



**ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ В 2018 ГОДУ ДОЛГОСРОЧНОЙ
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ АЛРОСА
НА ПЕРИОД 2018-2024 ГГ.**

Москва 2019 г.

Содержание

| | |
|--|-----------|
| 1. Введение | 3 |
| 2. Анализ выполнения программных стратегических мероприятий в 2018 г.. | 4 |
| 3. Анализ достижения производственно-финансовых показателей, запланированных на 2018 г. | 25 |
| 4. Анализ достижения целевых значений ключевых показателей эффективности, запланированных на 2018 г... .. | 26 |

1. Введение

Отчет о реализации в 2018 году Долгосрочной программы развития Группы АЛРОСА на период 2018-2024 гг. (далее – ДПР 2018-2024 гг.) подготовлен во исполнение поручения Президента Российской Федерации Пр-3013, п. 3 от 27 декабря 2014 г.

Целью отчета о реализации ДПР 2018-2024 гг. является оценка эффективности реализации в 2018 году программных стратегических мероприятий Группы АЛРОСА, а также анализ достижения ключевых производственно-финансовых показателей и ключевых показателей эффективности Группы АЛРОСА, установленных на 2018 г.

2. Анализ выполнения программных стратегических мероприятий в 2018 г.

Информация о выполнении Группой АЛРОСА в 2018 г. программных стратегических мероприятий, предусмотренных в ДПР 2018-2024 гг., представлена в табл. 1.

Таблица 1

Анализ выполнения программных стратегических мероприятий Группой АЛРОСА в 2018 г.

| Стратегическая цель | Мероприятия по достижению | Срок достижения | Статус достижения |
|--|---|-----------------|--|
| Геологоразведочная деятельность | | | |
| Постановка на баланс не менее 150 млн карат новых запасов. | Оценка и доразведка открытых месторождений. | До 2023 г. | Объемы разведочных работ 2018 г. выполнены в полном объеме. Прирост запасов составил 2,2 млн карат при плане в 1,4 млн карат. С опережением графика ведется проект доразведки глубоких горизонтов трубки Юбилейная. Ведется подготовительная работа по проектам доразведки 2019-2020 гг. |
| | Поисковые работы в 8-и районах присутствия Группы АЛРОСА. | До 2024 г. | Программа поисковых работ 2018 г. по Группе АЛРОСА выполнена в полном объеме. Ведется формирование банка геофизических аномалий и программы поэтапного доступа и заверки в 2019-2022 гг. |
| Поддержка основного производства | 100% выполнения планов по эксплоразведке, инженерной геологии и гидрогеологии в поддержку ГОКов. | 2018-2024 гг. | Планы 2018 г. по эксплоразведке, инженерной и гидрогеологии выполнены на 99%. Незначительное отставание связано с возникшими геологическими осложнениями (бурение в пределах тектонических зон) по объекту «Среднекембрийский». |
| Рост производительности труда на 20% на основных видах ГРР. | Работы по повышению операционной эффективности геологоразведочного комплекса: - вывод Мирнинской горно-буровой | К 2022 г. | - все процедуры по выводу МГБЭ в дочернее общество выполнены по графику: с 01.07.2018 г. МГБЭ вошла в состав ООО «АЛРОСА-Спецбурение» (АСБ). Сформирована и включена в бюджет АСБ программа повышения операционной эффективности общества, эффект от внедрения инициатив которой оценивается в ~350 млн руб. |

| | | | |
|---|--|---------------|--|
| | экспедиции (МГБЭ) в дочернее общество; | | - в 2018 г. в полном объеме выполнен план штатно-организационных мероприятий в ВГРЭ. Сформирована оптимальная структура экспедиции с концентрированием геофизических и геологических служб в отдельных партиях, разработана программа развития обогатительного комплекса, геолого-информационный компьютерный центр (ГИКЦ) ВГРЭ переведен в Научно-исследовательское геологическое предприятие (НИГП). |
| | - формирование оптимальной структуры Вилуйской геологоразведочной экспедиции (ВГРЭ). | | |
| Технологическое развитие на уровне мировых лидеров. | Апробирование новых поисковых технологий и методик. | К 2022 г. | В 2018 г. сформирован портфель инновационных проектов геологоразведочного комплекса (11 проектов). По каждому проекту определен план внедрения и ответственные исполнители. Согласно графику, в 2019 г. будет внедрено 4 новых поисковых направления (микроалмазы, сейсморазведка, радиоволновая геоинтроскопия межскважинного пространства, геоинформационные технологии). |
| Промышленная безопасность. | Исключение несчастных случаев и аварийных ситуаций на геологоразведочном производстве. | 2018-2024 гг. | Работы в геологоразведочном комплексе ведутся в полном соответствии с «Политикой АК «АЛРОСА» (ПАО) в области охраны труда и промышленной безопасности» (утверждена приказом №А01/68-П от 19 марта 2018 г.). |
| Производственная инвестиционная программа | | | |
| Максимально полное освоение существующей сырьевой базы Группы АЛРОСА путем развития действующих и создания новых производственных активов. | Начало добычи на новом алмазном месторождении Верхне-Мунское Удачинского ГОКа. | 2018 г. | На Верхне-Мунском месторождении начата промышленная добыча алмазов. На месторождении будет добываться около 1,8 млн карат алмазов в год, его запасы достаточны для продолжения добычи до 2042 г. |
| | Инвестирование 122,9 млрд руб. в производственные активы. В том числе наиболее крупные инвестиции в развитие и поддержание | 2018-2024 гг. | Инвестиции в проекты развития алмазодобычи за 2018 г. составили 15,6 млрд руб.: <ul style="list-style-type: none"> Верхне-Мунское месторождение алмазов – инвестиции направлены на строительство объектов инфраструктуры и жизнеобеспечения предприятия; |

| | | | |
|--|--|---------------|--|
| | <p>добычи на следующих активах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Верхне-Мунское месторождение алмазов • Подземный рудник «Удачный» • Месторождение трубки Заря • Подземный рудник «Интернациональный» • АО «Алмазы Анабара» • ПАО «Севералмаз» | | <ul style="list-style-type: none"> • Подземный рудник «Удачный» – инвестиции направлены на выполнение работ, необходимых для завершения строительства объектов, обеспечивающих вывод рудника на проектную производительность 4,0 млн т/год; • Месторождение трубки Заря – инвестиции направлены на освоение нового коренного месторождения алмазов тр. Заря; • Подземный рудник «Интернациональный» – инвестиции направлены на поддержание производственной мощности рудника в 2018 г.; • АО «Алмазы Анабара» – инвестиции направлены в обустройство основных участков производственной деятельности, строительство объектов инфраструктуры, необходимых для поддержания достигнутой мощности действующих и освоения новых месторождений; • ПАО «Севералмаз» – инвестиции направлены на строительство объектов карьерного хозяйства (карьеры, водоотлив, дренажная насосная станция, перекачные насосные установки, очистные сооружения отвалных и карьерных вод и т.д.). <p>Кроме того, прочие инвестиции, подробная информация по которым представлена в Отчете об исполнении инвестиционной программы Группы АЛРОСА за 2018 г.</p> |
| Операционная эффективность, инновации, технологии, НИОКР | | | |
| Суммарный эффект от реализации программы операционной эффективности: 77,9 млрд руб. | Перевод ДЭС «Wartsila» Накынского ГОК с дизельного топлива на нефть. | 2016-2018 гг. | <p>С сентября 2018 г. начата опытная эксплуатация оборудования. Объект введен в эксплуатацию в декабре 2018 г.</p> <p>В ходе реализации проекта была проведена модернизация существующей ДЭС Wartsila Нюрбинского ГОК, в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установлено оборудование нефтеподготовки; - дооборудованы существующие двигатели Wartsila (6 шт); |

| | | | |
|--|---|---------------|---|
| | | | <p>- модернизирована АСУ ТП ДЭС.</p> <p>В 2018 г. экономия затрат на топливо в связи с переходом на нефть составила 152,2 млн руб. Величина топливной составляющей снизилась на 19,8% и составила 10,85 руб./кВтч.</p> |
| | Строительство модуля по производству патронированных взрывчатых веществ в Удачинском ГОКе. | 2016-2018 гг. | Модуль введен в эксплуатацию в 3 кв. 2018 г. Проведены полигонные испытания всей номенклатуры производимой продукции. В 2019 г. планируется получение разрешения Ростехнадзора на промышленное применение взрывчатых веществ, производимых на данном модуле. Экономический эффект от промышленной эксплуатации - начиная с 2019 г. |
| | Внедрение централизованной модели автотранспорта общего назначения на Мирнинской и Ленской площадках. | 2016-2018 гг. | Транспорт на Мирнинской и Ленской площадках централизован с июля 2018 г. Плановый экономический эффект от централизации в 2019 г. оценивается в 375 млн руб. В рамках мероприятия высвобождено 326 единиц автотранспортных средств. |
| Охрана труда и промышленная безопасность (ОТиПБ) | | | |
| Полное исключение несчастных случаев и аварийных ситуаций и 100% вовлечение руководителей в решение вопросов безопасности производства. | Разработка целевых программ по ключевым рискам: Управление горным давлением, Безопасный транспорт, Метан, Управление водой. | 2018-2024 гг. | <p>В 2018 г. разработана и внедряется «Политика АК «АЛРОСА» (ПАО) в области охраны труда и промышленной безопасности» (утверждена приказом №А01/68-П от 19 марта 2018 г.), зафиксировавшая основные руководящие принципы в области охраны труда, такие как: приоритетность безопасности; ответственность руководителей; недопустимость травм и аварий; открытость и честность; вовлеченность.</p> <p>Также запущена в работу программа «Трехуровневый контроль» за безопасностью на производстве. Данная программа реализует обязанность руководителей осуществлять регулярный контроль безопасного выполнения работ и вносить системные или процедурные корректировки при выявлении нарушений.</p> |

| | | | |
|---|---|---------------|--|
| | Оптимизация системы обучения в области ОТиПБ. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. разработана и утверждена на Комитете по ОТиПБ концепция организации обучения внутренними тренерами. Концепция определяет обучение и отбор внутренних тренеров по вопросам ОТиПБ, которые затем будут приняты в штат учебного центра. Дальнейшая их работа будет состоять в подготовке и проведении семинаров по различным направлениям безопасности труда. Это позволит улучшить качество обучения в компании. В 2019 г. планируется реализация указанной концепции. |
| Охрана окружающей среды | | | |
| Сокращение массы выбросов парниковых газов (в эквиваленте CO₂) на 3%. | Перевод транспорта на газомоторное топливо; использование горных машин высокого экологического класса. | 2020 г. | Масса выбросов парниковых газов в CO ₂ эквиваленте за 2017 г. составила - 465,064 т. Масса выбросов парниковых газов в CO ₂ эквиваленте за 2018 г. составила - 459,555 т. Сокращение массы выбросов в 2018 г. составило 1,19% |
| Снижение объемов водопотребления на 15% и водоотведения на 7,5%. | Строительство и модернизация объектов канализационных очистных сооружений (КОС); внедрение оборотной системы водоснабжения и системы сгущения хвостов; восполнение водных биологических ресурсов. | 2024 г. | Объем водопотребления/водоотведения за 2017 г. составил 5,97 / 0,624 млн м ³ . Объем водопотребления/водоотведения за 2018 г. составил 5,78 / 0,569 млн м ³ . Сокращение объема водопотребления в 2018 г. составило 3,2% и водоотведения – 8,8%. |
| Уменьшение общего объема нарушенных земель за счет рекультивации на 10%. | Увеличение площадей рекультивации и биологического восстановления. | 2024 г. | В 2018 г. произошел прирост площади нарушенных земель на 10% за счет начала отработки Верхне-Мунского месторождения. Поэтапное увеличение площади рекультивации позволит уменьшить общий объем нарушенных земель на 10% к 2024 г. |
| Рост доли утилизируемых отходов на 50% | Использование отходов во вторичных | 2024 г. | Рост доли утилизируемых отходов в 2018 г. составил 13%. |

| | | | |
|---|--|---------------|---|
| | производственных процессах. | | |
| Максимальная экологическая открытость. | Использование геоинформационных систем (ГИС) при ведении мониторинга; внедрение системы спутникового контроля по миграции северного оленя. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. АК «АЛРОСА» (ПАО) заняла 2-е место (из 5733) в рейтинге эколого-энергетической эффективности «Итерфакс-ЭРА» и стала лауреатом конкурса «100 лучших организаций России “Экология и экологический менеджмент”». В 2018 г. успешно продолжена программа по спутниковому контролю миграции дикого северного оленя, еще 10 особей были оснащены радиоошейниками. |
| Закупочная деятельность и снабжение | | | |
| Сокращение срока оборачиваемости запасов на 15% (~2,8 млрд руб.) относительно уровня 2017 г. | Запуск проекта, направленного на повышение эффективности управления складскими запасами. | 2020 г. | В 2018 г. запущен проект управления запасами. Разработана и утверждена целевая модель функции обеспечения производства. В активной стадии находится автоматизация и внедрение целевого сквозного процесса обеспечения производства в SAP. |
| Достижение экономии затрат на закупках до 3 млрд руб. (накопительным итогом за 3 года). | Проект по изменению подходов к осуществлению закупочной деятельности на 6-и пилотных категориях. | 2020 г. | В 2018 г. экономия при проведении закупок составила 1,8 млрд руб. или 3,8% от НМЦ. |
| | Развитие автоматизации закупок (вкл. использование передовых ИТ-решений). | 2018-2024 гг. | Расширен перечень площадок для проведения электронных закупок: Сбербанк-АСТ, ЕЭТП. |
| | Планируется выделение и развитие бэк-офиса закупок на базе Общего центра обслуживания (ОЦО). | 2018-2024 гг. | В 2018 г. запущен ОЦО: создано отдельное юридическое лицо ООО «АЛРОСА Бизнес-сервис». С момента запуска в ОЦО поступило более 90 заявок на закупки. С января 2019 к сопровождению закупок в ОЦО присоединился Мирнинский |

| | | | |
|---|---|---------------|--|
| | | | ГОК. Осуществляется подготовка к присоединению остальных ГОКов. |
| Снижение стоимости т·км на 10% относительно уровня 2017 г. | Снижение стоимости грузоперевозок. | К 2021 г. | В 2018 г. проведено реформирование Производственного управления «Алмаздортранс» с выделением транзитного и почасового транспорта в отдельное юридическое лицо ООО «Алмаздортранс». |
| Сбытовая деятельность | | | |
| Обеспечение стабильного денежного потока на всем горизонте планирования. | Географическая диверсификация с фокусом на АТР. | 2018-2024 гг. | Продолжена работа по диверсификации клиентского портфеля долгосрочных покупателей. В 2018 г. количество долгосрочных покупателей алмазов из АТР (Китай и Индия) было увеличено на +18% к 2017 г., достигнув 20 клиентов (2017 г.: 17 клиентов). Выручка Группы АЛРОСА от продаж основной продукции в 2018 г. на +10% превысила плановый показатель. |
| | Обеспечение спроса на внутреннем рынке Российской Федерации, в том числе, в рамках реализации мероприятий «Дорожной карты» по развитию алмазогранительной отрасли в РФ. | 2018-2024 гг. | Увеличено плановое (в рамках долгосрочных договоров) предложение алмазов российским гранильным предприятиям по сравнению с 2017 г. на +21% (в сопоставимых ценах), в том числе в соответствии с п.15 «Дорожной карты» алмазов, наиболее востребованных гранильными предприятиями внутреннего рынка на +10% в натуральном выражении. Завершено согласование с ФАС новой редакции Положения о порядке и условиях реализации АК «АЛРОСА» (ПАО) природных алмазов, в частности устанавливающее приоритетное право на заключение долгосрочных договоров на поставку алмазов АК «АЛРОСА» (ПАО) для тех предприятий внутреннего рынка, которые обеспечивают наиболее высокую глубину обработки закупаемых алмазов Продолжена практика предоставления рассрочки платежа российским алмазогранительным предприятиям под гарантии расширенного перечня кредитных учреждений (в соответствии с п. 14 «Дорожной карты»). |

| | | | |
|---|---|---------------|--|
| | Увеличение реализации алмазов через Евразийский Алмазный Центр (ЕАЦ) в г. Владивосток на 36%. | 2018 г. | В 2018 г. фактический прирост реализации алмазов через ЕАЦ в г. Владивосток в стоимостном выражении составил +98% к уровню 2017 г. |
| | Совершенствование методик продаж и клиентской политики. | 2018-2024 гг. | Разработан и внедрен механизм применения на практике модифицированной системы долгосрочных договоров с ежегодным пересмотром ассортимента. Условие о ежегодном пересмотре ассортимента и объемов алмазов, предлагаемых к покупке, имплементировано в типовую форму долгосрочных договоров, заключаемых в контрактном периоде 2018-2020 гг. Разработана и внедрена система управления взаимоотношениями с клиентами. В IV кв. 2018 г. запущена эксплуатация системы в ЕСО и «БРИЛЛИАНТАХ АЛРОСА». В системе реализован процесс согласования внесения данных о новом клиенте и внесение изменений об уже имеющемся. Разработана анкета с информацией о клиенте, внедрено формирование отчетов с результатами проведенных торговых сессий. |
| Увеличение производительности процесса сортировки на 15%. | Автоматизация сортировки и комплектации. | 2024 г. | Повышена точность сортировки нескольких автоматов по цвету на 10%. |
| Гранильный комплекс | | | |
| Сохранение гранильного комплекса РФ и повышение его конкурентоспособности на мировом уровне. | Увеличение объемов огранки особо крупных алмазов и алмазов фантазийных цветов. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. производство цветных бриллиантов из алмазов редких цветовых оттенков увеличено в 8 раз до 1,6 тыс. карат. |
| | Максимизация цен реализации за счет использования | 2018-2024 гг. | В 2018 г. продажи через аукционы увеличены на +16% до 28 млн долл. |

| | | | |
|---|--|---------------|--|
| | конкурентных каналов продаж. | | |
| Маркетинг | | | |
| Видовой маркетинг | | | |
| Формирование и стимулирование спроса на категорию бриллиантовых изделий посредством видового маркетинга. | Участие Группы АЛРОСА в проектах Ассоциации производителей алмазов (DPA) и контроль реализуемых ею мероприятий. | 2018-2024 гг. | <p>Советом директоров DPA результаты работы на ключевых рынках признаны положительными. Планы реализованы. АЛРОСА добилась существенных изменений в медиастратегии на самом крупном рынке США.</p> <p>1. В полном объеме реализованы запланированные маркетинговые программы на 3-х основных рынках: США, Индии и Китае.</p> <p>2. Реализована PR программа по освещению деятельности DPA в отраслевой прессе на всех рынках и Коммуникационная программа (PR, интернет, другие медиа) по продвижению натуральных бриллиантов.</p> |
| | Реализация программы видового маркетинга на рынке России и продвижение приборов собственного производства Группы АЛРОСА по детекции синтетических бриллиантов. | 2018-2024 гг. | Начата реализация проекта по продвижению бриллианта как продукта и противодействию синтетике на рынке России совместно с Минфином РФ. В рамках проекта Министерство активизировало дискуссии о проникновении синтетических бриллиантов и контрафакта на ювелирный рынок России. АЛРОСА также инициирует создание материалов, популяризирующих бриллианты. Создается веб-сайт, содержащий образовательную информацию об алмазах и бриллиантах, их видах и выборе, необходимости проверки и покупки у надежных поставщиков. |
| Брендинг | | | |
| Формирование долгосрочного спроса на бриллианты, производимые | Дифференциация продукта посредством брендинга, формирование | 2018-2024 гг. | Утверждены: стратегическая бренд-платформа, креативная концепция для брендов Oh!Diamonds (мелкоразмерное сырье), Diamonds of Russia (алмазы/бриллианты российского происхождения среднего размерного ряда), Coloured Diamonds |

| | | | |
|--|---|---------------|---|
| из алмазов Группы АЛРОСА. | новых продуктовых брендов и линеек. | | (цветные бриллианты производства «БРИЛЛИАНТЫ АЛРОСА»). |
| | Создание на рынке бренда флуоресцентных бриллиантов. | 2018-2024 гг. | Утверждена стратегическая бренд-платформа, креативная концепция для бренда ювелирных изделий с флуоресцентными бриллиантами – Luminous Diamonds. |
| Формирование дополнительной маржи в ритейле. | Создание продуктовой линейки, в рамках которой будут реализовываться ювелирные изделия с «социально-ответственными» бриллиантами (часть средств от реализации направляется на оказание социальной поддержки нуждающимся). | 2018-2024 гг. | <p>Утверждены стратегическая бренд-платформа, креативная концепция для бренда Diamonds that Care (коричневое сырье).</p> <p>Ведутся переговоры с ювелирными брендами на предмет запуска эксклюзивной коллекции.</p> |
| Маркетинг бриллиантов Группы АЛРОСА | | | |
| Рост средней цены реализации цветного ассортимента. | Привлечение к аукционным продажам неотрасловых участников с целью максимизации цены продажи. | 2018-2024 гг. | Проект Private Banking. Утверждена система ценообразования, мотивации, процесс формирования стока под этот канал реализации, разработаны и произведены маркетинговые материалы, проведены тренинги в банках, фактически стартовали продажи. |
| Кратное увеличение объемов продаж бриллиантов: 3,5 тыс. карат стоимостью \$6 млн в год. | Реализация серии маркетинговых инициатив в области продвижения цветных бриллиантов. | 2018-2024 гг. | Реализована PR-кампания по продвижению аукциона цветных бриллиантов True Colours. |
| Интернет-продажи и маркетплейс | | | |
| Увеличение объема продаж через интернет-торговлю. | Запуск интернет-магазина по продаже бриллиантов | 2018 г. | Интернет-платформа запущена в тестовом режиме для B2B клиентов и в режиме «каталог» для B2C. Разработана |

| | | | |
|---|--|---------------|--|
| | как B2B, так и B2C клиентам. | | маркетинговая оболочка: персональный диджитал-паспорт бриллианта, индивидуальная видеоистория происхождения каждого бриллианта (от 1 кар), база маркетинговых материалов по истории происхождения российских алмазов. |
| Формирование новых каналов продаж через интернет. | Создание на базе интернет-площадки Компании маркетплейс для ритейлеров и оптовиков. | 2018-2024 гг. | Интернет-платформа запущена в тестовом режиме для B2B клиентов и в режиме «каталог» для B2C. |
| Инновационный маркетинг | | | |
| Создание собственной уникальной системы трейсинга, позволяющей однозначно идентифицировать каждый камень и отследить его происхождение на всех этапах алмазопровода. | Эксперимент по нанесению лазерных нанометок внутри кристалла на атомарном уровне ультракороткими импульсами. | 2018-2024 гг. | Успешно завершён эксперимент по нанесению нанометок внутри кристалла – успешно проведены испытательные работы, подтверждена работоспособность технологии: нанесена лазерная метка (QR код) внутри алмаза и бриллианта (приполированная пластина). |
| | Исследования по формированию уникального идентификационного кода каждого кристалла на базе физических характеристик камня. | 2018-2024 гг. | Запущен совместный с GIA проект M2M по трейсингу: подписано 2-летнее соглашение о сотрудничестве с GIA по проекту M2M, утвержден план проекта, оборудование GIA на безвозмездной основе отправлено из GIA в «ЕКО АЛРОСА», утвержден ассортимент алмазов для проекта. |
| Деятельность в Африке | | | |
| Максимизация участия АК «АЛРОСА» (ПАО) в капитале ГРО «Катока» и ГРО «Луаше» и влияния АК «АЛРОСА» (ПАО) на сбытовую политику обществ. | Закрытие сделки по увеличению доли АК «АЛРОСА» (ПАО) в ГРО «Катока» с 32,8% до 41%. | 2018 г. | В 2018 г. получен Указ Президента Республики Ангола, одобряющий проведение сделки. Мероприятия по юридическому оформлению передачи доли находятся на завершающей стадии. |
| | Увеличение чистой прибыли ГРО «Катока» за | 2018-2024 гг. | На ежемесячной основе продвижение среди ангольских партнеров предложений руководства АК «АЛРОСА» (ПАО) по |

| | | | |
|---|--|---------------|--|
| | счет повышения эффективности сбыта. | | приобретению продукции ГРО «Катока» в соответствии с порядком цен, определенных оценщиками Группы АЛРОСА. |
| Непрофильные активы | | | |
| Реализация всех непрофильных активов при обоснованности экономической целесообразности отчуждения. | Реализация непрофильных активов в соответствии с Программой отчуждения непрофильных активов АК «АЛРОСА» (ПАО). | К 2021 г. | В 2018 г. отчужден 301 объект непрофильных активов балансовой стоимостью 59,2 млрд руб. В том числе реализовано 174 объекта, внесено в уставной капитал дочернего общества 21 объект, отчуждено путем мены 16 объектов, безвозмездно передано 8 объектов, ликвидировано 82 объекта. |
| Кадровая политика | | | |
| Привлечение и удержание персонала. | Привлечение лучших специалистов рынка. | 2018-2024 гг. | Участие в ярмарках вакансий и размещение информации о Компании в различных социальных сетях. |
| | Формирование внешнего кадрового резерва из числа лучших выпускников школ, ориентированных на развитие по направлениям, востребованным в Группе АЛРОСА. | 2018-2024 гг. | Заключены 28 договоров о целевом обучении со студентами, которые поступили на специальности, востребованные в Компании по заявкам структурных подразделений. |
| | Совершенствование профориентационной деятельности Группы АЛРОСА и выстраивание системы работы с талантливой молодежью, начиная со школьных учреждений. | 2018-2024 гг. | 1. Июнь 2018 г. – первый выпуск «инженерного класса» Мирнинского политехнического лицея, образовательная программа которого была усилена спецкурсом от ведущего ВУЗа страны – и МГТУ им. Н.Э. Баумана, профильными олимпиадами, элективами. 2. Сентябрь 2018 г. в Мирнинском политехническом лицее открыт «АЛРОСА-класс». Образовательная программа «АЛРОСА-класса» наполнена спецкурсами по профильным дисциплинам: математика, физика, информационные технологии. |

| | | | |
|--|---|---------------|--|
| | Обеспечение притока необходимого количества перспективных молодых специалистов, включая рабочих, из числа лучших выпускников вузов и сузов-партнеров с уровнем подготовки, соответствующим требованиям бизнеса Группы АЛРОСА. | 2018-2024 гг. | На работу в Компанию прибыло 140 человек выпускников высших, средних профессиональных учебных заведений. |
| | Обеспечение эффективной работы новых сотрудников и ускорение их адаптации, развитие корпоративных и управленческих компетенций, вовлечение молодых специалистов в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность. | 2018-2024 гг. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Впервые в 2018 г. была реализована Корпоративная целевая программа «Потенциал АЛРОСА» (окончили 28 чел.). 2. Объединением молодых специалистов Компании разработан проект «Buddy», направленный на социально-культурную адаптацию молодых специалистов и молодых работников. |
| | Развитие альтернативных возможностей трудоустройства для высвобождаемых сотрудников совместно с руководством регионов присутствия Группы АЛРОСА. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. совместно с Агентством Человеческого Капитала проведены две ярмарки вакансий в г. Мирном для высвобождаемых сотрудников, благодаря которым многим было предложено новое место работы в других компаниях региона. |

| | | | |
|--|--|---------------|---|
| Обеспечение всех видов деятельности профессиональным и компетентным персоналом. | Подбор персонала с соответствующим уровнем развития компетенций для решения стратегических задач бизнеса. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. разработана Корпоративная модель компетенций Компании. При подборе персонала используются оценочные инструменты, которые позволяют определить необходимый уровень компетенций, требуемых для кандидатов. |
| | Формирование Экспертных сообществ по ключевым для Группы АЛРОСА дисциплинам. | 2018-2024 гг. | С целью учета потребности производства и особенностей технологических процессов подразделений совместно с функциональными службами Управления Компании усовершенствованы и реализованы 9 образовательных программ. |
| Содействие занятости местного населения. | Содержание совхоза «Новый». | 2018-2024 гг. | АЛРОСА в целях обеспечения рациональной занятости коренного местного сельского населения и удовлетворения потребностей структурных подразделений Компании и населения региона в основных сельскохозяйственных продуктах (яйцо, молоко, мясо) содержит совхоз «Новый». |
| Обеспечение эффективности деятельности персонала. | Мотивация персонала на достижение поставленных результатов. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. разработана концепция новой системы мотивации работников ГОКов с установлением КПЭ с привязкой к результативности ГОКа в целом и возможностью учета индивидуального вклада конкретного работника. |
| | Дифференциация всех элементов вознаграждения в зависимости от значимости должности в структуре Группы и условий труда. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. реализован проект Оценка должностей (грейдинг), по результатам которого определена единая иерархия должностей всех СП Компании в зависимости от их значимости по единому набору критериев. |
| Совершенствование методов профессиональной подготовки и | Создание Корпоративного Университета АЛРОСА. | 2018-2024 гг. | В рамках корпоративных управленческих и профессиональных программ в области HR в 2018 г. реализовывались: <ul style="list-style-type: none"> • «Потенциал АЛРОСА» (для молодых специалистов); • «Достояние АЛРОСА» (для начального звена); |

| | | | |
|--|--|---------------|---|
| переподготовки рабочих кадров. | | | <ul style="list-style-type: none"> • «Лидеры АЛРОСА» (для среднего звена); • «Школа наставничества». <p>Запущен пилотный проект в области построения кадрового резерва на ФЭБ.</p> |
| | Разработка и проведение программ обучения и развития для всех управленческих уровней персонала. | 2018-2024 гг. | Корпоративным университетом разработаны и запущены корпоративные программы развития для всех управленческих уровней «АЛРОСА ТОП-24», «Лидеры АЛРОСА», «Достояние АЛРОСА». |
| | Создание кадрового резерва для обеспечения устойчивости по всем ключевым должностям в Группе АЛРОСА. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. была разработана первая корпоративная программа по развитию Кадрового резерва ФЭБ и создан кадровый резерв этого блока. В дальнейшем программы будут разработаны по остальным направлениям. |
| | Создание системы сохранения и передачи знаний путем развития «Института внутренних тренеров». | 2018-2024 гг. | Разработана и согласована концепция Программы «Институт внутренних тренеров». Произведен конкурсный отбор 33 участников Программы. |
| Сохранение широкого пакета социальных программ с целью поддержки и удержания высококвалифицированного персонала Группы АЛРОСА. Органический рост инвестиций в корпоративные социальные программы для персонала на уровне роста средней заработной платы в | Предоставление сотрудникам расширенной возможности выбора здравниц для отдыха и оздоровления в рамках возможной монетизации льгот. | 2018-2024 гг. | В Компании при непосредственном участии профсоюза «Профалмаз» реализуется программа «Санаторно-курортное лечение и отдых». Работник не чаще, чем один раз в два года имеет право получить льготную путевку в оздоровительные учреждения, оплачивая 30% стоимости на себя и 20% на ребенка. Также льготные путевки предоставляются пенсионерам и ветеранам Компании. |
| | Дальнейшее расширение программы добровольного медицинского страхования. | 2018-2024 гг. | Для единого подхода в реализации дополнительного медицинского обеспечения работников, детей работников и пенсионеров АК «АЛРОСА» (п.9.2. Коллективного договора) дети работников Компании застрахованы по добровольному медицинскому страхованию. |

| | | | |
|--|---|---------------|--|
| Компании (4% ежегодно в соответствии с инфляцией в Российской Федерации). | | | В рамках ДМС проведены скрининговые программы ранней диагностики наиболее распространенных заболеваний среди работников АК «АЛРОСА» (осмотрено 14 756 работников за период 2017-2018 гг.). |
| | Расширение объема выплат от несчастного случая на производстве. | 2018-2024 гг. | Концептуальные подходы по формированию Стандарта социальной поддержки работников АК «АЛРОСА» (ПАО) при несчастных случаях на производстве (получение производственной травмы/гибель) одобрены решением Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» (ПАО) от 14 декабря 2018 года (протокол №А01/285-ПР-НС). |
| | Улучшение жилищных условий работников. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. получили компенсацию расходов на уплату начисленных процентов по ипотечным кредитам на условиях, установленных вышеназванными Положениями и Программой, 340 работников. Улучшили свои жилищные условия путем выкупа жилых помещений в собственность с рассрочкой платежа на 3-5 лет 49 работников Компании. Завершено строительство 130-ти квартирного жилого дома в г. Удачный для временного проживания сотрудников УГОК в связи с разработкой Верхне-Мунского месторождения. |
| | В рамках программы переселения пенсионеров Компании из районов Крайнего Севера планируется оказывать содействие в реализации квартир, расположенных на территории присутствия Компании. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. из районов Крайнего Севера переселено 35 пенсионеров-ветеранов и работников Компании посредством купли-продажи либо мены принадлежащего им жилья в г. Мирном на коттеджи в Орловской области и квартиры в г. Орле. |

| | | | |
|--|--|---------------|--|
| Увеличение производительности труда | Повышение производственной эффективности в рамках реализации Программы операционной эффективности. Повышение корпоративной эффективности путем проведения организационных изменений и корпоративного развития Компании. | 2024 г. | Рост производительности труда на 16,6% по сравнению с 2017 г. обеспечен как за счет роста выручки от продаж основной продукции, так и за счет оптимизации численности персонала. Основной вклад в рост производительности обеспечили: <ul style="list-style-type: none"> • повышение производительности труда на ГОКах в условиях снижения объемов добычи; • оптимизация персонала сбытовых подразделений Компании при росте объемов продаж; • закрытие и оптимизация представительств Компании в г. Москве и г. Орле |
| Социальная ответственность | | | |
| Сохранение инвестиций в региональное развитие, содержание собственных социальных объектов, благотворительность и спонсорство. | Повышение прозрачности расходования средств, направляемых на социально-экономическое развитие регионов присутствия Группы. | 2018-2024 гг. | По итогам 2018 г. фактические расходы на социальные программы находились в пределах утвержденных лимитов, за исключением расходов на благотворительную помощь по отдельным решениям Наблюдательного совета. |
| | Обеспечение социальной поддержки АН ДОО «Алмазик». | 2018-2024 гг. | В июле 2018 г. с МО «Ленский район» подписан совместный план мероприятий по передаче двух детских садов на финансовое обеспечение в МО «Ленский район». По договоренности с МО «Ленский район» в 2019 г. Компания окажет благотворительную помощь МО «Ленский район» на поддержку и укрепление материально-технической базы детских садов. |
| | Совершенствование и развитие системы здорового образа жизни на базе Культурно- | 2018-2024 гг. | В 2018 г. КСК проведено 560 мероприятий физкультурно-оздоровительного и спортивного характера и 4 176 мероприятий культурно-массового характера. На постоянной основе в структуре функционируют 175 секций и клубов, в которых |

| | | | |
|--|--|---------------|---|
| | спортивного комплекса (КСК). | | ежегодно занимаются более 10 тыс. чел. В течение 2018 г. проведена работа по совершенствованию и оптимизации структуры предприятия. |
| Инвестирование в поддержание социальной инфраструктуры моногородов и поселений Компании, расположенных на территории Республики Саха (Якутия), а также ряда социально-ориентированных проектов в других регионах. | Поддержание социальных и экологических проектов. | 2018-2024 гг. | Группа АЛРОСА продолжает финансирование проектов по поддержанию социальной инфраструктуры моногородов и поселений Компании (г. Мирный, г. Удачный, п. Айхал и др.), расположенных на территории Республики Саха (Якутия), а также ряда социально-ориентированных проектов в других регионах. |
| Организационное и корпоративное развитие | | | |
| Выстраивание вертикально интегрированной холдинговой структуры, постепенный переход к более оперативному управлению дочерними обществами через централизацию и интеграцию отдельных процессов. | Централизация и стандартизация вспомогательных и обслуживающих процессов: - построение ОЦО в отдельном дочернем обществе; | 2018-2024 гг. | В начале 2018 г. разработана и утверждена модель функционирования ОЦО. В октябре 2018 г. стартовал пилот первого этапа: на обслуживание в ОЦО перешли 16 структурных подразделений АК «АЛРОСА» по направлению бухгалтерский и налоговый учет и кадровое администрирование, на модель единого расчетного центра перешли все структурные подразделения. |
| | - централизация юридических служб на базе Юридического центра; | 2018-2024 гг. | Юридический центр создан в январе 2018 г., укомплектован персоналом, обеспечен помещением и необходимой техникой. С даты начала деятельности Юридического центра юридические службы исключены из организационных структур обособленных и структурных подразделений Компании, а их юридическое обслуживание передано в Юридический центр (подразделения, расположенные на территории Республики Саха (Якутия) и Дальнего Востока). |

| | | | |
|---|--|---------------|--|
| | организационная оптимизация структурных подразделений и дочерних обществ Группы АЛРОСА: - ООО «АЛРОСА-Спецбурение»; - ООО «Алмаздортранс»; - ООО «МАП». | 2018-2024 гг. | В конце июня 2018 г. были завершены все процедуры по выводу Мирнинской ГБЭ в ООО «АЛРОСА-Спецбурение» (АСБ) с целью концентрации буровых компетенции в едином «мобильном» центре компетенций. В состав АСБ переведен персонал и основные средства Мирнинской ГБЭ. В 2018 г. проведено реформирование Производственного управления «Алмаздортранс» с выделением транзитного и почасового транспорта в отдельное юридическое лицо ООО «Алмаздортранс». |
| Развитие и совершенствование системы корпоративного управления, обеспечение ее соответствия лучшим мировым стандартам. | Проведение на регулярной основе мониторинга корпоративного законодательства и тенденций развития лучших мировых и российских практик корпоративного управления. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. в соответствии с пп. 5.9.2. Кодекса корпоративного управления и п. 1 ч. 3 Методики оценки деятельности Наблюдательного совета и его комитетов, Председателя, членов Наблюдательного совета и Корпоративного секретаря АК «АЛРОСА» (ПАО) проведена всесторонняя оценка с привлечением внешних организаций (консультантов). В частности, одним из консультантов проведен анализ системы корпоративного управления АК «АЛРОСА» (ПАО) на предмет ее соответствия лучшим мировым практикам корпоративного управления. В рамках проведенной оценки системы корпоративного управления в Компании проводились встречи с членами Наблюдательного совета, общение с инвесторами и анализ политик по голосованию институциональных инвесторов, бенчмаркинг компаний-аналогов или сопоставимых публичных компаний по корпоративному управлению и анализ раскрытия информации. |
| | Развитие систем электронного голосования акционеров и электронного взаимодействия коллегиальных органов. | 2018-2024 гг. | 1. АО ВТБ Регистратор разработан уникальный сервис электронного голосования, который позволяет принимать участие в голосовании на собраниях акционеров через индивидуальный web-кабинет или мобильные приложения с использованием защищенного канала связи. |

| | | | |
|--|--|---------------|---|
| | | | <p>В Компании указанная система успешно применяется, начиная с проведения общего собрания акционеров, состоявшегося 11 января 2018 года.</p> <p>2. В 2018 г. Компанией проведена работа по внедрению информационной системы коллегиальных органов АК «АЛРОСА» (ПАО), в рамках которой были внесены изменения в положения о коллегиальных органах, позволяющие принимать юридически значимые решения в удаленном режиме путем голосования по вопросам повестки дня с использованием информационной системы коллегиальных органов.</p> |
| | Обеспечение соответствия требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа. | 2018-2024 гг. | В июне 2018 г. Наблюдательным советом Компании утверждены положения о Комитете по аудиту и Комитете по кадрам и вознаграждениям в новой редакции. |
| | Реформирование системы управления рисками в соответствии с рекомендациями ККУ, внешним требованиям и внутренними потребностями руководства Компании. | 2018-2024 гг. | В 2018 г. в рамках работы по реформированию системы управления рисками были подготовлены Принципы и подходы к организации управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО), включающие материалы по оценке текущего состояния системы управления рисками, целевому видению системы управления рисками, перечень критических рисков АК «АЛРОСА» (ПАО). Также был сформирован Годовой отчет по рискам АК «АЛРОСА» (ПАО), являющийся источником информации о текущем состоянии и эффективности системы управления рисками, основанием для разработки мер по развитию и совершенствованию системы управления рисками, позволяющий проводить мониторинг уровня рисков и оценку эффективности принимаемых в Компании мер по управлению рисками ключевыми участниками процесса управления рисками. |
| | Развитие системы внутреннего аудита в соответствии с Международным | 2018-2024 гг. | Подготовлен план мероприятий по совершенствованию деятельности Управления внутреннего аудита АК «АЛРОСА» (ПАО). План содержит 40 мероприятий, направленных на соответствие Международным |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>профессиональным стандартом внутреннего аудита и передовыми практиками внутреннего аудита.</p> | | <p>профессиональным стандартам внутреннего аудита и передовым практикам внутреннего аудита, с горизонтами внедрения с 2018 г. по 2022 г. В апреле 2018 г. Комитет по аудиту при Наблюдательном совете АК «АЛРОСА» (ПАО) принял к сведению План мероприятий по совершенствованию деятельности Управления внутреннего аудита АК «АЛРОСА» (ПАО).</p> <p>В 2018 г. в рамках реализации Плана разработана и утверждена приказом от 28.12.2018 г. №А01/386-П методика аудита корпоративного управления АК «АЛРОСА» (ПАО), регламентирующая порядок проведения оценки корпоративного управления. Также разработана ресурсная модель внутреннего аудита АК «АЛРОСА» (ПАО) и ее подконтрольных и зависимых юридических лиц, учитывающая структуру Группы АЛРОСА, требуемые навыки и компетенции внутреннего аудита, распределение объема, задач и функций.</p> |
|--|---|--|---|

3. Анализ достижения производственно-финансовых показателей, запланированных на 2018 г.

Анализ достижения Группой АЛРОСА производственно-финансовых показателей, запланированных в ДПР 2018-2024 гг. к выполнению в 2018 г., представлен в табл. 2. Фактические значения производственно-финансовых показателей за 2018 г. опережают запланированные в ДПР 2018-2024 гг.

Таблица 2

Анализ достижения Группой АЛРОСА производственно-финансовых показателей, запланированных к выполнению в 2018 г., млрд руб., если не указано иное

| Показатель | 2017 г. факт | 2018 г. план в ДПР | 2018 г. факт | Отклонение факта от плана, % |
|--|-------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------------|
| Добыча алмазов, млн карат | 40 | 37 | 37 | 0,4% |
| Продажи алмазов, млн карат | 41 | 37 | 38 | 2,2% |
| Продажи алмазов, \$млрд | 4,2 | 4,0 | 4,4 | 11,6% |
| Выручка | 275 | 271 | 300 | 10,6% |
| Себестоимость продаж | 134 | 128 | 127 | -1,4% |
| Валовая прибыль | 140 | 141 | 172 | 21,7% |
| Маржа валовой прибыли | 51% | 52% | 57% | +5,2 пп |
| EBITDA скорр. | 127 | 128 | 156 | 22,0% |
| Маржа EBITDA скорр. | 46% | 47% | 52% | +4,9 пп |
| Чистая прибыль | 79 | 80 | 90 | 12,3% |
| Маржа чистой прибыли | 29% | 30% | 30% | +0,5 пп |
| Дивиденды, объявленные за отчетный период | 38,6 | 62,1 | >0 | - |
| Налоги ¹ | 51 | 47 | 52 | 10,5% |
| Совокупный долг | 93,4 | 62,8 | 106,7 | 70,0% |
| Общий долг к EBITDA скорр. | 0,7 | 0,5 | 0,7 | 39,3% |
| Выплата по процентам | 10,0 ² | 6,3 | 6,0 | -5,0% |
| EBITDA скорр. к % выплатам по долгу | 12,7 ³ | 20,3 | 26,0 | 28,4% |
| Чистый долг Компании | 86 | 57 | 79 | 40,0% |
| Капитальные вложения | 27 | 32 | 28 | -12,0%* |
| Свободные денежные средства | 7 | 6 | 27 | 343,4% |

*Сокращение капитальных вложений Группы АЛРОСА до 28 млрд руб. или -12,0% относительно плана (32 млрд руб.), предусмотренного Долгосрочной инвестиционной программой Группы АЛРОСА на период 2018-2024 гг., обусловлено, в основном, переносом выполнения части строительно-монтажных работ, а также поставки некоторых позиций оборудования по проектам алмазодобывающего сегмента на 2019 г. При этом данное отклонение не оказывает влияния на выполнение утвержденной производственной программы алмазодобычи Группы АЛРОСА.

¹ Налоги Группы АЛРОСА включают: налог на прибыль, налог на добычу полезных ископаемых, налог на имущество, роялти и платежи за пользования недрами и прочие налоги.

² Расходы по процентам уплаченным. Расходы по процентам, начисленным в 2017 г. – 10,4 млрд руб.

³ Выплаты по долгу, вкл. выплаты по процентам уплаченным. Выплаты по долгу, вкл. выплаты по процентам, начисленным в 2017 г. – 12,2 млрд руб.

4. Анализ достижения целевых значений ключевых показателей эффективности, запланированных на 2018 г.

Анализ достижения Группой АЛРОСА целевых значений ключевых показателей эффективности (КПЭ), запланированных в ДПР 2018-2024 гг. к выполнению в 2018 г., представлен в табл. 3. Фактические значения КПЭ за 2018 г. опережают запланированные в ДПР 2018-2024 гг.

Таблица 3

Анализ достижения Группой АЛРОСА целевых значений ключевых показателей эффективности (КПЭ), запланированных к выполнению на 2018 г.

| Наименование | Ед. изм. | 2017 г. факт | 2018 г. план в ДПР | 2018 г. факт | Отклонение факта от плана, % |
|--|-----------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------------|
| Финансово-экономические КПЭ | | | | | |
| Рыночная доходность акции | % | -17% | > Δ индекса МосБиржи ⁴ | 20% | 20% |
| Прирост дивидендного потока | млн руб. | 7 930 | 22 156 | >0 | - |
| Рентабельность акционерного капитала ROE | % | 30% | 29% | 35% | +5,7 пп |
| EBITDA скорр. | млрд руб. | 127 | 128 | 156 | 22,0% |
| Отраслевые КПЭ | | | | | |
| Выручка от продаж основной продукции | \$млн | 4 267 | 4 080 | 4 507 | 10,5% |
| Добыча алмазного сырья | тыс. карат | 39 614 | 36 620 | 36 749 | 0,4% |
| Объем горной массы | тыс. куб. м | 77 737 | 76 055 | 76 179 | 0,2% |
| Интегральный КПЭ инновационной деятельности | % | >95% | >95% | 100% | - |
| Показатели депремирования | | | | | |
| Net debt/ EBITDA скорр. | коэф. | 0,68 | ≤ 0,70 | 0,51 | - |
| Производительность труда | млн руб. / чел. | 12,57 | 12,70 | 14,65 | 15,4% |
| Снижение (+) / рост (-) операционных расходов ⁵ | % | - | -0,9% | 4,9% | +5,8 пп |

⁴ Относительное изменение Рыночной доходности акции больше относительного прироста Индекса МосБиржи за год (в случае роста Индекса МосБиржи) и меньше относительного снижения Индекса МосБиржи за год (в случае падения Индекса МосБиржи)

⁵ Показатель рассчитан по методике, примененной при формировании ДПР Группы АЛРОСА на период 2018-2024 гг.