СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Помимо системы управления рисками (СУР), подробная информация о которой представлена в главе «Управление рисками» Отчета, в Компании также функционирует система внутреннего контроля (СВК), охватывающая ключевые бизнес-процессы и все уровни управления Группы.

СВК нацелена на повышение результативности и эффективности деятельности, формирование надежной и достоверной корпоративной финансовой и управленческой отчетности, соблюдение требований законодательства и внутренних документов Компании.

В Компании действует Политика в области внутреннего контроля, утвержденная решением Совета директоров в октябре 2018 года. Кроме того, требования, порядок, процессы в области внутреннего контроля закреплены в регламенте «Процессы, реализуемые в области системы внутреннего контроля», а также в положениях о подразделениях и других нормативно-методических документах.

Субъекты СВК систематизированы в многоуровневую структуру, включающую органы управления, структурные подразделения, сотрудников Компании и дочерних обществ, а также выделенные органы контроля:

1/ Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
2/ Департамент внутреннего аудита;
3/ Ревизионную комиссию;
4/ Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента, в который входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю и Служба риск-менеджмента.

В рамках проведения самооценки СВК и аудита финансовой отчетности ежегодно осуществляется оценка эффективности элементов СВК. Отчеты с результатами оценки эффективности СВК рассматриваются руководителями Компании и Комитетом по аудиту и устойчивому развитию при Совете директоров Компании.

Служба по финансовому контролю осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и ее дочерних обществ в целях информирования и подготовки рекомендаций Президенту и членам Совета директоров Компании. Руководители Службы по финансовому контролю назначаются решением Совета директоров Компании.

ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Деятельность внутреннего контроля направлена на создание эффективной системы контроля как совокупности организационных мер, политик, инструкций, а также контрольных процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых субъектами внутреннего контроля в целях обеспечения разумной уверенности в достижении целей Компании, и включает следующие меры:

- развитие и совершенствование эффективной системы внутреннего контроля;
- контроль соблюдения единства подходов для построения, функционирования и развития СВК;
- выявление и предупреждение случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений;
- метрологический контроль за функционированием действующих систем контроля и учета металлосодержащих продуктов;
- организацию и осуществление внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- организацию функционирования Службы корпоративного доверия.

ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Департамент внутреннего аудита создан для оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией и совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности. Этого удается достичь путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

Департамент внутреннего аудита проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых оценивает эффективность СУР и СВК. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения руководству по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений. Для обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и устойчивому развитию и находится в административном подчинении Президенту Компании.

В 2019 году на заседаниях Комитета по аудиту и устойчивому развитию рассматривались следующие вопросы:

- согласование годового плана аудиторских проверок, планов по развитию функции внутреннего аудита;
- согласование показателей премирования (карты КПЭ) Директора Департамента внутреннего аудита;
- обсуждение итогов проведенных аудиторских проверок, включая выявленные недостатки и корректирующие мероприятия, разработанные менеджментом по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков.

Кроме того, Комитет по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров в 2019 году рассматривал отчеты о результатах оценки эффективности СУР и СВК и отчеты о работе Департамента внутреннего аудита, отметив эффективность его работы.

Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. По итогам 2019 года в мониторинге Департамента находилось 263 мероприятия. Аналитическая информация по итогам мониторинга регулярно рассматривается на заседании Комитета по аудиту и устойчивому развитию.

Оценка КСУР и СВК Компании проводилась в соответствии с методикой, утвержденной Советом директоров в 2018 году. Итогом оценки стал вывод о том, что КСУР и СВК Компании в целом функционируют эффективно, имеются отдельные замечания.

Всего в 2019 году Департаментом внутреннего аудита был проведен 21 аудит в области производственных бизнес-процессов, процессов корпоративного управления, управления информационными активами Компании и управления проектами.

В соответствии с функциональным планом развития Департамент внутреннего аудита осуществляет работы по внедрению информационной системы SAP Audit Management. В декабре 2019 года проект перешел в стадию опытно-промышленной эксплуатации. Реализация данного проекта позволит повысить эффективность выполнения аудиторских процедур за счет автоматизации типовых процедур планирования, проведения аудиторских мероприятий, подготовки отчета по результатам, фиксирования и мониторинга исполнения рекомендаций, а также обеспечит ведение информационных баз данных о контролях и рисках для внутреннего аудита.

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия является постоянно действующим органом внутреннего контроля Компании, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. В своей деятельности Ревизионная комиссия руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом Компании и Положением о Ревизионной комиссии. Проверка финансово-хозяйственной деятельности Компании осуществляется по итогам деятельности за год, а также в любое время по инициативе самой Ревизионной комиссии, по решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Компании. Ревизионная комиссия действует в интересах акционеров и в своей деятельности подотчетна Общему собранию акционеров, которым избирается на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Ревизионная комиссия независима от должностных лиц органов управления Компании, а члены Ревизионной комиссии не занимают должности в органах управления Компании.

В 2019 году Ревизионной комиссией была проведена проверка хозяйственной деятельности Компании за 2018 год. По итогам проверки подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию. Проверка хозяйственной деятельности Компании за 2019 год будет проводиться в 2020 году; итоги проверки будут представлены акционерам при подготовке к проведению годового Общего собрания акционеров по итогам 2019 года.

Действующий состав Ревизионной комиссии был избран на годовом Общем собрании акционеров 10 июня 2019 года .

Кандидатуры Дзыбалова А.С., Сванидзе Г.Э. и Шилькова В.Н. были предложены для избрания акционерами Компании, а кандидатуры Масаловой А.В. и Яневич Е.А. выдвинуты Советом директоров.

Новым членом Ревизионной комиссии, избранным годовым Общим собранием акционеров в 2019 году, является Дзыбалов Алексей Сергеевич, сменивший в ее составе Арустамова Артура Гагиковича. Остальные члены Ревизионной комиссии входили в ее предшествующий состав. Избранные члены Ревизионной комиссии обладают деловым опытом и знаниями в области бухгалтерского учета, финансов и контроля и способны использовать свои опыт и знания в целях повышения эффективности деятельности комиссии и исполнения возложенных на нее задач.

Размер вознаграждения членам Ревизионной комиссии, не являющимся сотрудниками «Норникеля», был утвержден годовым Общим собранием акционеров 10 июня 2019 года. Вознаграждение членов, являющихся сотрудниками «Норникеля», производится в соответствии с трудовым договором согласно занимаемым должностям.

Положение о Ревизионной комиссии

Состав Ревизионной комиссии с 10 июня 2019 года

Ф. И. О.	Основное место работы и должность
Дзыбалов А.С.	Аналитик United Company RUSAL Plc.
Масалова А.В.	Финансовый директор ЗАО «Москва — Макдоналдс»
Сванидзе Г.Э.	Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
Шильков В.Н.	Директор по инвестициям ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс», заместитель руководителя проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель»
Яневич Е.А.	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»

111

тыс. долл. США

размер вознаграждения членов Ревизионной комиссии в 2019 году

РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Одним из ключевых элементов предотвращения правонарушений является своевременное предотвращение и урегулирование конфликта интересов. Рассмотрение и урегулирование конфликта интересов осуществляется в соответствии с Положением о предотвращении и урегулировании конфликта интересов. В рамках этого Положения утверждена типовая декларация конфликта интересов, заполняемая кандидатом на вакантную должность в Компании либо ее сотрудником в установленных случаях. Действующее Положение распространяется на всех сотрудников Компании и определяет основные принципы, к которым относятся не только обязательства сотрудника раскрывать сведения о конфликте интересов, но и обеспечение защиты сотрудника от преследования в связи с сообщением о конфликте интересов.

Информация о регулировании конфликта интересов членов Совета директоров и топ-менеджмента представлена в разделе «Система корпоративного управления» Отчета.

КОМПЛАЕНС

Противодействие коррупции

Компания обеспечивает соблюдение требований антикоррупционного законодательства России и других стран, на территории которых она осуществляет свою деятельность, применимых норм международного права, а также положений внутренних документов. Это способствует укреплению репутации «Норникеля» и повышает доверие к нему со стороны акционеров, инвесторов, бизнес-партнеров и других заинтересованных сторон.

Компания открыто заявляет о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях. Члены Совета директоров, Правления и топ-менеджмент Компании задают этический стандарт непримиримого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, подавая пример своим поведением.

Кроме того, Компания не осуществляет платежи за упрощение формальностей и не финансирует политические партии в целях получения или сохранения преимущества в коммерческой деятельности. Также Компания гарантирует, что сотрудник не будет подвергнут дисциплинарным взысканиям и другим санкциям, если он сообщил о предполагаемом факте коррупции или если он отказался дать взятку, совершить коммерческий подкуп, оказать посредничество во взяточничестве либо иное коррупционное правонарушение, даже если в результате такого отказа у Компании возникла в том числе упущенная выгода или не были получены коммерческие и конкурентные преимущества.

В Компании действует Политика в области антикоррупционной деятельности. Данная Политика является базовым документом в сфере противодействия коррупции и определяет основные задачи, принципы и направления антикоррупционной деятельности.

В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработаны и утверждены следующие основные документы в области противодействия коррупции:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров;
- Политика Компании в области антикоррупционной деятельности;
- Положение о порядке подготовки и проведения закупок продукции для предприятий Группы;
- Типовое антикоррупционное соглашение — приложение к трудовому договору с сотрудниками;
- положение «Обеспечение информационной безопасности»;
- Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов;
- положение «Обмен деловыми подарками»;
- Регламент проведения антикоррупционной экспертизы внутренних документов в Главном офисе ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- Положение о Комиссии по урегулированию конфликта интересов;
- Положение об информационной политике.

Политика в области антикоррупционной деятельности

В рамках присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса Компания реализует комплекс специальных антикоррупционных мероприятий, основанных на Хартии и закрепленных в Антикоррупционной политике Компании. В ноябре 2016 года Компания присоединилась к Глобальному договору ООН, главной миссией которого является признание и практическое применение коммерческими компаниями во всем мире десяти основных принципов в сфере прав человека, трудовых взаимоотношений, защиты окружающей среды и борьбы с коррупцией.

Начиная с 2015 года все сотрудники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в целях ее развития, доводятся до сведения всех сотрудников Компании при приеме на работу. С июня 2019 года все сотрудники Компании при приеме на работу проходят вводный инструктаж по вопросам противодействия коррупции.

На официальном сайте Компании организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции». В данном разделе размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике, правовому просвещению и формированию основ законопослушного поведения сотрудников.

Блок корпоративной защиты «Норникеля» постоянно работает над выявлением, анализом и оценкой финансовых, коррупционных, репутационных и иных рисков, объективно сопутствующих масштабным бизнес-процессам. Особое внимание при этом уделяется проверке благонадежности, платежеспособности и финансовой устойчивости потенциальных партнеров и контрагентов Компании.

Антимонополия

За последние четыре года в отношении «Норникеля» отсутствовали факты привлечения к административной ответственности за нарушения антимонопольного законодательства; штрафные санкции также не применялись.

Инсайдерская информация

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также с Регламентом № 596/2014 Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» от 16 апреля 2014 года Компания ведет список инсайдеров, осуществляет мониторинг внутренних документов и событий в целях осуществления контроля исполнения мероприятий, предусмотренных российским и иностранным законодательствами, в том числе раскрытия инсайдерской информации, а также реализует иные сопутствующие мероприятия, направленные на предотвращение неправомерного использования инсайдерской информации.

СЛУЖБА КОРПОРАТИВНОГО ДОВЕРИЯ

В рамках Департамента внутреннего контроля в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях. Порядок работы Службы определен в Регламенте функционирования Службы корпоративного доверия ПАО «ГМК «Норильский никель», утвержденном Президентом Компании. Эффективность работы Службы ежегодно оценивается на заседании Комитета Совета директоров Компании по аудиту и устойчивому развитию.

Сотрудники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение о совершении действий, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой репутации Компании. Основными принципами в работе Службы корпоративного доверия являются сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших обращений. Компания ни в коем случае не подвергает сотрудника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям (увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.).

Оставить обращение можно по бесплатным телефонам: 8 (800) 700-19-41, 8 (800) 700-19-45, а также по электронной почте skd@nornik.ru или заполнив на сайте Компании форму для обращения.

Подробную информацию о статистике обращений Компания ежегодно публикует в Отчете об устойчивом развитии.

Статистика обращений

Показатель	'17	'18	'19
Общее количество обращений	765	961	1 181
Общее количество обращений, по которым инициирована проверка	342	394	481
Доля обращений, поступивших с сообщением на тему «Коррупционные действия»	2,9% (10 шт., из них 0 обоснованных)	1,5% (6 шт., из них 0 обоснованных)	0,2% (1 шт., из них 1 обоснованное)

СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ

В 2019 году деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» по обеспечению корпоративной защиты осуществлялась в рамках планомерного обновления Комплексной системы безопасности Компании и внедрения ее положений на основе постоянного анализа всего спектра современных вызовов и угроз в условиях меняющейся внешней среды. Последовательная реализация программно-целевых принципов управления в сфере экономической, корпоративной, информационной, объектовой и транспортной безопасности позволила своевременно реагировать на ключевые риски, пресекать попытки хищений, проводить мероприятия по борьбе с незаконным оборотом драгоценных металлов и металлосодержащих материалов, проводить мероприятия по профилактике внутренней коррупции.

В целях эффективного противодействия хищениям продукции, содержащей драгоценные металлы, осуществляются мероприятия по выявлению, предупреждению и пресечению ущерба экономическим интересам Компании в сфере горно-обогатительного и металлургического производства, учета и аналитического контроля металлопродуктов. Совершенствуется методика идентификации изъятых из незаконного оборота материалов, разработанная специалистами Блока корпоративной защиты «Норникеля». Данная методика позволяет достоверно определять природу и место происхождения изъятых материалов.

Важным шагом в борьбе с незаконным оборотом металлопродукции стало одобрение комиссией ООН Резолюции по борьбе с международной организованной преступностью и ее связями с контрабандой драгоценных металлов, разработанной по инициативе «Норникеля» при участии экспертов Компании во взаимодействии с крупнейшими мировыми производителями.

Особое внимание Компания продолжает уделять выполнению требований противодействия терроризму и повышению защищенности жизненно важных промышленных, энергетических и транспортных объектов Компании. В результате принятых совместно с правоохранительными органами мер в 2019 году противоправного вмешательства в функционирование этих объектов допущено не было.

Информационная безопасность Компании

В Компании реализуется Политика в области информационной безопасности (ИБ), которая определяет бизнес-процессы и направления деятельности, включая процессы управления стратегического и тактического уровня, процессы операционной деятельности, а также ответственность органов управления в области ИБ.

В 2018 году запущен проект создания системы защиты автоматизированных систем управления технологическими процессами, продолжена работа по сопровождению проектов программы ИТ-инициатив, в Мурманском транспортном филиале внедрен Международный стандарт систем управления информационной безопасностью (ISO/IEC 27001:2013). На постоянной основе модернизируется комплексная система по недопущению внешнего кибернетического вмешательства в производственные и технологические процессы.

В рамках операционной деятельности по снижению рисков ИБ, связанных с человеческим фактором при использовании информационных активов, систем и компонентов ИТ-инфраструктуры Компании, осуществляется комплекс мероприятий по повышению осведомленности персонала «Норникеля» и привитию знаний в области ИБ.

В полном объеме обеспечивается сохранность и конфиденциальность персональных данных сотрудников и контрагентов Компании. Проверки Роскомнадзора по исполнению законодательства Российской Федерации пройдены без замечаний.

Мониторинг эффективности систем кибербезопасности реализуется в рамках системы менеджмента ИБ, процесса оценки ИБ и отчетности по ИБ. Итоги оценки эффективности систем кибербезопасности рассматриваются на корпоративном уровне и доводятся до органов управления и сотрудников Компании в ходе корпоративных процедур и мероприятий.

Дальнейшее развитие получила международная деятельность Компании в сфере ИБ. «Норникель» выдвинул ряд принципиальных инициатив, призванных нормализовать поведение субъектов в киберсреде, на таких представительных мероприятиях, как форум «Партнерство государства, бизнеса и гражданского общества при обеспечении международной информационной безопасности» в г. Гармиш-Партенкирхен (Германия), конференция стран Баренцева региона в Киркенесе (Норвегия), сессия Центральноамериканского парламента в Гватемале, Международный форум по использованию информационных технологий и коммуникаций в мирных целях в Гаване (Куба), а также представительный Азиатско-Тихоокеанский форум в Сингапуре.

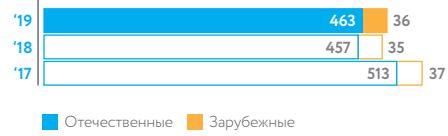
КОНТРОЛЬ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК И ЗАКУПОК

Управление цепочкой поставок «Норникеля» позволяет обеспечить бесперебойную работу всей Группы и надежности ее поставок потребителям. Компания поддерживает сотрудничество с теми партнерами, которые обеспечивают безопасные условия труда и уделяют первостепенное внимание охране окружающей среды. Компания также ожидает от своих поставщиков следования передовой мировой практике в области рационального использования природных ресурсов и материалов и наличия соответствующей сертификации.

«Норникель» уделяет большое внимание развитию отношений с надежными отечественными поставщиками и подрядчиками. В 2019 году Компания продолжила практику отбора поставщиков исходя из анализа стоимости жизненного цикла оборудования (владения, эксплуатации и утилизации). С выбранным поставщиком заключается пакет договоров, устанавливающих не только обязанности по поставке, но и обязательства по обеспечению требуемых коэффициентов технической готовности оборудования, его бесперебойной эксплуатации.

Специалистами Компании разработана и применяется многоступенчатая система оценки поставщиков. Критерии анализа, оценки и переоценки деятельности внешних поставщиков разработаны в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества». Особенное внимание Компания уделяет тем поставщикам (изготовителям), продукция которых является уникальной и критически важной для стабильной работы производственных переделов Компании.

Структура поставщиков и подрядчиков Компании
шт.



Дополнительно применение ESG-факторов при выборе поставщиков позволяет сохранять рабочие места и поддерживать уникальные предприятия, от стабильной работы которых зависит социальная составляющая не только их сотрудников, но и региона присутствия в целом. Применение современного оборудования и технологических материалов, а также регулярное проведение опытно-промышленных испытаний и совершенствование производства позволяют бережно расходовать природные ресурсы и снижать вредное воздействие на окружающую среду. Это напрямую влияет на улучшение экологической составляющей производства.

«Норникель» стремится к увеличению доли российских производителей. Для этого разработан механизм централизованных опытно-промышленных испытаний, который направлен на повышение конкуренции и замещение материально-технических ресурсов импортного производства российскими аналогами. Иностранные поставщики привлекаются преимущественно для поставки уникального оборудования или систем, не имеющих аналогов на отечественном рынке.

В 2019 году было завершено 24 опытно-промышленных испытания оборудования и материалов, из них 16 признаны успешными (в том числе 12 российского производства). На конец 2019 года в стадии проведения находятся еще **22** опытно-промышленных испытания.

В отношениях с поставщиками «Норникель» стремится к формированию единого информационного пространства и единого пространства ценностей. В типовое Генеральное соглашение с поставщиками и подрядчиками включена ESG-оговорка. Компания присоединяется к кодексам поведения деловых партнеров, разработанным иностранными производителями.

Специалисты «Норникеля» участвуют в поисках альтернативных технологий, таких как альтернативные топливо и источники энергии. Внедрение этих технологий позволит уменьшить негативные последствия влияния на экологию и снизить затраты Компании. При проведении закупочной процедуры в качестве одного из наиболее важных критериев выбора Компания также рассматривает готовность поставщика участвовать в программах «Норникеля» по переходу на альтернативные виды топлива.

Одно из приоритетных направлений развития взаимодействия с поставщиками — это формирование действенных механизмов обратной связи. В Компании применяется автоматизированная система управления взаимоотношениями с поставщиками (SAP SRM), благодаря которой поставщики имеют постоянный доступ к информации о проводимых закупочных процедурах Компании. В системе зарегистрировались и прошли аккредитацию более 3,2 тыс. потенциальных поставщиков.

Закупочная деятельность

Основная цель закупочной деятельности — это создание благоприятных условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей Компании в продукции с необходимыми показателями качества и надежности, по приемлемой цене, а также для эффективного использования денежных средств, направляемых на закупки такой продукции.

Закупочный процесс Компании сертифицирован и соответствует требованиям ISO 9001 и ISO 14001. В ключевых показателях эффективности (КПЭ) специалистов по закупкам учитывается оптимизация цепочек поставок и структуры поставщиков (увеличение доли производителей, их сбытовых структур и крупных трейдеров в общем объеме поставок), а также своевременность сроков поставок и контроль роста цен.

При осуществлении закупочной деятельности применяется единообразный подход как к централизованным закупкам «Норникеля», так и к самостоятельным закупкам, проводимым структурными подразделениями Главного офиса, филиалами Компании и предприятиями Группы. В зависимости от плановой стоимости закупка может быть проведена в форме тендера, простой или упрощенной закупки. К проведению закупочной процедуры привлекаются закупочные коллегиальные органы разного уровня: тендерный комитет, тендерные комиссии Главного офиса, закупочные и тендерные комиссии филиалов и компаний Группы. По итогам 2019 года было заключено более 3 тыс. договоров на поставку материально-технических ресурсов по централизованным закупкам, что составило около 51,2 млрд руб. (791 млн долл. США).

В Компании применяются закупочные политики по категориям. Данные документы устанавливают единые принципы и подходы к проведению закупок по конкретной категории, обязательные для исполнения и направленные на снижение операционных и финансовых рисков и затрат, а также на снижение оборотного капитала и повышение надежности и ритмичности поставок. На конец 2019 года действовало 37 закупочных политик по категориям, из которых три политики были утверждены в 2019 году. На основании закупочных

политик по товарным категориям в 2019 году было приобретено около 53% материально-технических ресурсов для основной деятельности.

Планирование потребности и управление запасами

Потребность в закупках определяется на основании планов производства и других видов деятельности. На этапе планирования формируются требования в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда, а также иные обязательные и желательные требования к продукции и поставщикам, в том числе о наличии соответствующих свидетельств, разрешений, лицензий и сертификатов. На основании полученных данных разрабатывается план материально-технического снабжения.

Точность планирования и обеспеченность запасами играют ключевую роль в бесперебойном функционировании предприятий Группы. При этом решается задача оптимизации уровня запасов с целью минимизации оборотного капитала. Порядок планирования потребности и управления запасами в Компании определяется внутренним регламентом «Разработка, согласование и утверждение плана материально-технического снабжения» и Стандартом организации Системы управления запасами материально-технических ресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2019 году менеджмент Компании успешно продолжил развивать систему управления запасами и оптимизировать процессы планирования и обеспечения потребности. В результате полноценного запуска процессов по оптимизации сверхнормативных запасов (СНЗ) по наиболее крупным активам за 2019 год удалось достичь существенного снижения СНЗ на **9%**, или на **1,5 млрд** руб. (23 млн долл. США) в абсолютном выражении, как по основной, так и по инвестиционной деятельности. При этом и общий уровень запасов в том же периметре снижен на **7%**, или в абсолютном выражении на **4,5 млрд** руб. (70 млн долл. США). Усилия менеджмента сфокусированы на профилактику возникновения запасов с низкой оборачиваемостью путем дальнейшей оптимизации бизнес-процессов.

Предотвращение коррупции и других злоупотреблений

Для того чтобы снизить возможные риски при взаимодействии, Компания проверяет деловую репутацию, благонадежность и платежеспособность потенциальных контрагентов. В целях предотвращения злоупотреблений в ходе закупочной процедуры и получения максимальной выгоды за счет объективного выбора наилучшего предложения в «Норникеле» исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа соблюдают следующие правила:

- закупочный процесс организован с применением принципа разделения ролей (исполнитель закупки, заказчик и секретарь закупочного коллегиального органа);
- коммерческие или технико-коммерческие предложения квалифицированных поставщиков сравниваются по объективным и измеримым показателям, утвержденным до приглашения поставщиков к участию в закупочной процедуре;
- результаты квалификационного отбора и выбор победителя закупочной процедуры для материальных закупок утверждаются закупочным коллегиальным органом, в состав которого входят представители разных функциональных подразделений Компании;
- ежегодно с каждым поставщиком обновляется и заключается генеральное соглашение, содержащее статью «Антикоррупционная оговорка». В данной оговорке описан порядок взаимодействия поставщика и Компании при возникновении рисков различных злоупотреблений. Дополнительно

Раздел «Антикоррупция»