



НОРНИКЕЛЬ

# Управление ответственной цепочкой поставок Норникеля

Пинегина Евгения  
ПАО «ГМК «Норильский никель»  
[PineginaEA@nornik.ru](mailto: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 России<sup>1</sup>, Мосбиржа<sup>2</sup>, Минэкономразвития<sup>3</sup>, Лондонская биржа металлов<sup>4</sup>
- **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 2021-2024<sup>1</sup>**

**Поставщики минерального сырья<sup>2</sup>**

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

**Поставщики товаров, работ и услуг<sup>3</sup>**

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

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

- Поставщики**
- **Система ESG-оценки** (анкета с отраслевым мультипликатором)
  - **Анкетирование выборки<sup>4</sup>** поставщиков, ежегодно

**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 управлением аспектам. Динамика связана с увеличением выборки в два раза, изменением методики оценки, актуализацией вопросов анкеты и усиливанием фокуса на реализуемые практики, а не на наличие политик. Соответствие выборки отражает достаточный уровень ESG-зрелости с учётом непубличного статуса поставщиков.

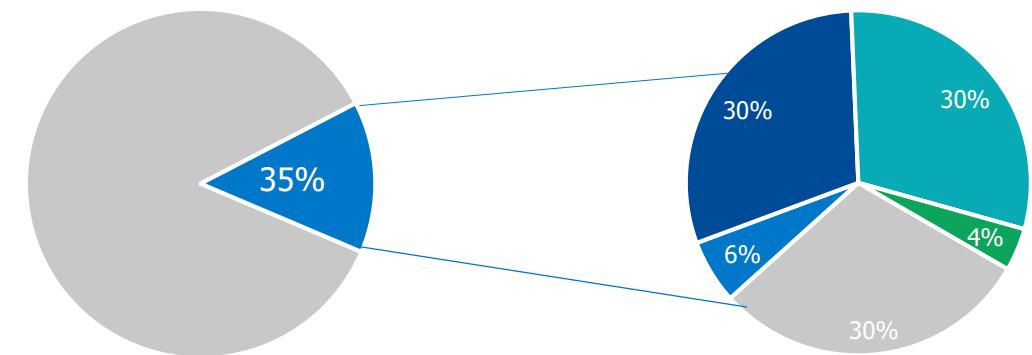
# Цепочка поставок товаров, работ и услуг: подход к ESG-оценке

- **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:** крупнейшие<sup>1</sup> внешние<sup>2</sup> 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)**

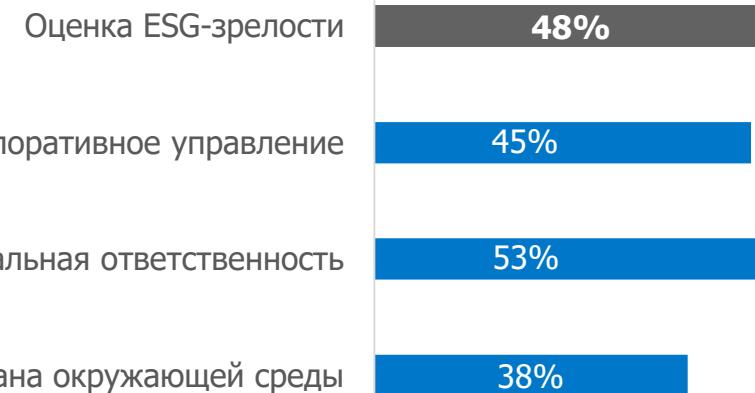


**Разбивка по  
отраслям  
выборки 2024**

- Работы или услуги производственного характера
- Транспортно-логистические услуги
- Торговля и торговые дома
- Производство и поставка оборудования
- Услуги непроизводственного характера

# 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

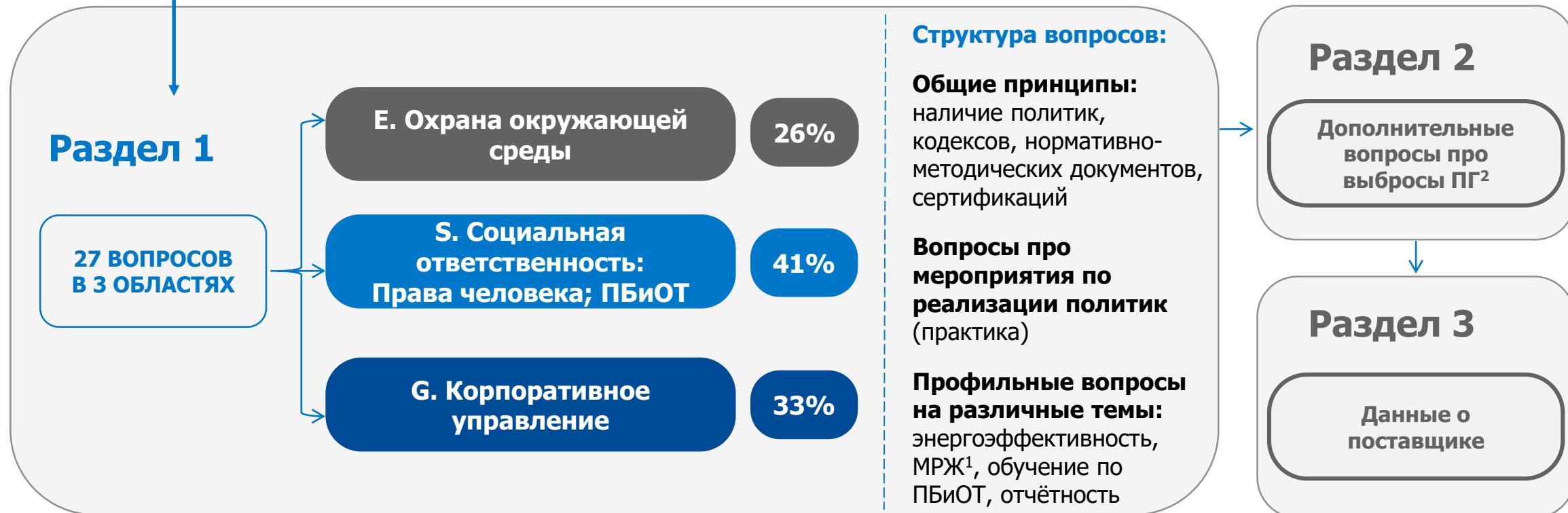


**48%** среднее соответствие поставщиков требованиям анкеты

Отражает **достаточную степень зрелости** ESG-практик поставщиков с учетом непубличного статуса компаний<sup>1</sup>

# 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)

