



Приложение № 3-1
к протоколу Наблюдательного совета
АК «АЛРОСА» (ПАО)
№ 01/330-ПР-НС от «26» марта 2021 г.

УТВЕРЖДЕН:
решением Наблюдательного совета
АК «АЛРОСА» (ПАО)
от «25» марта 2021 г.

ОТЧЕТ
о реализации в 2020 году Долгосрочной программы развития Группы
АЛРОСА на период 2018-2024 гг. и выполнении ключевых показателей
эффективности

Москва 2021 г.

Содержание		стр
1.	Введение	3
2.	Анализ выполнения программных стратегических мероприятий в 2020 г.	4
3.	Анализ достижения производственно-финансовых показателей, запланированных на 2020 г.	40
4.	Анализ достижения целевых значений ключевых показателей эффективности, запланированных на 2020 г.	42
5.	Система внутреннего контроля и управления рисками	46

1. Введение

Отчет о реализации в 2020 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.;
- в соответствии со Стандартом оценки реализации Долгосрочной программы развития Группы АЛРОСА и выполнения ключевых показателей эффективности, утвержденным Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (протокол № 01/319-ПР-НС от 03.09.2020 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 2020 г. программных стратегических мероприятий Группы АЛРОСА, а также анализ достижения ключевых производственно-финансовых показателей и КПЭ Группы АЛРОСА, установленных в ДПР 2018-2024 гг. на 2020 г.

Подготовка Отчета о реализации ДПР 2018-2024 гг. осуществлялась в соответствии со следующими документами:

- Стандарт оценки реализации Долгосрочной программы развития Группы АЛРОСА и выполнения ключевых показателей эффективности, утвержденный Наблюдательным советом АК «АЛРОСА» (ПАО) 02.09.2020 (протокол № А01/319-ПР-НС).
- Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении требований к форме и содержанию отчетов о выполнении программ деятельности государственных корпораций (компаний), публично-правовых компаний, а также требований к форме и содержанию отчетов о достижении ключевых показателей эффективности деятельности государственных корпораций (компаний), публично-правовых компаний» от 31.12.2020 № 2447.
- Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов, одобренные поручением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № ИШ-П13-2583.
- Методические указания по применению государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов, ключевых показателей эффективности, одобренные поручением Правительства Российской Федерации от 27.03.2014 № ИШ-П13-2043.
- Методические рекомендации по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия российской федерации или субъекта российской федерации превышает 50 процентов, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р.
- Прочие рекомендации федеральных органов исполнительной власти и внутренние нормативные документы АК «АЛРОСА» (ПАО) и дочерних обществ Компании, регулирующие порядок расчета показателей Программы.

2. Анализ выполнения программных стратегических мероприятий в 2020 г.

Информация о фактических результатах выполнения в 2020 г. мероприятий, запланированных в ДПР 2018-2024 гг., представлена в табл. 1.

Таблица 1

Анализ выполнения программных стратегических мероприятий Группой АЛРОСА в 2020 г.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
Геологоразведочная деятельность			
Постановка на баланс не менее 150 млн карат новых запасов.	Оценка и доразведка открытых месторождений.	До 2023 г.	<p>Объемы разведочных работ 2020 г. выполнены, на баланс было поставлено 11,6 млн карат алмазов. Всего в период с 2018 г. по 2020 г. на баланс поставлено 16,7 млн карат алмазов.</p> <p>Начаты буровые работы для доизучения кимберлитовой трубки Мир в рамках стратегического инвестиционного проекта по восстановлению добычи алмазов на месторождении.</p> <p>Одобрено финансирование предварительных проектно-изыскательских работ по руднику «Юбилейный» Айхальского ГОКа. Это позволит получить уточненную оценку запасов месторождения, необходимую для будущего принятия решения о переходе к подземной добыче.</p>
	Поисковые работы в 8-и районах присутствия Группы АЛРОСА.	До 2024 г.	<p>АК «АЛРОСА» получено 4 поисковых лицензии на право пользования недрами на алмазы. Переоформлены на АК «АЛРОСА» лицензии на геологическое изучение: «трубка Нюрбинская» и «трубка Ботуобинская».</p> <p>АО «Алмазы Анабара» получено 2 лицензии с целевым назначением «геологическое изучение, разведка и добыча алмазов».</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			Плановые поисковые работы во всех центральных ключевых алмазоносных районах в зоне действия горно-обогатительных комбинатов выполнены. В 2,5 км от месторождения «трубка Юбилейная» выявлено новое кимберлитовое тело («оз. Мутное»). Ведется изучение алмазоносности и морфологии новой кимберлитовой трубки.
Поддержка основного производства	100% выполнения планов по эксплоразведке, инженерной геологии и гидрогеологии в поддержку ГОКов.	2018-2024 гг.	Планы 2020 г. по эксплоразведке, инженерной геологии и гидрогеологии выполнены на 106%.
Рост производительности труда на 20% на основных видах ГРР.	Работы по повышению операционной эффективности геологоразведочного комплекса.	К 2022 г.	Рост производительности на основных видах ГРР был достигнут частично. Средние темпы роста производительности соответствовали запланированным по следующим видам ГРР: сейсморазведка (+126,8%), ГИС по Архангельской области (165,2%), бурение по АО «Алмазы Анабара» (111,2%). По остальным показателям (обогащение керновых и валовых проб руды, шурфы, обогащение песков россыпей) цели недостигнуты. Недостижение обусловлено: уменьшением объемов обогащения керновых/валовых проб и проходки шурфов в связи с оптимизацией расходов; производством работ по обогащению песков россыпей в марте-апреле вместо летнего периода (когда производительность труда выше, чем в весенний период) во избежание проникновения и распространения коронавирусной инфекции.
	Формирование оптимальной структуры Вилуйской геологоразведочной экспедиции (ВГРЭ).		В состав Вилуйской ГРЭ введена Поморская геологоразведочная партия с территориальным расположением в г. Архангельск.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			В целях повышения эффективности централизованы камеральные проекты Группы АЛРОСА по алмазоносным районам Западной Якутии.
Технологическое развитие на уровне мировых лидеров.	Апробирование новых поисковых технологий и методик.	К 2022 г.	В 2020 г. внедрена в производство георадарная съемка, площадные детальные съемки выполнялись на Мирнинском и Верхне-Мунском кимберлитовых полях. Получены положительные результаты при проведении опытно-методических работ по использованию непродольного корреляционного метода преломленных волн. Планируется применение указанной технологии на Мирнинском кимберлитовом поле. Также получены положительные результаты опытно-методических работ по электротомографии – магниторазведки с использованием беспилотных летательных аппаратов.
Промышленная безопасность.	Исключение несчастных случаев и аварийных ситуаций на геологоразведочном производстве.	2018-2024 гг.	В 2020 г. зафиксировано снижение количества несчастных случаев на геологоразведочном производстве. В 2020 г. произошло 2 несчастных случая, что в 4,5 раза ниже уровня 2019 г. (9 случаев).
Производственная инвестиционная программа			
Максимально полное освоение существующей сырьевой базы Группы АЛРОСА путем развития действующих и создания новых производственных активов.	Инвестирование 122,9 млрд руб. в производственные активы. В том числе наиболее крупные инвестиции в развитие и поддержание	2018-2024 гг.	Общие инвестиции в проекты развития алмазодобычи за 2020 г. составили 3,4 млрд руб., в т.ч. по активам: <ul style="list-style-type: none"> • подземный рудник «Интернациональный» – инвестиции в размере 1,4 млрд руб. направлены на поддержание производственной мощности рудника в 2020 г.; • подземный рудник «Удачный» – инвестиции в размере 1,1 млрд руб. направлены на выполнение работ, необходимых для завершения строительства объектов,

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	<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» 		<p>обеспечивающих вывод рудника на проектную производительность 4,0 млн т/г.;</p> <ul style="list-style-type: none"> • ПАО «Севералмаз» – инвестиции в размере 0,4 млрд руб. направлены на строительство объектов хвостового хозяйства, карьерного хозяйства (карьеры, водоотлив, отвалы и т.д.), объектов автоматизации энергоснабжения; • подземный рудник «Айхал» – инвестиции в размере 0,2 млрд руб. направлены на строительство и поддержание объемов добычи подземного рудника; • Накынское рудное поле – инвестиции в размере 0,2 млрд руб. направлены на выполнение проектно-изыскательских работ, продолжение работ по строительству и отсыпке автодороги «Карьер «Ботуобинский» – карьер «Майский», строительство объектов энергообеспечения промплощадки карьера на месторождении Майское, начало строительства русло-отводного канала; • Верхне-Мунское месторождение алмазов – инвестиции в размере 0,09 млрд руб. направлены на поставку горнотранспортного оборудования для добычи и транспортировки алмазоносной руды в проектных показателях; • АО «Алмазы Анабара» – инвестиции в размере 0,07 млрд руб. направлены в обустройство основных участков производственной деятельности, строительство объектов инфраструктуры, необходимых для поддержания достигнутой мощности действующих и планируемого освоения новых месторождений.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>На месторождении трубки Заря завершены горно-капитальные работы с целью обеспечения выхода к 2021 г. на проектную мощность в объеме 1,25 млн т руды в год. Месторождение запущено в эксплуатацию, в 2020 г. добыто 1,2 млн т алмазоносной руды. На трубке будет добываться около 0,3 млн карат алмазов в год на протяжении свыше 10 лет.</p> <p>Суммарно за период 2018-2020 гг. инвестиции в проекты развития алмазодобычи составили 25 млрд руб.</p>
Операционная эффективность, инновации, технологии, НИОКР			
Суммарный эффект от реализации программы операционной эффективности: 77,9 млрд руб.	Повышение эффективности алмазодобычи.	2018-2024 гг.	<p>В 2020 г. полностью завершено 71 мероприятие Программы с общим эффектом за 2018-2020 гг. 25 179 млн руб. (10 994 млн руб. в 2020 г., с приростом относительно 2019 г. на 2 106 млн руб.).</p> <p>Реализован проект по повышению коэффициента использования оборудования (КИО) карьерных самосвалов на карьере «Юбилейный» Айхальского ГОКа. Организована работа единой диспетчерской службы с использованием режима динамической диспетчеризации для управления горными работами. Внедрены схемы работы карьерных самосвалов, направленных на сокращение простоев.</p> <p>Завершается реализация проекта по строительству участка оборотного водоснабжения, сгущения, транспортировки и складирования отвальных продуктов на ОФ №12. В связи с корректировкой технических решений с целью достижения заявленных показателей проекта, в 2021 г. предусмотрены инвестиции на корректировку проектной документации,</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>завершение работ по формированию отсечной дамбы №2, монтажу и пуско-наладке плавучей насосной станции. Ввод объектов 2-го этапа проекта в эксплуатацию запланирован на декабрь 2021 г.</p> <p>В 2020 г. АК «АЛРОСА» определила стратегию развития системы Технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) на горизонте до 2024 г. В рамках реализации стратегии на горно-обогатительных комбинатах АК «АЛРОСА» была внедрена новая операционная модель управления ТОиР с фокусом на усиление надежно-ориентированного подхода.</p>
Охрана труда и промышленная безопасность (ОТиПБ)			
Полное исключение несчастных случаев и аварийных ситуаций и 100% вовлечение руководителей в решение вопросов безопасности производства.	Внедрение политики в области промышленной безопасности, включая оптимизацию и развитие правил и процедур, разработку целевых программ.	2018-2024 гг.	<p>В 2020 г. зафиксировано снижение производственного травматизма по Группе АЛРОСА. В 2020 г. произошло 58 несчастных случаев, что на -22% ниже уровня 2019 г. (74 несчастных случая).</p> <p>Разработана и утверждена стратегия развития ОТиПБ на период 2021-2025 гг.</p> <p>В Айхальском ГОКе внедрен проект «Доска решения проблем», в дальнейшем планируется его тиражирование на другие структурные подразделения АК «АЛРОСА» (ПАО).</p> <p>Усовершенствованный стандарт «Трехуровневый контроль состояния промышленной безопасности и охраны труда на объектах АК «АЛРОСА»», разработанный в рамках пилота на Мирнинском ГОКе и руднике «Айхал», тиражирован на другие структурные подразделения АК «АЛРОСА» (ПАО).</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>Завершено внедрение усовершенствованного стандарта «Нарядная система в структурных подразделениях АК «АЛРОСА» (ПАО)».</p> <p>Задействован модуль SAP ТОРО для организации своевременного устранения нарушений требований промышленной безопасности и охраны труда, требующих привлечения персонала Центров комплексного обслуживания и Центров сервисного обслуживания.</p>
	Развитие системы мотивации	2018-2024 гг.	В стадии разработки «Положение о проведении ежеквартальной комплексной оценки эффективности функционирования системы производственной безопасности для руководителей и специалистов АК «АЛРОСА» (ПАО)».
	Оптимизация системы обучения в области ОТиПБ.	2018-2024 гг.	Запущен проект по внедрению терминалов контроля знаний по ОТиПБ с предсменным тестированием для рабочего персонала на базе аппаратов «ЭСМО».
	Автоматизация и цифровизация процессов ОТиПБ	2018-2024 гг.	<p>В стадии реализации проект 1С БПД Тираж (безопасность производственной деятельности), направленный на автоматизацию деятельности в области охраны труда (специальная оценка условий труда, планирование и учет спец. одежды и СИЗ, планирование периодических медицинских осмотров и др.).</p> <p>Запущен проект по цифровизации ключевых процессов, охватывающих стандарты трехуровневого контроля и системы нарядов.</p> <p>Проведены испытания системы контроля состояния водителей в МГОК, в дальнейшем планируется ее тиражирование на другие структурные подразделения АК «АЛРОСА» (ПАО).</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
Охрана окружающей среды (количественные цели установлены к уровню 2017 г. для АК «АЛРОСА»)			
Сокращение массы выбросов парниковых газов (в эквиваленте CO₂) на 3%.	Перевод транспорта на газомоторное топливо; использование взрывчатых веществ с нулевым или близким к нему кислородным балансом; использование возобновляемых источников электроэнергии.	2020 г.	<p>В результате реализации мероприятий по переводу транспорта на газомоторное топливо, использованию ВВ с нулевым или близким к нему кислородным балансом, использованию возобновляемых источников электроэнергии, сокращение массы выбросов парниковых газов (в эквиваленте CO₂) составило 16%.</p> <p>В целом сокращение массы выбросов парниковых газов (в эквиваленте CO₂) в 2020 г. составило 60%. Существенное снижение в 2020 г. обусловлено, в том числе, увеличением простоя техники и оборудования вследствие вынужденной приостановки производственного процесса из-за пандемии.</p> <p>АК «АЛРОСА» с 2017 г. использует энергию возобновляемых источников для получения электро- и теплоэнергии. Первая установка работает с 2017 г. – солнечный коллектор получения тепловой энергии для Нюрбинского ГОКа. Вторая – с 2020 г. – автономная гибридная энергоустановка Мирнинского управления автодорог для получения электроэнергии из солнечной. Эффект от реализации мероприятий по использованию возобновляемых источников электроэнергии за 2020 г. составил 71 т в CO₂-эквиваленте. За 2017 г. аналогичный эффект составлял 30 т в CO₂-эквиваленте.</p>
Снижение объемов водопотребления на 15% и водоотведения на 7,5%.	Строительство и модернизация объектов канализационных очистных сооружений (КОС); внедрение оборотной системы водоснабжения и системы	2024 г.	<p>Объем водопотребления/водоотведения за 2017 г. составил 5,97 / 0,62 млн м³. Объем водопотребления/водоотведения за 2020 г. составил 5,90 / 1,25 млн м³. Сокращение объема водопотребления в 2020 г. по отношению к 2017 г. составило 1%. Увеличение объема водоотведения в 2020 г. составило 100% и обусловлено особенностями геологического строения ложа вновь отсыпанных дражных котлованов в системе открытой</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	сгущения хвостов; восполнение водных биологических ресурсов.		<p>отработки месторождений Ирелях и Горное МГОК, а также в виду изменения проектных методов учета фильтрации через тело дамб дражных котлованов.</p> <p>В 2019 г. на обогатительной фабрике №12 Удачинского ГОКа была запущена система оборотного водоснабжения, сгущения, транспортировки и складирования отвальных продуктов. В 2020 г. система находилась в процессе набора проектной мощности, эффект от внедрения системы будет оценен после достижения проектных показателей.</p> <p>В целях восполнения водных биологических ресурсов в 2017 г. в Вилюйское водохранилище было выпущено 1,3 млн личинок пеляди. В 2020 г. в различные водные объекты Республики Саха (Якутия) было выпущено 4,0 млн личинок и молоди рыб разных пород. Таким образом, количество восполненных единиц водных биологических ресурсов в 2020 г. увеличилось в 3 раза к 2017 г.</p>
Уменьшение общего объема нарушенных земель за счет рекультивации на 10%.	Увеличение площадей рекультивации и биологического восстановления.	2024 г.	<p>Площадь нарушенных земель на конец 2017 г. составила 11 974 Га. Площадь нарушенных земель на конец 2020 г. составила 17 050 Га. Увеличение общей площади нарушенных земель составило 42%. Рост обусловлен расширением земельных участков под строительство аэропорта, участка сгущения фабрики №12, расширением месторождения трубки Майская, объектов Верхне-Мунского месторождения и др. производственных объектов АК «АЛРОСА» (ПАО).</p> <p>Площадь рекультивированных земель в 2017 г. составила 893 Га. Площадь рекультивированных земель в 2020 г. составила 1 272 Га (+42% к 2017 г.).</p>
Рост доли утилизируемых отходов на 50%	Использование отходов во вторичных	2024 г.	В 2017 г. масса утилизированных отходов составляла 18 млн т. В 2020 г. масса утилизированных отходов составила 11 млн т.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	производственных процессах.		Сокращение массы утилизированных отходов в 2020 г. по отношению к 2017 г. составило 37% и обусловлено временной консервацией производственных объектов в условиях пандемии. Доля утилизируемых отходов за 2020 г. составила 16% (- 10,9 пп. к 2017 г.).
Максимальная экологическая открытость.	Расширение периметра и повышение прозрачности информации публикуемой во внешнем доступе	2018-2024 гг.	В 2020 г. АК «АЛРОСА» (ПАО) заняла 1-е место (из 203) в отраслевой группе «Добыча руд и химического сырья: Руды и химсырье»; 7-е место (из ~6000) в рейтинге экологической и энергетической эффективности 150 крупнейших компаний России и Казахстана «Интерфакс-ЭРА». В Рейтинге открытости горнодобывающих и металлургических компаний России в сфере экологической ответственности, подготовленном WWF России совместно с Европейским Союзом и Программой ООН по окружающей среде, Компания заняла 11-е место из 40 участников.
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.	Срок оборачиваемости запасов в 2020 г. по сравнению с 2017 г. увеличился на 14% вследствие влияния следующих основных факторов: <ul style="list-style-type: none"> • переходящие остатки МТР, связанные со снижением объемов расхода закупленных МТР, возникшим ввиду сокращения планов производства по горной массе; • снижение объемов расхода закупленных МТР, возникшее ввиду сокращения планов по добыче и перевозке горной массы в связи со снижением спроса на готовую продукцию в 2020 г.; • опережающий заказ производственными подразделениями запасных частей и формирование

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>дополнительного страхового запаса в связи с нестабильной экономической ситуацией в мире в 2020 г. Исполнение показателя перенесено на 2025 г.</p> <p>На завершающей стадии реализации находится проект по автоматизации целевого сквозного процесса обеспечения производства для всех структурных подразделений АК «АЛРОСА», а также автоматизация централизованного управления целевыми уровнями страхового и аварийно-технического запаса. Ведутся работы по автоматизации резервирования запасов и планирования перемещений МТР.</p> <p>В 2020 г. реализован пилотный проект по внедрению ИТ-системы управления складом на площадке Управления материально-технического снабжения в г. Ленск Республики Саха (Якутия) – крупнейший склад Компании. В рамках проекта внедрено адресное хранение материалов на распределительном складе, штрихкодирование, ведутся работы по систематизированию процессов приемки и отгрузки материалов.</p>
Достижение экономии затрат на закупках до 3 млрд руб. (накопительным итогом за 3 года).	Экономия на закупках.	2020 г.	Накопительная экономия за 2018-2020 гг. составила 5,8 млрд руб. и превысила целевое значение показателя (до 3 млрд руб.).
	Развитие бэк-офиса закупок на базе Общего центра обслуживания (ОЦО).	2018-2024 гг.	<p>В 2020 г. через ОЦО проведено 793 закупки на общую сумму 921,9 млн руб.</p> <p>АК «АЛРОСА» продолжила осуществлять централизацию закупочной функции за счет увеличения количества структурных подразделений, находящихся на сопровождении закупочных процедур в ОЦО в г. Новосибирске. В 2020 г. проведены централизованные закупки на заключение рамочных договоров на поставку канцелярских товаров, бытовой химии и</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			бутилированной воды с использованием сервиса АЛРОСА.MARKET.
Снижение стоимости т·км на 10% относительно уровня 2017 г.	Снижение стоимости грузоперевозок.	К 2021 г.	Снижение стоимости 1 т·км перевезенных грузов к окончанию 2020 г. по сравнению с базовым 2017 г. составило 21,9% и превысило целевое значение показателя (10%).
Сбытовая деятельность			
Обеспечение стабильного денежного потока на всем горизонте планирования.	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>Выручка Группы АЛРОСА от реализации основной продукции (алмазы и бриллианты) в 2020 г. составила \$2 802 млн, снизившись на -16% к 2019 г., что обусловлено падением спроса и цен на мировом рынке вследствие пандемии.</p> <p>Группа АЛРОСА стремится к максимально полному удовлетворению потребности в алмазах ограниченных предприятий Российской Федерации, в том числе расположенных на территории Дальневосточного федерального округа, с учетом их фактически демонстрируемого объема оранки и платежеспособного спроса, а также экономических интересов алмазодобывающих субъектов Группы АЛРОСА. В 2020 г. реализация алмазного сырья на внутреннем рынке составила \$210 млн., в том числе, через филиал в г. Владивостоке превысила \$114 млн.</p> <p>Обеспечение спроса на внутреннем рынке продолжает осуществляться в рамках реализации мероприятий «Дорожной карты» (с предоставлением отсрочки платежа и дополнительных объемов востребованного сырья).</p>
	Совершенствование методик продаж и клиентской политики.	2018-2024 гг.	Для достижения указанных целей в 2020 г. были реализованы следующие мероприятия:

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<ul style="list-style-type: none"> • повышение клиентоориентированности за счет предоставления большего количества информации клиентам о продукции Группы АЛРОСА, обнуления минимального процента отбора, переноса контрактных обязательств на более поздние периоды; • продажи через видео-показы (ALROSA Video Viewer); • реализация «стоковых» алмазов (до 2019 г.) АО ПО «Кристалл», вкл. Smolensk Diamonds; • совершенствование алгоритмов распределения алмазов (фокус на конечных потребителей) и дополнительных предложениях в рамках торговых сессий; • гибкое ценообразование (price over volume); • реализация на рынке части лота, ранее предусмотренного для продажи в ГОХРАН; • проведение международных аукционов в период пандемии, новые логистических мультимодальные маршруты; • реализация алмазов путем проведения цифровых продаж; • развитие функционала электронной торговой площадки; • обеспечение кросс-функциональной коллаборации пользователей CRM системы; • формирование группы клиентских менеджеров.
	Оптимизация ассортимента.	2018-2024 гг.	Разработаны и реализуются план-график оптимизации товарной номенклатуры и план-график снижения волатильности учетной стоимости алмазного сырья. Работа направлена на повышение корреляции реализуемых алмазов с получаемыми из них бриллиантами и на снижение волатильности показателей форма-цвет-качество-флуоресценция-цена товарных боксов как внутри

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			одной, так и между разными торговыми сессиями. В 2020 г. проведена масштабная подготовительно-исследовательская работа.
Увеличение производительности процесса сортировки на 15%.	Автоматизация сортировки и комплектации.	2024 г.	В 2020 г. производительность сортировки увеличилась на 7,5% относительно 2019 г. В частности, с 30% до 35% повышена доля аттестуемого сырья, выходящая с механизированной сортировки в качестве готового продукта. Также повышена доля автоматизации комплектации сортированного сырья с 0 до 50%.
Ускорение оборачиваемости на 25%		2024 г.	В 2020 г. коэффициент оборачиваемости снизился на 20% к 2019 г. Замедление оборачиваемости связано с существенным сокращением выручки Группы АЛРОСА вследствие падения спроса и цен на алмазы на мировом рынке из-за пандемии.
Ограночный комплекс			
Сохранение ограночного комплекса РФ и повышение его конкурентоспособности на мировом уровне.	Реорганизация сбытовой службы и оптимизация производства.	2018-2024 гг.	В 2019 г. Группа АЛРОСА приобрела АО «ПО «Кристалл», в 2020 г. осуществлены мероприятия по интеграции предприятия в ограночный комплекс Группы АЛРОСА. В частности, в 2020 г. проведены мероприятия по переводу предприятия на механизм давальческой обработки сырья, а объединенная сбытовая функция полностью переведена в филиал «Бриллианты АЛРОСА».
	Увеличение объемов огранки особо крупных алмазов и алмазов фантазийных цветов.	2018-2024 гг.	В 2020 г. производство цветных бриллиантов из алмазов редких цветовых оттенков сократилось в 1,8 раза до 4,7 тыс. карат. Произошедшие в связи с пандемией в 2020 г. потрясения на внешних рынках привели к сокращениям и остановкам на производствах по огранке бриллиантов. С учетом восстановления спроса в конце 2020 г. – начале 2021 г. производственные активы были вновь запущены.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	Максимизация цен реализации за счет использования конкурентных каналов продаж.	2018-2024 гг.	Средняя цена реализации бриллиантов редких цветных оттенков (РЦО) (без учета уникальных камней) в 2020 г. составила 4 077 \$/карат, что на -29% ниже уровня 2019 г. Снижение средней цены обусловлено: падением цен на мировом рынке в условиях пандемии; реализацией бриллиантов более низких размерно-весовых групп.
Маркетинг			
Видовой маркетинг			
Формирование и стимулирование спроса на категорию бриллиантовых изделий посредством видového маркетинга.	Участие Группы АЛРОСА в проектах Ассоциации производителей алмазов (NDC, бывшая DPA) и контроль реализуемых ею мероприятий.	2018-2024 гг.	В 2020 г. Ассоциация скорректировала свою маркетинговую стратегию и была переименована в Совет по продвижению природных алмазов (Natural Diamond Council, NDC), что позволило уйти от позиционирования как отраслевого объединения алмазопроизводителей, защищающего свои интересы. Новая стратегия NDC предполагает, что ассоциация становится глобальным авторитетным экспертом во всех вопросах касательно натуральных бриллиантов и охватным медиа для потребителей ювелирно-бриллиантовой продукции. Данная стратегия позволит ей выглядеть в глазах потребителя первоисточником любой полезной и достоверной информации о бриллиантах, привлекать внимание СМИ, выступать от лица отрасли и брендов, представлять интересы и защищать позиции категории природных бриллиантов. В рамках задачи по изменению позиционирования организации была переработана медиастратегия и подход к продвижению в основном коммуникационном канале – социальных сетях. В результате суммарный дневной объем трафика на сайтах организации впервые достиг 250 тыс. посещений в сутки в октябре 2020 г., что более чем в 25 раз превышает аналогичный показатель прошлого года. Несмотря на пандемические ограничения, NDC также запустила глобальную рекламную кампанию с участием звезды

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			кинематографа Аны де Армас, что нашло очень позитивный отклик в отрасли и позволило привлечь к активностям ассоциации большое число ритейлеров. Успешно реализован ряд инициатив, направленных на продвижение имиджа отрасли в направлении ESG.
Брендинг			
Формирование долгосрочного спроса на бриллианты, производимые из алмазов Группы АЛРОСА.	Создание на рынке бренда мелкогазмерных алмазов	2018-2024 гг.	Состоялся пилотный старт проекта OhMyDiamond (по продвижению ювелирной продукции с бриллиантами из мелкогазмерных алмазов) в партнерстве с компанией Richline в онлайн-формате. Разработана коллекция ювелирных украшений, брендинг, полный комплекс рекламных материалов для продвижения в интернете, запущены тестовые продажи и рекламные кампании.
	Создание на рынке бренда флуоресцентных бриллиантов.	2018-2024 гг.	Состоялся пилотный старт проекта Luminous Diamonds (по формированию спроса на украшения с флуоресцентными бриллиантами со стороны конечного потребителя) в партнерстве с крупнейшим американским ритейлером Signet в сети Jared в сегменте доступных украшений со средним чеком \$1,5-2 тыс., а также с компанией SDC группы MSuresh (долгосрочного клиента АК «АЛРОСА») в сегменте High-End Independents, реализующих украшения со средним чеком в \$3,5-7,0 тыс.
Формирование дополнительной маржи в ритейле.	Создание продуктовой линейки, в рамках которой будут реализовываться ювелирные изделия с «социально-ответственными» бриллиантами (часть	2018-2024 гг.	Пилотный проект DiamondsThatCare (повышение привлекательности ассортиментной категории коричневых бриллиантов через популяризацию деятельности АК «АЛРОСА» в области благотворительности) был запущен на крупнейшей американской интернет-платформе Brilliant Earth. Проект поддерживается инструментами PR, рекламой в социальных сетях через поддержку локальных блогеров и перформанс-маркетинг.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	средств от реализации направляется на оказание социальной поддержки нуждающимся).		
	Создание бренда для продвижения бриллиантов российского происхождения.	2018-2024 гг.	Зарегистрирован товарный знак Russkii Diamond для запуска бренда в Китае, произведено исследование цен конкурентов, определен ассортимент для пилотного запуска онлайн, разработаны креативные материалы, дизайны упаковки, дисплея, набора печатных материалов-сертификатов, разработана модель запуска собственного магазина в мессенджере WeChat.
Маркетинг бриллиантов Группы АЛРОСА			
Рост средней цены реализации цветного ассортимента.	Привлечение к аукционным продажам неотраслевых участников с целью максимизации цены продажи.	2018-2024 гг.	В 2020 г. Компания успешно реализовала на рынке уникальный бриллиант The Spirit of the Rose (Fancy Vivid Purple-Pink массой 14,83 карат) – через аукционный дом Sotheby's. Продажи по программе Private Banking удвоились по сравнению с предыдущим годом.
Кратное увеличение объемов продаж цветных бриллиантов: 3,5 тыс. карат стоимостью \$6 млн в год.	Реализация серии маркетинговых инициатив в области продвижения цветных бриллиантов.	2018-2024 гг.	<p>Объем реализации бриллиантов РЦО (без учета уникальных камней) в 2020 г. составил 2,98 тыс. карат, в 2 раза превысив уровень 2019 г. В денежном выражении объем реализации РЦО (без учета уникальных камней) в 2020 г. составил \$12,1 млн, что на 51% выше уровня 2019 г. Недостижение уровня реализации РЦО в объеме 3,5 тыс. карат в 2020 г. обусловлено влиянием пандемии, которая привела к падению спроса на мировом рынке и вынужденному сокращению объемов производства в 2020 г.</p> <p>В 2020 г. в рамках маркетинговых инициатив состоялась очередная рекламная кампания, аукцион True Colours впервые организован в онлайн-формате на интернет-платформе Компании, при этом к каждому бриллианту прилагался</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			цифровой паспорт с историей происхождения. Привлечено более 20 новых участников. Стартовали продажи бриллиантов физлицам в России в интернете, в рамках кампании по запуску работы сайта реализована масштабная PR-поддержка в отечественных СМИ.
Интернет-продажи и маркетплейс			
Формирование новых каналов продаж через интернет	Запуск интернет-магазина по продаже бриллиантов как B2B, так и B2C клиентам.	2018-2024 гг.	В 2020 г. на интернет-платформе, помимо бриллиантов, был размещен ассортимент из более чем 3,5 тыс. украшений Ювелирной группы АЛРОСА (бывшая Ювелирная группа «Смоленские бриллианты»). Впервые стартовала рекламная кампания, ориентированная на российский рынок и позиционирующая бриллианты Группы АЛРОСА, главное конкурентное преимущество которой – абсолютные гарантии подлинности и подтвержденная история происхождения.
Инновационный маркетинг			
Создание собственной уникальной системы трейсинга, позволяющей однозначно идентифицировать каждый камень и отследить его происхождение на всех этапах алмазопровода.	Исследования по формированию уникального идентификационного кода каждого кристалла на базе физических характеристик камня.	2018-2024 гг.	В 2020 г. настроен процесс по трейсингу алмазов и бриллиантов, выпущен продукт ALROSA Diamond Passport, отслеживаются алмазы и бриллианты, ограненные на предприятиях клиентов АК «АЛРОСА» (ПАО). Запущен раздел Provenance по алмазному сырью АК «АЛРОСА» (ПАО) на сайте get-diamonds.com, запущена интеграция этого же раздела с торговыми платформами UNI Diamonds и IDEX. Успешно реализуется проект разработки технологии лазерного маркирования кристаллов бриллиантов и алмазов.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
Деятельность в Африке			
Максимизация участия АК «АЛРОСА» (ПАО) в капитале ГРО «Катока» и ГРО «Луаше» и влияния АК «АЛРОСА» (ПАО) на сбытовую политику обществ.	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 средней цены реализации продукции с 81 \$/карат в 2016 г. до 95 \$/карат в 2019 г. Чистая прибыль ГРО «Катока» в 2020 г. превысила 150 млн долл. (2019 г.: свыше 170 млн долл.). На результаты деятельности предприятия оказала влияние остановка продаж продукции с апреля по август вследствие пандемии COVID-19.
Постоянный мониторинг новых возникающих возможностей на Африканском континенте.	Поиск и разведка перспективных месторождений в Африке.	2018-2024 гг.	Получены 15 лицензий на проведение поисковых и геологоразведочных работ на территории Зимбабве. В рамках СП Alrosa (Zimbabwe) Ltd. начаты поисковые работы и подготовка к геологоразведке коренных алмазных месторождений.
Непрофильные активы			
Реализация всех непрофильных активов при обоснованности экономической целесообразности отчуждения.	Реализация непрофильных активов в соответствии с Программой отчуждения непрофильных активов АК «АЛРОСА» (ПАО).	2018-2024 гг.	В 2020 г. Группой АЛРОСА отчуждено 7 непрофильных активов, в том числе продано АО «НПФ «Алмазная осень» за 2,15 млрд руб., отчуждены иные 6 объектов недвижимости балансовой стоимостью 174 млн руб., велась подготовка к реализации ООО «Ленское ПТЭС» и ООО «ОК «Прометей». Фактический объем средств, полученный Группой АЛРОСА от реализации непрофильных активов в 2020 г., составил 2,2 млрд руб.
Кадровая политика			
Привлечение и удержание персонала.	Привлечение лучших специалистов рынка.	2018-2024 гг.	Организована работа на платформах HH.ru и Future Today. В 2020 г. АК «АЛРОСА» заняла второе место в рейтинге 50 лучших работодателей России, составленном журналом Forbes.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			Продолжается работа с АНО «Россия – страна возможностей» 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 2020 г. на платформе размещено 8 производственных кейсов для студентов и выпускников ВУЗов по направлениям «Гидрогеология», «Горное дело», «Промышленная автоматика».
	Формирование внешнего кадрового резерва из числа лучших выпускников школ, ориентированных на развитие по направлениям, востребованным в Группе АЛРОСА.	2018-2024 гг.	В образовательных организациях высшего образования РФ, РС (Я) продолжают обучение 58 студентов, которые поступили на специальности/профили, востребованные в Компании и заключили договоры о целевом обучении 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» (11 АЛРОСА-класс), в котором обучается 27 человек. С сентября 2020 г. начал работу новый корпоративный класс АК «АЛРОСА» (10 АЛРОСА-класс), в котором обучаются 28 человек.</p> <p>В рамках проекта ребята углубленно изучают в формате элективов профильные дисциплины: математика, физика, информатика и английский язык, а также в программу включены занятия профориентационного проекта «ПрофиClub» и обучающие тренинги по soft-компетенциям в дистанционном формате.</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>В рамках реализации профориентационного проекта «ПрофиClub» проведены встречи со специалистами Компании, которые рассказали о своей профессии и пути успеха. Преподаватели проекта – штатные (ЦПК) и внештатные преподаватели (сотрудники Компании). В режиме видеоконференции проходила защита итоговых работ. Всего в проекте приняло участие 75 человек (общее количество по 5 модулям).</p> <p>В 2020-2021 учебном году образовательная программа переведена полностью в онлайн-формат, благодаря чему удалось расширить аудиторию обучающимися не только школ г. Мирного, но и других муниципальных образований Мирнинского, Ленского районов, г. Якутска.</p> <p>Прошла V Районная профориентационная командная игра «Мой выбор», организованная совместно с МКУ «Мирнинское районное управление образования», освещающая специальности, востребованные в Компании, для учащихся образовательных организаций Мирнинского района.</p>
	Обеспечение притока необходимого количества перспективных молодых специалистов, включая рабочих, из числа лучших выпускников вузов и сузов-партнеров с уровнем подготовки, соответствующим	2018-2024 гг.	На работу в АК «АЛРОСА» прибыло 59 человек: 37 выпускников высших и 22 выпускника средних профессиональных учебных заведений.

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	<p>требованиям бизнеса Группы АЛРОСА.</p> <p>Обеспечение эффективной работы новых сотрудников и ускорение их адаптации, развитие корпоративных и управленческих компетенций, вовлечение молодых специалистов в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность.</p>	2018-2024 гг.	<p>В начале 2020 г. прошла командная сессия для молодых специалистов, в которой приняли участие 39 активных молодых специалистов структурных подразделений и дочерних зависимых обществ АК «АЛРОСА». В результате данного мероприятия были разработаны актуальные проекты, 2 из которых приняты на реализацию.</p> <p>Представители АК «АЛРОСА» приняли участие в Лиге молодых специалистов Международного инженерного Чемпионата «CASE-IN». По результатам участия 1 команда прошла в Финал Чемпионата и заняла 5 место.</p> <p>Проведен онлайн-чемпионат по решению корпоративных кейсов. Впервые, кроме инженерных направлений, были представлены направления «Промышленная безопасность» и «Социальное развитие». Всего в Чемпионате приняло участие 20 команд со всех СП и ДЗО АК «АЛРОСА», в том числе сборные команды. Общее количество участников – 80 человек. Для победителей Чемпионата был организован тренинг «Креативное мышление», в котором приняли участие 16 человек.</p> <p>Продолжалась реализация корпоративной целевой программы «Потенциал АЛРОСА». В рамках Управленческого и Функционального факультетов Корпоративного университета АК «АЛРОСА» реализован ряд комплексных программ («Потенциал АЛРОСА», «Актив АЛРОСА», «Достояние АЛРОСА», «Лидеры АЛРОСА» и др.), а также ряд специализированных программ (Теория решения</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			изобретательских задач, Lean-подходы для офисных процессов, Оптимизация бизнес-процессов и др.), обучение по которым прошло около 4 тыс. чел.
	Формирование Экспертных сообществ по ключевым для Группы АЛРОСА дисциплинам.	2018-2024 гг.	С целью учета потребностей производства и особенностей технологических процессов подразделений совместно с функциональными службами Управления Компании усовершенствованы и реализованы 10 образовательных программ.
Содействие занятости местного населения.	Содержание совхоза «Новый».	2018-2024 гг.	<p>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 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 №819-р, Компания осуществляет следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • трудоустройство местного населения, в том числе вахтовым методом и на сезонные работы, трудоустройство молодых специалистов в возрасте до 35 лет и незанятых граждан, проживающих в сельской местности; • организация профессионального обучения и дополнительного профессионального образования незанятых и безработных граждан для трудоустройства в Компанию;

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<ul style="list-style-type: none"> • организация производственной практики граждан, прошедших профессиональное обучение и получивших дополнительное профессиональное образование, по направлению органов службы занятости; • проведение стажировки молодых специалистов, направляемых органами службы занятости населения, с предоставлением наставника; • организация и проведение совместных мероприятий с государственными службами занятости населения: форумов, конференций, ярмарок вакансий, профессионального отбора и собеседований. <p>АК «АЛРОСА» в рамках реализации приоритетного республиканского проекта «Местные кадры в промышленность» в 2020 г. привлекла местные трудовые ресурсы Республики Саха (Якутия) в количестве 1 587 чел., что на +14% выше результата 2019 г.</p> <p>В рамках плана мероприятий по реформированию сельскохозяйственного предприятия Совхоз «Новый» в 2020 г. совхоз был выведен из структуры Группы АЛРОСА. В 2020 г. АК «АЛРОСА» профинансировала мероприятия, связанные с реформированием Совхоза «Новый» на сумму 1006 млн руб. Мероприятия включали поддержку агропромышленного комплекса с. Арылах и социально-экономического развития с. Сюльдюкар.</p>
Обеспечение эффективности деятельности персонала.	Мотивация персонала на достижение поставленных результатов.	2018-2024 гг.	Ведется системная работа по оптимизации системы премирования всех структурных подразделений Компании с

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			целью приведения ее к лучшим российским и международным практикам.
	Дифференциация всех элементов вознаграждения в зависимости от значимости должности в структуре Группы и условий труда.	2018-2024 гг.	В 2020 г. завершена работа по пересмотру системы мотивации персонала. Разработаны положения о премировании сбытового и organoчного комплексов, управления капитального строительства, сервисных и отдельных подразделений. В рамках разработанных положений реализован порядок дифференцированного подхода по премированию работников в зависимости от занимаемых ими должностей (профессий).
Совершенствование методов профессиональной подготовки и переподготовки рабочих кадров.	Создание Корпоративного Университета АЛРОСА.	2018-2024 гг.	В рамках Управленческого и Функционального факультетов Корпоративного университета АК «АЛРОСА» реализован ряд комплексных программ («Потенциал АЛРОСА», «Актив АЛРОСА», «Достояние АЛРОСА», «Лидеры АЛРОСА» и др.), а также ряд специализированных программ (Теория решения изобретательских задач, Lean-подходы для офисных процессов, Оптимизация бизнес-процессов и др.), обучение по которым прошло около 4 тыс. чел.
	Разработка и проведение программ обучения и развития для всех управленческих уровней персонала.	2018-2024 гг.	В 2020 г. различные виды обучения прошли свыше 44 тыс. слушателей из числа рабочих, специалистов и руководителей Группы АЛРОСА. С целью повышения управленческих и профессиональных компетенций руководителей и специалистов Компании в 2020 г. реализованы следующие программы Корпоративного университета: «Потенциал АЛРОСА», «Актив АЛРОСА», «Достояние АЛРОСА», «Лидеры АЛРОСА» и др., а также ряд специализированных программ (Теория решения изобретательских задач, Lean-подходы для офисных процессов, Оптимизация бизнес-процессов и др.).

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	Создание системы сохранения и передачи знаний путем развития «Института внутренних тренеров».	2018-2024 гг.	<p>В 2020 г. по программе «Институт внутренних тренеров» обучено 132 работника. В том числе работники производственного и финансового блоков, ЕСО АЛРОСА, Юридического центра, Центра развития производственной системы, Центра сортировки алмазов.</p> <p>Внутренними тренерами в 2020 г. разработаны и реализованы программы для производственного персонала при внедрении локальных стандартов и производственной системы, в рамках профориентационных проектов для школьников, а также с целью повышения компетенций работников в части трудового законодательства и ценообразования.</p>
<p>Сохранение широкого пакета социальных программ с целью поддержки и удержания высококвалифицированного персонала Группы АЛРОСА.</p> <p>Органический рост инвестиций в корпоративные социальные программы для персонала на уровне роста средней заработной платы в Компании (4% ежегодно в соответствии с инфляцией в Российской Федерации).</p>	Предоставление сотрудникам расширенной возможности выбора здравниц для отдыха и оздоровления в рамках возможной монетизации льгот.	2018-2024 гг.	<p>Вследствие пандемии COVID-19 в здравницах в 2020 г. отдохнули 1,6 тыс. работников АК «АЛРОСА» и членов их семей (план: 9 тыс. чел.). Оздоровление включало санаторно-курортное лечение и отдых (п. Небуг и г. Геленджик Краснодарский край, Алтай, г. Пятигорск).</p> <p>В 2020 г. с целью улучшения программы отдыха и оздоровления персонала АК «АЛРОСА» планировалось расширить географию здравниц, но из-за пандемии COVID-19 реализовать эти мероприятия в полной мере не удалось. При этом, в течение 2020 г. решались вопросы по организации отдыха и оздоровления в лучших курортах Российской Федерации на будущие периоды после стабилизации ситуации, связанной с COVID-19.</p> <p>АК «АЛРОСА» оказала финансовую поддержку Профсоюзу «Профалмаз» для организации дополнительного отдыха и оздоровления работников Компании – членов Профсоюза</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			«Профалмаз» в различных здравницах России на сумму 47 млн руб.
	Дальнейшее расширение программы добровольного медицинского страхования.	2018-2024 гг.	В 2020 г. расходы по программе «Здоровье» составили 360,5 млн руб. Реализация данной программы осуществляется на базе структурного подразделения Медицинский центр совместно с ведущими лечебными и научно-медицинскими учреждениями республиканского и федерального уровня. В 2020 г. прошли обследование и лечение в ведущих лечебных и научно-медицинских учреждениях Российской Федерации и Республики Саха (Якутия) более 2 тыс. чел.
	Расширение объема выплат от несчастного случая на производстве.	2018-2024 гг.	Решением Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» от 22.03.2019 г. (протокол №А01/293-ПР-НС) утвержден Стандарт социальной поддержки работников АК «АЛРОСА» при несчастных случаях на производстве (получение производственной травмы/гибель). Приказом АК «АЛРОСА» 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).
	Улучшение жилищных условий работников.	2018-2024 гг.	В 2020 г. 340 работников получили компенсацию расходов на уплату начисленных процентов по ипотечным кредитам на условиях, установленных нормативными документами Компании. Улучшили свои жилищные условия путем выкупа жилых помещений в собственность с рассрочкой платежа на 3-5 лет 8 работников Компании.
	В рамках программы переселения пенсионеров	2018-2024 гг.	В 2020 г. завершена программа переселения в г. Орел и Орловскую область пенсионеров-ветеранов из районов Крайнего

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	Компании из районов Крайнего Севера планируется оказывать содействие в реализации квартир, расположенных на территории присутствия Компании.		Севера. Прорабатываются новые варианты решений и формы содействия пенсионерам и ветеранам Компании в переселении из районов Крайнего Севера в места с благоприятными условиями для проживания.
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.	<p>В 2020 г. производительность труда Группы АЛРОСА сохранилась на уровне 2019 г., что обусловлено снижением выручки от продаж основной продукции вследствие кризисной ситуации на мировом алмазно-бриллиантовом рынке в 2020 г. из-за пандемии новой коронавирусной инфекции, которая привела к падению спроса и цен на алмазное сырье. Кроме того, дополнительным фактором, влияющим на невыполнение поставленных перед Группой задач, стало приобретение в октябре 2019 г. АО «ПО «Кристалл».</p> <p>Для выполнения поставленных Группе АЛРОСА задач по росту производительности труда в условиях снижения выручки от продаж основной продукции были проведены мероприятия по оптимизации численности работников Группы.</p>
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.	Общая сумма расходов на реализацию социальных программ Группой АЛРОСА в 2020 г. составила 5 871 млн руб. Недофинансирование социальных программ Группы в 2020 г. составило 1 221 млн руб. (17%). Снижение расходов относительно запланированных значений обусловлено приостановкой корпоративных социальных программ в связи с пандемией COVID-19. Наибольшее влияние на снижение

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>расходов оказала приостановка деятельности объектов культуры и спорта, программы отдыха и оздоровления.</p> <p>В рамках реализации Договора о социально-экономическом развитии (СЭР) Республики Саха (Якутия) АК «АЛРОСА» перечислила в Целевой фонд будущих поколений Республики Саха (Якутия) 903 млн руб. на строительство, ремонт и реконструкцию школ и образовательных учреждений, жилых домов, общежития, школ искусств, музея, эстетического центра, центра духовности, больниц, социально-реабилитационных центров, интерната, спортивных сооружений, объектов культуры и развития, а также на научные работы и реализацию государственной программы «Развитие систем водоснабжения Вилюйской группы улусов 2019-2024».</p> <p>В рамках Договора СЭР в 2020 г. с Нюрбинским улусом перечислено 325 млн руб.; с Оленекским улусом – 91 млн руб. Дочерние общества АК «АЛРОСА» в 2020 г. дополнительно направили на программы регионального развития 162 млн руб.</p>
	Обеспечение социальной поддержки АН ДОО «Алмазик».	2018-2024 гг.	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.
	Совершенствование и развитие системы здорового образа жизни на базе Культурно-спортивного комплекса (КСК).	2018-2024 гг.	С марта по сентябрь 2020 г. все объекты КСК были закрыты на прием посетителей в связи со сложной эпидемиологической ситуацией в стране и мире. При этом, в начале 2020 г. в КСК проведено 148 мероприятий физкультурно-оздоровительного и спортивного характера и 2 435 мероприятий культурно-массового характера. На постоянной основе в структуре

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>функционируют 124 секции и клуба. Организована работа по 7 творческим направлениям и 26 видам спорта. На постоянной основе на объектах спорта и культуры ежегодно занимаются более 11 тыс. чел. В течение 2020 г. продолжена работа по совершенствованию и оптимизации структуры предприятия. В 2020 г. отремонтирован и запущен в эксплуатацию тренажерный зал в ДС «Им. 60-летия Победы». Приобретены тренажеры современного поколения.</p>
<p>Инвестирование в поддержание социальной инфраструктуры моногородов и поселений Компании, расположенных на территории Республики Саха (Якутия), а также ряда социально-ориентированных проектов в других регионах.</p>	<p>Поддержание социальных и экологических проектов.</p>	<p>2018-2024 гг.</p>	<p>В рамках Договора о сотрудничестве в области социально-экономического развития Нюрбинского района Республики Саха (Якутия) на период 2019-2021 гг. АК «АЛРОСА» направляет целевую финансовую помощь на строительство и капитальный ремонт объектов социальной сферы района. В 2020 г. целевой взнос от АК «АЛРОСА» составил 325 млн руб.</p> <p>В целях социально-экономического развития при осуществлении АК «АЛРОСА» права пользования недрами месторождения Верхне-Мунское на территории Оленекского района, Компания заключила Соглашение о социально-экономическом сотрудничестве с муниципальным районом «Оленекский эвенкийский национальный район» Республики Саха (Якутия) на период 2019-2023 гг. Целевая финансовая помощь от АК «АЛРОСА» направляется на развитие района: строительство и ремонт объектов социальной сферы, развитие домашнего оленеводства, поддержку коренных жителей малочисленных народов Севера, поддержку традиционного охотничьего промысла. В 2020 г. целевой взнос АК «АЛРОСА» составил 91 млн руб.</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>В 2020 г. заключено Соглашение о социально- экономическом развитии Садынского национального-эвенкийского наслега Республики Саха (Якутия), финансирование от АК «АЛРОСА» составило 10 млн руб.</p> <p>АО «Алмазы Анабара» в 2020 г. перечислены 109 млн руб. на социально-экономическое развитие улусов Республики Саха (Якутия) – Анабарский, Оленекский, Булунский, Жиганский и Эвено-Бытантайский.</p> <p>В поддержку муниципальных образований и Республики Саха (Якутия) в целом, АК «АЛРОСА» оказана материальная помощь различным общественным, организациям, учреждениям, населенным пунктам, в том числе: на ремонт дорог в г. Мирном; ремонт взлетно-посадочной полосы аэропорта Полярный; ремонт пожарной части в п. Айхал; на выполнение мероприятий по воспроизводству водных биологических ресурсов (зарыбление); на проведение оценки популяции диких северных оленей; на проект проведения научных исследований в области экологии.</p> <p>По соглашениям о взаимном сотрудничестве с 9-ю улусами «алмазной провинции» АК «АЛРОСА» ежегодно финансирует реализуемые ими программы развития. В 2020 г. на эти цели Компания направила 83 млн руб.</p> <p>ПАО «Севералмаз» в 2020 г. перечислены 52 млн руб. на социально-экономическое развитие Архангельской области и в рамках социально-экономического развития Приморского района.</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>В 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>АК «АЛРОСА» продолжает развивать транспортную инфраструктуру алмазной провинции. Компания вложит более 9 млрд руб. в проект аэропортового комплекса в г. Мирном, строительство которого планируется начать в 2021 г. Новый аэропорт расположится в 3 км северо-восточнее действующего. Общий объем инвестиций в его строительство превысит 19 млрд руб.</p>
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.	На обслуживание в ОЦО перешли все горно-обогатительные комбинаты и структурные подразделения, что позволило с момента начала проекта в октябре 2018 г. получить существенную экономию по сопоставимым затратам.
	- централизация юридических служб на	2018-2024 гг.	Юридический центр создан в январе 2018 г. С даты начала деятельности Юридического центра юридические службы исключены из обособленных организационных структур и

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
	базе Юридического центра;		структурных подразделений Компании, а их юридическое обслуживание передано в Юридический центр.
	организационная оптимизация структурных подразделений и дочерних обществ Группы АЛРОСА	2018-2024 гг.	В 2020 г. начата централизация функции «Информационные технологии» на базе отдельного дочернего общества ООО «АЛРОСА ИТ». Самым крупным из реализованных в 2020 г. активов стало АО «НПФ «Алмазная осень», проданное по цене 2,15 млрд руб. Кроме того, в 2020 г. велась подготовка к реализации ООО «Ленское ПТЭС» и ООО «ОК «Прометей».
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.	Подтвержден Национальный рейтинг корпоративного управления АК «АЛРОСА» на уровне 8 «Передовая практика корпоративного управления». В 2020 г. АК «АЛРОСА» продолжила работу по взаимодействию с рейтинговыми агентствами по поддержанию кредитных рейтингов. Результатом работы стало подтверждение всех международных рейтингов (S&P, Fitch и Moody's) на инвестиционном уровне со стабильным прогнозом, а также впервые получен кредитный рейтинг от российского агентства «Эксперт РА» наивысшего уровня.
	Развитие систем электронного голосования акционеров и электронного взаимодействия коллегиальных органов.	2018-2024 гг.	На годовом Общем собрании акционеров АК «АЛРОСА» (ПАО), проведенном в июне 2020 г. в заочной форме, доля акционеров, участвующих посредством электронного голосования, превысила 95% от всех проголосовавших акционеров, с учетом предоставления акционерам необходимых для этого технических возможностей. Доля акционеров с использованием личного кабинета и через сайт для голосования растет с 2018 г. (год внедрения соответствующих систем) с первоначальных 30%

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>от всех проголосовавших акционеров примерно на 10% по каждому собранию акционеров.</p> <p>В 2020 г. ранее внедренный базовый функционал АРЕОПАД дополнен дополнительным функционалом, расширяющим перечень доступных документов: оформленные протоколы, основные нормативные документы АК «АЛРОСА» (ПАО), краткие обзоры законодательства в области корпоративного управления; добавлены удобная навигация по календарю с выбором даты и нужного заседания, функция «Поиск» (с охватом проектов решений); доработан справочник участников. Обновлена мобильная версия системы с регулярным обновлением мобильного приложения.</p>
	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 2020 г. были проведены следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • произведена актуализация Политики по управлению рисками АК «АЛРОСА» (ПАО) и Положения по управлению рисками АК «АЛРОСА» (ПАО); • утвержден Информационный регламент по управлению рисками АК «АЛРОСА» (ПАО); • актуализирован перечень критических рисков Компании; • проведена актуализация паспортов критических операционных (производственных) рисков, произведена оценка исполнения планов мероприятий по управлению критическими производственными рисками; • реализованы запланированные мероприятия по снижению операционных рисков авиакомпании и аэропорта в г. Мирный (согласно полученным

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<p>рекомендациям по результатам аудитов на соответствие требованиям международных стандартов безопасности);</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведено обучение сотрудников и руководителей принятию решений с учетом рисков (в рамках корпоративных программ обучения); • инициирован проект по оценке рисков, связанных с растеплением многолетнемерзлых пород; • инициирован проект по разработке пилотных планов обеспечения непрерывности деятельности (для 4 сценариев критических рисков Мирнинского ГОКа).
	Развитие системы внутреннего аудита в соответствии с Международным профессиональным стандартом внутреннего аудита и передовыми практиками внутреннего аудита.	2018-2024 гг.	<p>В 2020 г. в рамках работы по совершенствованию деятельности Управления внутреннего аудита Компании проведена диагностика состояния функции, определены направления развития внутреннего аудита. По результатам данной работы сформировано целевое видение функции внутреннего аудита, учитывающее применимую передовую практику, требования регуляторов, ожидания Комитета по аудиту. Целевое видение функции внутреннего аудита направлено на создание прогрессивной службы внутренних аудиторов, применение инструментов гибкого планирования и цифровых технологий, формирование организационной структуры и целевой численности, обеспечивающей наиболее оптимальную форму функционирования внутреннего аудита. В План мероприятий по совершенствованию деятельностью Управления внутреннего аудита включены мероприятия по реализации целевого видения функции со сроками реализации до 2022 г.</p> <p>В 2020 г. реализованы следующие мероприятия:</p>

Стратегическая цель ДПР 2018-2024 гг.	Мероприятия по достижению	Срок достижения	Статус достижения в 2020 г.
			<ul style="list-style-type: none"> • актуализирована методология в области проведения внутренних аудиторских проверок, оценки системы управления рисками и внутреннего, корпоративного управления; • разработана модель компетенций внутренних аудиторов; • изменена система планирования, сформирован стратегический план аудитов; • внедрена система управления проектами для планирования и контроля выполнения аудитов и задач.

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 2020 г., представлен в табл. 2.

Таблица 2

Анализ достижения Группой АЛРОСА целевых производственно-финансовых показателей к выполнению в 2020 г., млрд руб., если не указано иное

Наименование	2019 г. факт	2020 г. план в ДПР 2018-2024 гг.	2020 г. факт	откл. «2020 г. факт» от «2020 г. план в ДПР 2018- 2024 гг.», %
Добыча алмазов, млн карат	38,485	37,148	30,020	-19,2%
Продажи алмазов, млн карат	33,386	36,818	32,050	-12,9%
Продажи алмазов, \$млрд	3,247	3,737	2,652	-29,0%
Средняя цена реализации алмазов, \$/карат	97,269	101,490	82,745	-18,5%
Выручка Группы	238,186	281,633	221,484	-21,4%
Себестоимость продаж	119,071	143,134	116,999	-18,3%
Валовая прибыль	117,906	137,289	103,276	-24,8%
Маржа валовой прибыли	49,502%	48,747%	46,629%	-2,1 пп.
EBITDA скорр.	107,054	125,173	87,644	-30%
Маржа EBITDA скорр.	44,946%	44,446%	39,571%	- 4,9 пп.
Чистая прибыль	62,730	74,765	32,245	-57%
Маржа чистой прибыли	26,337%	26,547%	14,559%	- 12,0 пп.
Дивиденды, объявленные за отчетный период*	47,651	76,162	0,000	-
Налоги**	46,804	50,384	30,965	-38,5%
Совокупный долг	117,284	64,727	167,845	159,3%
Общий долг к EBITDA скорр.	1,096	0,517	1,915	270,4%
Выплата по процентам	7,465	3,730	8,463	126,9%
EBITDA скорр. к % выплатам по долгу	14,341	33,562	10,356	-69,1%
Чистый долг Компании	79,629	46,943	31,231	-33,5%
Капитальные вложения	19,974	25,000	17,006	-32,0%
Свободные денежные средства	13,315	17,784	86,872	x5

* По итогам 1 пол. 2020 г. было принято решение не выплачивать дивиденды (0,0 млрд руб.). На момент подготовки отчета решение о выплате дивидендов по результатам 2 пол. 2020 г. не принято.

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

Беспрецедентное влияние на результаты деятельности Группы АЛРОСА в 2020 г. оказали последствия новой коронавирусной инфекции COVID-19, начавшейся в 1 кв. 2020 г. и фактически обрушившей функционирование мирового алмазно-бриллиантового рынка. В результате пандемии и последующих локдаунов повысилась волатильность фондовых рынков, произошло резкое снижение мировой экономической активности, сократились доходы домохозяйств. Все вышеизложенное привело к падению потребительского спроса на ювелирно-бриллиантовую продукцию, что повлекло затоваривание ограниченных центров не востребовавшими запасами и обусловило отсутствие спроса на алмазное сырье большую часть 2020 г.

Учитывая изложенное, отклонения фактически достигнутых в 2020 г. значений производственно-финансовых показателей Группы АЛРОСА от запланированных в ДПР 2018-2024 гг. обусловлены кризисной ситуацией на мировом алмазно-бриллиантовом рынке, которая привела к снижению объемов добычи, средних цен реализации и выручки от продаж алмазного сырья.

Для минимизации влияния кризиса в отрасли на деятельность Группы АЛРОСА, менеджмент реализовывал следующие мероприятия:

- Снижение объемов производства за счет приостановки работ на отдельных низкорентабельных активах для сокращения расходов в период ухудшения рыночной конъюнктуры во 2 кв. 2020 г.
- Реализация программы повышения операционной эффективности: на всех активах продолжалась реализация проектов повышения операционной эффективности за счет внедрения передовых производственных и управленческих решений.
- Политика продаж: была обеспечена максимальная гибкость для клиентов, в том числе снижен до нуля обязательный объем отбора ранее законтрактованного сырья. Это позволило ускорить процесс снижения запасов в ограничном секторе.
- Ценовая политика: АК «АЛРОСА» придерживается стратегии «price-over-volume» – приоритет цен над объемами, что позволило в период кризиса стабилизировать цены на алмазы. В середине 2020 г. Компания провела разовое снижение цен на алмазное сырье, что позволило перезапустить активную торговлю и уже в конце года начать повышение цен. Это также помогло реализовать запасы среднеразмерного и мелкоразмерного сырья, включая низколиквидные позиции и алмазное сырье технического назначения.

4. Анализ достижения целевых значений КПЭ, запланированных на 2020 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, предусмотренных к достижению в ДПР 2018-2024 гг., представлены в табл. 3.

Таблица 3

Перечень и методика расчета КПЭ Группы АЛРОСА, предусмотренных в ДПР 2018-2024 гг.

Наименование	Ед. изм.	Период	Методика расчета	Вес КПЭ ген. директора
Финансово-экономические КПЭ				
Рыночная доходность акции	%	годовой	$\frac{((\text{Цена акции в конце периода} - \text{цена акции в начале периода}) / \text{Цена акции в начале периода}) * 100\% - ((\text{Индекс МосБиржи в конце периода} - \text{индекс МосБиржи в начале периода}) / \text{Индекс МосБиржи в начале периода})^1 * 100\%}{1}$	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%
Отраслевые КПЭ				
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%
Показатели депремирования				
Net debt/ EBITDA скорр.	коэф.	годовой	(Сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов за вычетом денежных средств/(прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов, амортизационных отчислений, скорректированная на нерегулярные составляющие)	-5%
Производительность труда	млн руб. / чел.	годовой	(Выручка от продаж основной продукции / 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	$\frac{((\text{Операционные расходы предыдущего года} / \text{Выручка предыдущего года}) - (\text{Операционные расходы отчетного периода} / \text{Выручка отчетного периода})) * 100\%}{1}$	-10%

¹ 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.

В декабре 2019 г. было утверждено Положение о системе ключевых показателей эффективности АК «АЛРОСА» (ПАО) (протокол № 01/303-ПР-НС от 10.12.2019 г.), определяющее особенности и принципы формирования системы КПЭ Группы АЛРОСА, методику расчета и порядок утверждения целевых значений показателей, порядок мониторинга/контроля исполнения показателей. В соответствии с Директивами Правительства Российской Федерации №12153п-П13 от 25.12.2019 г. «О повышении производительности труда» в феврале 2020 г. внесены изменения в Положение о системе ключевых показателей эффективности АК «АЛРОСА» (ПАО) в части уточнения методики расчета показателя «Повышение производительности труда» и целевого значения показателя (протокол № 01/306-ПР-НС от 05.02.2020).

Перечень и методика расчета КПЭ Группы АЛРОСА, предусмотренных Положением о системе ключевых показателей эффективности АК «АЛРОСА» (ПАО), представлены в табл. 4.

Таблица 4

Перечень и методика расчета КПЭ Группы АЛРОСА, действующих с 2019 г.

Наименование	Ед. изм.	Период	Методика расчета	Вес КПЭ
Краткосрочные финансово-экономические КПЭ				
Дивидендный поток	млн руб.	годовой	Дивиденды АК «АЛРОСА» (ПАО), объявленные в течение отчетного года	20%
Рентабельность собственного капитала	%	годовой	(Чистая прибыль / Среднегодовой акционерный капитал) * 100% (по Группе АЛРОСА)	15%
Рентабельность продаж по «Прибыли до вычета»	%	годовой	(Прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов, амортизационных отчислений, скорректированная на нерегулярные составляющие / Выручка) * 100% (по Группе АЛРОСА)	20%
Производительность труда	%	годовой	На основании методики расчета, утвержденной приказом Минэкономразвития России от 15 октября 2019 г. № 659 «О внесении изменения в Методику расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации, утвержденную приказом Минэкономразвития России от 28 декабря 2018 г. № 748 «Об утверждении Методики расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации и Методики расчета отдельных показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», и последующих изменений, утверждаемых приказами Минэкономразвития России, Министерства Финансов или Правительства Российской Федерации (далее – приказ Минэкономразвития России от 15 октября 2019 г. № 659)	10%
Снижение операционных расходов	%	годовой	На основании Методики расчета показателя снижения операционных расходов Группы АЛРОСА	10%
Краткосрочные отраслевые КПЭ				
Объем горной массы	тыс. куб. м	годовой	Объем горной массы за период (по АК «АЛРОСА» (ПАО), АО «Алмазы Анабара» и ПАО «Севералмаз»)	5%
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	годовой	На основании Методики расчета ИКПЭ АК «АЛРОСА» (ПАО)	20%
Оперативные финансово-экономические КПЭ				
«Прибыль до вычета»	млн руб.	квартальный	Прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов, амортизационных отчислений, скорректированная на нерегулярные составляющие (по Группе АЛРОСА)	30%

Наименование	Ед. изм.	Период	Методика расчета	Вес КПЭ
Оперативные отраслевые КПЭ				
Выручка от продаж основной продукции	млн долл.	квартальный	Сумма продаж алмазов и бриллиантов сторонним покупателям по контрактной стоимости за период (по Группе АЛРОСА)	30%
Добыча алмазного сырья	тыс. карат	квартальный	Сумма добычи алмазного сырья за период (по АК «АЛРОСА» (ПАО), АО «Алмазы Анабара» и ПАО «Севералмаз»)	40%
Краткосрочные показатели депремирования				
Чистый долг / «Прибыль до вычета»	коэф.	годовой	Сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов и прочих финансовых обязательств за вычетом денежных средств и их эквивалентов, а также банковских депозитов / Прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов, амортизационных отчислений, скорректированная на нерегулярные составляющие (по Группе АЛРОСА)	-5%
Наличие задолженности по заработной плате перед работниками	да / нет	годовой	На основании Справок об отсутствии просроченной задолженности по заработной плате перед работниками АК «АЛРОСА» (ПАО), АО «Алмазы Анабара» и ПАО «Севералмаз» по состоянию на последнее число отчетного года	-5%
Коэффициент производственного травматизма	коэф.	годовой	Общее число травм (включая несчастные случаи со смертельным исходом) / общее число отработанных человеко-часов * 200 000 (по АК «АЛРОСА» (ПАО), АО «Алмазы Анабара» и ПАО «Севералмаз»)	-10%

Анализ достижения Группой АЛРОСА целевых значений КПЭ, запланированных в ДПР 2018-2024 гг. к выполнению в 2020 г., представлен в табл. 5.

Таблица 5

Анализ достижения Группой АЛРОСА целевых значений КПЭ, запланированных к выполнению на 2020 г. в ДПР 2018-2024 гг.

Наименование	Ед. изм.	2019 г. факт	2020 г. план в ДПР 2018-2024 гг.	2020 г. факт	Отклонение «2020 г. факт» от «2020 г. план в ДПР 2018-2024 гг.», %
Финансово-экономические КПЭ					
Рыночная доходность акции	%	-45,340	> Δ индекса МосБиржи*	6,917	7 пп.
Прирост дивидендного потока	млн руб.	-11 784	19 558	-53 396	-
Рентабельность акционерного капитала ROE	%	25,040	28,000	12,460	-16 пп.
EBITDA скорр.	млрд руб.	107,054	125,173	87,644	-30%
Отраслевые КПЭ					
Выручка от продаж основной продукции	\$млн	3 335	4 106	2 802	-32%
Добыча алмазного сырья	тыс. карат	38 485	37 148	30 020	-19%
Объем горной массы	тыс. м³	82 286	85 797	54 939	-36%
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	100	> 95	100	-
Показатели депремирования					
Net debt/ EBITDA скорр.	коэф.	0,744	≤0,70	0,356	-
Производительность труда²	млн руб. / чел.	11,033	11,796	10,978	-7%
Снижение (+) / рост (-) операционных расходов³	%	-18,761	-2,191	2,895	-

² Показатель рассчитан по утвержденной методике, примененной при формировании ДПР Группы АЛРОСА на период 2018-2024 гг.

³ Показатель рассчитан по утвержденной в АК «АЛРОСА» в 2017 г. методике, примененной при формировании ДПР Группы АЛРОСА на период 2018-2024 гг.

Отклонения целевых значений КПЭ Группы АЛРОСА на 2020 г. относительно утвержденных на аналогичный период в 2018 г. в составе ДПР 2018-2024 гг. обусловлены форс-мажорными рыночными факторами вследствие пандемии коронавирусной инфекции, которые привели к кризисной ситуации на мировом алмазно-бриллиантовом рынке, затронувшей как основные ограниченные центры, так и конечные рынки сбыта ювелирных изделий с бриллиантами. Вследствие кризисной ситуации произошло падение выручки от продаж основной продукции Группы АЛРОСА. Сложившиеся условия потребовали от менеджмента Компании разработки мер реагирования с целью сглаживания негативного эффекта от воздействия факторов. В результате были внесены изменения в показатели производственной и инвестиционной программ Группы АЛРОСА на 2020 г., разработаны оптимизационные мероприятия, направленные на сокращение расходов бюджета Группы АЛРОСА на 2020 г., актуализированы инициативы по отдельным направлениям деятельности.

В сентябре 2020 г. Сводный бюджет АК «АЛРОСА» на 2020 г. и целевые значения КПЭ Группы АЛРОСА на 2020 г. были скорректированы в соответствии с директивами Правительства РФ №12153п-П13 от 30 июля 2020 г. Уточнение показателей деятельности Группы АЛРОСА стало следствием существенного сокращения спроса на ювелирно-бриллиантовые изделия вследствие влияния пандемии коронавирусной инфекции, что привело к резкому ухудшению ситуации и снижению активности на мировом алмазно-бриллиантовом рынке и рекордно низким продажам алмазов, зафиксированным с 2009 г.

Анализ достижения Группой АЛРОСА скорректированных в Сводном бюджете АК «АЛРОСА» значений КПЭ за 2020 г. представлен в табл. 6. Недостижение плановых параметров по отдельным показателям обусловлено указанными выше кризисными явлениями на мировом алмазно-бриллиантовом рынке.

Таблица 6

Анализ достижения Группой АЛРОСА скорректированных в Сводном бюджете АК «АЛРОСА» значений КПЭ, запланированных к выполнению на 2020 г.

Наименование	Ед. изм.	2019 г. факт	2020 г. план в бюджете 2020 г.	2020 г. факт	Отклонение «2020 г. факт» от «2020 г. план в бюджете 2020 г.», %
Краткосрочные финансово-экономические КПЭ					
Дивидендный поток	млн руб.	58 551	19 370	19 370	0%
Рентабельность собственного капитала	%	25,040	6,070	12,460	6 пп.
Рентабельность продаж по «Прибыли до вычета»	%	44,900	40,115	39,570	-1 пп.
Производительность труда ⁴	%	-	5,000	-1,497	-
Снижение (+) / рост (-) операционных расходов ⁵	%	-8,267	-3,830	-7,906	-
Краткосрочные отраслевые КПЭ					
Объем горной массы	тыс. м ³	82 286	55 114	54 939	0%
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	100	> 95	100	-
Оперативные финансово-экономические КПЭ					
«Прибыль до вычета»	млн руб.	107 054	63 638	87 644	38%
Оперативные отраслевые КПЭ					
Выручка от продаж основной продукции	\$млн	3 335	2 012	2 802	39%
Добыча алмазного сырья	тыс. карат	38 485	29 869	30 020	1%
Краткосрочные показатели депремирования					
Чистый долг / «Прибыль до вычета»	коэф.	0,740	1,881	0,356	-
Наличие задолженности по заработной плате перед работниками	да / нет	нет	нет	нет	-
Коэффициент производственного травматизма	коэф.	0,278	0,300	0,290	-

⁴ Показатель рассчитан по утвержденной в АК «АЛРОСА» в 2020 г. методике.

⁵ Показатель рассчитан по утвержденной в АК «АЛРОСА» в 2019 г. методике.

5. Система внутреннего контроля и управления рисками

В АК «АЛРОСА» действует Политика по внутреннему контролю, которая определяет подход Компании к системе внутреннего контроля, основные цели и задачи в области внутреннего контроля, а также принципы, лежащие в основе системы внутреннего контроля АК «АЛРОСА». Цели Компании в области внутреннего контроля:

- содействие реализации Стратегии, ДПР Группы АЛРОСА, достижению целей и выполнению КПЭ Компании в части обеспечения качества выполняемых бизнес-процессов;
- обеспечение непрерывности всех видов деятельности Компании в интересах ее акционеров;
- предоставление разумных гарантий эффективности выполняемых контрольных процедур в бизнес-процессах;
- обеспечение соответствия системы внутреннего контроля требованиям законодательства и передовым стандартам в области внутреннего контроля;
- обеспечение риск-ориентированного подхода при подготовке и внедрении контрольных процедур.

Функция внутреннего аудита в АК «АЛРОСА» реализуется путем создания отдельного подразделения внутреннего аудита – Управления внутреннего аудита Компании. Внутренний аудит является деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленной на совершенствование работы Компании. Внутренний аудит помогает Компании достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Целью внутреннего аудита Компании является содействие Наблюдательному совету и исполнительным органам Компании в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности, в том числе путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей. При осуществлении деятельности внутреннего аудита применяются Основные принципы профессиональной практики внутреннего аудита, Кодекс этики внутренних аудиторов, Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита и Определение внутреннего аудита.

В АК «АЛРОСА» действует Положение по управлению рисками, определяющее структуру и порядок организации системы управления рисками (СУР), распределение ответственности между участниками СУР и характер их взаимодействия. СУР обеспечивает инфраструктуру и предусматривает ресурсы, необходимые для системного и структурированного подхода к управлению рисками и непрерывной реализации процесса риск-менеджмента на всех уровнях АК «АЛРОСА». Особое внимание АК «АЛРОСА» уделяет управлению критическими рисками: перечень рисков регулярно пересматривается с привлечением руководства. Рассмотрение рисков, их оценка, обсуждение способов их минимизации проводится на заседании Правления. Оценка эффективности управления критическими рисками осуществляется Управлением внутреннего аудита, Комитетом по аудиту при Наблюдательном совете и Наблюдательным советом. Управление остальными рисками, которые способны при реализации нанести меньше ущерба, не требует вовлечения Правления по установленной процедуре, а реализуется в процессе операционной деятельности.

СУР в Группе АЛРОСА реализована в соответствии с действующим законодательством, требованиями к компаниям с государственным участием, требованиями Московской биржи и рекомендациями Банка России, а также международными стандартами. Для обеспечения реализации ДПР Группы АЛРОСА определены ключевые стратегические риски и разработаны мероприятия, направленные на снижение вероятности негативного воздействия и минимизацию ущерба в случае их реализации (табл. 7).

Таблица 7

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

Наименование рисков	Мероприятия по управлению рисками
Общекорпоративные риски	
Риск изменения баланса спроса и предложения на алмазное сырье в долгосрочной перспективе, в т.ч. замещение синтетическими алмазами.	<ul style="list-style-type: none"> Системная работа по сглаживанию волатильности и поддержания цены на алмазное сырье. Реализация стратегии Price over volume, предотвращение разрушения стоимостной ценности алмазных и бриллиантовых запасов. Совершенствование клиентского сервиса, адресный подход по работе с каждым клиентом. Гибкая поддержка покупателей в случае продолжения пандемии и карантинных ограничений.
Геополитические риски, негативное воздействие санкций и ограничительных мер на деятельность Компании.	<ul style="list-style-type: none"> Превентивный мониторинг санкционных действий и угроз. Географическая диверсификация клиентского портфеля. Проработка возможностей расчетов за реализованную продукцию в валютах отличных от доллара США. Реализация плана мероприятий по переходу на использование отечественного программного обеспечения. Проработка альтернативных поставщиков технологического оборудования.
Риск потери репутации бренда вследствие экологических, политических событий и происшествий.	<ul style="list-style-type: none"> Разработка и тестирование мероприятий антикризисного реагирования в случае наступления следующих сценариев/событий: экологическая катастрофа, масштабная производственная авария, авиапроисшествие, санкционная угроза. Формализация внутренних процессов антикризисного реагирования инструментами PR. Поддержание рабочих контактов в ведомствах и СМИ, вовлеченных в реагирование на нештатную ситуацию.
Кибератаки на информационные системы. Нарушение целостности данных и приостановка производства.	<ul style="list-style-type: none"> Совершенствование системы разделения прав доступа. Тиражирование системы контроля мобильных устройств (MDM). Оценка безопасности сетей/систем.
Дефицит руководителей и специалистов с необходимыми компетенциями/уникальной экспертизой.	<ul style="list-style-type: none"> Разработка и реализация программ кадрового резерва и преемственности. Реализация плана переподготовки и повышения квалификации работников. Развитие бренда работодателя.
Причинение умышленного вреда активам Компании вследствие терактов, диверсий.	<ul style="list-style-type: none"> Регулярное взаимодействие с правоохранительными органами. Дополнительное оснащение объектов инженерно-техническими системами безопасности. Проведение обучения, учебных тренировок.
Риск ликвидности.	<ul style="list-style-type: none"> Поддержание финансовой стабильности/ликвидности в соответствии с финансовой политикой Компании. Поддержание кредитного рейтинга на целевом уровне для обеспечения доступа к финансированию на наиболее оптимальных условиях.

Наименование рисков	Мероприятия по управлению рисками
Общекорпоративные риски	
Риск снижения инвестиционной привлекательности.	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранение количества и качества проводимых встреч, сбор обратной связи от инвесторов и аналитиков для повышения качества взаимодействия, проведение образовательных групповых встреч с инвесторами с участием руководства Компании. • Повышение качества раскрытия информации о Компании и рынке, в том числе за счет улучшения раскрытия на сайте. • Работа с новыми группами инвесторов, в том числе с фондами, фокусирующимися на инвестировании в социально ответственные и экологически безопасные компании (ESG инвесторы).
Недостижение запланированных показателей инвестиционных, организационных, инновационных проектов.	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение всех новых инвестиционных, организационных и инновационных проектов (и изменений по проектам) на Инвестиционном комитете с закреплением соответствующих КПЭ по проектам. • Проведение текущего мониторинга и постинвестконтроля по всем основным проектам с рассмотрением результатов на Инвестиционном комитете. • Обеспечение применения единой методологии оценки и управления инвестиционными, организационными и инновационными проектами в рамках Группы АЛРОСА и верификация параметров проектов экспертами Компании.
Производственные риски	
Риск длительной остановки производства по причинам аварий в подземном руднике, при открытой разработке месторождений, пожара внутри здания главного корпуса обогатительной фабрики, воздействия негативных природных факторов, аварий на ГТС, аварийные ситуации на нефтебазах Компании.	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярная актуализация паспортов рисков и рисков сценариев. • Реализация комплекса мероприятий по снижению ущерба по результатам моделирования и оценки. • Апробирование новых технологий. Регулярное проведение технической диагностики.
Риск неавтотранспорта МТР, топлива и других энергетических материалов, риск несвоевременной транспортировки персонала по причине нарушения логистических процессов.	<ul style="list-style-type: none"> • Проработка альтернативных логистических цепочек, обеспечение достаточности ресурсов на случай реализации рисков сценария.
Негативное воздействие на окружающую среду.	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация проекта по комплексной оценке экологических рисков. • Реализация комплекса мероприятий на наиболее опасных промышленных объектах. • Цифровизация экологических аспектов: разработка и внедрение геоинформационной системы экологического мониторинга; оснащение объектов негативного воздействия автоматизированными системами контроля и учета сбросов/выбросов.
Недостижение плановых параметров восполнения запасов алмазов.	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение проектов ГРП в полном объеме. • Разработка системы мониторинга выполнения геологических заданий. • Реализация организационных мероприятий в ГРК, формирование Кадровой политики в ГРК.

Наименование рисков	Мероприятия по управлению рисками
Общекорпоративные риски	
	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка программы QA/QC: обеспечение контроля качества получаемой информации. • Реализация проекта ЕГИП в плановых параметрах. • Организация хранения информации в Центрах обработки данных (ЦОД) Компании.