

взаимодействия ОАО «ТВЭЛ» со своими ДЗО по различным направлениям их производственно-финансовой деятельности. Наиболее значимые решения по управлению внеоборотными активами принимаются общим собранием акционеров (единственным акционером) и Советом директоров ОАО «ТВЭЛ» в рамках их компетенции.

Управление внеоборотными активами Компании осуществляется с использованием единой базы данных об основных средствах, включая неприватизированное федеральное имущество, эксплуатируемое ДЗО ОАО «ТВЭЛ».

Приобретение и отчуждение недвижимого имущества ДЗО, независимо от его стоимости, осуществляется после одобрения сделок советом директоров этих обществ. Реализация недвижимого имущества осуществляется на конкурсной основе по рыночной цене.

Процедуры по управлению собственностью обеспечивают эффективность и прозрачность принимаемых решений по сделкам с внеоборотными активами и направлены на увеличение прибыли Компании.

**Утвержденные органами управления предприятий Топливной компании целевые показатели стратегического развития и комплексные программы повышения эффективности их деятельности базируются на оптимизации производственной функциональной структуры и сокращении затрат на основе создания новых и модернизации действующих производств, совершенствовании технологических процессов, внедрении действенной системы мотивации труда персонала, реструктуризации непрофильных активов и производств.**

#### Отчет Совета директоров ОАО «ТВЭЛ» о результатах развития Компании по приоритетным направлениям деятельности

В 2013 году состоялось 18 заочных заседаний Совета директоров (посещаемость составила свыше 90%), на которых были приняты решения по важнейшим вопросам деятельности Топливной компании «ТВЭЛ», в том числе:

- утверждены бюджет и плановые финансово-экономические показатели деятельности ОАО «ТВЭЛ» в 2013 году;
- утверждена целевая организационная структура;
- одобрен ряд сделок с акционерным и долевым капиталом обществ Топливной компании «ТВЭЛ», в том числе: приобретение дополнительных акций и долей ОАО «КМЗ», ОАО «ВПО «Точмаш», ЗАО «ЦОУ», ЧАО «Завод ЯТ» (Украина), ООО «КЛМ», ЗАО «Промышленные инновации»;
- рекомендовано единственному акционеру принять решения об участии ОАО «ТВЭЛ» в некоммерческих организациях «Ассоциация лиги содействия оборонным предприятиям» и «Национальная ассоциация институтов закупок»;
- утверждены рекомендации по распределению чистой прибыли по итогам 2012 года;
- в рамках реализации политики Госкорпорации «Росатом» по развитию системы управления глобальным присутствием, а также в связи открытием в конце 2012 года представительства ЗАО «Русатом Оверсиз» (дочернее общество ОАО «Атомэнергопром») в Словакии принято решение о прекращении деятельности представительства ОАО «ТВЭЛ» в Словакии.

В 2013 году ОАО «ТВЭЛ» не заключало сделок, признаваемых в соответствии с законодательством крупными, и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность и подлежащих предварительному одобрению Советом директоров.

\* ООО «КЛМ», ЗАО «Промышленные инновации» – ДЗО ОАО «ТВЭЛ», не вошедшие в контур данного Отчета по принципу существенности.

## Организационная структура ОАО «ТВЭЛ»

В течение 2013 года организационная структура ОАО «ТВЭЛ» претерпела ряд изменений, обусловленных выстраиванием структуры по принципу «от целевых программ и задач» и внедрением проектного подхода для реализации стратегии Топливной компании.

GRI G3.1: 2.3 4.1

Данный подход соответствует общеотраслевому и внедрен в рамках реализации проекта Госкорпорации «Росатом» по гармонизации организационных структур компаний отрасли. Конечными целями преобразований являются выстраивание функциональных вертикалей Госкорпорации «Росатом» – ОАО «ТВЭЛ» – ДЗО, повышение эффективности взаимодействия уровней управления в Топливной компании, де бюрократизация процессов.

Аналогичный подход в 2013 году был применен и при преобразовании организационных структур компаний, входящих в контур управления Топливной компании с фокусом на типизацию структур предприятий в рамках одного технологиче-

ского передела, на снижение уровней управления (целевой показатель для всех ДЗО ТК «ТВЭЛ» – четыре уровня), на повышение нормы управляемости и централизацию обеспечивающих функций. При разработке организационных структур ДЗО особое внимание было уделено обеспечению неснижаемого уровня ядерной, радиационной, промышленной безопасности, охраны труда и техники безопасности путем всестороннего анализа влияния соответствующих изменений на безопасность, выявления потенциальных рисков и реализации мер по предупреждению их возникновения.

Новая организационная структура ОАО «ТВЭЛ» представлена на рис. 7.

## Управление рисками

### Стратегические цели и задачи корпоративной системы управления рисками (КСУР) ОАО «ТВЭЛ»:

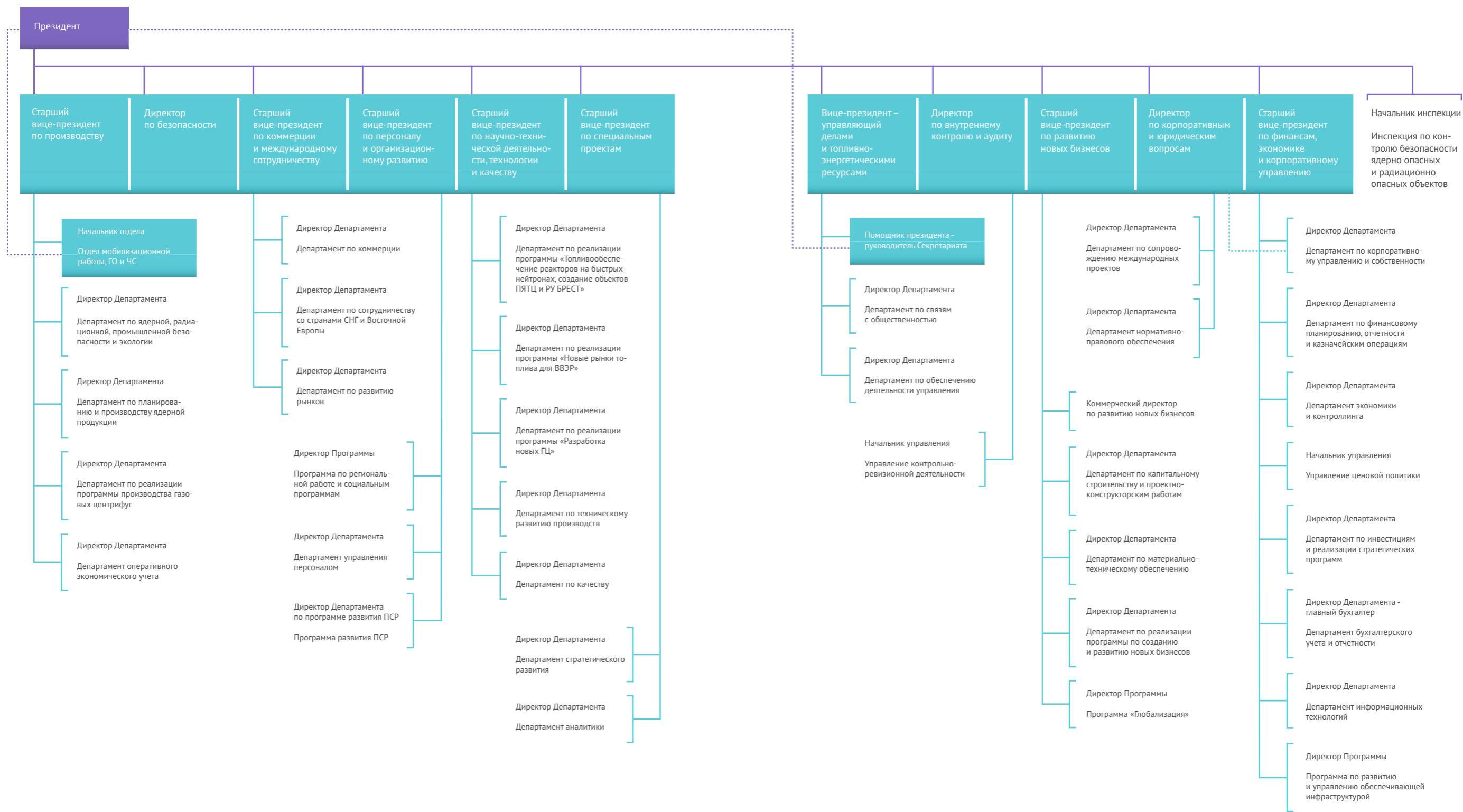
- поддержка реализации корпоративной стратегии Госкорпорации «Росатом» посредством следования общеотраслевому процессу управления рисками;
- обеспечение непрерывности (стабильности) всех бизнес-процессов за счет выявления, оценки и минимизации угроз, способных повлиять на результаты деятельности ТК «ТВЭЛ», а также за счет разработки и внедрения процедур мониторинга и оповещения о рисках;
- интеграция процесса управления рисками в процессы принятия управленческих решений.

GRI G3.1: 4.9

Таблица 8. Участники процессов управления рисками ТК «ТВЭЛ» и их роли

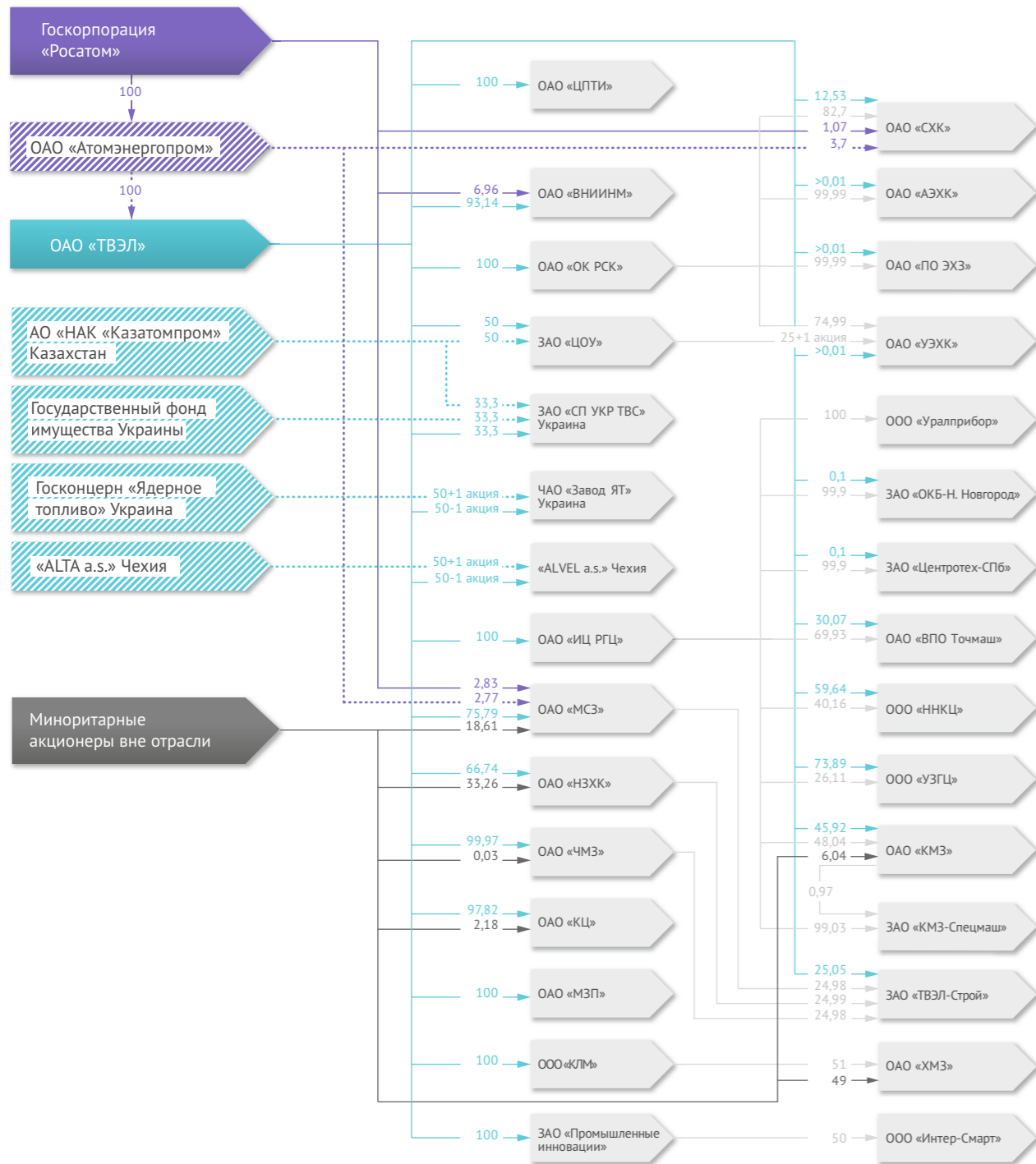
Участники КСУР ОАО «ТВЭЛ»	Роли участников КСУР в процессе управления рисками
Президент ОАО «ТВЭЛ»	Утверждение политики, регламента и методических указаний управления рисками Топливной компании
Владельцы рисков	Обеспечение реализации процессов управления рисками
Ответственные за управление рисками	Реализация процессов управления рисками
Риск-офицер ОАО «ТВЭЛ»	Методологическое сопровождение процессов управления рисками, мониторинг их реализации и контроль результатов
Руководители программ и проектов, осуществляемых в рамках ТК «ТВЭЛ»	Реализация процессов управления рисками в программах и проектах

Рис. 7. Организационная структура ОАО «ТВЭЛ» по состоянию на 31 декабря 2013 года



GRI G3.1: 2.3

Корпоративная структура владения ОАО «ТВЭЛ»  
(на уровне дочерних и зависимых обществ) на 31 декабря 2013 года



Управление рисками ТК «ТВЭЛ» основывается на непрерывном мониторинге его внешней и внутренней среды, комплексном анализе угроз и возможностей, влияющих на достижение как экономических, так и социальных целей.

Информация об управлении ключевыми рисками ТК «ТВЭЛ»



Кроме того, с целью минимизации потерь денежных средств и оптимизации выгод под воздействием рыночных факторов в ОАО «ТВЭЛ» утвержден «Порядок и методические указания по управлению финансовыми рисками ОАО «ТВЭЛ» и обществ, входящих в контур Топливной компании».

За счет мероприятий по управлению ключевыми рисками планируется нейтрализовать (минимизировать) их влияние на реализацию стратегических целей ТК «ТВЭЛ», а также достигнуть целевых значений основных показателей деятельности в пределах допустимых отклонений, установленных Госкорпорацией «Росатом» на период с 2014 по 2017 год.

Процессы управления рисками максимально сопряжены с процессами управления различными направлениями деятельности ТК «ТВЭЛ». Информация о результатах управления ключевыми рисками приведена в соответствующих разделах Отчета (глава 4).

Таблица 9. Управление ключевыми рисками ТК «ТВЭЛ»

GRI G3.1: 1.2

Риск	Факторы риска	Мероприятия по управлению риском
Риск сокращения спроса на продукцию и услуги НС ЯТЦ (в том числе снижения по сравнению с запланированным ранее прогнозным объемом поставок ЯТ и твердых объемов работ по конверсии и обогащению)	Авария на АЭС — досрочный вывод энергоблоков из эксплуатации	Разработка и продвижение российского ядерного топлива для АЭС с PWR — проект ТВС-КВАДРАТ
	Задержки строительства и ввода энергоблоков в эксплуатацию	Увеличение объемов производства и реализации продукции общепромышленного назначения
	Переход к производству ЯТ с увеличенными ресурсными характеристиками	
	Переход зарубежных конкурентов на рынке обогащения к центрифужной технологии и ужесточение режима квотирования	
	Развитие обогатительных мощностей в Китае	
	Сланцевая «революция»	
Риск потерь технологического преимущества в части технологии обогащения урана	Отставание в развитии технологий от конкурентов	Разработка и совершенствование конструкции газовой центрифуги девятого и десятого поколений
		Разработка конструкционных материалов и газовой центрифуги одиннадцатого поколения
Валютный риск	Разрывы в объемах требований и обязательств, номинированных в одной валюте	Хеджирование (в т.ч. естественное)
	Волатильность мировых валют	
Кредитный риск	Неисполнение обязательств контрагента в полном объеме и в установленный срок вследствие: ухудшения финансовой устойчивости поставщиков/потребителей, увеличения объемов авансов, выданных поставщикам/потребителям, увеличение объемов/сроков дебиторской задолженности и т.п.	Страхование
		Снижение доли авансовых платежей в расчетах с внешними поставщиками
Риск повышения себестоимости услуг по фабрикации, обогащению и конверсии, производству газовых центрифуг	Внешние факторы риска: <ul style="list-style-type: none"> <li>сбои в мировой/российской кредитно-денежной системе;</li> <li>изменение тарифов по оплате услуг коммунальных служб, транспортных организаций и т.п.;</li> <li>увеличение минимальной заработной платы и т.д.</li> </ul> Внутренние факторы риска: <ul style="list-style-type: none"> <li>сбои в организации производственных процессов;</li> <li>снижение уровня загрузки оборудования;</li> <li>устаревание производственных технологий и оборудования, сбои в его работе и т.д.</li> </ul>	Разработка и совершенствование конструкции газовой центрифуги девятого и десятого поколения
		Разработка конструкционных материалов и газовой центрифуги одиннадцатого поколения
		Создание нового конверсионного производства в ОАО «СХК»
		Разработки новых моделей вспомогательного оборудования разделительных производств
		Реализация программ по энергосбережению и повышению энергоэффективности

Риск	Факторы риска	Мероприятия по управлению риском
Имущественный риск	Кражи, порчи, халатность персонала	Страхование
	Сбои технической, технологической, информационной и т.п. систем	
Товарный риск	Рыночная динамика	Фиксация цен на продукцию при заключении контрактов с поставщиками
Сокращение реальных объемов поставок неядерной продукции по сравнению с запланированными	Переоцененный спрос на неядерную продукцию	Оптимизация процессов анализа, разработки и реализации инвестиционных проектов, направленных на создание производства неядерной продукции
	Отсутствие явно выраженных преимуществ одновременно с высоким уровнем конкуренции на перспективных рынках	Финансово-организационная поддержка производства инновационных продуктов в периоды локального ухудшения конъюнктуры рынка
	Недостаток компетенций и человеческих ресурсов для успешного развития неядерных бизнесов	Наращивание кадрового потенциала, повышение эффективности использования человеческих ресурсов, привлечение высококвалифицированных кадров, высвобождаемых в процессе реструктуризации предприятий ТК «ТВЭЛ», вовлечение студентов и молодых специалистов в процесс производства и разработки новых видов продукции
Крупные аварии/инциденты в ДЗО	Отказ важных с точки зрения безопасности систем	Внедрение современных средств защиты и технологий производства для обеспечения защиты персонала, населения и окружающей среды от негативного влияния и угроз
	Нескоординированность действий по управлению безопасностью	Модернизация и техническое перевооружение опасных объектов
	Недостаточность ресурсов для выполнения мероприятий по обеспечению безопасности	Обезвреживание (ликвидация) источников опасности
	Недостаточная квалификация персонала, занятого в сфере безопасности	Повышение квалификации персонала
	Невыполнение обязательных требований по обеспечению безопасности	
Социальный риск	Изменения социального характера в регионах присутствия, влияющие на деятельность ТК «ТВЭЛ». Эти изменения являются следствием безальтернативной, с точки зрения обеспечения конкурентоспособности, оптимизации производства и переконфигурации мощностей ТК «ТВЭЛ»	Проведение PR и GR-акций
		Поддержка новых бизнес-единиц, сформированных в процессе реструктуризации
		Инициация ряда проектов по созданию замещающих инновационных производств на высвобождающихся площадях предприятий ТК «ТВЭЛ»
Репутационный риск	Публикации в СМИ материалов, содержащих заведомо ложные/намеренно искаженные факты и направленных на дискредитацию Компании и выпускаемой ею продукции	Опровержение (в том числе в судебном порядке) недостоверных сведений, порочащих репутацию Топливной компании, организация PR-кампании с целью доведения до широкой аудитории стейкхолдеров достоверной информации и нивелирования возможного репутационного ущерба
	Реализация любого из ключевых рисков	Реализация мер по управлению ключевыми рисками