСА» (ПАО) как 35% суммы чистой прибыли Группы АЛРОСА, исчисленной на основе консолидированной финансовой отчетности, подготовленной по МСФО, оценивается по 10,7 млрд руб. Решение по дивидендам будет принято Годовым общим собранием акционеров АК «АЛРОСА» (ПАО).

Значения финансово-экономических показателей, достигнутых Группой в 2015 г., существенно лучше аналогичных показателей, утвержденных Наблюдательным советом Компании в составе Уточненного сводного бюджета АК «АЛРОСА» на 2015 г., за исключением «Чистая прибыль» и «Задолженность по кредитам и займам», включая производные показатели. Недостижение установленного уровня является объективным следствием влияния отрицательной курсовой разницы в сумме 46,8 млрд руб. от переоценки кредитного портфеля при ослаблении курса национальной валюты.

## Ключевые показатели эффективности

В рамках исполнения поручений Президента и Правительства Российской Федерации АК «АЛРОСА» (ПАО) разработаны перечень, методика расчета и целевые значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности Группы АЛРОСА до 2023 года, и в декабре 2014 г. утверждены Наблюдательным советом АК АЛРОСА (ПАО).

Основной целью системы КПЭ является перевод перспективных планов и стратегии Группы АЛРОСА в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния их достижения, создание основы для принятия управленческих решений на долгосрочном и среднесрочном горизонтах, а также разработка системы мотивации, связывающей интересы сотрудников и Группы.

**Таблица 15**

### Ключевые показатели эффективности Группы АЛРОСА

Наименование	Ед. изм.	2014 факт	2015 план	2015 бюджет	2015 факт	%,пп. к плану	%,пп. к 2014
Рыночная доходность акции	%	46	- <sup>12</sup>	-	-14	-	-60пп.
Прирост дивидендного потока	млн руб.	2 013	> 0	> 0	793 <sup>13</sup>	-	-

<sup>12</sup> Относительное изменение Рыночной доходности акции АЛРОСА больше относительного прироста индекса ММВБ за год (в случае роста индекса ММВБ) и меньше относительного снижения индекса ММВБ за год (в случае падения индекса ММВБ).

<sup>13</sup> Ключевой показатель эффективности «Прирост дивидендного потока» по итогам 2015 года рассчитан исходя из прогнозного значения дивидендов в сумме 10,7 млрд руб.

Наименование	Ед. изм.	2014 факт	2015 план	2015 бюджет	2015 факт	%,пп. к плану	%,пп. к 2014
Рентабельность акционерного капитала (ROE)	%	-11	19	24	22	+3пп.	+33пп.
Рентабельность акционерного капитала (ROE) без учета отрицательного влияния курсовых разниц 2015 г.	%	-11	19	24	32	+13пп.	+43пп.
Рентабельность по EBITDA скорр.	%	45	40	50	53	+13пп.	+8пп.
Доля себестоимости продаж в выручке от продаж	%	48	54	42	42	-12пп.	-6пп.
Net debt/ EBITDA скорр.	коэф.	1,9	≤ 2	≤ 2	1,7	85%	89%
Коэффициент производственного травматизма LTIFR	коэф.	0,07	≤ 0,1	≤ 0,1	0,08	80%	114%

Реализация запланированных мероприятий позволила Группе АЛРОСА достичь целевых значений ключевых показателей эффективности, установленных акционерами на 2015 г., за исключением «Рыночная доходность акции».

Под воздействием существенного замедления активности алмазного рынка и падения общемирового спроса на алмазы, в результате сокращения на 30 % объема продаж основной продукции Группы АЛРОСА, котировки акций Компании, несмотря на позитивную динамику + 4,2 % к 2014 году, оказались несколько хуже рынка в целом (-14,3 % к индексу ММВБ).

Отклонение показателя «Рентабельность акционерного капитала (ROE)» обусловлено эффектом от переоценки кредитного портфеля, номинированного в долларах США, при девальвации рубля.

Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) на основе анализа влияния вышеперечисленных факторов принято решение об оценке выполнения КПЭ Группы АЛРОСА за 2015 г. с исключением отрицательного влияния курсовой разницы в результате ослабления курса национальной валюты по отношению к доллару США (протокол от 22.12.2015 № А01/238-ПР-НС и от 20.03.2016 № А01/241-ПР-НС).

В сравнении с КПЭ, установленными Уточненным сводным бюджетом АК «АЛРОСА» (ПАО) на 2015 г., не достигнуты целевые значения показателей «Рыночная доходность акции» и «Рентабельность акционерного капитала (ROE)» по описанным выше причинам.

## **Заключение**

Сохранение лидирующих позиций, концентрация на разведке и добыче алмазов, укрепление статуса на мировом рынке – основа долгосрочной стратегии развития Группы АЛРОСА.

В 2015 г. Группа АЛРОСА продолжила укреплять лидирующие позиции на глобальном рынке. Доля Группы в мировом объеме добычи алмазного сырья увеличилась до 30% несмотря на макроэкономическую нестабильность и неблагоприятную конъюнктуру рынка.

Компания завершила 2015 г. с достойными финансовыми результатами, а по ряду показателей смогла достичь рекордного уровня за всю свою историю, что свидетельствует о проводимой взвешенной и ответственной инвестиционной и финансовой политики по контролю издержек, повышению ликвидности, своевременному погашению долговых обязательств, выплате налогов.

Высокая операционная эффективность, прибыльность Компании и доходность для акционеров – достижения, которые, благодаря качественным и рентабельным активам и эффективным действиям управленческой команды, стали возможны даже в непростых макроэкономических условиях.

Успешные итоги деятельности АЛРОСА в течение последних лет подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость обозначенных приоритетов и позволяют рассчитывать на дальнейшее устойчивое развитие АЛРОСА на благо акционеров- Российской Федерации, Республики Саха (Якутия).

В 2016 г. Группа АЛРОСА продолжит работу по развитию производства- начинается освоение новых алмазоносных месторождений – Верхне-Мунского и трубки «Заря». Кроме того, АЛРОСА предстоит решить задачи по повышению энергоэффективности действующих производств, переводу техники на газовое топливо, сокращению издержек и кредитного портфеля, совершенствованию корпоративного управления и организационной структуры, развитию минерально-сырьевой базы через прирост запасов алмазов.

## Приложение 1. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) ПИРиТМ АК «АЛРОСА» (ПАО)

Наименование	2014 факт	2015 план	2015 факт	в % к плану
<b>1. Показатель финансирования и результативности научных работ</b>				
Объем финансирования НИР в % к выручке	0,36	0,4	0,4	100
Количество разработанных и внедрённых в производство научно-технических разработок, шт.	28	27	27	100
<b>2. Показатели технологического лидерства</b>				
Количество патентов и других охраняемых документов на РИД за год, шт. (в т.ч. АК «АЛРОСА» (ПАО) и АО НПП «Буревестник»)	36	13	11	85
<b>3. Показатель эффективности инновационной деятельности</b>				
Показатель эффективности внедрения инноваций, руб./руб.	0,48	1,17	1,17	100
Показатель эффективности внедрения НИР, руб./руб.	1,40	1,41	1,94 <sup>14</sup>	138
<b>4. Показатель экологичности</b>				
Выбросы CO, тыс. кг	4 254	4680	2790	57
<i>Выброс CO стационарными источниками, тыс. кг</i>	<i>3 007</i>	<i>2880</i>	<i>2790</i>	<i>97</i>
<i>Выброс CO передвижными источниками, тыс. кг</i>	<i>1 247</i>	<i>1800</i>	<i>-<sup>15</sup></i>	<i>-</i>
Забор воды из водохранилища для нужд АК «АЛРОСА» (ПАО), тыс. м3	24 350	26 339	21 070	80
<b>5. Показатель энергоэффективности</b>				
Потребление энергии в ГДж на добычу одного карата продукции, ГДж	0,334	0,375	0,323	86
<b>6. Показатель производительности труда</b>				
Выручка в расчёте на одного работника основной деятельности, млн руб.	12,21	10,67	11,22	105

<sup>14</sup> Значение показателя – прогнозное. Расчеты фактического экономического эффекта за 2015 год будут выполнены в течение первого полугодия 2016 года

<sup>15</sup> В связи с отсутствием методики определения выбросов окиси углерода (CO) от передвижных источников, утверждённой на законодательном уровне РФ, руководствуясь письмом Министерства природных ресурсов и экологии РФ от 10 марта 2015 г. № 12-47/5413 «О плате за негативное воздействие от передвижных источников», в 2015 г. не проводился учёт выбросов CO от передвижных источников.