



## **ОТЧЕТ**

**о реализации в 2019 году Долгосрочной программы развития Группы  
АЛРОСА на период 2018-2024 гг. и выполнении ключевых показателей  
эффективности**

**Москва 2020 г.**

<b>Содержание</b>		<b>стр</b>
<b>1.</b>	<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Анализ выполнения программных стратегических мероприятий в 2019 г.</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Анализ достижения производственно-финансовых показателей, запланированных на 2019 г.</b>	<b>41</b>
<b>4.</b>	<b>Анализ достижения целевых значений ключевых показателей эффективности, запланированных на 2019 г.</b>	<b>43</b>
<b>5.</b>	<b>Система внутреннего контроля и управления рисками</b>	<b>45</b>

## **1. Введение**

Отчет о реализации в 2019 году Долгосрочной программы развития Группы АЛРОСА на период 2018-2024 гг. и выполнении ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) подготовлен во исполнение поручения Президента Российской Федерации Пр-3013, п. 3 от 27 декабря 2014 г.

Целью отчета о реализации Долгосрочной программы развития Группы АЛРОСА на период 2018-2024 гг. (далее – ДПР 2018-2024 гг.) и выполнения КПЭ является оценка эффективности реализации в 2019 году программных стратегических мероприятий Группы АЛРОСА, а также анализ достижения ключевых производственно-финансовых показателей и КПЭ Группы АЛРОСА, установленных на 2019 г.

## 2. Анализ выполнения программных стратегических мероприятий в 2019 г.

Информация о результатах выполнения и фактически полученных в 2019 г. значениях показателей выполнения мероприятий, запланированных в ДПР 2018-2024 гг., в сравнении с плановыми значениями, предусмотренными ДПР 2018-2024 гг., представлена в табл. 1.

**Таблица 1**

### Анализ выполнения программных стратегических мероприятий Группой АЛРОСА в 2019 г.

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
<b>Геологоразведочная деятельность</b>			
<b>Постановка на баланс не менее 150 млн карат новых запасов.</b>	Оценка и доразведка открытых месторождений.	До 2023 г.	<p>Объемы разведочных работ 2019 г. выполнены в полном объеме. В 2019 г. на баланс было поставлено почти 3 млн карат алмазов в АО «Алмазы Анабара».</p> <p>Принято решение об увеличении глубины отработки подземного рудника «Айхал» на 300 м, что позволит продлить период его отработки на 10 лет до 2044 г.</p> <p>Получено положительное заключение Главгосэкспертиза России на проведение работ по вскрытию и отработке запасов «сверхглубоких» горизонтов трубки Интернациональная, которые были разведаны в 1970-е годы до глубины 1220 м.</p>
	Поисковые работы в 8-и районах присутствия Группы АЛРОСА.	До 2024 г.	<p>Программа поисковых работ 2019 г. по Группе АЛРОСА выполнена в полном объеме. Завершен крупный проект по доразведке глубоких горизонтов трубки Юбилейная.</p> <p>Подведены итоги поисковых работ на нескольких перспективных участках Мало-Ботуобинского алмазоносного района. Прогнозные ресурсы алмазов на указанных участках по предварительным оценкам составляют 17,9 млн карат.</p>
<b>Поддержка основного производства</b>	100% выполнения планов по эксплоразведке,	2018-2024 гг.	Планы 2019 г. по эксплоразведке, инженерной геологии и гидрогеологии выполнены на 93% при экономии 161 млн руб.

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	инженерной геологии и гидрогеологии в поддержку ГОКов.		Невыполнение обусловлено объективными горно-геологическими и организационно-техническими причинами.
<b>Рост производительности труда на 20% на основных видах ГРР.</b>	Работы по повышению операционной эффективности геологоразведочного комплекса.	К 2022 г.	В 2019 г. в Компании завершено формирование Управления минерально-сырьевой базы (УМСБ). В УМСБ полностью переданы функции Отдела поисковой геологии и частично Научно-исследовательского геологического предприятия АК «АЛРОСА» (НИГП). Указанное мероприятие позволит усовершенствовать механизмы планирования, бюджетирования и оперативного управления ГРР, а также получить экономический эффект ~45 млн руб. ежегодно за счет экономии на фонде оплаты труда.
	Формирование оптимальной структуры Вилюйской геологоразведочной экспедиции (ВГРЭ).		Разработана программа мероприятий, предусматривающая объединение ВГРЭ и Поморской ГРЭ ПАО «Севералмаз» в единое структурное подразделение АК «АЛРОСА» (ПАО), реализация которой позволит ликвидировать дублирующие функции, оптимизировать административно-управленческий аппарат и повысить эффективность использования имеющегося оборудования объединенной экспедиции.
<b>Технологическое развитие на уровне мировых лидеров.</b>	Апробирование новых поисковых технологий и методик.	К 2022 г.	В 2019 г. введены в опытно-промышленную эксплуатацию 4 новых поисковых направления: радиоволновая геоинтроскопия, метод отраженного годографа (МОГ), микроалмазы, геоинформационные технологии. В 2019 г. пересмотрен и актуализирован портфель инновационных проектов (12 проектов). По каждому проекту определен план внедрения и ответственные исполнители.
<b>Промышленная безопасность.</b>	Исключение несчастных случаев и аварийных ситуаций на	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.).

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	геологоразведочном производстве.		
<b>Производственная инвестиционная программа</b>			
<b>Максимально полное освоение существующей сырьевой базы Группы АЛРОСА путем развития действующих и создания новых производственных активов.</b>	Начало добычи на новой трубке Заря Айхальского ГОКа.	2019 г.	На трубке Заря начата промышленная добыча алмазов. На трубке будет добываться около 0,3 млн карат алмазов в год на протяжении свыше 10 лет.
	<p>Инвестирование 122,9 млрд руб. в производственные активы.</p> <p>В том числе наиболее крупные инвестиции в развитие и поддержание добычи на следующих активах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Верхне-Мунское месторождение алмазов</li> <li>• Подземный рудник «Удачный»</li> <li>• Месторождение трубки Заря</li> <li>• Подземный рудник «Интернациональный»</li> <li>• АО «Алмазы Анабара»</li> <li>• ПАО «Севералмаз»</li> </ul>	2018-2024 гг.	<p>Инвестиции в проекты развития алмазодобычи за 2019 г. составили 5,9 млрд руб.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Верхне-Мунское месторождение алмазов – инвестиции направлены на поставку горно-транспортного оборудования, проведение работ по завершению строительства вспомогательных объектов производственной инфраструктуры, что обеспечило выход предприятия на проектную мощность 3 млн т руды в 2019 г.;</li> <li>• подземный рудник «Удачный» – инвестиции направлены на выполнение работ, необходимых для завершения строительства объектов, обеспечивающих вывод рудника на проектную производительность 4,0 млн т/г.;</li> <li>• месторождение трубки Заря – инвестиции направлены на освоение нового коренного месторождения алмазов трубки Заря. Месторождение запущено в эксплуатацию и в 2020 г. обеспечит добычу 1 млн т руды;</li> <li>• подземный рудник «Интернациональный» – инвестиции направлены на поддержание производственной мощности рудника в 2019 г.;</li> <li>• АО «Алмазы Анабара» – инвестиции направлены в обустройство основных участков производственной</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<p>деятельности, строительство объектов инфраструктуры, необходимых для поддержания достигнутой мощности действующих и освоения новых месторождений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ПАО «Севералмаз» – инвестиции направлены на строительство объектов карьерного хозяйства (карьеры, водоотлив, очистные сооружения отвальных и карьерных вод и т.д.).</li> </ul> <p>Кроме того, прочие инвестиции, подробная информация по которым представлена в Отчете об исполнении инвестиционной программы Группы АЛРОСА за 2019 г.</p>
<b>Операционная эффективность, инновации, технологии, НИОКР</b>			
<p><b>Суммарный эффект от реализации программы операционной эффективности: 77,9 млрд руб.</b></p>	<p>Повышение эффективности алмазодобычи.</p>	<p>2018-2024 гг.</p>	<p>В 2019 г. реализован проект по повышению операционной эффективности Нюрбинского ГОКа (НГОК). Комплекс реализованных инициатив позволил:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повысить часовую производительность ОФ №16 на 10%;</li> <li>• в течение года повысить коэффициент использования карьерных автосамосвалов на 10 пп. за счет перехода на «идеальную смену» до уровня 84%.</li> </ul> <p>Повышение технико-эксплуатационных показателей позволило по итогам 2019 г. увеличить алмазодобычу более чем на 2 млн карат относительно 2018 г.</p> <p>Также в рамках проекта на НГОКе начато внедрение элементов производственной системы («фабрика идей», 6S, «доски решения проблем» и т.д.).</p> <p>После первых успехов на НГОКе, во 2 пол. 2019 г. запущен проект повышения операционной эффективности на Удачнинском ГОКе. Для поддержки данной инициативы и</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			развития производственной системы в Компании сформирован Центр развития производственной системы.
	Внедрение централизованной модели автотранспорта общего назначения на Мирнинской и Ленской площадках.	2016-2019 гг.	Транспорт на Мирнинской и Ленской площадках централизован с июля 2018 г., на Удачинской и Айхальской площадках с января 2019 г. Общий эффект от реализации проекта в г. Мирном, г. Ленске, г. Удачном и п. Айхал за период 2018-2019 гг. составляет более 700 млн руб.
<b>Охрана труда и промышленная безопасность (ОТиПБ)</b>			
<b>Полное исключение несчастных случаев и аварийных ситуаций и 100% вовлечение руководителей в решение вопросов безопасности производства.</b>	Внедрение политики в области промышленной безопасности, включая оптимизацию и развитие правил и процедур, разработку целевых программ.	2018-2024 гг.	<p>Разработан и запущен в пилотное внедрение на Мирнинском ГОКе и руднике «Айхал» стандарт предприятия «Трехуровневый контроль состояния промышленной безопасности и охраны труда на объектах АК «АЛРОСА» (ПАО)» (утвержден приказом № 02/52-П от 28.02.2019 г.). В соответствии со стандартом для пилотных подразделений выполнено разграничение территории цехов за ответственными линейными руководителями, руководители разделены на 3 уровня контроля в зависимости от целей и задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-й уровень (начальники участков и их заместители) – поиск и устранение нарушений;</li> <li>• 2-й уровень (главные специалисты по направлениям, главные инженеры и руководители цехов) – организация и контроль работы первого уровня;</li> <li>• 3-й уровень (руководители и специалисты аппарата управления и структурных подразделений) – выявление и устранение системных проблем, которые привели к выявленным нарушениям.</li> </ul> <p>Организовано плановое посещение руководителями контролируемых территорий в соответствии с утвержденными</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<p>графиками (1<sup>й</sup> уровень – ежедневно; 2<sup>й</sup> – не реже 1 раза в декаду; 3<sup>й</sup> – не реже 1 раза в месяц). Отражение выявленных замечаний формализовано в журналах и отчетах о проведенных проверках, позволяющих осуществлять анализ выявленных нарушений, а также качественно оценить работу руководителя.</p> <p>Также разработан усовершенствованный стандарт предприятия «Нарядная система» (утвержден приказом № 02/235-П от 19.07.2019 г.).</p>
	Развитие системы мотивации	2018-2024 гг.	<p>Введен в действие механизм оценки руководителей по выполнению личного плана в области промышленной безопасности. Данный механизм подразумевает оценку руководителя по его непосредственной работе в области безопасности через оценку выполнения личного плана, включающего следующие аспекты: качественное проведение проверок, качественное внедрение стандартов и программ, качественное проведение собраний (в т.ч. Комитетов), коммуникации (внешние и внутренние) по вопросам ПБ (СМИ, выступления, собрания с коллективом и т.п.).</p> <p>Выполнение личного плана каждого руководителя и главного инженера СП оценивается на Комитете при исполнительном директоре ежеквартально.</p>
	Оптимизация системы обучения в области ОТиПБ.	2018-2024 гг.	<p>Запущена в реализацию ранее разработанная концепция обучения сотрудников по ОТиПБ профессиональными внутренними тренерами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведено обучение по программе «Внутренний тренер» кандидатов (25 человек);</li> <li>• из кандидатов, по определенным критериям отобрано и принято в штат Центра подготовки кадров 5 человек;</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	Автоматизация и цифровизация процессов ОТиПБ	2018-2024 гг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подготовлены методические материалы;</li> <li>• начато обучение на регулярной основе силами внутренних тренеров работников Компании по различным темам в области безопасности производства.</li> </ul> <p>На Мирнинском ГОКе завершено пилотное внедрение системы для автоматизации процессов охраны труда (спец. оценка условий труда, планирование и учет выдачи спецодежды и средств индивидуальной защиты, планирование и учет проведения плановых медосмотров, первичных инструктажей, расследования несчастных случаев). Использование системы позволит более качественно вести учет и планирование в рамках обозначенных выше процессов, что, в свою очередь, позволит более эффективно решать задачи, связанные с обеспечением безопасных условий труда.</p>
<b>Охрана окружающей среды</b>			
<b>Сокращение массы выбросов парниковых газов (в эквиваленте CO<sub>2</sub>) на 3%.</b>	Перевод транспорта на газомоторное топливо; использование взрывчатых веществ с нулевым или близким к нему кислородным балансом; использование возобновляемых источников электроэнергии.	2020 г.	Масса выбросов парниковых газов в CO <sub>2</sub> -эквиваленте за 2017 г. составила 465,1 тыс. т. Масса выбросов парниковых газов в CO <sub>2</sub> -эквиваленте за 2019 г. составила 454,7 тыс. т. Сокращение массы выбросов в 2019 г. по отношению к 2017 г. составило 2,24%.
<b>Снижение объемов водопотребления на 15% и водоотведения на 7,5%.</b>	Строительство и модернизация объектов канализационных очистных сооружений	2024 г.	Объем водопотребления/водоотведения за 2017 г. составил 5,97 / 0,624 млн м <sup>3</sup> . Объем водопотребления/водоотведения за 2019 г. составил 7,63 / 0,975 млн м <sup>3</sup> . Увеличение объема

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	(КОС); внедрение оборотной системы водоснабжения и системы сгущения хвостов; восполнение водных биологических ресурсов.		<p>водопотребления в 2019 г. составило 27,8% и водоотведения – 56,25%.</p> <p>Увеличение обусловлено:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вводом в эксплуатацию в ноябре 2018 г. Верхне-Мунского месторождения (дополнительный договор на забор воды и решение на сброс);</li> <li>• корректировкой ПД по месторождениям Иреляхская россыпь и Горное в части увеличенного объема забора воды для наполнения котлованов и увеличения коэффициента фильтрации.</li> </ul>
<b>Уменьшение общего объема нарушенных земель за счет рекультивации на 10%.</b>	Увеличение площадей рекультивации и биологического восстановления.	2024 г.	<p>Наличие нарушенных земель всего на 01.01.2018 г. – 11973,95 Га. Наличие нарушенных земель всего на 01.01.2020 г. – 15057,1 Га. Увеличение общей площади нарушенных земель составило 25,7%. Рост площади нарушенных земель обусловлен расширением земельных участков под строительство аэропорта, участка сгущения фабрики №12, расширение месторождения трубки Майская, объектов Верхне-Мунского месторождения и др. производственных объектов АК «АЛРОСА» (ПАО).</p> <p>Площадь нарушенных земель в 2017 г. составила 570,65 Га. Площадь рекультивированных земель в 2017 г. составила 893,36 Га. Площадь нарушенных земель в 2019 г. составила 2727,27 Га. Площадь рекультивированных земель в 2019 г. составила 833,44 Га.</p>
<b>Рост доли утилизируемых отходов на 50%</b>	Использование отходов во вторичных производственных процессах.	2024 г.	<p>В 2017 г. масса утилизированных отходов составляла 17,9 млн т. В 2019 г. масса утилизированных отходов составила 15,7 млн т.</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
<b>Максимальная экологическая открытость.</b>	Расширение периметра и повышение прозрачности информации публикуемой во внешнем доступе	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. АК «АЛРОСА» (ПАО) заняла 1-е место (из 206) в отраслевой группе «Добыча руд и химического сырья»; 3-е место в рейтинге эколого-энергетической эффективности 150 крупнейших компаний России «Итерфакс-ЭРА»; 42-е место (из 5 899) в рейтинге фундаментальной эффективности компаний России и Казахстана (Интерфакс-ЭРА, 2019).</p> <p>В Рейтинге открытости горнодобывающих и металлургических компаний России в сфере экологической ответственности, подготовленный WWF России совместно с Европейским Союзом и Программой ООН по окружающей среде, Компания заняла 8-е место из 41 участников и была признана лучшей в номинации «За конструктивное взаимодействие при расчете рейтинга».</p>
<b>Закупочная деятельность и снабжение</b>			
<b>Адаптация процессов и инфраструктуры закупок под изменения законодательства (ФЗ 223)</b>	Перевод закупок на внешние электронные торговые площадки.	2019 г.	Требования ФЗ 223 исполняются. Электронные закупки проводятся на двух площадках: Сбербанк-АСТ, ЕЭТП.
<b>Сокращение срока оборачиваемости запасов на 15% (~2,8 млрд руб.) относительно уровня 2017 г.</b>	Запуск проекта, направленного на повышение эффективности управления складскими запасами.	2020 г.	В 2019 г. сформирован штат подразделения по управлению запасами в компании, продолжаются работы по оптимизации справочника МТР.
<b>Достижение экономии затрат на закупках до 3 млрд руб. (накопительным итогом за 3 года).</b>	Экономия на закупках.	2020 г.	В 2019 г. экономия на закупках от НМЦ составила 2,3 млрд руб.
	Развитие бэк-офиса закупок на базе Общего центра обслуживания (ОЦО).	2018-2024 гг.	В 2019 г. через ОЦО проведено 630 закупок на общую сумму 329,8 млн руб.

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
<b>Снижение стоимости т·км на 10% относительно уровня 2017 г.</b>	Снижение стоимости грузоперевозок.	К 2021 г.	Продолжается внедрение оптимизационных мероприятий по снижению стоимости транспортной логистики, оборудование парка транспортных средств датчиками учета контроля топлива, а также датчиками позиционирования Wialon.
<b>Сбытовая деятельность</b>			
<b>Обеспечение стабильного денежного потока на всем горизонте планирования.</b>	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.	<p>Согласно мероприятиям «Дорожной карты» по развитию алмазогранительной отрасли в РФ, долгосрочным клиентам рынка ЕАЭС предоставляется отсрочка на 180 дней по оплате алмазного сырья.</p> <p>Также, при распределении алмазной продукции по долгосрочным договорам доля наиболее востребованного ассортимента в долларах, аллоцированная в действующие договоры российских компаний на 2020 г. сохранена на уровне 2019 г.</p>
	Совершенствование методик продаж и клиентской политики.	2018-2024 гг.	<p>Для снижения рисков неисполнения долгосрочных договоров со стороны клиентов в 2019 г. был реализован ряд инициатив, направленных на повышение гибкости процессов выбора и покупки продукции Компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требования к проценту обязательного отбора (по стоимости) предложенных для покупки алмазов в рамках торговых сессий по каналам продаж Долгосрочный договор и Экстра (дополнительный объем), формировались из расчета общего объема обязательного отбора по Долгосрочному договору плюс Экстра. Данная опция не является стандартной для Компании и использовалась в виду пониженного спроса;</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• при подаче заявки на дополнительный к долгосрочному договору ассортимент клиентам предоставлялась информация о вероятности получения ими бокса, что существенно упростило процесс планирования заказа;</li> <li>• были разделены заявки на собственности АК «АЛРОСА» (ПАО) и ПАО «АЛРОСА-Нюрба» для обеспечения возможности клиентам заказывать именно тот товар, который для них на данный момент эффективен. Ранее заявка на эти собственности была совместной, и клиенты могли получить как боксы АК «АЛРОСА» (ПАО), так и ПАО «АЛРОСА-Нюрба»;</li> <li>• внедрен механизм таргетированного распределения, при котором до сбора заявок от клиентов на ассортимент Экстра клиенты заранее получали спецификацию с набором боксов, которые, при изъявлении желания, могли получить к просмотру. Все распределение проводилось полностью в автоматизированном режиме на основе истории покупок клиента.</li> </ul>
	Оптимизация ассортимента.	2018-2024 гг.	За счет перехода на полную автоматизированную сортировку сырья размерностей -9+5, стало возможным проводить выравнивание номенклатурных позиций данных размеров по цвету и форме как в рамках одного месяца, так и в динамике. Это позволило обеспечить стабильность демонстрируемого клиентам продукта и устойчивость его учетной цены.
<b>Увеличение производительности процесса сортировки на 15%.</b>	Автоматизация сортировки и комплектации.	2024 г.	Сырье размерностью -9+5 собственности АК «АЛРОСА» (ПАО) было полностью переведено на механизированную сортировку. Разработан и успешно протестирован опытный экземпляр автомата комплектации товарной продукции.

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
<b>Гранильный комплекс</b>			
<b>Сохранение гранильного комплекса РФ и повышение его конкурентоспособности на мировом уровне.</b>	Реорганизация сбытовой службы и оптимизация производства.	2018-2024 гг.	В октябре 2019 г. закрыта сделка по приобретению 100% акций АО «ПО «Кристалл», составлена и утверждена Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) стратегия развития объединенного ограночного комплекса и план по интеграции АО «ПО «Кристалл» в Группу АЛРОСА, предусматривающие реорганизацию объединенного сбытового блока и оптимизацию производственных блоков ПО «Кристалл» и филиала «Бриллианты АЛРОСА».
	Увеличение объемов огранки особо крупных алмазов и алмазов фантазийных цветов.	2018-2024 гг.	В 2019 г. производство цветных бриллиантов из алмазов редких цветовых оттенков увеличено в 2,4 раза до 3,8 тыс. карат.
	Максимизация цен реализации за счет использования конкурентных каналов продаж.	2018-2024 гг.	В 2019 г. доля продаж через аукционы в общем объеме продаж увеличена на +24% до 36%, прирост маржи от реализации на аукционах составил 4,7 млн долл.
<b>Маркетинг</b>			
<b>Видовой маркетинг</b>			
<b>Формирование и стимулирование спроса на категорию бриллиантовых изделий посредством видовой маркетинга.</b>	Участие Группы АЛРОСА в проектах Ассоциации производителей алмазов (DPA) и контроль реализуемых ею мероприятий.	2018-2024 гг.	<p>Программа видовой маркетинга реализована в полном объеме, согласованном советом директоров DPA на 2019 г.</p> <p>Проведены глобальные широко-охватные рекламные и PR-кампании на основных рынках:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total Clarity (проект был призван продемонстрировать положительный вклад алмазодобывающих компаний в общество и экологию, охват целевой аудитории превысил 250 млн человек);</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diamond Truth (популяризация фактов о натуральных бриллиантах и их происхождении, охват за счет вовлеченности аудитории превысил плановые показатели в 6,5 раз);</li> <li>• The Diamond Journey (кампания, увлекательно повествующая историю происхождения алмазов, стартовала в конце 2019 г.);</li> <li>• For Me, From Me (кампания ориентирована на женщин, приобретающих ЮБИ для себя, охват более 261 млн чел.);</li> <li>• New mom's gift (проект по формированию традиции дарить бриллиантовое украшение по случаю рождения ребенка, охват - 182 млн показов, в проекте задействовано более 700 магазинов Индии);</li> <li>• Hands in Love (в основе кампании лежит идея культивации символов долгих и прочных отношений: руки мужчины и женщины с украшением с бриллиантом. Охват превысил 365 млн показов).</li> </ul> <p>По результатам исследований, проведенных в 2019 г., восприятие ЮБИ в США, как товара с наилучшим соотношением цены и качества (воспринимаемой ценности ювелирного украшения с бриллиантом) по сравнению с другими потребительскими товарами категории люкс выросло на +10% по сравнению с 2017 г. Желание получать в подарок бриллианты среди женщин молодого поколения стабильно высокое на всех ключевых рынках (США – 76%, Китай – 84%), показатель намерения приобрести ювелирное украшение с бриллиантом не снижается. 77% представителей молодого поколения считают, что ювелирные изделия с бриллиантами они передадут по наследству своим детям / будущим поколениям. Аудитория,</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			которая сталкивалась с коммуникацией ДРА в США, демонстрирует значительно более сильное согласие (60%) с тем, что алмазодобывающая отрасль вносит положительный социально-экономический вклад в сообщества.
<b>Брендинг</b>			
<b>Формирование долгосрочного спроса на бриллианты, производимые из алмазов Группы АЛРОСА.</b>	Создание на рынке бренда мелкоразмерных алмазов	2018-2024 гг.	<p>Разработана и протестирована коллекция ЮБИ и базовая концепция брендинга, пакет маркетинговых материалов для запуска пилотного проекта (упаковка для ювелирных изделий, демонстрационный дисплей для магазинов, сертификат, интернет-сайт, креативная идея для стартовой рекламной кампании). Производство рекламных материалов запланировано в соответствии с утвержденным планом.</p> <p>Проведены переговоры и достигнута договоренность о сотрудничестве с производителем ювелирных украшений и производителем бриллиантов для запуска пилотного проекта в США, готовыми выступить партнером в данном проекте и принять на себя обязательства по построению дистрибуции и поставок ЮБИ ритейлерам.</p> <p>Проведены переговоры и получено подтверждение заинтересованности в запуске пилотного проекта (в 2020 г.) в магазинах одного из лидеров американского ювелирного ритейла (входит в топ-10 рейтинга Top 50 USA specialty jewelers).</p>
	Создание на рынке бренда флуоресцентных бриллиантов.	2018-2024 гг.	<p>Успешно протестирован бренд и креативная концепция/материалы в США и Китае. Достигнута договоренность о запуске пилотных проектов в 2020 г.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• с одним из лидеров ювелирного ритейла Китая (входит в топ 5 крупнейших ритейлеров Китая);</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• с одним из лидеров ювелирного ритейла США (входит в топ 5 крупнейших ритейлеров США).</li> </ul> <p>Для этих разработаны пакеты маркетинговых материалов для запуска пилотных проектов в сети их магазинов.</p> <p>Разработана специальная коллекция ЮБИ для сегмента High End Independents (США). Проведены переговоры и достигнута договоренность о сотрудничестве с производителем ювелирных украшений и производителем бриллиантов для запуска пилотного проекта в США, готовыми выступить партнером (производителем и дистрибьютором) в данном проекте и принять на себя обязательства по построению дистрибуции и поставок ЮБИ ритейлерам.</p> <p>Разработана и протестирована креативная концепция для стартовой рекламной кампании.</p> <p>Проведены переговоры и подтверждена готовность участия в PR-кампании от ведущих геммологических лабораторий.</p>
<b>Формирование дополнительной маржи в ритейле.</b>	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>Разработан пакет маркетинговых материалов для запуска пилотного проекта (интернет-сайт, дисплей, упаковка).</p> <p>Разработана и протестирована коллекция ЮБИ, произведена коллекция образцов.</p> <p>Проведены переговоры и достигнута договоренность о сотрудничестве с производителем бриллиантов и украшений для запуска пилотного проекта в США, готовым произвести коллекцию за свой счет и принять на себя обязательства по построению дистрибуции и поставок ЮБИ ритейлерам.</p> <p>Проведены переговоры и получено подтверждение заинтересованности в запуске пилотного проекта от ведущих</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	Создание бренда для продвижения бриллиантов российского происхождения.	2018-2024 гг.	ювелирных онлайн-ритейлеров США. Запуск проекта запланирован в 2020 г. в соответствии с ранее утвержденным планом. Разработана концепция бренда украшений с бриллиантами Российского происхождения, креативная концепция продвижения и бренд пакет для запуска пилотного проекта. Проведены фокус-группы и опросы, бренд и креативная концепция/материалы успешно протестированы. Произведены видео и фотоматериалы для стартовой рекламной кампании. Достигнуты договоренности о реализации пилотного проекта на базе трейсингового сотрудничества с GIA DOR.
<b>Маркетинг бриллиантов Группы АЛРОСА</b>			
<b>Рост средней цены реализации цветного ассортимента.</b>	Привлечение к аукционным продажам неотраслевых участников с целью максимизации цены продажи.	2018-2024 гг.	Продажи в рамках проекта Private Banking в 2019 г. превысили \$5 млн.
<b>Кратное увеличение объемов продаж бриллиантов: 3,5 тыс. карат стоимостью \$6 млн в год.</b>	Реализация серии маркетинговых инициатив в области продвижения цветных бриллиантов.	2018-2024 гг.	Разработаны креативная концепция и рекламные материалы для продвижения ежегодного аукциона АЛРОСА по реализации бриллиантов фантазийных цветов True Colors. В рамках аукциона True Colors в Гонконге в 2019 г. ассортимент был представлен на платформе diamonds.alrosa.ru с подробной информацией о происхождении каждого бриллианта. Проведены рекламная и PR кампании в международных отраслевых СМИ по продвижению True Colors и уникальных цветных бриллиантов (охват – более 1,5 млн чел.), с целью формирования на рынке имиджа АЛРОСА как лидера в сегменте цветных бриллиантов (в т.ч. в интернете и социальных сетях Китая (Baidu, Wechat, Weibo и Little Red Book, общий охват по итогам кампании – более 52

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<p>млн чел. из целевой аудитории профессиональных ювелиров и производителей ювелирных украшений)</p> <p><b>Бриллиант THE FIREBIRD</b> (произведен из алмаза SPEC CL 9C 34.17 (желтый)) Разработана креативная концепция для презентации и продвижения бриллианта. Подготовлены интернет-сайт, фильм, полиграфия. Проведены переговоры и показы более чем 30 потенциальными покупателями. Бриллиант продан ювелирному дому Графф.</p> <p><b>Бриллиант DEEP PURPLE</b> Презентация, показы и PR-поддержка реализованы в рамках аукциона и PR-кампании True Colours в сентябре 2018 г. Бриллиант продан в 1 кв. 2019 г.</p> <p><b>Бриллиант THE SPIRIT OF THE ROSE</b> (произведен из алмаза SPEC CL 3 BRN 27.85 (розовый)). Проведены переговоры и показы бриллианта более чем 30 потенциальными покупателями. Реализована PR-кампания в СМИ. Разработана креативная концепция для презентации и продвижения бриллианта. Подготовлены сайт, фильм, полиграфия, организованы пресс-показы. Проведена работа с GIA для участия в PR-кампании.</p>
<b>Интернет-продажи и маркетплейс</b>			
<b>Увеличение объема продаж через интернет-торговлю.</b>	Запуск интернет-магазина по продаже бриллиантов как B2B, так и B2C клиентам.	2018-2024 гг.	Разработан и передан в эксплуатацию сайт diamonds.alrosa.ru с функционалом, позволяющим демонстрировать каталоги бриллиантовой продукции для действующих и потенциальных клиентов, с разделением каталогов для юридических и физических лиц, участников аукционов, содержащий информацию о бриллиантах с персонализированной видео-историей о происхождении каждого бриллианта и электронными

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<p>паспортами бриллиантов. Проведена интеграция с внутренними системами Компании.</p> <p>Разработаны и запущены в тестирование блоки функциональных элементов для проведения аукционов (тендеров) и торговли ювелирными украшениями на базе площадки.</p>
<b>Инновационный маркетинг</b>			
<p><b>Создание собственной уникальной системы трейсинга, позволяющей однозначно идентифицировать каждый камень и отследить его происхождение на всех этапах алмазопровода.</b></p>	<p>Исследования по формированию уникального идентификационного кода каждого кристалла на базе физических характеристик камня.</p>	<p>2018-2024 гг.</p>	<p>Совместно с GIA запущен проект Diamond Origin Report (DOR): поставлено, установлено и осуществляет оцифровку алмазов оборудование в ECO. Обеспечена бесперебойная работа оборудования и связь с облачным хранилищем данных GIA. Проведены тренинги персонала ECO. Система протестирована. В проекте участвуют долгосрочные клиенты Компании – приобретают алмазное сырье, прошедшее оцифровку и регистрацию в системе GIA DOR для последующего производства бриллиантов и их регистрации в системе GIA DOR. Достигнута договоренность с одним из наиболее известных ювелирных брендов Европы (сегмент люкс) о пилотировании проекта и прямых поставках бриллиантов с сертификатами GIA DOR (первый заказ на прямую поставку в 2020 г.). Достигнута договоренность с GIA об интеграции GIA DOR в программу бренда бриллиантов российского происхождения.</p>
<b>Деятельность в Африке</b>			
<p><b>Максимизация участия АК «АЛРОСА» (ПАО) в капитале ГРО «Катока» и ГРО «Луаше» и влияния АК «АЛРОСА» (ПАО) на сбытовую политику обществ.</b></p>	<p>Закрытие сделки по увеличению доли Группы АЛРОСА в ГРО «Катока» с 32,8% до 41%.</p>	<p>2019 г.</p>	<p>В 2019 г. доля Группы АЛРОСА в ГРО «Катока» увеличена с 32,8% до 41,0%: сделка по приобретению 16,4% долей участия компании OMSI в уставном капитале ГРО «Катока» компанией Wargan Holdings Limited (Группа АЛРОСА) была завершена 25.09.2019 г. Внесение изменений в Реестр юридических лиц Республики Ангола состоялось 26.11.2019 г., а соответствующая выписка из Реестра получена 27.11.2019 г.</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	Увеличение чистой прибыли ГРО «Катока» за счет повышения эффективности сбыта.	2018-2024 гг.	Последовательные усилия Группы АЛРОСА привели к росту стоимости реализации продукции ГРО «Катока»: увеличение цены реализации продукции ювелирного качества с 84 \$/карат в 2016 г. до 100 \$/карат в 2019 г. Чистая прибыль ГРО «Катока» в 2019 г. составила около \$175 млн.
<b>Постоянный мониторинг новых возникающих возможностей на Африканском континенте.</b>	Поиск и разведка перспективных месторождений в Африке.	2018-2024 гг.	Подписано соглашение о создании совместного предприятия между Alrosa (Zimbabwe) Ltd. и государственной алмазодобывающей компанией Зимбабве – Zimbabwe Consolidated Diamond Company. По условиям соглашения АЛРОСА получает контрольный пакет в размере 70% участия в разработке проектов, находящихся на ранней стадии поисковых работ (greenfield), зимбабвийская сторона – 30% участия. Последующие цели сотрудничества – добыча и самостоятельная продажа алмазного сырья на внешних рынках.
<b>Непрофильные активы</b>			
<b>Реализация всех непрофильных активов при обоснованности экономической целесообразности отчуждения.</b>	Реализация непрофильных активов в соответствии с Программой отчуждения непрофильных активов АК «АЛРОСА» (ПАО).	2018-2024 гг.	В 2019 г. Группой АЛРОСА отчуждено 111 непрофильных активов, в том числе в результате открытого аукциона продан санаторий «Голубая волна» за 1,2 млрд руб. Фактический объем средств, полученный Группой АЛРОСА от реализации непрофильных активов в 2019 г., составил 1,292 млрд руб.  Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) в декабре 2019 г. утверждена Программа отчуждения непрофильных активов (протокол № А01/305-ПР-НС от 30.12.2019 г.) в новой редакции: уточнены формулировки существующих положений и введены новые, в частности, по аналогии с крупнейшими компаниями с государственным участием, введен стоимостной критерий включения объектов в Реестр непрофильных активов (более 20 млн руб. по кадастровой стоимости для объектов

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			недвижимости), периметр объектов ограничен производственной сферой, исключены объекты с единственным способом отчуждения – «ликвидация».
<b>Кадровая политика</b>			
<b>Привлечение и удержание персонала.</b>	Привлечение лучших специалистов рынка.	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. АК «АЛРОСА» вошла в число 10 лучших работодателей России, по версии авторитетного журнала Forbes. Редакция отметила, что на фоне суровых климатических условий в основном регионе присутствия – Якутии – Компания предлагает внушительный социальный пакет и высокую среднюю зарплату.</p> <p>Заключено соглашение с АНО «Россия – страна возможностей» об участии в проекте «Профстажировки 2.0» в качестве ключевого партнера (платформа профстажировки.рф). Проект является новым механизмом взаимодействия студента, образовательной организации и работодателя и позволяет выявить и привлечь лучших студентов ВУЗов. В 2019 г. на платформе размещено 10 производственных кейсов для студентов и выпускников ВУЗов по направлениям «Гидрогеология», «Горное дело», «Промышленная автоматика».</p> <p>Организована работа на платформах HH.ru и Future Today.</p> <p>Впервые в 2019 г. АК «АЛРОСА» выступила Стратегическим партнером Студенческой лиги Международного инженерного чемпионата «CASE-IN» по направлениям «Горное дело» и «Геологоразведка». 11 человек из числа участников/победителей Чемпионата прошли практику в АЛРОСА.</p> <p>Размещение информации о Компании и об успешных молодых специалистах в разделе «Истории успеха» в приложении к газете</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			«Ведомости» «Справочник карьериста» № 17, сентябрь 2019 г. Распространяется бесплатно в ВУЗах РФ (тираж 50 тыс. экз.).
	Формирование внешнего кадрового резерва из числа лучших выпускников школ, ориентированных на развитие по направлениям, востребованным в Группе АЛРОСА.	2018-2024 гг.	Продолжают обучение 71 студент, которые поступили на специальности/профили, 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.	<p>На базе МБОУ «Политехнический лицей» продолжает функционировать корпоративный класс АК «АЛРОСА» (ПАО) (далее – АЛРОСА-класс), в котором обучается 28 человек. Образовательная программа АЛРОСА-класса усилена элективными курсами по профильным дисциплинам: математика, физика, информатика.</p> <p>Для повышения качества знаний по профильным дисциплинам приобретено учебное оборудование для кабинетов физики и информатики.</p> <p>Учащиеся АЛРОСА-класса приняли участие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в региональных и республиканских научно-практических конференциях (дипломанты и лауреаты в секциях: «Физические науки», «Информатика (программирование и алгоритмы)»);</li> <li>• в Международной Азиатско-Тихоокеанской конференции юных исследователей (бронзовая медаль, 3-е место);</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• во Всероссийской олимпиаде школьников по профильным направлениям (Политехническая олимпиада – призер; Информатика и робототехника – победитель).</li> </ul> <p>В рамках профориентационной работы для АЛРОСА-класса организованы и проведены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тимбилдинг для класса;</li> <li>• встречи с молодыми специалистами Компании с целью знакомства с востребованными профессиями;</li> <li>• мастер-класс «Аккаунт класса в социальной сети»;</li> <li>• ВКС-лекции Минералогического музея г. Москвы;</li> <li>• встречи с ТОП-менеджментом Компании в рамках проекта «ТОП. Класс»;</li> <li>• посещение ООО «АЛРОСА Бизнес-сервис» в г. Мирном в рамках проекта «ТОП. Класс».</li> </ul> <p>В 2019 г. на базе Центра подготовки кадров запущен профориентационный проект «ПрофиClub», направленный на профессиональную ориентацию школьников 8-10 классов. Программа состоит из пяти модулей: геологоразведочный, горнодобывающий, алмазно–бриллиантовый, транспортный комплексы и промышленная безопасность. В проекте принимают участие 13 учащихся общеобразовательных организаций Мирнинского района. В рамках реализации проекта для участников проведены экскурсии на предприятия АК «АЛРОСА» и встречи со специалистами Компании.</p> <p>Организовано проведение IV районной профориентационной игры «Мой выбор». Всего приняли участие 98 человек: обучающиеся 8-10 классов общеобразовательных организаций Мирнинского района и студенты 1 курса ГАПОУ РС (Я)</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			«МРТК». В рамках игры в течение месяца проведены 17 экскурсий на предприятия Компании, интерактивные занятия, информационные лекции, где участникам игры рассказали о специальностях, которые готовила каждая команда для презентации на финальной игре.
	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 105 человек выпускников высших и 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.	Продолжается реализация корпоративной целевой программы «Потенциал АЛРОСА». В 2019 г. заявки подали более 60 молодых специалистов Компании. Отбор прошли 39 человек. По результатам предзащиты идей определилось 8 инженерных проектов, которые проектные команды будут защищать перед руководством Компании по окончании обучения. Организовано проведение II корпоративного молодежного форума «В настоящем – будущее». В 2019 г. форум прошел в новом формате чемпионата по решению кейсов. Разработаны инженерные кейсы по 4 направлениям: горное дело, геологоразведка, промышленная автоматика и закупочная деятельность. В форуме приняли участие 115 молодых специалистов из 17 подразделений Компании (Мирный, Айхал,

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<p>Удачный, Москва, Якутск). Все участники команд-победителей приняли участие в бизнес-тренинге «ТРИЗ: теория решения изобретательских задач».</p> <p>На площадке Удачинского ГОКа реализуется проект социокультурной адаптации молодых специалистов и молодых работников «Buddy». В 2019 г. в нем приняли участие 75 молодых специалистов. Проведены экскурсии на предприятии, тренинг на командообразование. Работа по сопровождению новичков по всем возникающим вопросам ведется как на рабочих местах, так и дистанционно.</p> <p>На площадке Удачинского ГОКа месторождения Верхне-Мунское для трудоустроенных вахтовым методом работы жителей районов Республики Саха (Якутия), также в рамках приоритетного республиканского проекта «Местные кадры в промышленность», реализуется проект социокультурной адаптации «АРГЫС». Адаптация и сопровождение новых сотрудников ведется на рабочих местах. В 2019 г. в проекте приняли участие 63 человека.</p>
	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 14 образовательных программ.
<b>Содействие занятости местного населения.</b>	Содержание совхоза «Новый».	2018-2024 гг.	В рамках содействия занятости местного населения Компания осуществляет постоянное взаимодействие с государственными органами власти и Министерствами Республики Саха (Якутия). В 2018 г. было подписано Соглашение с Государственным комитетом Республики Саха (Якутия) по занятости населения о взаимном сотрудничестве по реализации приоритетного проекта

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<p>Республики Саха (Якутия) «Местные кадры в промышленность» на 2018-2022 гг. В соответствии с планом мероприятий по трудоустройству местных трудовых ресурсов в промышленные предприятия на 2019-2024 гг., утвержденного распоряжением Правительства Республики Саха (Якутия) от 22.06.2019 г. №819-р, Компания осуществляет следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• трудоустройство местного населения, в том числе вахтовым методом и на сезонные работы, трудоустройство молодых специалистов в возрасте до 30 лет и незанятых граждан, проживающих в сельской местности;</li> <li>• организация профессионального обучения и дополнительного профессионального образования незанятых и безработных граждан для трудоустройства в Компанию;</li> <li>• организация производственной практики граждан, прошедших профессиональное обучение и получивших дополнительное профессиональное образование, по направлению органов службы занятости;</li> <li>• проведение стажировки молодых специалистов, направляемых органами службы занятости населения, с предоставлением наставника;</li> <li>• организация и проведение совместных мероприятий с государственными службами занятости населения: форумов, конференций, ярмарок вакансий, профессионального отбора и собеседований.</li> </ul> <p>АЛРОСА в рамках реализации приоритетного республиканского проекта «Местные кадры в промышленность» трудоустроила в 2019 г. 1 392 жителя Республики Саха (Якутия).</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
<b>Обеспечение эффективности деятельности персонала.</b>	Мотивация персонала на достижение поставленных результатов.	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. с целью повышения эффективности управления структурными подразделениями АК «АЛРОСА» (ПАО) и подконтрольными организациями внедрена Система управления эффективностью и система показателей, направленная на повышение ответственности за развитие Группы АЛРОСА.</p> <p>Также с 2019 г. ведется системная работа по оптимизации системы премирования всех структурных подразделений Компании с целью приведения ее к лучшим российским и международным практикам.</p>
	Дифференциация всех элементов вознаграждения в зависимости от значимости должности в структуре Группы и условий труда.	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. в Компании внедрена единая система оплаты труда на базе системы грейдов для руководителей, специалистов и служащих. Также к единообразию приведены системы премирования ГОКов, создана система, обеспечивающая прямую зависимость получаемой премии от результатов работы как всего ГОКа, так и каждого работника.</p>
<b>Совершенствование методов профессиональной подготовки и переподготовки рабочих кадров.</b>	Создание Корпоративного Университета АЛРОСА.	2018-2024 гг.	<p>В рамках Управленческого факультета корпоративного университета АК «АЛРОСА» (ПАО) реализован ряд образовательных программ («Потенциал АЛРОСА», «Лидеры АЛРОСА», «Актив АЛРОСА» и др.), обучение по которым прошла почти тысяча человек. В 2019 г. совместно с московской школой управления СКОЛКОВО Компания также завершила первый курс профессиональной подготовки по программе «Развитие лидеров алмазодобывающей отрасли».</p>
	Разработка и проведение программ обучения и развития для всех управленческих уровней персонала.	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. различные виды обучения прошли свыше 22 475 чел. из числа рабочих, специалистов и руководителей Компании.</p> <p>Внедрены новые виды и программы подготовки: персонала (тренинги «Трехуровневый контроль», «Опасность метана в</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<p>горных выработках», «Спасибо или почему важно давать позитивную обратную связь»; курс «Оказание первой помощи»).</p> <p>С целью повышения управленческих и профессиональных компетенций руководителей и специалистов Компании в 2019 г. реализованы следующие программы Корпоративного университета: ТОП -25, ТОП-100, Лидеры АЛРОСА, Достояние АЛРОСА, Актив АЛРОСА (пилот), HR DIAMOND, «Развитие лидеров алмазодобывающей отрасли» в СКОЛКОВО, «Развитие кадрового резерва ФЭБ».</p>
	Создание системы сохранения и передачи знаний путем развития «Института внутренних тренеров».	2018-2024 гг.	Реализуется Программа «Институт внутренних тренеров», в рамках которой сотрудники Компании проходят обучение основам андрагогики, современным методам обучения. В 2019 г. обучение прошли 41 человек.
<p><b>Сохранение широкого пакета социальных программ с целью поддержки и удержания высококвалифицированного персонала Группы АЛРОСА.</b></p> <p><b>Органический рост инвестиций в корпоративные социальные программы для персонала на уровне роста средней заработной платы в Компании (4% ежегодно в</b></p>	Предоставление сотрудникам расширенной возможности выбора здравниц для отдыха и оздоровления в рамках возможной монетизации льгот.	2018-2024 гг.	<p>С целью сохранения и укрепления здоровья персонала в здравницах за 2019 г. отдохнули 10,5 тыс. работников и членов их семей по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• санаторно-курортное лечение и отдых (п. Небуг и г. Геленджик Краснодарского края, Алтай);</li> <li>• санаторно-профилактическое лечение (собственные здравницы г. Мирный, г. Удачный, г. Ленск, с. Кемпендья);</li> <li>• оздоровление и отдых детей (собственные детские лагеря и площадки в Якутии, детские оздоровительные, спортивные и творческие лагеря в г. Анапа).</li> </ul> <p>В течение 2019 г. проработан вопрос по совершенствованию действующей программы отдыха и оздоровления с целью расширения географии здравниц. Благодаря принятым решениям с 2020 г. у работников Компании и членов их семей, помимо здравниц, в которых проходит ежегодное оздоровление,</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
соответствии с инфляцией в Российской Федерации).			<p>появится возможность посетить лучшие курорты Российской Федерации, такие как г. Сочи, п/о Крым, Северный Кавказ.</p> <p>В 2019 г. по согласованию с Правительством РС(Я) профилакторий «Кедр», расположенный в г. Ленске безвозмездно передан с 01.07.2019 г. в собственность Ленской районной больницы. Также в 2019 г. между Компанией и Правительством РС(Я) достигнуты договоренности о безвозмездной передаче в государственную собственность РС(Я) здравницы «им. Г.Е. Чолбодукова», расположенной в селе Кемпендяй Сунтарского района.</p>
	Дальнейшее расширение программы добровольного медицинского страхования.	2018-2024 гг.	<p>В рамках действующей системы медицинского обеспечения работников АК «АЛРОСА» (ПАО) по программам добровольного медицинского страхования в 2019 г. был продолжен скрининг здоровья работников Компании. Для целей ранней диагностики критичных заболеваний проведен скрининг 1100 стажированных работников Компании, занятых на работах с вредным производственным фактором на рабочем месте (шум).</p> <p>В 2019 г. разработана стратегия развития Медицинского центра, направленная на совершенствование действующей системы медицинского обслуживания населения на территории присутствия Компании. Стратегия развития предусматривает выполнение комплекса мероприятий по совершенствованию действующей модели медицинского обслуживания и позволит улучшить состояние здоровья персонала, путем повышения качества и доступности медицинской помощи своим работникам, усиления диагностической помощи, внедрения новых медицинских услуг.</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	Расширение объема выплат от несчастного случая на производстве.	2018-2024 гг.	<p>Решением Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» (ПАО) от 22.03.2019 г. (протокол №А01/293-ПР-НС) утвержден Стандарт социальной поддержки работников АК «АЛРОСА» (ПАО) при несчастных случаях на производстве (получение производственной травмы/гибель).</p> <p>Приказом АК «АЛРОСА» (ПАО) от 23.12.2019 г. №01/308-П утвержден Регламент взаимодействия при реализации мер социальной поддержки при несчастных случаях на производстве (получение производственной травмы/гибель).</p>
	Улучшение жилищных условий работников.	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. почти 400 работников получили компенсацию расходов на уплату начисленных процентов по ипотечным кредитам на условиях, установленных нормативными документами Компании.</p> <p>Улучшили свои жилищные условия путем выкупа жилых помещений в собственность с рассрочкой платежа на 3-5 лет 36 работников Компании.</p>
	В рамках программы переселения пенсионеров Компании из районов Крайнего Севера планируется оказывать содействие в реализации квартир, расположенных на территории присутствия Компании.	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. реализованы оставшиеся 10 коттеджей в Орловской области для переселения пенсионеров-ветеранов и работников Компании из районов Крайнего Севера посредством купли-продажи либо мены принадлежащего им жилья в г. Мирном, п. Айхал и г. Удачный. Программа переселения в г. Орел и Орловскую область в 2019 г. завершена.</p> <p>Прорабатываются новые варианты решений и формы содействия пенсионерам, ветеранам Компании в переселении из районов Крайнего Севера в места с благоприятными условиями для проживания.</p>
<b>Увеличение производительности труда</b>	Повышение производственной	2024 г.	В 2019 г. произошло снижение производительности труда по сравнению с 2018 г. на -4%, обусловленное снижением выручки

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	<p>эффективности в рамках реализации Программы операционной эффективности.</p> <p>Повышение корпоративной эффективности путем проведения организационных изменений и корпоративного развития Компании.</p>		<p>от продаж основной продукции вследствие кризисной ситуации на мировом алмазно-бриллиантовом рынке в 2019 г. Менее интенсивное снижение производительности труда по сравнению с динамикой выручки от продаж обеспечено за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышения производительности труда на ГОКах и на приисках АО «Алмазы Анабара»;</li> <li>• оптимизации численности персонала ООО «Барнаульский завод «Кристалл»;</li> <li>• более позднего приобретения АО «ПО «Кристалл», чем планировалось изначально (в 4 кв. 2019 г. вместо начала 2019 г.).</li> </ul>
<b>Социальная ответственность</b>			
<p><b>Сохранение инвестиций в региональное развитие, содержание собственных социальных объектов, благотворительность и спонсорство.</b></p>	<p>Повышение прозрачности расходования средств, направляемых на социально-экономическое развитие регионов присутствия Группы.</p>	<p>2018-2024 гг.</p>	<p>По итогам 2019 г. фактические расходы на социальные программы превысили запланированные лимиты за счет дополнительных расходов совхоза «Новый» в связи с реформированием непрофильного предприятия и прекращением его деятельности с 01.01.2020 г. Прирост расходов обусловлен реализацией и безвозмездной передачей в государственную собственность РС(Я) движимого и недвижимого имущества ликвидируемого предприятия.</p>
	<p>Обеспечение социальной поддержки АН ДОО «Алмазик».</p>	<p>2018-2024 гг.</p>	<p>Компания осуществляет софинансирование учредительских взносов АН ДОО «Алмазик», учрежденной АК «АЛРОСА» (ПАО). Организация стабильно функционирует, взнос АК «АЛРОСА» (ПАО) на ведение уставной деятельности перечислен без превышения плана.</p>
	<p>Совершенствование и развитие системы здорового образа жизни</p>	<p>2018-2024 гг.</p>	<p>В 2019 г. КСК проведено 595 мероприятий физкультурно-оздоровительного и спортивного характера и 4 902 мероприятия культурно-массового характера. На постоянной основе в</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	на базе Культурно-спортивного комплекса (КСК).		структуре функционируют 175 секций и клубов, в которых ежегодно занимаются более 10 тыс. чел. В течение 2019 г. проведена работа по совершенствованию и оптимизации структуры предприятия.
<b>Инвестирование в поддержание социальной инфраструктуры моногородов и поселений Компании, расположенных на территории Республики Саха (Якутия), а также ряда социально-ориентированных проектов в других регионах.</b>	Поддержание социальных и экологических проектов.	2018-2024 гг.	<p>В сентябре 2019 г. на Восточном экономическом форуме АК «АЛРОСА» и Правительство Якутии заключили соглашение о газификации г. Удачный. Поскольку существующая электросетевая инфраструктура не обеспечивает надежное и бесперебойное энергоснабжение потребителей, принято решение о переводе котельного оборудования и ряда объектов Компании на природный газ. Дополнительный источник энергоснабжения позволит свести риск возникновения аварийных ситуаций к минимуму, а в будущем – снизить стоимость теплоснабжения.</p> <p>Группа АЛРОСА продолжает развивать транспортную инфраструктуру алмазной провинции. В 2019 г. Группа АЛРОСА вложила 150,6 млн руб. в разработку проектной документации нового аэропортового комплекса в г. Мирном, строительство которого планируется начать уже в 2020 г. Новый аэропорт расположится в 3 км северо-восточнее действующего. Группа АЛРОСА вложит в проект более 9 млрд руб. Общий объем инвестиций превысит 19 млрд руб.</p> <p>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.</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
<b>Организационное и корпоративное развитие</b>			
<b>Выстраивание вертикально интегрированной холдинговой структуры, постепенный переход к более оперативному управлению дочерними обществами через централизацию и интеграцию отдельных процессов.</b>	<p>Централизация и стандартизация вспомогательных и обслуживающих процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- построение ОЦО в отдельном дочернем обществе;</li> </ul>	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. продолжился перевод вспомогательного бизнес-функционала в ОЦО. На обслуживание в ОЦО перешли все горно-обогатительные комбинаты и ряд структурных подразделений.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- централизация юридических служб на базе Юридического центра;</li> </ul>	2018-2024 гг.	<p>Юридический центр создан в январе 2018 г. С даты начала деятельности Юридического центра юридические службы исключены из обособленных организационных структур и структурных подразделений Компании, а их юридическое обслуживание передано в Юридический центр. В 2019 г. в Юридический центр передана функция по юридическому обслуживанию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• АГОК, УГОК, «Бриллианты АЛРОСА», ЖО УМТС с 01.01.2019 г. (с исключением юридических служб из организационной структуры указанных структурных и обособленных подразделений);</li> <li>• дочерних обществ Компании: ООО «АЛРОСА-Спецбурение» (с 26.09.2018 г.); ООО «Алмаздортранс» (с 01.01.2019 г.); ООО «Аэропорт Мирный» (с 01.02.2018 г.), без создания в указанных дочерних обществах собственных юридических служб.</li> </ul> <p>Тиражирован стандарт деятельности юридического центра на все СП и филиалы Компании и реализовано пилотное сопровождение отдельных ДЗО Компании в 2019 г.</p>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	организационная оптимизация структурных подразделений и дочерних обществ Группы АЛРОСА	2018-2024 гг.	<p>В конце 2019 г. создано ООО «АЛРОСА ИТ», на базе которого будет осуществляться централизация функции в соответствии с утвержденной ИТ-стратегией Группы АЛРОСА.</p> <p>В 2019 г. принято решение о выведении совхоза «Новый» из состава Группы АЛРОСА посредством следующих мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• реализация имущества пос. Арылах в АО «Сахаплемобъединение»;</li> <li>• безвозмездная передача имущества в с. Сюльдюкар в государственную собственность Республики Саха (Якутия) – создание филиала ГБУ «Сахаагроплем»;</li> <li>• безвозмездная передача имущества в с. Тас-Юрях вновь созданному сельскохозяйственному кооперативу СХППЖХ «Сандалы».</li> </ul> <p>Самым крупным из реализованных в 2019 г. активов стал санаторий «Голубая волна», проданный по цене в 1,2 млрд руб. Кроме того, в 2019 г. было принято решение о прекращении участия в НПФ «Алмазная осень», а также в ПАО «АЛРОСА-Нюрба».</p>
<b>Развитие и совершенствование системы корпоративного управления, обеспечение ее соответствия лучшим мировым стандартам.</b>	Проведение на регулярной основе мониторинга корпоративного законодательства и тенденций развития лучших мировых и российских практик	2018-2024 гг.	По итогам мониторинга практики корпоративного управления в АК «АЛРОСА» (ПАО) за период 16.10.2018–30.10.2019 гг. Российский институт директоров подтвердил Компании рейтинг на уровне НРКУ 8 «Передовая практика корпоративного управления» по методике Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ).

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	корпоративного управления.		
	Развитие систем электронного голосования акционеров и электронного взаимодействия коллегиальных органов.	2018-2024 гг.	<p>В 2019 г. система электронного голосования акционеров на Общих собраниях акционеров получила свое развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• годовое Общее собрание акционеров 26.06.2019 г. транслировалось в сети Интернет с возможностью задавать вопросы онлайн в период проведения ГОСА и голосовать;</li> <li>• по итогам внеочередного Общего собрания акционеров 30.09.2019 г. число «безбумажных» бюллетеней возросло до 90% от проголосовавших.</li> </ul> <p>В отчетном году реализован проект по автоматизации рабочих процессов коллегиальных органов Компании: с января 2019 г. Наблюдательный совет и комитеты перешли на безбумажный порядок работы в системе АРЕОПАД, чем был обеспечен доступ членам Наблюдательного совета к материалам Наблюдательного совета, включая материалы комитетов, членами которых они не являются.</p>
	Совершенствование практики работы коллегиальных органов Компании	2019 г.	<p>В отчетном году проведена значительная работа по реализации Плана мероприятий по итогам оценки внешними консультантами деятельности Наблюдательного совета и системы корпоративного управления Компании. Выполнение плана рассчитано на 2019-2020 гг., выполнены все запланированные на 2019 г. мероприятия Плана, основные из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• избран старший независимый директор, на ГОСА 2019 актуализировано положение о вознаграждении членов Наблюдательного совета в части включения</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<p>дополнительного вознаграждения за выполнение функций старшего независимого директора;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в состав Наблюдательного совета вошли два члена Наблюдательного совета с отраслевой экспертизой в области геологии;</li> <li>• выполнена рекомендация по дополнению материалов к заседаниям Наблюдательного совета оценкой рисков предлагаемых решений (риск ориентированный подход), что нашло отражение в измененном Регламенте подготовки материалов к заседаниям;</li> <li>• введена практика посещения членами Наблюдательного совета производственных объектов Компании: июнь, октябрь 2019 г. – объекты в Якутии, ноябрь 2019 г. – г. Смоленск;</li> <li>• введена практика информирования председателями комитетов Наблюдательного совета о результатах предварительного рассмотрения вопросов и рекомендациях;</li> <li>• реализована рекомендация по повышению прозрачности работы Компании за счет раскрытия на сайте Компании данных по запасам и ресурсам минерального сырья в соответствии с Кодексом JORC, за счет включения в годовой отчет данных о деятельности Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям с учетом восприятия инвесторами их роли и ответственности перед акционерами Компании;</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• внедрена практика оценки Комитетом по кадрам и вознаграждениям эффективности системы мотивации, в том числе с учетом бенчмарка компаний-аналогов;</li> <li>• в материалы к собранию акционеров включается экономическое обоснование распределения прибыли.</li> </ul>
	Проведение самооценки деятельности Наблюдательного совета и его комитетов	2019 г.	В конце 2019 г. проведена самооценка деятельности Наблюдательного совета и комитетов при Наблюдательном совете. Оценка проводилась путем анкетирования членов Наблюдательного совета. Анализ полученных данных подтверждает эффективность работы Наблюдательного совета в отчетном году, а также демонстрирует положительные изменения оценки деятельности Наблюдательного совета по сравнению с проведенной в 2018 г. внешней оценкой.
	Реформирование системы управления рисками в соответствии с рекомендациями ККУ, внешним требованиям и внутренними потребностями руководства Компании.	2018-2024 гг.	<p>В целях совершенствования Системы управления рисками АК «АЛРОСА» (ПАО) в 2019 г. были проведены следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• актуализирован перечень критических рисков Компании; проведена идентификация, оценка критических производственных рисков, разработаны мероприятия по управлению выявленными рисками;</li> <li>• проведен анализ возможных экологических рисков гидротехнических сооружений;</li> <li>• проведена идентификация и оценка рисков авиакомпании и аэропорта в г. Мирный согласно международным стандартам безопасности;</li> <li>• интегрированы механизмы управления рисками в систему проектного управления.</li> </ul>

Стратегическая цель	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения
	<p>Развитие системы внутреннего аудита в соответствии с Международным профессиональным стандартом внутреннего аудита и передовыми практиками внутреннего аудита.</p>	<p>2018-2024 гг.</p>	<p>В 2018 г. по результатам независимой внешней оценки был разработан план совершенствования деятельности Управления внутреннего аудита Компании на 2018-2022 гг. В 2019 г. в рамках реализации Плана разработана карта (схема) взаимодействия субъектов системы управления рисками и внутреннего контроля, осуществляющих мониторинг и оценку системы управления рисками и внутреннего контроля по отдельным направлениям деятельности (карта гарантий), инструкция по ее формированию (актуализации), проведена актуализация порядка планирования деятельности Управления внутреннего аудита и модели аудитов с риск-факторным анализом и ранжированием объектов аудита.</p>

### 3. Анализ достижения производственно-финансовых показателей, запланированных на 2019 г.

Анализ достижения Группой АЛРОСА производственно-финансовых показателей, запланированных в ДПР 2018-2024 гг. к выполнению в 2019 г., представлен в табл. 2.

Таблица 2

#### Анализ достижения Группой АЛРОСА производственно-финансовых показателей, запланированных к выполнению в 2019 г., млрд руб., если не указано иное

Показатель	2018 г. факт	2019 г.		Отклонение факта 2019 г. от плана в ДПР, %
		план в ДПР	факт	
Добыча алмазов, млн карат	36,7	37,320	38,485	3%
Продажи алмазов, млн карат	38,1	36,991	33,386	-10%
Продажи алмазов, \$млрд	4,4	3,648	3,247	-11%
Выручка	300	275,779	238,186	-14%
Себестоимость продаж	126	137,630	119,071	-13%
Валовая прибыль	172	136,940	117,906	-14%
Маржа валовой прибыли	57%	49,656%	49,502%	-0,2 пп.
ЕБИТДА скорр.	156	123,960	107,054	-14%
Маржа ЕБИТДА скорр.	52%	44,949%	44,946%	0 пп.
Чистая прибыль	90	74,499	62,730	-16%
Маржа чистой прибыли	30%	27,014%	26,337%	-0,7 пп.
Дивиденды, объявленные за отчетный период	>0	69,145	н.д. <sup>1</sup>	-
Налоги <sup>2</sup>	52	48,964	46,804	-4%
Совокупный долг	107	65,254	117,284	80%
Общий долг к ЕБИТДА скорр.	0,7	0,526	1,096	108%
Выплата по процентам	6 <sup>3</sup>	4,360	7,465	71%
ЕБИТДА скорр. к % выплатам по долгу	26	28,432	14,341	-50%
Чистый долг Компании	79	50,467	79,629	58%
Капитальные вложения	28	27,514	19,974	-27%
Свободные денежные средства	27	14,787	13,315	-10%

Существенное давление на результаты деятельности Группы АЛРОСА оказала макроэкономическая ситуация на алмазно-бриллиантовом рынке, которая в 2019 г. развивалась хуже ожиданий. Влияние следующих внешних факторов обусловило ухудшение конъюнктуры рынка и, как следствие, формирование кризиса на мировом алмазно-бриллиантовом рынке:

- замедление спроса на ювелирные изделия с бриллиантами (ЮБИ) в 4 кв. 2018 г. и последующее падение спроса в США, Китае и Гонконге;
- ужесточение условий кредитования гранильного сектора индийскими банками;
- ослабление курса рупии и юаня к доллару США;
- оптимизация стока в ритейле за счет развития онлайн продаж.

<sup>1</sup> Решение о начислении дивидендов за 2 пол. 2019 г. на момент подготовки отчета не принято.

<sup>2</sup> Налоги включают: налог на прибыль, налог на добычу полезных ископаемых, налог на имущество, роялти и прочие.

<sup>3</sup> Расходы по процентам уплаченным.

В 2019 г. на ключевых рынках сбыта ювелирных изделий с бриллиантами наблюдалась нестабильная макроэкономическая ситуация: ухудшение торговых отношений США и Китая; ослабление курса китайского юаня и индийской рупии к доллару США и, как следствие, снижение покупательской способности местного населения и туристов в части продуктов, стоимость которых привязана к доллару США. В результате в 1 пол. 2019 г. произошло снижение спроса на ювелирно-бриллиантовые изделия на всех ключевых рынках. Снижение объемов продаж ювелирно-бриллиантовой продукции обусловило накопление запасов готовой продукции у ритейлеров, что, в свою очередь, повлияло на снижение объемов закупок бриллиантов у огранщиков.

Отмечалось замедление массовых заказов бриллиантов со стороны ритейлеров, связанное, главным образом, со снижением количества магазинов (Signet Jewelers в 2018 г. закрыто свыше 200 магазинов). Сократилось число ювелирных ритейлеров в США (-2,5% г/г: 26 252 магазинов во 2 кв. 2019 г. против 26 909 магазинов годом ранее). Ритейлеры переходят на новые технологии хранения стоков (за счет возможности демонстрации товара в цифровом виде без его физического наличия в магазине) и активнее прибегают к заказу товаров по консигнации, которая предусматривает возврат непроданного товара поставщику по истечении определенного срока. В результате основная стоковая нагрузка приходится на компании среднего сегмента.

Помимо факторов, влияющих на конечный потребительский спрос, возникли сложности и в компаниях среднего сегмента алмазопровода, сосредоточенных в Индии. В последние годы в Индии наблюдался рост числа дефолтных кредитов, что побудило Резервный банк Индии принять меры по приведению управления риском ликвидности в соответствие с международными стандартами. Индийские банки ужесточили требования к обеспечению кредитов залогом и стали собирать больше актуальной информации о бизнесе своих клиентов. Ослабление курса индийской рупии к доллару также привело к сокращению кредитных линий в долларовом выражении, поскольку лимиты зафиксированы в рупиях.

Компании среднего сегмента стараются ослабить свою зависимость от банковского финансирования, переходя к ведению бизнеса за счет собственных средств. Покупатели бриллиантов – производители украшений – стали более избирательными и требуют скидки, а производители бриллиантов продемонстрировали готовность эти скидки предоставить с целью сохранения торгового оборота и генерирования ликвидности для обслуживания текущих кредитов. Это привело к затяжному снижению цен на бриллианты. Алмазодобывающие компании с целью поддержания маржинальности гранильного сектора были вынуждены проводить корректировку цен на алмазное сырье, воздержавшись от резкого снижения цен на алмазы, чтобы не провоцировать дальнейшее снижение цен на бриллианты.

Результатирующее накопление запасов готовой продукции у гранильных и ювелирных компаний оказало влияние на спрос на необработанные алмазы. С целью сокращения избыточных стоков гранильные фабрики в Индии сократили объемы производства, а алмазодобывающие компании сократили объемы предложения алмазного сырья на рынок.

Учитывая изложенное, отклонения фактически достигнутых в 2019 г. значений производственно-финансовых показателей Группы АЛРОСА от плановых по отдельным показателям обусловлены, главным образом, кризисной ситуацией на мировом алмазно-бриллиантовом рынке, которая привела к существенному падению объемов продаж и снижению средних цен на алмазы и бриллианты.

#### 4. Анализ достижения целевых значений КПЭ, запланированных на 2019 г.

КПЭ Группы АЛРОСА интегрированы в систему мотивации менеджмента с установлением прямой зависимости суммы вознаграждения Генерального директора и членов Правления от уровня достижения утвержденных акционерами целевых значений КПЭ.

Перечень и методика расчета КПЭ Группы АЛРОСА представлены в табл. 3.

Таблица 3

#### Перечень и методика расчета КПЭ Группы АЛРОСА

Наименование	Ед. изм.	Период	Методика расчета	Вес КПЭ ген. директора
<b>Финансово-экономические КПЭ</b>				
Рыночная доходность акции	%	годовой	$\frac{((\text{Цена акции в конце периода} - \text{цена акции в начале периода}) / \text{Цена акции в начале периода}) * 100\%}{((\text{Индекс МосБиржи в конце периода} - \text{индекс МосБиржи в начале периода}) / \text{Индекс МосБиржи в начале периода})^4 * 100\%}$	10%
Прирост дивидендного потока	млн руб.	годовой	Дивиденды, начисленные по результатам отчетного периода – (Среднее арифметическое значение дивидендов, начисленных по результатам трех лет, предшествующих отчетному периоду)	10%
Рентабельность акционерного капитала ROE	%	годовой	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Среднегодовой акционерный капитал}) * 100\%$	15%
EBITDA скорр.	млрд руб.	годовой	Прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов, амортизационных отчислений, скорректированная на нерегулярные составляющие	15%
<b>Отраслевые КПЭ</b>				
Выручка от продаж основной продукции	\$млн	годовой	Сумма продаж алмазов и бриллиантов сторонним покупателям по контрактной стоимости за период по АК «АЛРОСА» (ПАО), ПАО «АЛРОСА-Нюрба», АО «Алмазы Анабара», ПАО «Севералмаз», ООО «Бриллианты АЛРОСА» и ОАО «ПО «Кристалл»	15%
Добыча алмазного сырья	тыс. карат	годовой	Сумма добычи алмазного сырья за период по АК «АЛРОСА» (ПАО), ПАО «АЛРОСА-Нюрба», АО «Алмазы Анабара», ПАО «Севералмаз»	10%
Объем горной массы	тыс. куб. м	годовой	Объем горной массы за период по АК «АЛРОСА» (ПАО), ПАО «АЛРОСА-Нюрба», АО «Алмазы Анабара», ПАО «Севералмаз»	5%
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	годовой	На основании методики расчета ИКПЭ в ПИРИТМ по АК «АЛРОСА» (ПАО)	20%
<b>Показатели депремирования</b>				
Net debt/ EBITDA скорр.	коэф.	годовой	$(\text{Сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов за вычетом денежных средств}/(\text{прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов, амортизационных отчислений, скорректированная на нерегулярные составляющие}))$	-5%
Производительность труда	млн руб. / чел.	годовой	$(\text{Выручка от продаж основной продукции} / \text{численность работников основной деятельности промышленно-производственного персонала})$ по АК «АЛРОСА» (ПАО), АО «Алмазы Анабара» (без учета ГРП), ПАО «Севералмаз» (без учета Поморской ГРЭ), ПАО «АЛРОСА-Нюрба», ООО «Бриллианты АЛРОСА» и ОАО «ПО «Кристалл»	-5%
Снижение (+) / рост (-) операционных расходов	%	годовой	$((\text{Операционные расходы предыдущего года} / \text{Выручка предыдущего года}) - (\text{Операционные расходы отчетного периода} / \text{Выручка отчетного периода})) * 100\%$	-10%

<sup>4</sup> Цена акции на начало / конец периода – средневзвешенная с учетом объема сделок цена сделок с ценной бумагой на Основной торговой сессии МосБиржи за ноябрь и декабрь предшествующего отчетному / отчетного года; индекс МосБиржи в начале/конец периода – средневзвешенное значение индекса Основной торговой сессии МосБиржи за ноябрь-декабрь предшествующего отчетному/отчетного года.

Анализ достижения Группой АЛРОСА целевых значений КПЭ, запланированных в ДПР 2018-2024 гг. к выполнению в 2019 г., представлен в табл. 4. Отклонения фактически достигнутых в 2019 г. значений КПЭ Группы АЛРОСА от плановых по отдельным показателям обусловлены объективными рыночными факторами, которые привели к кризисной ситуации на мировом алмазно-бриллиантовом рынке в 2019 г. (изложены в разделе 3).

**Таблица 4**

**Анализ достижения Группой АЛРОСА целевых значений КПЭ, запланированных к выполнению на 2019 г.**

Наименование	Ед. изм.	2018 г. факт	2019 г. план в ДПР	2019 г. факт	Отклонение факта 2019 г. от плана в ДПР, %
<b>Финансово-экономические КПЭ</b>					
Рыночная доходность акции	%	20%	> Δ индекса МосБиржи <sup>5</sup>	-45,3%	-
Прирост дивидендного потока	млн руб.	>0	13 667	н.д. <sup>6</sup>	-
Рентабельность акционерного капитала ROE	%	35%	29%	25%	-4 пп.
ЕБИТДА скорр.	млрд руб.	156	124	107	-14%
<b>Отраслевые КПЭ</b>					
Выручка от продаж основной продукции	\$млн	4 507	4 002	3 335	-17%
Добыча алмазного сырья	тыс. карат	36 749	37 320	38 485	3%
Объем горной массы	тыс. куб. м	76 179	80 941	82 286	2%
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	100%	>95%	100%	0%
<b>Показатели депремирования</b>					
Net debt/ ЕБИТДА скорр.	коэф.	0,51	≤ 0,70	0,74	-
Производительность труда	млн руб. / чел.	17,5	11,45	11,0	-4%
Снижение (+) / рост (-) операционных расходов <sup>7</sup>	%	6,1%	-3,8%	-18,8%	-15 пп.

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> Решение о начислении дивидендов за 2 пол. 2019 г. на момент подготовки отчета не принято.

<sup>7</sup> Показатель рассчитан по методике, примененной при формировании ДПР Группы АЛРОСА на период 2018-2024 гг.

## 5. Система внутреннего контроля и управления рисками

В соответствии с действующим законодательством, требованиям к компаниям с государственным участием, требованиям Московской биржи и международными стандартами в Группе АЛРОСА реализована система управления рисками. Управление рисками в Группе АЛРОСА осуществляется в соответствии с утвержденными Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) Политикой по управлению рисками АК «АЛРОСА» (ПАО), Положением об управлении рисками АК «АЛРОСА» (ПАО), а также Принципами и подходами к организации управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО). Для обеспечения реализации ДПР 2018-2024 гг. программными документами определены ключевые стратегические (критические) риски и разработаны мероприятия, направленные на снижение вероятности негативного воздействия и минимизацию ущерба в случае их реализации (табл. 5). В Группе АЛРОСА осуществляется регулярный процесс идентификации, анализа, оценки рисков, реализация мероприятий по снижению рисков и мониторинг рисков.

Таблица 5

### Ключевые стратегические риски реализации ДПР Группы АЛРОСА и мероприятия по управлению рисками

Наименование рисков	Мероприятия по управлению рисками
<b>Общекорпоративные риски</b>	
Риск изменения баланса спроса и предложения на алмазное сырье в долгосрочной перспективе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системная работа по сглаживанию волатильности и поддержания цены на алмазное сырье.</li> <li>• Участие в проектах видового маркетинга.</li> <li>• Законодательные инициативы, касающиеся разделения рынка натуральных и синтетических алмазов.</li> <li>• Разработка системы подтверждения подлинности алмазов и бриллиантов.</li> <li>• Запуск собственных брендов и интернет-платформ.</li> </ul>
Геополитические риски, негативное воздействие санкций и ограничительных мер на деятельность Компании.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превентивный мониторинг санкционных действий и угроз.</li> <li>• Географическая диверсификация клиентского портфеля.</li> <li>• Внедрение механизма расчетов за реализованную продукцию в валютах, отличных от доллара США.</li> <li>• Поддержание финансовой стабильности/ликвидности в соответствии с финансовой политикой Компании.</li> <li>• Реализация плана мероприятий по переходу на использование отечественного программного обеспечения. Проработка альтернативных поставщиков технологического оборудования.</li> </ul>
Риск потери репутации бренда вследствие экологических, политических событий и происшествий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и тестирование мероприятий антикризисного реагирования в случае наступления следующих сценариев/событий: экологическая катастрофа, масштабная производственная авария, авиапроисшествие, санкционная угроза.</li> <li>• Формализация внутренних процессов антикризисного реагирования инструментами PR.</li> <li>• Поддержание рабочих контактов в ведомствах и СМИ, вовлеченных в реагирование на нештатную ситуацию.</li> </ul>
Кибератаки на информационные системы. Нарушение целостности данных и приостановка производства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствование системы разделения прав доступа.</li> <li>• Оценка безопасности сетей/систем.</li> <li>• Усиление требований к сервисным организациям.</li> </ul>

Наименование рисков	Мероприятия по управлению рисками
<b>Общекорпоративные риски</b>	
Дефицит руководителей и специалистов с необходимыми компетенциями/уникальной экспертизой.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и реализация программ кадрового резерва.</li> <li>• Внедрение новой системы оплаты труда работников.</li> <li>• Реализация плана переподготовки и повышения квалификации работников.</li> </ul>
Причинение умышленного вреда активам Компании вследствие терактов, диверсий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярное взаимодействие с правоохранительными органами.</li> <li>• Дополнительное оснащение объектов инженерно-техническими системами безопасности.</li> <li>• Проведение обучения, учебных тренировок.</li> </ul>
<b>Производственные риски</b>	
Риск длительной остановки производства, в том числе в результате аварий, пожаров, воздействия негативных природных факторов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярная актуализация паспортов рисков и рисков сценариев.</li> <li>• Реализация комплекса мероприятий по снижению ущерба по результатам моделирования и оценки.</li> <li>• Регулярное проведение технической диагностики.</li> </ul>
Риск нарушения логистических процессов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка альтернативных логистических цепочек, обеспечение достаточности ресурсов на случай реализации рисков события.</li> </ul>
Негативное воздействие на окружающую среду.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация проекта по комплексной оценке экологических рисков.</li> <li>• Реализация комплекса мероприятий на наиболее опасных промышленных объектах.</li> </ul>