

Глава 3

ПОДХОДЫ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Преобразование
мечты в результат

Консолидируя силы и ресурсы, мы умножаем наши возможности. Синергией создается слаженная команда, смелые мечты воплощаются в успешные проекты и достижения. Динамика перемен и устойчивое развитие компании – важные слагаемые достигнутых успехов в условиях меняющейся действительности.



Глава 3

ПОДХОДЫ
В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

GRI G3.1: 1.2 4.8

Управление устойчивым развитием

Устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребностям настоящего времени, не ставя под сомнение возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности.

Будучи коммерческой компанией, ТК «ТВЭЛ» стремится к устойчивости бизнеса в интересах единственного акционера при максимально возможном учете целей устойчивого развития. Социальная направленность деятельности Топливной компании – это исторически сложившаяся данность, а строгое соблюдение норм безопасности – неотъемлемая характеристика атомной отрасли. Таким образом, устойчивое развитие ТК «ТВЭЛ» органично

подразумевает не только достижение высоких финансовых и производственных показателей, но и социальную и экологическую эффективность деятельности.

При всех объективных ограничениях атомной энергетики, именно она – энергетика будущего, которая может внести существенный вклад в долгосрочное решение проблемы истощения мировых запасов энергоресурсов и изменения климата.

Топливная компания стремится соблюдать следующие принципы, существенные с точки зрения устойчивого развития:

- безусловное обеспечение ядерной и радиационной безопасности;
- снижение негативного влияния деятельности Компании на экологию и окружающую среду за счет разработки и внедрения новых передовых технологий;
- обеспечение финансовой устойчивости Компании и повышение ее конкурентоспособности;
- повышение эффективности производственной деятельности;
- развитие научно-технического потенциала ТК «ТВЭЛ» и атомной отрасли в целом;
- социально-экономическое развитие регионов присутствия;
- принцип заботы о сотрудниках;
- соблюдение прав человека;
- противодействие коррупции.

Подробнее о деятельности ТК «ТВЭЛ» по поддержанию вышеперечисленных принципов рассказано в Отчете.

Корпоративное управление

В области корпоративного управления ОАО «ТВЭЛ» придерживается политики соблюдения основных российских и международных стандартов, а также практики корпоративного управления Госкорпорации «Росатом». Совершенствование систе-

мы корпоративного управления нацелено на увеличение капитализации Компании за счет повышения эффективности, ответственности и прозрачности ее деятельности и управления.

В ходе реализации корпоративной политики координируется и контролируется деятельность дочерних и зависимых обществ (ДЗО) в производственной, научно-технической, инвестиционной, финансовой, ценовой, сбытовой, социальной и кадровой областях. Регламентируются организационно-правовые взаимоотношения ОАО «ТВЭЛ» и ДЗО при реализации процедур принятия решений в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Утверждаются регламенты взаимодействия Госкорпорации «Росатом» и ОАО «ТВЭЛ», а также взаимодействия ОАО «ТВЭЛ» и его ДЗО.

В своей деятельности ОАО «ТВЭЛ» и ДЗО придерживаются требований и принципов Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению ФКЦБ России (утвержден Распоряжением ФКЦБ от 4 апреля 2002 года № 421/р).

В соответствии с Положением о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг (утверждено приказом Федеральной службы по финансовым рынкам от 4 октября 2011 года N 11-46/пз-н) Компания раскрывает на сайте <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=400> следующую информацию: устав, изменения и дополнения к уставу, годовые отчеты, годовую бухгалтерскую отчетность, сообщения об утверждении годовой бухгалтерской отчетности, пояснительные записки к годовой бухгалтер-

ской отчетности, аудиторские заключения, списки аффилированных лиц, изменения, внесенные в список аффилированных лиц, сообщения о раскрытии списка аффилированных лиц.

Органы управления ОАО «ТВЭЛ» сформированы в соответствии с Уставом Компании.

Решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания акционеров, принимаются единственным акционером ОАО «ТВЭЛ» – ОАО «Атомэнергпром».

Высшими органами управления обществ, входящих в состав ТК «ТВЭЛ», являются общие собрания акционеров (участников). Порядок принятия решений общими собраниями акционеров (участников) обществ, входящих в состав ТК «ТВЭЛ», определен положениями об этих органах.

Также органами управления ОАО «ТВЭЛ» и обществ ТК «ТВЭЛ» являются советы директоров и единоличные исполнительные органы, осуществляющие свою деятельность в соответствии с положениями об этих органах, утверждаемыми общими собраниями акционеров.

Органами контроля как ОАО «ТВЭЛ», так и обществ ТК «ТВЭЛ» являются ревизионные комиссии, осуществляющие свою деятельность в соответствии с положениями об этих органах, утверждаемыми собраниями акционеров (участников).

GRI G3.1: 4.8

Рис. 5. Схема органов корпоративного управления ОАО «ТВЭЛ»



GRI G3.1: 4.1

GRI G3.1: 2.9

Структура акционерного капитала

Уставный капитал Компании формируется из номинальной стоимости акций Компании, принадлежащих единственному акционеру — ОАО «Атомэнергопром».

Уставный капитал Компании составляет 22 961 670 рублей.

Компанией размещены обыкновенные именные акции номинальной стоимостью 1 рубль каждая в количестве 22 961 670 штук.

Все акции Компании выпущены в бездокументарной форме.

В отчетном году изменений в структуре акционерного капитала и системе корпоративного управления не происходило.

Совет директоров

Совет директоров ОАО «ТВЭЛ» играет ключевую роль в управлении Топливной компанией.

Решением единственного акционера ОАО «ТВЭЛ» от 28 июня 2013 года № 21 Совет директоров избран в следующем составе:

GRI G3.1: 4.7

- **Локшин Александр Маркович**, первый заместитель генерального директора Госкорпорации «Росатом» по операционному управлению;
- **Залимская Людмила Михайловна**, генеральный директор ОАО «Техснабэкспорт»;
- **Комаров Кирилл Борисович**, заместитель генерального директора Госкорпорации «Росатом» — директор Блока по развитию и международному бизнесу;
- **Корогодин Владислав Игоревич**, директор по управлению ЖЦ ЯТЦ и АЭС Госкорпорации «Росатом»;
- **Соломон Николай Иосифович**, первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям — главный финансовый директор Госкорпорации «Росатом»;
- **Оленин Юрий Александрович**, президент ОАО «ТВЭЛ».

Члены Совета директоров акциями ОАО «ТВЭЛ» и его ДЗО не владеют.

Независимые члены Совета директоров в понимании Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению Распоряжением ФКЦБ РФ от 4 апреля 2002 года №421/р, у Компании отсутствуют.

GRI G3.1: 4.3

Вознаграждение и компенсация расходов, связанных с выполнением обязанностей, членам Совета директоров ОАО «ТВЭЛ» не предусмотрены.

Все члены Совета директоров Компании получают заработную плату по месту основной деятельности.

За отчетный период комитеты и комиссии в составе Совета директоров Компании не функционировали.

Информация о членах Совета директоров приведена в **интерактивной версии Отчета**.

Единоличный исполнительный орган

В соответствии с Уставом ОАО «ТВЭЛ» решением единственного акционера Компании (№ 17 от 28 июня 2012 года), а также на основании заключенного с Компанией контракта функции единоличного исполнительного органа выполняет **Президент ОАО «ТВЭЛ» — Оленин Юрий Александрович**.

GRI G3.1: 4.2

Президент Компании акциями ОАО «ТВЭЛ» и его ДЗО не владеет.

В соответствии с контрактом, заключенным между Компанией и Президентом, размер его вознаграждения по итогам работы за год определяется решением Совета директоров Компании исходя из финансово-экономических результатов деятельности Компании.

В карту ключевых показателей эффективности (КПЭ) Президента ОАО «ТВЭЛ» включены:

GRI G3.1: 4.5 4.9

- 1) скорректированный свободный денежный поток Госкорпорации «Росатом», млрд руб. (новый КПЭ с 2013 года);
- 2) скорректированный свободный денежный поток ТК «ТВЭЛ», млрд руб. (новый КПЭ с 2013 года);
- 3) выручка дивизиона^{*} по смежной продукции, млн руб. (новый КПЭ с 2013 года);
- 4) снижение ураносодержащих запасов по НС ЯТЦ в целом, млрд руб. (новый КПЭ с 2013 года);
- 5) портфель зарубежных заказов по традиционным продуктам на 10 лет, млн USD;
- 6) производительность труда, млн руб./чел.;
- 7) уровень вовлеченности персонала, %;
- 8) оценка руководителя;
- 9) LTIFR, %^{**};
- 10) отсутствие нарушений уровня 2 по шкале INES по отрасли и случаев облучения персонала свыше 50 мЗв в год;
- 11) отсутствие нарушений выше 2 по шкале INES по отрасли;
- 12) динамика удельной себестоимости основной продукции, %.

Информация о годовом доходе Президента ОАО «ТВЭЛ» Юрия Александровича Оленина в 2013 году раскрыта на сайте Госкорпорации «Росатом»^{***}.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ТВЭЛ».

Решением единственного акционера ОАО «ТВЭЛ» от 28 июня 2013 года №21 избрана ревизионная комиссия в следующем составе:

- **Васьковский Владимир Владимирович**, начальник отдела моделирования операционных потоков и цен по ключевым продуктам Управления операционной эффективностью Госкорпорации «Росатом»;
- **Линяев Олег Иванович**, начальник отдела проектов ЖЦ ЯТЦ Управления проектами ЖЦ ЯТЦ Госкорпорации «Росатом»;
- **Леонова Ирина Михайловна**, начальник отдела экономического планирования Управления экономики и контроллинга Госкорпорации «Росатом».

Управление ДЗО

В управлении ДЗО значительная роль отведена советам директоров, в компетенцию которых уставами включены важнейшие вопросы деятельности ДЗО. Подготовка заседаний советов директоров ДЗО осуществляется с привлечением структурных подразделений ОАО «ТВЭЛ» для проработки материалов по вопросам повестки дня и выработки проектов решений.

Управление собственностью в ОАО «ТВЭЛ» направлено на совершенствование структуры и повышение эффективности использования внеоборотных активов, включающих пакеты акций дочерних и других хозяйствующих обществ, а также основные средства, в том числе объекты недвижимости. Организовано управление как непосредственно имуществом ОАО «ТВЭЛ», так и его ДЗО.

Управление пакетами акций хозяйствующих обществ базируется на механизме корпоративных взаимоотношений, а также внутренних документах, определяющих порядок

* Топливная компания с 4 марта 2013 года является управляющей компанией Топливного Дивизиона Госкорпорации «Росатом». ОАО «Техснабэкспорт» не входит более в Топливный Дивизион, а является отдельным отраслевым комплексом (приказ Госкорпорации «Росатом» от 4 марта 2013 № 1/218-П).

** Коэффициент частоты травматизма с временной потерей трудоспособности, основной индикатор эффективности работы компании в области охраны труда и промышленной безопасности в международной практике. LTIFR = количество травмированных, чел / количество отработанных человеко-часов в целом по компании)*1000000.

*** http://www.rosatom.ru/aboutcorporation/public_reporting/dohody_pravlenie/

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»:

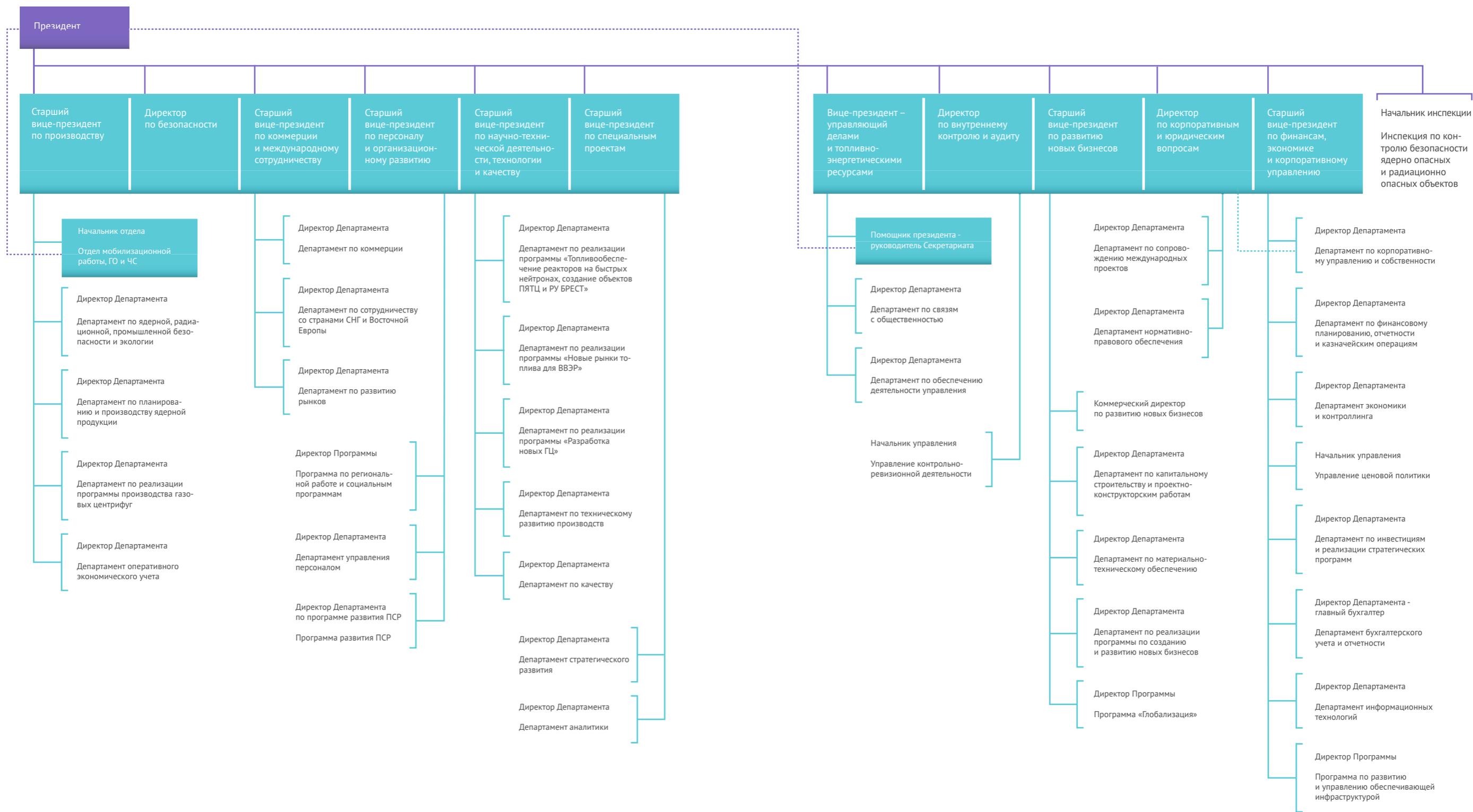
- поддержка реализации корпоративной стратегии Госкорпорации «Росатом» посредством следования общеотраслевому процессу управления рисками;
- обеспечение непрерывности (стабильности) всех бизнес-процессов за счет выявления, оценки и минимизации угроз, способных повлиять на результаты деятельности ТК «ТВЭЛ», 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

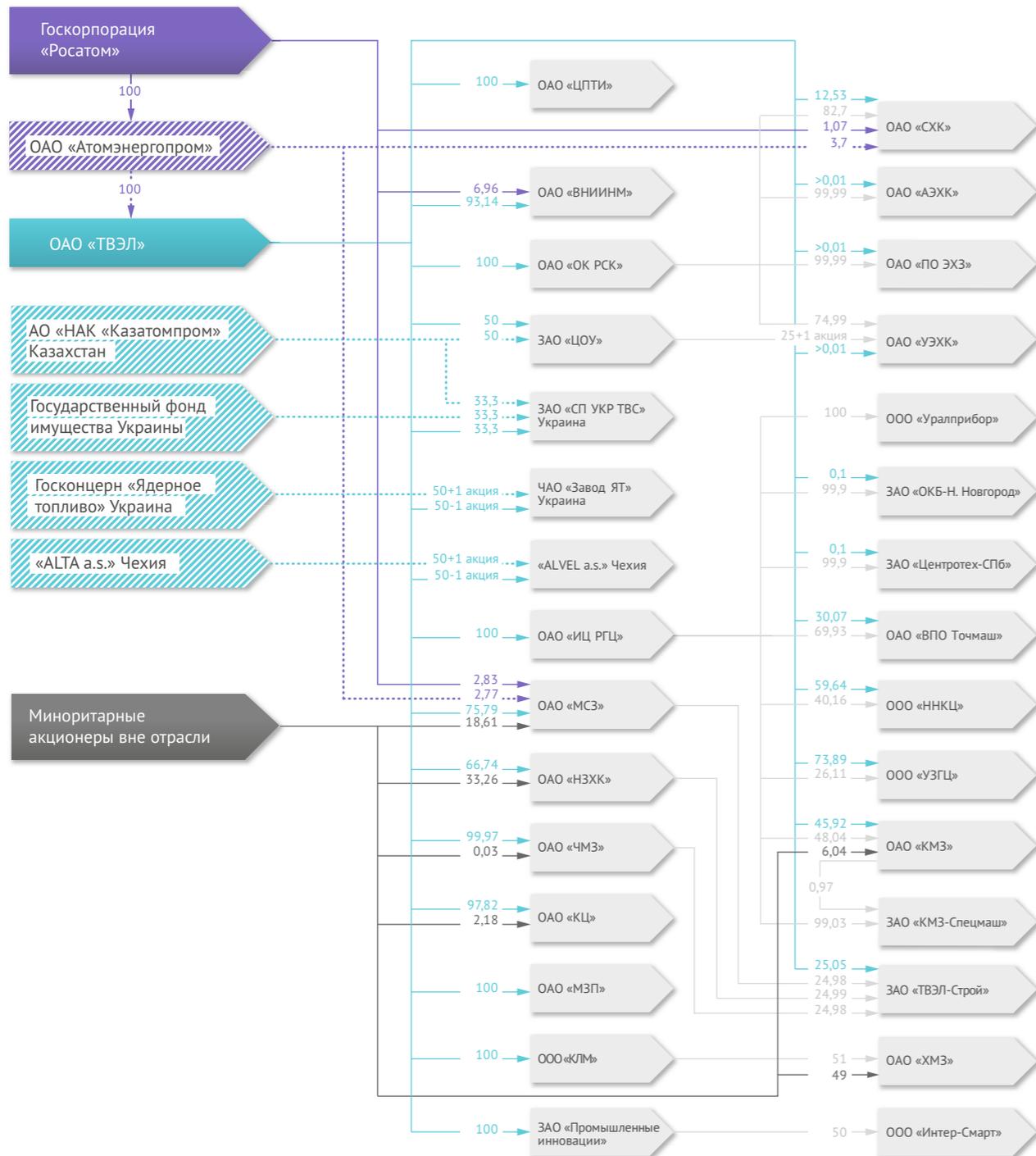
Участники КСУР ОАО «ТВЭЛ»	Роли участников КСУР в процессе управления рисками
Президент ОАО «ТВЭЛ»	Утверждение политики, регламента и методических указаний управления рисками Топливной компании
Владельцы рисков	Обеспечение реализации процессов управления рисками
Ответственные за управление рисками	Реализация 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"> сбои в мировой/российской кредитно-денежной системе; изменение тарифов по оплате услуг коммунальных служб, транспортных организаций и т.п.; увеличение минимальной заработной платы и т.д. Внутренние факторы риска: <ul style="list-style-type: none"> сбои в организации производственных процессов; снижение уровня загрузки оборудования; устаревание производственных технологий и оборудования, сбои в его работе и т.д. 	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

Система внутреннего контроля ТК «ТВЭЛ»

Система внутреннего контроля (СВК) Топливной компании – взаимосвязанная целостная совокупность организационных структур, процессов и процедур, правил их осуществления, а также характеристик системы управления, постоянно или эпизодически реализующая функцию внутреннего контроля и обеспечивающая достижение целей внутреннего контроля.

Специализированный орган внутреннего контроля (СОВК) – подразделение организации Топливной компании, осуществляющее деятельность исключительно по проведению внутреннего контроля в различных сферах деятельности.

СОВК ОАО «ТВЭЛ» (Блок Директора по внутреннему контролю и аудиту) состоит из управления контрольно-ревизионной деятельности, отдела внутреннего аудита, отдела контроля конкурентной политики и осуществляет свою деятельность в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации, локальными нормативными актами Госкорпорации «Росатом» и ОАО «ТВЭЛ», а также Положениями о данных структурных подразделениях.

Цель СВК согласно Концепции развития системы внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» – повышение гарантий достижения стратегических целей Топливной компании, содействие совершенствованию системы корпоративного управления в ОАО «ТВЭЛ» и обществах, входящих в контур управления Топливной компании, в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, контролирующих государственных органов и международных стандартов.

Цель развития СВК – поддержание механизмов корпоративного управления, в первую очередь контрольных, в адекватном состоянии к меняющимся внешним и внутренним условиям.

Приоритетная задача Блока Директора по внутреннему контролю и аудиту – сохранение управляемости процессами функционирования и развития СВК.

Основными субъектами системы внутреннего контроля в Топливной компании являются: Президент ОАО «ТВЭЛ», Совет директоров ОАО «ТВЭЛ», менеджмент ОАО «ТВЭЛ», Блок Директора по внутреннему контролю и аудиту ОАО «ТВЭЛ», а также органы управления и СОВК ДЗО ОАО «ТВЭЛ».

Объектами контроля являются: ОАО «ТВЭЛ» и его ДЗО, их структурные подразделения, а также осуществляемая ими деятельность.

Результаты 2013 года

В рамках поставленных задач на 2013 год Блоком Директора по внутреннему контролю и аудиту ОАО «ТВЭЛ» проведены:

- 1) аудиты бизнес-процессов (управленческих процессов), в ходе которых оценены риски в случае недостижения операционных целей; по результатам проведенных аудитов дана оценка эффективности СВК и разработаны рекомендации по улучшению эффективности и результативности данных процессов;
- 2) контрольные мероприятия, в ходе которых дана оценка эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ТВЭЛ» и ДЗО Топливной компании; по результатам проведенных контрольных мероприятий объектами контроля разработаны планы мероприятий по устранению выявленных в ходе контрольных мероприятий нарушений.

Таблица 10. Количество контрольных мероприятий, осуществленных специалистами Блока Директора по внутреннему контролю и аудиту ОАО «ТВЭЛ» в 2011–2013 годах

Показатель	Ед. изм.	2011	2012	2013	2013/2012, %
Количество осуществленных контрольных мероприятий в соответствии с планом, в т.ч.:	шт.	33	38	51	34
в составе ревизионных комиссий	шт.	23	25	27	8
проверки финансово-хозяйственной деятельности, в т.ч. закупочной деятельности и кадрового делопроизводства	шт.	10	8	16	100
внутренний аудит	шт.	0	5	8	60

Все проверки, предусмотренные Сводным планом контрольных мероприятий, выполнены. По результатам проведенных контрольных мероприятий Блоком Директора по внутреннему контролю и аудиту осуществляется последующий мониторинг устранения выявленных нарушений.

Задачи на перспективу до 2015 года

В соответствии с политикой в области внутреннего контроля Госкорпорации «Росатом» и ее организаций в перспективе до 2015 года реализуются следующие ключевые направления развития системы внутреннего контроля:

- встраивание в процессы адекватных контрольных процедур с закреплением ответственности участников процессов за действенность и эффективность внутреннего контроля;
- развитие механизмов вовлечения критически важных заинтересованных сторон в деятельность по внутреннему контролю;
- развитие мониторинга надежности и эффективности СВК путем внедрения различных способов постоянной и периодической оценки состояния СВК;
- развитие компетенций и потенциала СОВК.

Управление закупочной деятельностью

Основными документами ОАО «ТВЭЛ» и его обществ, регламентирующими закупочную деятельность и устанавливающими критерии отбора поставщиков и подрядчиков, являются:

- Единый отраслевой стандарт закупок Госкорпорации «Росатом» (ЕОСЗ);
- Корпоративный стандарт ОАО «ТВЭЛ» «Процесс закупок».

Процедуры закупок осуществляются с использованием следующих электронных площадок: ОАО «ЕЭТП», ООО «Фабрикант», ООО «А-К-Д». Данный подход к организации закупочной деятельности способствует ее открытости и прозрачности, а также обеспечивает экономию трудовых и финансовых ресурсов.

Общая экономия предприятий ТК «ТВЭЛ» в результате проведения закупочных процедур на открытой конкурентной основе по итогам 2013 года составила 2 534,2 млн руб.

Динамика основных показателей, характеризующих эффективность закупочной деятельности ТК «ТВЭЛ», приведена в табл. 11.

Таблица 11.

Показатель	Ед. изм.	2011	2012	2013
Доля закупок, осуществленных путем организации публичных открытых конкурентных процедур в рамках ЕОСЗ	%	90,1	96,2	95,22
Общая сумма закупок ТК «ТВЭЛ»	млн руб.	98 152,6	133 386,7	161 199,8
Общая экономия предприятий ТК «ТВЭЛ» в результате проведения закупочных процедур на открытой конкурентной основе	млн руб.	1 994,6	2 051,0	2 534,2

Более 90% конкурентных закупочных процедур проводятся на электронных торговых площадках.

Динамика приведенных показателей свидетельствует о повышении эффективности управления закупочной деятельностью, прозрачности процедур. Эффективное взаимодействие с поставщиками приводит к снижению рисков коррупции и мошенничества, рисков приобретения продукции ненадлежащего качества.

GRI G3.1: EC6

Согласно положениям Стандарта закупок ОАО «ТВЭЛ», Компания не имеет права устанавливать преференции поставщикам по территориальному признаку, местные поставщики участвуют в конкурентных процедурах на общих основаниях, специальные подходы по работе с местными поставщиками не применяются. Исключения составляют аутсорсинговые компании, созданные в ходе реструктуризации Топливной компании (ТК «ТВЭЛ» гарантирует определенные объемы заказов в течение пяти лет). Так в 2013 году 75% заказов было гарантировано предприятиям ТК «ТВЭЛ», а 25% – разыграно на открытом конкурсе; с 2014 года и далее установлены следующие пропорции – 60% на 40%; 50% на 50% и 25% на 75%.

Среди ключевых поставщиков и подрядчиков ТК «ТВЭЛ» имеются организации,

занимающие монопольное положение на рынке. Согласно положениям Стандарта закупок ОАО «ТВЭЛ», закупочные процедуры с такими контрагентами осуществляются без объявления конкурса (для субъектов естественных монополий) и через процедуру «Закупка у единственного поставщика».

ТК «ТВЭЛ» поддерживает, соблюдает и защищает основополагающие права человека, строит свои внешние деловые связи, руководствуясь принципами честности, порядочности и открытости.

В конкурентных процедурах по выбору поставщиков отсутствуют условия, способные нарушить права человека, Компания также не включает подобные требования в свои контракты и соглашения. В связи с отсутствием законодательных требований поставщики и подрядчики не проходят оценку на предмет соблюдения ими прав человека, однако

* Аналитические возможности учетной системы не позволяют произвести расчет их количества.

все контракты проверяются на соответствие нормам российского законодательства, что предполагает оценку в том числе и в части соблюдения прав человека. Все предприятия Топливной компании имеют необходимую организационную структуру и ресурсы для осуществления закупочной деятельности в соответствии с ЕОСЗ.

Все предприятия Топливной компании с 2013 года размещают конкурентные процедуры посредством интеграционного решения централизованной информационной системы ЕОС-Закупки Росатом (SAP SRM), электронных торговых площадок и официального сайта Госкорпорации «Росатом» <http://zakupki.rosatom.ru/>.

В отчетном году на сайте ОАО «КЦ»* внедрен новый функционал, позволяющий потенциальным участникам после регистрации заранее получать персональные приглашения для участия в закупочных процедурах по интересующим их лотам.

Предприятия, подпадающие под действие Федерального закона № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», дополнительно размещают информацию о закупках в единой информационной системе РФ <http://zakupki.gov.ru/>.

Для организованного перехода предприятий Топливной компании на децентрализованное размещение закупок предприятиями были реализованы следующие действия:

- набор и обучение персонала,
- создание структуры контролирующих органов,
- усиление органов по защите активов,
- интеграция информационных систем.

В поддержку дорожной карты «Расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием», утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 29 мая 2013 года № 867-р, в 2013 году ОАО «ТВЭЛ» разработан план по расширению доступа к участию в конкурентных процедурах ТК «ТВЭЛ» предприятий малого и среднего предпринимательства. План будет реализован после утверждения поддерживающих дорожную карту нормативных правовых актов.

В конце 2013 года стартовал проект «Оптимизация системы управления материально-техническим обеспечением предприятий ТК».

С сентября 2012 года в ОАО «ТВЭЛ» функционирует арбитражный комитет, наделенный полномочиями по рассмотрению жалоб на действия (бездействие) заказчика, уполномоченного органа, организатора закупки, закупочной комиссии при проведении закупочных процедур в интересах организаций, отнесенных к контуру управления ТК «ТВЭЛ».

В отчетный период в арбитражный комитет поступило 156 жалоб по закупочным процедурам на сумму 2 274,28 млн руб., из них 39,8% жалоб признаны необоснованными, 13,1% – признаны обоснованными, 7,8% – признаны частично обоснованными, 19,6% – отозваны заявителем, 19,7% оставлены без рассмотрения в связи с неподведомственностью, несоблюдением порядка, формы и сроков подачи жалобы.

С 1 января 2013 года в ТК «ТВЭЛ» в рамках политики децентрализации закупочных процедур установлены пороговые значения по организации закупок: закупки до 5 млн руб. ДЗО проводят самостоятельно; закупки от 5 до 100 млн руб. проводит ОАО «КЦ»; закупки более 100 млн руб. – ОАО «Атомкомплект»**.

* ОАО «КЦ» – специализированное ДЗО ОАО «ТВЭЛ» для осуществления закупочных процедур.

** ОАО «Атомкомплект» входит в перечень ДЗО Госкорпорации «Росатом».

Цели проекта:

- внедрение категорийного управления в ТК «ТВЭЛ»;
- снижение складских запасов предприятий Топливной компании (проведение работ в рамках оптимизации неустраиваемых складских запасов и снижения их уровня на предприятиях);
- оптимизация складской инфраструктуры и материальных потоков (оптимизация материальных потоков как во внутренней логистической системе предприятий, между предприятиями ТК «ТВЭЛ», так и между предприятиями различных дивизионов Госкорпорации «Росатом»).

Реализация проекта продолжится до 2016 года.

Информационные технологии

В целях повышения эффективности деятельности, оптимизации бизнес-процессов ТК «ТВЭЛ» использует самые современные информационные технологии и решения.

В 2013 году Департамент информационных технологий продолжил:

- осуществление проектной деятельности по развитию и внедрению новых информационных систем в соответствии с программой трансформации информационных технологий Госкорпорации «Росатом», потребностями руководства ОАО «ТВЭЛ», с учетом планов по развитию Топливной компании;
- осуществление координации ИТ-деятельности предприятий ТК «ТВЭЛ»;
- обеспечение бесперебойной работы сотрудников.

Основные результаты 2013 года

- Успешно завершён проект тиражирования Типового решения системы управления ресурсами предприятия Топливной компании на базе SAP ERP на предприятиях ОАО «КМЗ», ОАО «ЧМЗ», ОАО «ПО ЭХЗ», ОАО «НЗХК», ОАО «АЭХК».
- В 3–4 кварталах 2013 года введена в эксплуатацию единая отраслевая система электронного документооборота Госкорпорации «Росатом» еще на шести предприятиях Топливной компании (ООО «Уралприбор», ООО «ННКЦ», ООО «Центротех-СПб», ЗАО «ОКБ-НН», ОАО «ЦПТИ», ОАО «МЗП»).
- Успешно завершился проект «Тиражирование расширенной функциональности мастер-системы по управлению персоналом на производственных предприятиях второй очереди» на ОАО «ПО ЭХЗ», ОАО «ЧМЗ», ОАО «КМЗ». Система полностью автоматизирует кадровый учет, управление организационной структурой, учет табельного времени и расчет заработной платы, а также процессы управления эффективностью и учета показателей охраны труда. Таким образом, все предприятия, входящие в контур проекта SAP ERP Топливной компании, работают также и в единой централизованной системе управления персоналом SAP HCM Госкорпорации «Росатом».
- Успешно завершился проект «Развитие АСУ КТПП в дивизионе «Фабрикация». Расширенная функциональность системы введена в промышленную эксплуатацию на предприятиях ОАО «МСЗ», ОАО «ЧМЗ», ОАО «НЗХК», ОАО «ТВЭЛ».
- Успешно завершается проект «Тиражирование и развитие АСУ КТПП в дивизионе «Газовые центрифуги». Система, с учетом внедрения расширенной функциональности, введена в опытно-промышленную эксплуатацию на предприятиях ЗАО «ОКБ-НН», ОАО «КМЗ», ООО «ННКЦ», ООО «УЗПЦ», ООО «Уралприбор», филиал ООО «ННКЦ» – «Центротех-СПб», ОАО «ТВЭЛ».

* Категорийное управление (менеджмент) в закупках – план действий для эффективного управления закупками, поставками, запасами и взаимодействия с поставщиками в рамках категории закупаемых товаров. В результате внедрения категорийного менеджмента ТК «ТВЭЛ» планирует, в частности, минимизировать использование услуг посреднических организаций, заключать долгосрочные контракты с производителями продукции.

Развитие АСУ КТПП, реализованное в рамках данных проектов, позволит:

- 1) сократить затраты на осуществление конструкторской и технологической подготовки производства на 10% за счет применения более рациональных способов организации работы;
 - 2) сократить сроки согласования технической документации с предприятиями на 10% за счет автоматизированного взаимодействия между предприятиями;
 - 3) сократить сроки проектирования и запуска изделий в производство на 20% за счет координации взаимодействия подразделений предприятий и использования накопленных в Системе типовых конструкторских и технологических решений.
- Утверждено Президентом ОАО «ТВЭЛ» Соглашение об электронном взаимодействии и использовании электронных подписей при управлении конструкторской и технологической документацией на предприятиях Топливной компании.
 - В ООО «ННКЦ» завершён проект тиражирования унифицированной системы управления ресурсами предприятия 1С ERP: Росатом. Система переведена в промышленную эксплуатацию.
 - Завершён проект «Создание централизованного корпоративного фонда нормативно-технической документации по закупочной деятельности и документации интегрированной системы менеджмента качества, экологии и безопасности труда Топливной компании».

Планы на 2013 год по реализации ИТ-проектов выполнены в полном объеме.

В соответствии с программой трансформации информационных технологий Госкорпорации «Росатом» на 2014 год запланирована реализация/продолжение реализации следующих проектов (при наличии финансирования):

- реализация проекта «Пилотное внедрение подсистем управления элементами жизненного цикла изделия в дивизионе «Газовые центрифуги»;
- реализация проекта «Тиражирование АСУ КТПП на предприятиях разделительно-сублиматного комплекса (ОАО «УЭХК», ОАО «ПО ЭХЗ», ОАО «СХК», ОАО «АЭХК»);
- реализация проекта «Разработка Концепции автоматизации основной деятельности ОАО «ВНИИИМ им. А.А. Бочвара»;
- реализация проекта «Разработка Концепции создания интегрированной системы управления проектированием ОАО «ЦПТИ»;
- реализация проекта «Расширение функциональности корпоративного хранилища данных» и ряд других.

Правовое поле деятельности ТК «ТВЭЛ»

ОАО «ТВЭЛ» участвует в законодательных инициативах Госкорпорации «Росатом» в соответствии с планом законопроектных работ и в пределах своей компетенции. В рамках деятельности рабочей группы готовятся предложения, анализируются проекты документов федеральных органов власти, разрабатываются законопроекты. Предложения, рассматриваемые рабочей группой, затрагивают регулирование деятельности как ТК «ТВЭЛ», так и иных организаций атомного энергопромышленного комплекса.

Так, в 2013 году специалисты ТК «ТВЭЛ» принимали участие в разработке следующих нормативных правовых актов:

- нормативные правовые акты, необходимые для реализации Федерального закона от 11 июля 2011 года № 190-ФЗ «Об обращении с радиоактивными отходами и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;
- проект федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон от 21 ноября 1995 года № 170-ФЗ «Об использовании атомной энергии» (в составе рабочей группы Госкорпорации «Росатом»).

Противодействие коррупции и урегулирование конфликта интересов

Проводимая государством политика по борьбе с коррупцией в полной мере разделяется руководством ТК «ТВЭЛ».

С целью создания условий для снижения уровня коррупции и хищений в организациях Топливной компании принят локальный нормативный документ – «О реализации Комплексной программы противодействия коррупции и хищениям в ОАО «ТВЭЛ» и обществах, входящих в контур управления Топливной компании» – в основе которого лежит утвержденная Госкорпорацией «Росатом» «Комплексная программа противодействия коррупции и хищениям в атомной отрасли (на 2012–2013 годы)». В настоящее время в Госкорпорации «Росатом» осуществляется подготовка Комплексной программы противодействия коррупции и хищениям в атомной отрасли на 2014–2015 годы.

Тел. 8-800-100-07-07, 0707@rosatom.ru – координаты единой «горячей линии» Государственной корпорации «Росатом» по противодействию коррупции и хищениям в атомной отрасли. Подробная информация на сайте Госкорпорации «Росатом» www.rosatom.ru в разделе «Партнерам и клиентам», а также «Противодействие коррупции и хищениям» на сайте Топливной компании www.tvel.ru в разделе «О Топливной компании», далее «Политика Госкорпорации по борьбе с хищениями».

В целях организации системы по борьбе с противоправными действиями в ТК «ТВЭЛ» созданы следующие подразделения:

- блок по безопасности (на уровне ОАО «ТВЭЛ»), включающий отдел экономической безопасности, отдел защиты коммерческой тайны и группу информационно-аналитического обеспечения;
- подразделения по защите активов (на уровне ДЗО) (см. рис. 8), формирование которых во всех ДЗО было завершено в 2013 году.

Фактическая численность сотрудников подразделений по защите активов ТК «ТВЭЛ» по состоянию на 31 декабря 2013 года составляет 60 человек.

Деятельность подразделений по борьбе с противоправными действиями, а именно: их функции, структура и организация работы как внутри ТК «ТВЭЛ», так и во взаимодействии с внешними организациями – определена положениями о соответствующих подразделениях.

Основными направлениями работы структурных подразделений являются:

- обеспечение экономической безопасности и защиты активов ОАО «ТВЭЛ» и его предприятий при осуществлении ими производственной и финансово-экономической деятельности;
- выявление, предотвращение и локализация угроз (рисков) экономическим интересам и деловой репутации ОАО «ТВЭЛ» и его предприятий;
- информационно-аналитическое обеспечение Президента Компании и структурных подразделений Компании в сфере экономической безопасности;
- обеспечение в Компании и ДЗО режима коммерческой и служебной тайны;
- обеспечение кадровой безопасности Компании и ее ДЗО.

Рис. 8. Система по борьбе с противоправными действиями в ТК «ТВЭЛ»



Структурными подразделениями ТК «ТВЭЛ» по борьбе с противоправными действиями осуществляется непрерывный мониторинг движения активов, анализ факторов и условий, способствующих возникновению внешних и внутренних угроз (рисков) активам и экономическим интересам ОАО «ТВЭЛ» и ДЗО, реализуются меры предупреждения, противодействия и нейтрализации их негативных последствий. В 2013 году анализ проведен в отношении всех предприятий ТК «ТВЭЛ».

Все сотрудники ТК «ТВЭЛ» в обязательном порядке проходят ознакомление с положениями и регламентами по вопросам борьбы с хищениями и коррупцией.

Охват информирования составляет 100% персонала. Дополнительно сотрудники ответственных подразделений проходят специализированное обучение у внешних провайдеров по актуальным вопросам в области антикоррупционной политики. Так, в 2013 году краткосрочные курсы повышения квалификации прошли 14 человек (9 человек по программе «Выявление и предупреждение коррупционных проявлений» и 5 человек по программе «Внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности на предприятиях и в организациях отрасли»).

GRI G3.1: SO2

GRI G3.1: SO3

Основные результаты 2013 года

- Организовано и проведено 430 проверок (в 2012 году – 397), направленных на предотвращение ущерба и недопущение утраты активов. В правоохранительные органы направлено 42 пакета материалов (в 2012 году – 34), на основании которых возбуждено 34 уголовных дела (в 2012 году – 17). К дисциплинарной и материальной ответственности привлечен 121 работник (в 2012 году – 109), из которых 9 уволено с предприятий (в 2012 году – 4).
- В части проверки информации о злоупотреблениях и нарушениях, поступившей по специализированным каналам связи «Горячая линия», проведены 52 проверки, в 13 случаях сведения были подтверждены (в 2012 году подтверждены 24 случая нарушений из 51 проверенных), 7 виновных привлечены к дисциплинарной и материальной ответственности, трое уволены, материалы в правоохранительные органы не направлялись.
- Отмечен случай невозобновления деловых контактов с компанией-поставщиком контрафактных автоматических выключателей ООО «ЭнергоРемКомплект».
- Размер предотвращенного и возмещенного ущерба в результате реализации мероприятий по обеспечению экономической безопасности и защиты активов составил 473 млн руб., что на 29% больше, чем в 2012 году.
- Завершенные правовые действия против организации или ее сотрудников в связи с коррупционными практиками в отчетном периоде отсутствуют.

GRI G3.1: SO4