



Управление ответственной цепочкой поставок Норникеля

Пинегина Евгения
ПАО «ГМК «Норильский никель»
PineginaEA@nornik.ru

г. Москва, ноябрь 2025



Факторы выстраивания ответственной цепочки поставок

Основная цель ответственной цепочки поставок (ОЦП) – **соответствие** Кодексу поставщика, отраслевым и ESG стандартам, требованиям стейкхолдеров и **снижение ESG и операционных рисков** в цепочке поставок, включая условия труда и укрепление социальной стабильности (в т.ч. **вклад в социальное благополучие** регионов присутствия)

Ключевые стейкхолдеры

- **Покупатели:** анкеты, платформа SAQ, опросники RMI
78% ESG анкет 2024 содержат вопросы по ОЦП
- **Регуляторы:** Банк России¹, Мосбиржа², Минэкономразвития³, Лондонская биржа металлов⁴
- **Стандарты** отраслевые и ESG:
 - Руководство по ОЦП ОЭСР / CCCMC
 - RMI / JDDS
 - IRMA, ICMM
 - + GRI (нефинансовая отчетность)
- **Рейтинги:** RAEX, АКРА, Эксперт РА, EcoVadis

Результаты по ОЦП Норникеля 2021 – окт. 2025

- **Внедрена и верифицирована** система комплексной проверки цепочки поставок минерального сырья
- С 2021 проводятся **комплексные проверки** поставщиков мин. сырья; в 2023 запущена **ESG-оценка** поставщиков товаров, работ и услуг
- В 2024 охват **ESG-оценки** поставщиков товаров, работ и услуг увеличен более чем в 2 раза
- Проведены отраслевые и ESG **аудиты и ревью**
- Опубликованы три **Отчета** об ОЦП
- Запущен внутренний **курс по ОЦП** (план в дальнейшем охватить им внешних поставщиков)
- Обеспечение прозрачности цепочки поставок – один из **КПЭ Стратегии социально-устойчивого развития** Норникеля

Источник: данные Компании.

Примечания: 1. Рекомендации по раскрытию ПАО нефинансовой информации от 12.07.2021. 2. Руководство для эмитента Как соответствовать лучшим практикам устойчивого развития - обновление от 19.01.2023. 3. Стандарт отчетности об устойчивом развитии 4. Политика по ответственному выбору поставщиков. Аббревиатуры: SAQ - анкета оценки поставщика; RMI - Инициатива по ответственной добыче минералов; ОЭСР - Организация экон. сотрудничества и развития; CCCMC - Китайская торговая палата импортеров и экспортеров металлов, минералов и хим. веществ; JDDS - Стандарт комплексной проверки для производства меди, свинца, никеля и цинка; IRMA - Инициатива по ответственной добыче полезных ископаемых; ICMM - Международный совет по горному делу и металлам; GRI - Стандарт нефинансовой отчетности

Наращивание потенциала поставщиков и взаимодействие с МСП

Кодекс и политика поставщика, с 2021

Пункт об ОЦП в договорах с поставщиками, с 2021 (2024: 10 000+ договоров)

Отчётность об ОЦП, за 2021-2024¹

Поставщики минерального сырья²

- Система комплексных проверок (инструменты)
- Комплексные проверки 100% поставщиков, ежегодно
- Независимые аудиты и оценки

Кейс: Индикатор риска у поставщика: не утверждены документы и процессы по соблюдению принципов ОЦП
Решение: Обучение, выезд на площадку, выполнен план корректирующих мероприятий

Поставщики товаров, работ и услуг³

- Система ESG-оценки (анкета с отраслевым мультипликатором)
- Анкетирование выборки⁴ поставщиков, ежегодно

Год	Выборка ⁴	в т.ч. МСП	в т.ч. непубличные	Прошли оценку	Соответствие выборки
2023	14 %	0 %	90 %	100 %	68 %
2024	35 %	6 %	86 %	94 %	48 % ⁵

Кейс: Некорректное заполнение анкеты из-за низкой осведомлённости об ESG-практиках снижает оценку. Поставщики не знают, что уже выполняют требования анкеты
Решение: Помощь в заполнении анкеты, анализ открытых источников и документов поставщика, обучающие встречи
Результат: Повышены ESG-погруженность и качество заполнения анкет. Ряд поставщиков повысил оценку до 30 % после доработки анкеты

Источник: данные Компании

Примечания: 1. Специализированные отчёты опубликованы в 2023, 2024, 2025 гг. 2. Никель-, кобальт- и медьсодержащие полезные ископаемые. 3. Все категории поставщиков. 4. Крупнейшие внешние поставщики российских активов Группы по сумме платежей за предыдущий год. 5. Отмечен рост показателей в области охраны окружающей среды и некоторое снижение оценок по социальным и управленческим аспектам. Динамика связана с увеличением выборки в два раза, изменением методики оценки, актуализацией вопросов анкеты и усилением фокуса на реализуемые практики, а не на наличие политик. Соответствие выборки отражает достаточный уровень ESG-зрелости с учётом непубличного статуса поставщиков.

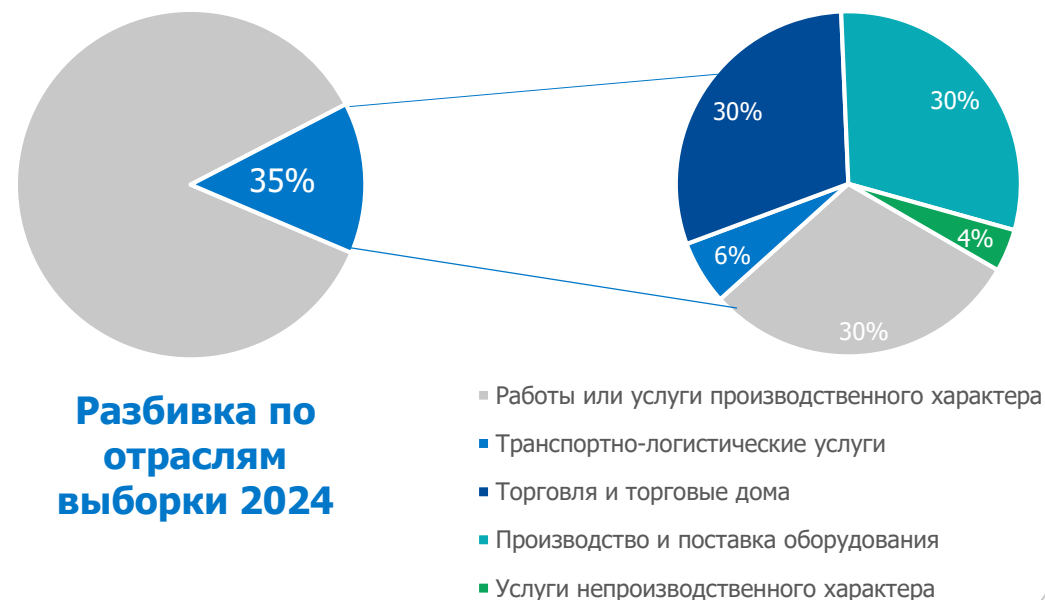
Цепочка поставок товаров, работ и услуг: подход к ESG-оценке

- **Формат:** ESG-анкетирование поставщиков товаров, работ и услуг (фактически – всех категорий)
- **Стандарт:** Кодекс корпоративного поведения поставщика
- **Цель:** оценка зрелости ESG-практик поставщиков, наращивание их потенциала и обучение
- **Охват:** крупнейшие¹ внешние² поставщики российских активов Группы
- **Периодичность:** с 2023, ежегодно
- **Процедура:** информирование (пункт в договорах), анкетирование, методическая поддержка при заполнении анкеты, обучающие встречи
- **94%** поставщиков выборки участвовали в анкетировании

Анкетирование 2024: обновлена анкета (усиление фокуса на практики, а не только на проверку политик и кодексов), доработана методика оценки, включая отраслевой классификатор

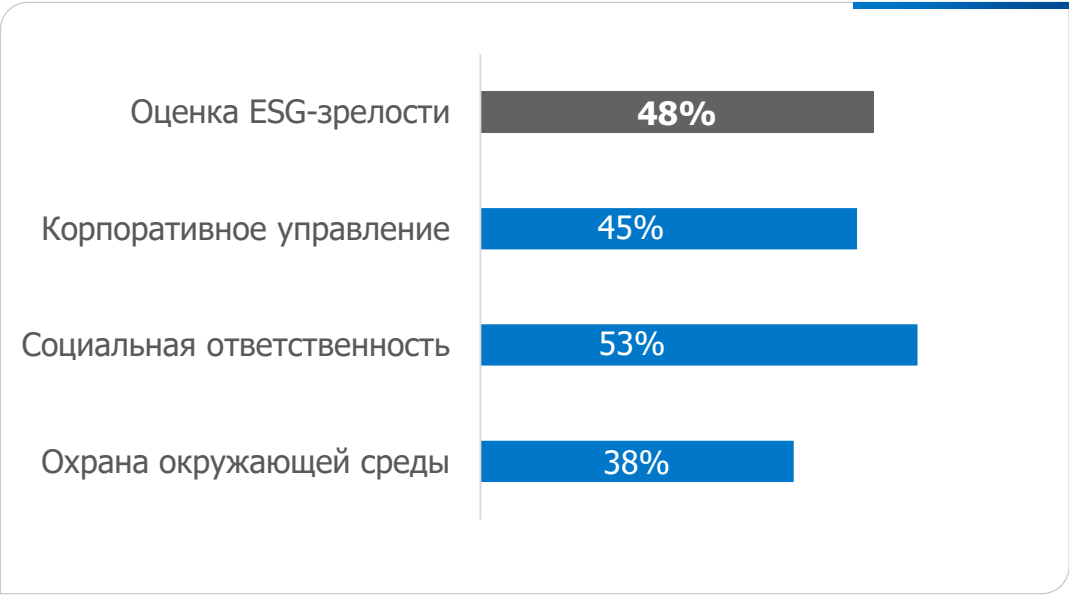
Охват 2023 = 14% закупок Группы

2024 = 35% закупок Группы (увеличение x2)

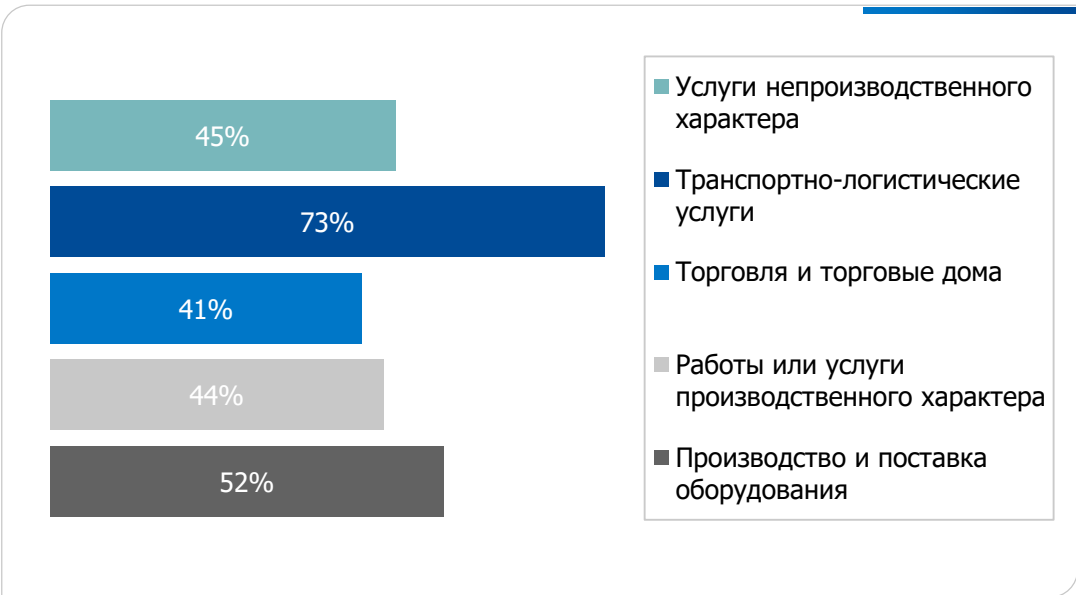


Цепочка поставок товаров, работ и услуг: ESG-оценка 2024

Оценка общей зрелости ESG-практик по выборке поставщиков



Оценка зрелости ESG-практик с разбивкой по отраслям



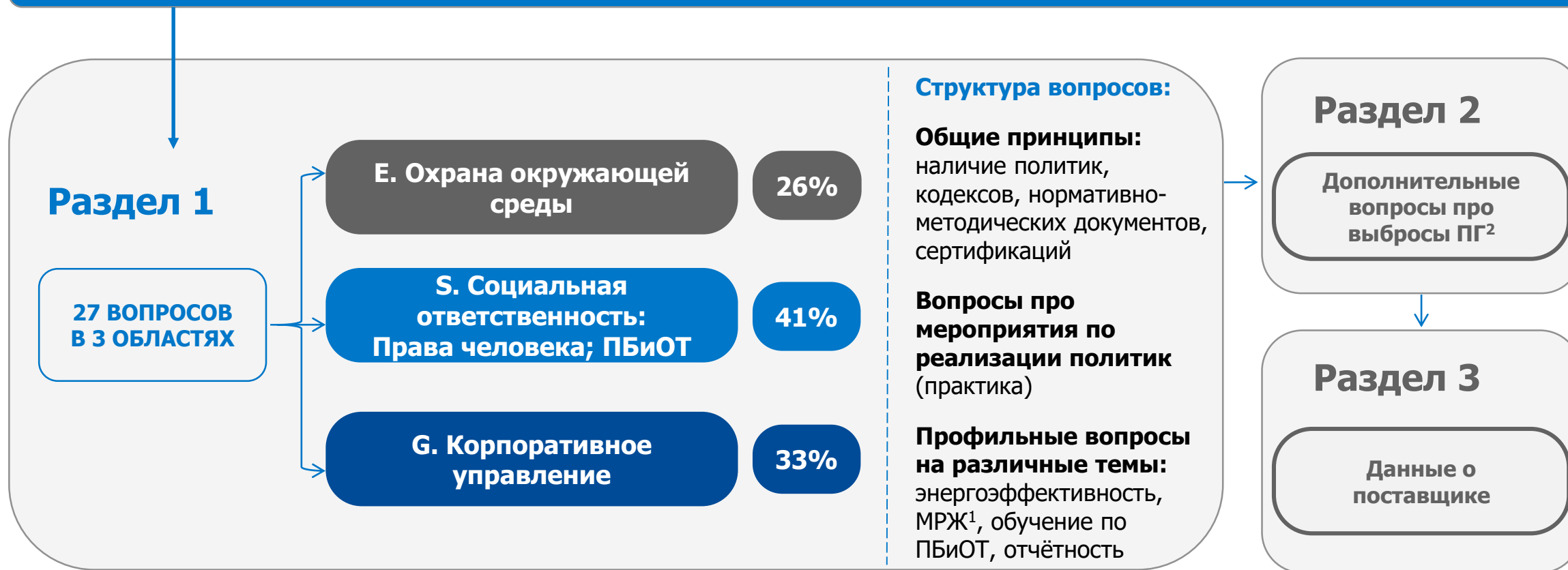
48% среднее соответствие поставщиков требованиям анкеты

Отражает **достаточную степень зрелости** ESG-практик поставщиков с учетом непубличного статуса компаний¹

Источник: данные Компании
Примечания: 1. 86% компаний из выборки поставщиков - непубличные компании

Цепочка поставок товаров, работ и услуг: анкета самооценки поставщика

В анкете 3 раздела



Источник: данные Компании

Примечания: 1. МРЖ – механизм рассмотрения жалоб и предложений. 2. ПГ – парниковые газы

Отчеты об ответственной цепочке поставок

Отчеты и брошюры за 2021-2022, 2023 и 2024:

- **Ежегодно публикуются** в мае
- **Утверждаются** топ-менеджментом Норникеля (СД, Комитет СД по устойчивому развитию и изменению климата, Правление)
- **Соответствуют** требованиям ОЭСР и лучшим практикам отрасли
- Открытый **источник информации** для стейкхолдеров
- Опорный документ для ответов на **запросы клиентов, рейтингов**
- **Были представлены** на внешних мероприятиях, в том числе:
 - Международный форум по ОЦП минерального сырья, Китай
 - Форум ООН по вопросам предпринимательской деятельности и прав человека, Швейцария
 - Конференции ООН по изменению климата (COP)

