Протокол №3

диалога №3 ОАО «Атомэнергомаш» с заинтересованными сторонами по теме:

«Формирование Корпоративной системы управления рисками ОАО «Атомэнергомаш»

Место проведения: Москва, Озерковская наб. 28, стр. 3, 4-й этаж, к. 419
Дата и время проведения: 12 марта 2014 года с 14:00 до 16:00

ПОВЕСТКА:

1. Доклад «Формирование Корпоративной системы управления рисками ОАО «Атомэнергомаш»;
2. Выступления представителей заинтересованных сторон (рекомендации/предложения/вопросы по теме доклада и отражению информации о корпоративной системе управления рисками ОАО «Атомэнергомаш» в годовом отчете за 2013 год.
3. Заключительное слово представителей ОАО «Атомэнергомаш» (реакция менеджмента на рекомендации/предложения/запросы заинтересованных сторон, подведение итогов диалога).

Перед встречей участники диалогов получили следующие информационные материалы:

- Программа диалога;
- Перечень участников диалога;
- Презентация «Формирование Корпоративной системы управления рисками ОАО «Атомэнергомаш»;

УЧАСТВОВАЛИ:

№ п/п	ФИО участника	Должность	Компания	Статус участника
Модератор диалога				
1	Емельянова Юлия Викторовна	Зам. генерального директора, партнер	ООО «Нексиа Пачоли»	Модератор диалога
Представители ОАО «Атомэнергомаш»				
2	Тулупов Константин Владимирович	Директор по стратегии	ОАО «Атомэнергомаш»	Руководитель, ответственный за подготовку отчета
3	Радовский Игорь Анисимович	Главный специалист управления стратегического развития	ОАО «Атомэнергомаш»	Член рабочей группы по отчетности
Акционеры				
4	Головачев Сергей Сергеевич	Руководитель проекта департамента коммуникаций	Госкорпорация "Росатом"	
ДЗОК				
5	Кузнецова Наталья Александровна	Специалист отдела стратегического развития	ОАО «ОКБМ Африкантов»	Представитель общественного заверителя
6	Молодцова Ксения Анатольевна	Специалист отдела стратегического развития	ОАО «ОКБМ Африкантов»	Представитель общественного заверителя
Отраслевые партнеры				
7	Зоря Олег Валерьевич	Главный специалист отдела инвестиций	ОАО «НИАЭП»	
8	Пожидаева Марина Александрова	Старший специалист Департамента стратегических коммуникаций	ОАО «Техснабэкспорт»	Представитель общественного заверителя
9	Попова Елена Петровна	Заместитель главного инженера проекта группы управления проектами НИОКР	ОАО «Атомэнергопроект»	
Инвестиционное сообщество				
10	Князев Алексей Германович	Старший исполнительный директор	ООО «Горизонт КФ»	Представитель общественного заверителя

Профсоюзные организации				
11	Сидоров Евгений Борисович	Заместитель начальника информационного отдела	Российский профсоюз работников атомной энергетики и промышленности (РПРАЭП)	Общественный заверитель
Конкуренты				
12	Зиновьев Владимир Евгеньевич	Начальник управления стратегического развития и реализации проектов	ТКЗ "Красный котельщик"	
Образовательные учреждения				
13	Белоусов Павел Анатольевич	Зам. декана Физико-энергетического факультета	НИЯУ МИФИ	Общественный заверитель
14	Сенкевич Виктор Сергеевич	Доцент кафедры корпоративного управления	НОУ ДПО «ЦИПК»	
Общественные и некоммерческие организации				
15	Хасиев Алан Владимирович	Председатель	Межрегиональное общественное экологическое движение Ока	
Экспертное сообщество				
16	Макрушенко Елена Викторовна	Коммерческий директор	Издательский дом «Деловой экспресс»	
17	Ляховенко Татьяна Игоревна	Старший консультант	ООО «Нексиа Пачоли Консалтинг»	
18	Перцева Елена Юрьевна	Старший консультант	ЗАО «ЭНПИ Консалт»	Аудитор
19	Скобарев Владимир Юлианович	Зам. генерального директора	ЗАО «ЭНПИ Консалт»	Аудитор

ВЫСТУПИЛИ:

Ведущий диалога: Емельянова Юлия Викторовна, заместитель генерального директора группы компаний «Нексиа Пачоли», партнер (*GRI Certified Training Program Certificate от 10 октября 2013*)

Модератор поприветствовала участников диалога, озвучила регламент мероприятия, призвала принимать активное участие в дискуссии по докладу о корпоративной системе управления рисками ОАО» Атомэнергомаш» и передала слово первому докладчику.

ВОПРОС № 1.
ВЫСТУПИЛИ:

Радовский Игорь Анисимович, главный специалист управления стратегического развития ОАО «Атомэнергомаш»

Доклад «Формирование Корпоративной системы управления рисками ОАО «Атомэнергомаш»

В рамках своего доклада **Радовский И.А.** осветил следующие вопросы:

- методологический подход ОАО «Атомэнергомаш» к формированию корпоративной системы управления рисками, включая мотивацию компании, цели, задачи и принципы, корреляцию с системой управления рисками Госкорпорации «Росатом»;

- результаты проведенной в 2013 году работы по анализу рисков ОАО «Атомэнергомаш» на стратегическом горизонте: их перечень, карта, факторы и мероприятия по управлению;

- планы формирования корпоративной системы управления рисками на период до 2016 год и дальнейшую перспективу.

Презентация доклада в Приложении 1.

С дополнением доклада выступил **Тулупов Константин Владимирович, директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш».**

Тулупов К.Н. охарактеризовал текущий этап разработки корпоративной системы управления рисками как переход от описания рисков и понимания мероприятий по управлению ими на стратегическом горизонте к созданию инструментария, позволяющего оценить последствия реализации рисков и эффективность осуществляемых мероприятий в различных горизонтах планирования. До 2015 года планируется интеграция корпоративной системы управления рисками в процессы инвестиционного и бюджетного планирования для целей, в первую очередь, повышения качества планирования КПЭ компании и сотрудников.

Участники диалога задали вопросы на понимание и уточнение:

Вопрос:

Сенкевич Виктор Сергеевич, доцент кафедры корпоративного управления НОУ ДПО «ЦИПК»

- *Какие процессы корпоративная система управления рисками замещает, ликвидирует, дополняет?*
- *Как соотносится производственная система Росатома и система управления рисками?*

Ответ:

Тулупов Константин Владимирович, Директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш»

- ✓ На данный момент стоит задача создания инструментария оцифровки рисков в различных сценариях развития событий. Эта работа будет проводиться в ближайшие пару лет для экономического блока (для целей инвестиционного и бюджетного планирования). В перспективе такой инструментарий должен появиться у каждого блока. Важно понимать, что никакие процессы лквидированы не будут. Многие уже сейчас так или иначе управляют рисками, и мы дадим им инструментарий. Те же блоки, которые пока не решаютзадачи управления рисками - будут управлять.

Радовский Игорь Анисимович, главный специалист управления стратегического развития ОАО «Атомэнергомаш»

- ✓ Эти две системы на самом деле глубоко взаимосвязаны. Обе направлены на улучшение, совершенствование, решение существующих и потенциальных проблем. В связи с этим ПСР и управление рисками будут развиваться «плечом к плечу», когда задачи управления рисками распространятся за пределы блока стратегии, а также инвестиционного и бюджетного планирования.

Вопрос:

Сидоров Евгений Борисович, Заместитель начальника информационного отдела РПРАЭП

- *Верно ли я понимаю, что внедрение корпоративной системы управления рисками подразумевает дополнение должностных инструкций специалистов, задействованных в ней, новыми положениями?*
- *Планируется ли вводить новые штатные единицы в связи с внедрением корпоративной системы управления рисками?Кто будет отвечать за эту функцию?*
- *Насколько в предлагаемой корпоративной системе управления рисками учтены положения теории надежности и безопасности ядерных установок, в частности, определение риска (риск – это умножение ущерба от негативного события на его вероятность)?*

Ответ:

Тулупов Константин Владимирович, Директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш»

- ✓ Да, верно.
- ✓ Нет, на данный момент не планируется, проект по внедрению корпоративной системы управления рисками будет реализован силами блока по стратегии и экономического блока.

Радовский Игорь Анисимович, главный специалист управления стратегического развития ОАО «Атомэнергомаш»

- ✓ Важно понимать, что у нас есть регулятор в данном процессе – Госкорпорация «Росатом». Они уже инициировали и добились определенных результатов в других дивизионах отрасли. Мы же пока лишь входим в фазу дискуссии с Отделом управления рисками Госкоропорации. Поэтому необходимость введения должности риск-офицера будет оценена позже.
- ✓ Принятое в корпоративной системе управления рисками определение полностью соответствует названному Вами.

Вопрос:

Белоусов Павел Анатольевич, зам. декана Физико-энергетического факультета НИЯУ МИФИ

- *Будет ли, и каким образом, создаваемая система управления рисками интегрирована в общую систему управления предприятием?*
- *Будет ли создаваемая система управления рисками увязана с отдельными проектами развития?*

Ответ:

Тулупов Константин Владимирович, Директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш»

✓ Результаты анализа, проведенного в 2012-2013 годах, были использованы при подготовке Стратегии развития ОАО «Атомэнергомаш» до 2030 года. Для этого была получена вся входящяя информация от Дирекций, которая нам была нужна. Это было сделано в рамках формирования корпоративной Стратегии холдинга. Я не сторонник бюрократизации, но под каждый процесс, безусловно, должен быть понятный регламент. И он должен учитывать в том числе управление рисками. Пока что это вопрос следующего этапа, это не быстрый процесс.

✓ Да, после того, как корпоративная система управления рисками будет интегрирована во все бизнес-процессы и задействует всех сотрудников.

Вопрос:

Скобарев Владимир Юлианович, зам. генерального директора ЗАО «ЭНПИ Консалт»

- *Как планируется увязать корпоративную систему управления рисками и систему внутреннего контроля?*
- *Каким образом ОАО «Атомэнергомаш» оцифровывает нефинансовые риски, которые обозначены в числе ключевых рисков на стратегическом горизонте?*

Ответ:

Радовский Игорь Анисимович, главный специалист управления стратегического развития ОАО «Атомэнергомаш»

✓ Увязку корпоративной системы управления рисками и системы внутреннего контроля планируется производить в соответствии с требованиями стандарта управлениями риска COSO. Конкретная форма взаимодействия в настоящий момент обсуждается с Госкорпорацией Росатом.

Тулупов Константин Владимирович, Директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш»

✓ В рамках уже проведенной работы по выявлению и оценке рисков на стратегическом горизонте происходила оцифровка рисков, наиболее существенных с точки зрения их вероятности влияния на сводный скорректированный денежный поток. Иные риски оценивались частично, экспертным путем. Формирование подхода к полноценной оценке всех нефинансовых рисков – это одна из наших серьезнейших задач.

Вопрос:

Зоря Олег Валерьевич, главный специалист отдела инвестиций ОАО «НИАЭП»

- *Почему приоритетной темой выбрана «Корпоративная система управления рисками»?*

Тулупов Константин Владимирович, Директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш»

✓ Блок стратегии давно планировал начать проект построения корпоративной системы управления рисками. Выявление и оценка рисков на долгосрочном горизонте была произведена для разработки Стратегии ОАО «Атомэнергомаш» за 2030 год, сейчас настало время более детальной проработки этой темы, мы хотели бы рассказать о нашей работе и планах по этому направлению в публичном годовом отчете за 2013 год.

Емельянова Юлия Викторовна, зам. генерального директора, партнер ООО «Нексиа Пачоли»

- *Если говорить об отражении данной приоритетной темы в публичном годовом отчете за 2013 год, какая конкретная информация будет раскрыта в отчете?*

- **Тулупов Константин Владимирович, Директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш»**

✓ Будут отражены планы по созданию корпоративной системы управления рисками и результаты оценки рисков (карта рисков) на стратегическом горизонте. В целом, будет включено все то, что мы сегодня презентовали.

ВОПРОС № 2. Выступления представителей заинтересованных сторон (рекомендации/предложения/вопросы по теме диалога).

ВЫСТУПИЛИ:

Сидоров Евгений Борисович, Заместитель начальника информационного отдела РПРАЭП

- *Перечень мероприятий по управлению ключевым риском № 10 (Ухудшение общественного отношения к компании или атомным технологиям в целом) необходимо дополнить «работой с социальными медиа», тем более что в ОАО «Атомэнергомаш» такая работа ведется, причем с установлением измеримых показателей эффективности.*

Головачев Сергей Сергеевич, руководитель проекта департамента коммуникаций Госкорпорации "Росатом"

- *В числе факторов риска важно учесть текущую внешнеполитическую ситуацию.*
- *Включить в раздел об управлении рисками (возможно, в виде кейсов) информацию о том, какие риски реализовались в отчетном периоде и какие мероприятия были осуществлены ОАО «Атомэнергомаш» по их управлению.*

Сенкевич Виктор Сергеевич, доцент кафедры корпоративного управления НОУ ДПО «ЦИПК»

- *Предлагаю проранжировать мероприятия по управлению рисками, плюс ввести цифровые показатели, поясняющие эффект реализации данного мероприятия по управлению риском.*
- *В перечне мероприятий по управлению ключевыми рисками не забыть о страховании.*

Зоря Олег Валерьевич, главный специалист отдела инвестиций ОАО «НИАЭП»

- *Предлагаю в начале отчета поместить таблицу, поясняющую, почему приоритетная тема о корпоративной системе управления рисками может быть интересна различным группам заинтересованных сторон ОАО «Атомэнергомаш»: акционерам, покупателям и др.*

ВОПРОС № 4. Заключительное слово представителей компании

В завершение встречи Емельянова Ю.В. и Тулупов К.В. поблагодарили участников за высказанные предложения и замечания и пригласили их на общественные консультации по проекту отчета, которые запланированы на конец апреля 2014 года.

Таблица учета предложений заинтересованных сторон в приложении 2.

Приложение: 1. «Формирование Корпоративной системы управления рисками ОАО «Атомэнергомаш» на 8 л. в 1 экз.
2. Таблица учета предложений заинтересованных сторон на 1 л. в 1 экз.

Директор по стратегии, Председатель Комитета по публичной отчетности ОАО "Атомэнергомаш" — К.В. Тулупов

Ведущий диалога, Заместитель генерального директора группы компаний «Нексиа Пачоли», партнер — Ю.В. Емельянова

Приложение 1
В приложенном файле

Приложение 2

Таблица учета предложений заинтересованных сторон

по итогам диалога «Формирование Корпоративной системы управления рисками ОАО «Атомэнергомаш»

Предложения заинтересованных сторон	Учет предложений компанией
Предложения к раскрытию информации в отчете	
В числе факторов риска учесть текущую внешнеполитическую ситуацию	*Будет учтено*
Включить в раздел об управлении рисками информацию о реализовавшихся в 2013 году рисках имероприятиях по их управлению	*Будет учтено*
Привести цифровые показатели, поясняющие эффект реализации мероприятий по управлению рисками	*Данная информация у нас имеется,но мы не считаем целесообразным ее включение в Отчет*
Пояснить, почему тема управления рисками может быть интересна различным группам заинтересованных сторон	*Предложение будет учтено путем дополнения таблицы интересов заинтересованных сторон.*
Предложения к разрабатываемой корпоративной системе управления рисками	
Перечень мероприятий по управлению ключевым риском № 10 дополнить «работой с социальными медиа»	*Учтено*
В перечне мероприятий по управлению ключевыми рисками учесть страхование	*Будет учтено*

атомэнергомаш
ГРУППА КОМПАНИЙ РОСАТОМА

Формирование Корпоративной системы управления рисками ОАО «Атомэнергомаш»

Дирекция по стратегии

ГЛОССАРИЙ

Риск	Вероятное событие, которое может оказать положительный эффект (возможности) или отрицательный эффект (угрозы) на достижение целей организации.
Вероятность	Степень (мера) неопределенности того, что событие, влияющее на достижение целей, произойдет в определенный период времени.
Подверженность риску	Максимальная величина возможного убытка от реализации риска.
Процесс управления рисками	Процесс, выполняемый участниками Корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР), направленный на минимизацию потерь и максимизацию выгод организации.
Готовность к риску	Утвержденный уровень общей величины рисков, который холдинг готов принять для достижения своих целей.
Параметры готовности к рискам	Установленные показатели, которые отражают уровень достижения Холдингом целей качественного и количественного характера.

ЗАЧЕМУ НУЖНА КСУР?

ПРИЧИНЫ ФОРМИРОВАНИЯ КСУР

атомэнергомаш

Требования регуляторов	➢ ГК «Росатом» ➢ Национальные регуляторы на зарубежных рынках
Требования заинтересованных сторон	➢ Пользователи отчетности ➢ Возможные партнеры и инвесторы ➢ Рейтинговые агентства
Внутренние преимущества	➢ Прозрачность в отношении ключевых рисков ➢ Диапазон неопределенности ключевых показателей ➢ Соотношение рисков с готовностью к рискам

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ РАНЕЕ

Эффективная Система управления рисками всегда существовала в отрасли и в дивизионе. В первую очередь, она касалась управления техническими и технологическими рисками, что обусловлено высокими требованиями к безопасности.

В связи с этим задача заключается не в «строительстве с нуля», а в «достраивании» Системы управления рисками, охватывающей все направления деятельности, на уровне эффективности, который уже достигнут в части технологических рисков и безопасности.

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ КСУР

ЦЕЛИ	➢ Поддержка реализации стратегии Дивизиона и Госкорпорации «Росатом» в целом; ➢ Поддержка непрерывности (стабильности) процессов за счет выявления, оценки и минимизации угроз, способных повлиять на результаты деятельности Дивизиона и Госкорпорации «Росатом» в целом; ➢ Оказание информационной поддержки руководству и работникам Корпорации и ее организаций для принятия управленческих решений.
ЗАДАЧИ	➢ Своевременная идентификация возникающих рисков, оценка и минимизация угроз, способных повлиять на результаты деятельности Дивизиона и Госкорпорации «Росатом» в целом; ➢ Постоянный мониторинг и оповещение о рисках; ➢ Определение владельцев рисков и их ответственности; ➢ Интеграция процесса управления рисками в процессы принятия управленческих решений для оптимального использования ресурсов через управление балансом риска и доходности.
ПРИНЦИПЫ	➢ Соответствие корпоративной стратегии; ➢ Вовлеченность всех сотрудников организации; ➢ Непрерывность процесса управления рисками; ➢ Интеграция в основные процессы планирования; ➢ Прозрачность процесса управления рисками; ➢ Постоянное совершенствование процесса.

Параметры готовности к риску ГК «Росатом»

Параметры	Формулировка, отражающая Готовность к риску
Рост выручки	• *"Мы намерены достигать своих долгосрочных целей в области роста выручки в размере ….. млрд. долл. США к 2030 году путем достижения стратегических планов компании. Для достижения этой цели, в рамках годового горизонта планирования наш показатель выручки должен находиться в пределах 5% от финансового плана но не более 10%. Целевой показатель для горизонта длиной более года в пределах 15% "* • *"Мы рассчитываем добиться роста выручки с помощью экономически целесообразных методов"*

Доля рынка	• *"Для обеспечения нашего долгосрочного и устойчивого присутствия в отрасли :*
	  ◦ *" Мы стремимся иметь 100% долю на рынке полного цикла поставок и обслуживания российских ядерных реакторов топлива для них. В странах, где у нас присутствуют партнерские обязательства перед местными производителями или, где сильна конкуренция наша доля поставок оборудования и обогащенного урана может быть ниже"*
	  ◦ *" Мы стремимся поддерживать на том же уровне или увеличивать нашу долю на международных рынках"*

EBITDA	• *"В рамках годового горизонта планирования наш показатель EBITDA-под-риском должен находиться в пределах 5% от финансового плана, но не более 10%. Целевой показатель для горизонта длиной более года в пределах 15%"*
Целевые показатели кредитного рейтинга и Фактора Чистой Задолженности (ФЧЗ) [1]	• *"Мы хотим поддерживать наш кредитный рейтинг на минимальной уровне '…..'. Для этого Фактор чистой задолженности у нас должен составлять ……..; в любом случае мы должны быть способны поддерживать этот Фактор ежегодно на уровне ниже …… с вероятностью 90%"*
Государственная ответственность	• *" Мы должны выполнять государственный заказ и федеральные программы на 100%"*
Здоровье населения, безопасность труда, охрана окружающей среды	• *"Мы должны строго придерживаться международных стандартов и государственных нормативов в области безопасности ядерной энергетики и защиты окружающей среды и иметь нулевую «готовность» к нарушению таковых стандартов"*
Социальная ответственность	• *"Мы должны выполнять требования российского правительства касательно социально выгодных инвестиций"* • *"Мы сознаем свою социальную ответственность перед сотрудниками компании, населением России и потребителями энергии"* • *"Мы стараемся постоянно поддерживать развитие и совершенствование ядерных технологий, научной базы энергетики, а также знаний своих сотрудников"*

1. Фактор Чистой Задолженности (ФЧЗ) = чистый долг / EBITDA

Готовность к риску ОАО «Атомэнергомаш»

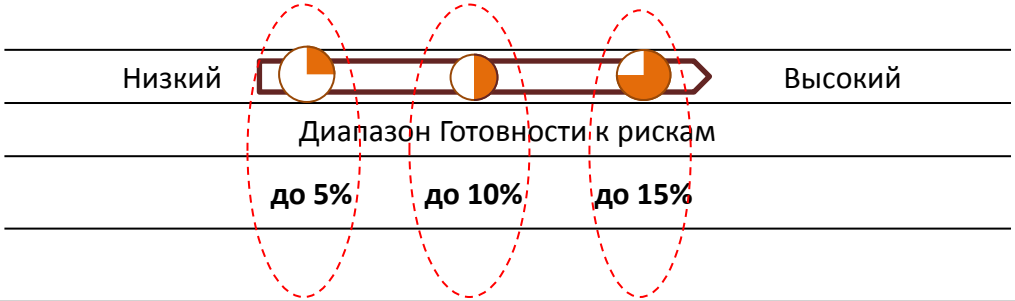
Критерии установления уровня готовности к рискам Дивизиона

Дивизион	Наличие внешней выручки (вне контура ГК)	Наличие выручки от деятельности за рубежом	Выход Дивизиона на новые рынки/ новые продукты	Профиль внешних рисков*	Диапазон готовности к рискам Дивизиона* (на стратегическом горизонте)
атомэнергомаш					До 15%

Шкала оценки критериев

Наличие внешней выручки (вне контура ГК)	Основная выручка - в контуре ГК		Основная выручка - вне контура ГК
Наличие выручки от деятельности за рубежом	Низкая доля выручки от деятельности за рубежом		Высокая доля выручки от деятельности за рубежом
Выход Дивизиона на новые рынки / новые продукты	Низкая доля выручки от новых рынков/новых продуктов		Высокая доля выручки от новых рынков/новых продуктов

Профиль внешних рисков

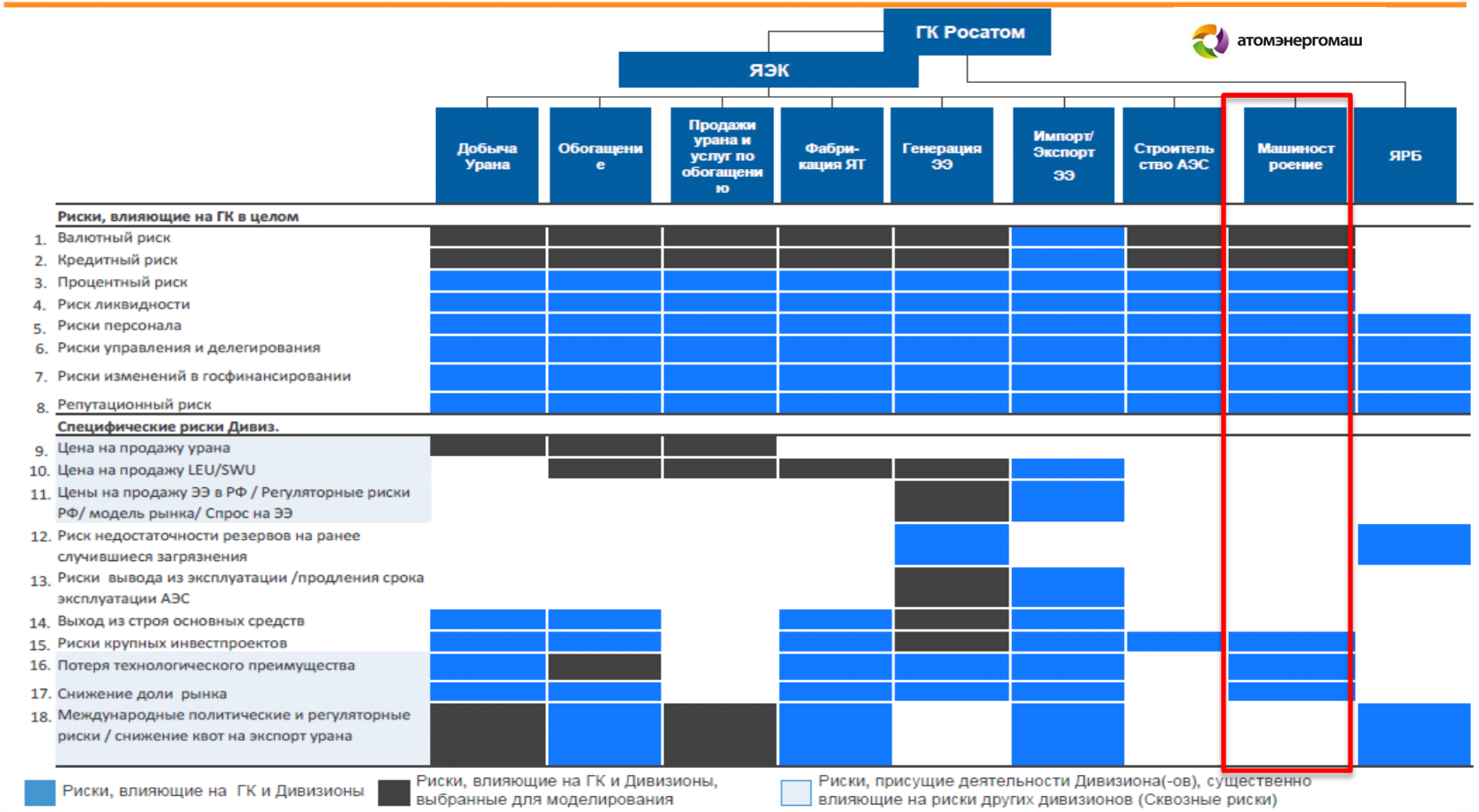


* Экспертная оценка Комитета по рискам ГК «Росатом»

Ключевые риски, выделенные ГК Росатом

2 Ключевые риски ГК Росатом

18 рисков были определены, как ключевые.
10 рисков оценены количественно с помощью модели.



Анализ рисков ОАО «Атомэнергомаш» на стратегическом горизонте

Анализ рисков проводится на годовом, среднесрочном и стратегическом горизонте.

В 2013 году проведен анализ рисков ОАО «Атомэнергомаш» на стратегическом горизонте.

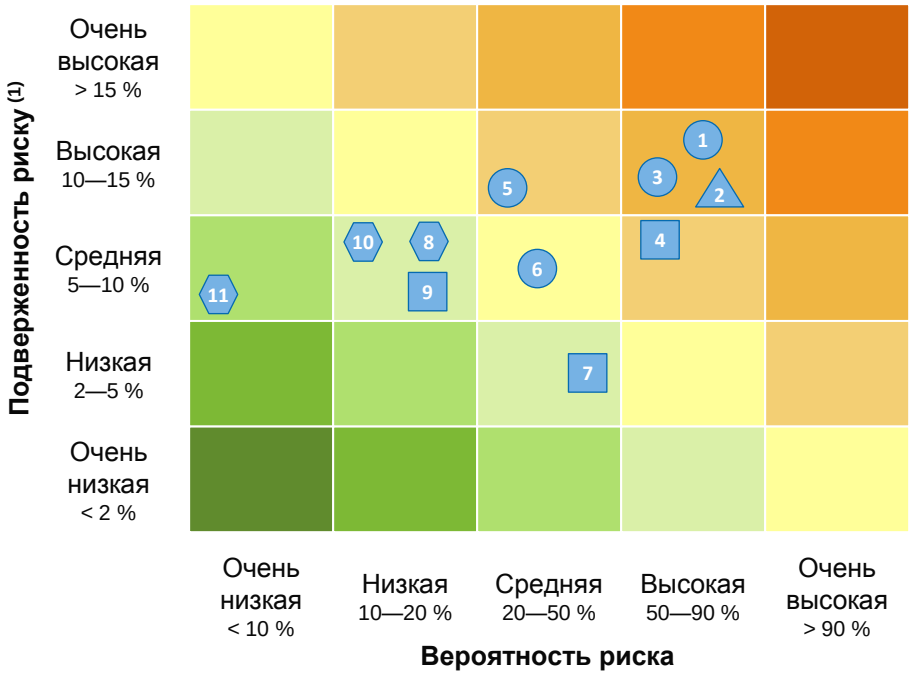
Этап анализа	*Цель*	*Мероприятия*
➢ Выявление рисков	➢ Выявление ключевых рисков, оказывающих влияние на целевые показатели стратегии организации; ➢ Описание факторов (причин возникновения) для каждого ключевого риска	➢ Анализ научной и бизнес-литературы; ➢ Проведение бенчмаркинга аналогичных компаний; ➢ проведение рабочих совещаний в формате «мозгового штурма»
➢ Оценка рисков	➢ Приоритизация ключевых рисков, влияющих на стратегию организации; ➢ Оценка совокупного влияния ключевых рисков на целевые показатели стратегии организации	➢ Качественная (экспертная) оценка вероятности и подверженности риску; ➢ Качественная (экспертная) оценка отклонения ключевых параметров стратегии под воздействием ключевых рисков

Ключевые риски на стратегическом горизонте

Рыночные риски
Финансовые риски
Политические и регуляторные риски
Операционные риски

Критические риски
Высокие риски
Низкие риски

Карта рисков



Перечень ключевых рисков по сценариям (2)

№	Риск
1	***Высокая конкуренция на рынке, снижение доли рынка***
2	***Недостаток финансирования***
3	***Высокая неопределенность объемов рынка***
4	***Усиление требований по локализации производства на зарубежных рынках***
5	***Ухудшение макроэкономической конъюнктуры***
6	***Неконкурентоспособность существующих продуктов и технологий***
7	***Неэффективность законодательства***
8	***Дефицит работников, обладающих достаточной квалификацией***
9	***Политическая нестабильность или ухудшение политических отношений РФ со странами осуществления деятельности***
10	***Ухудшение общественного отношения к компании или атомным технологиям в целом***
11	***Физический ущерб активам компании***

(1) Влияние риска на ССДП в 2013-2030 годах
(2) Перечень рисков упорядочен в порядке убывания их влияния на ССДП в 2013-2030 годах

Факторы ключевых рисков на стратегическом горизонте (1 из 2)

№	Риск	Фактор риска
1	**Высокая конкуренция на рынке, снижение доли рынка**	• Повышение конкуренции со стороны производителей из Южной Кореи и Китая • Выход неотраслевых (в т.ч. зарубежных) компаний на российский рынок • Усиление внутриотраслевой конкуренции • Аффилированность компаний-конкурентов с заказчиками • Демпинг со стороны конкурентов
2	**Недостаток финансирования**	• Дефицит инвестиционного ресурса • Снижение госфинансирования • Безавансовый порядок расчетов
3	**Высокая неопределенность объемов рынка**	• Изменение дорожной карты сооружения АЭС • Неопределенность рынка ТЭ после завершения программ ДПМ • Высокая флуктуация на мировом рынке специальных сталей
4	**Усиление требований по локализации на зарубежных рынках**	Стремление зарубежных заказчиков поддержать отечественный промышленный сектор
5	**Ухудшение макроэкономической конъюнктуры**	• Падение цен на нефть • Увеличение оттока капитала из РФ • Ухудшение инвестиционного климата в РФ
6	**Неконкурентоспособ-ность существующих продуктов и технологий**	• Потеря технологического преимущества • Повышение стоимости продукции за счет удорожания факторов производства • Ужесточение требований к параметрам энергетического оборудования

* В постоянных ценах

Факторы ключевых рисков на стратегическом горизонте (2 из 2)

№	Риск	Фактор риска
7	**Неэффективность законодательства**	• Отсутствие или неэффективность законодательной базы • Изменение законодательной базы
8	**Дефицит работников, обладающих достаточной квалификацией**	• Повышение конкуренции со стороны производителей из Южной Кореи и Китая • Выход неотраслевых (в т.ч. зарубежных) компаний на российский рынок • Усиление внутриотраслевой конкуренции • Аффилированность компаний-конкурентов с заказчиками
9	**Политическая нестабильность или ухудшение политических отношений РФ со странами осуществления деятельности**	• «Арабская весна» • Европейский кризис
10	**Ухудшение общественного отношения к компании или атомным технологиям в целом**	• Авария на АЭС «Фукусима» • Коррупционные скандалы
11	**Физический ущерб активам компании**	• Стихийные бедствия, техногенные аварии • Социальные волнения

* В постоянных ценах

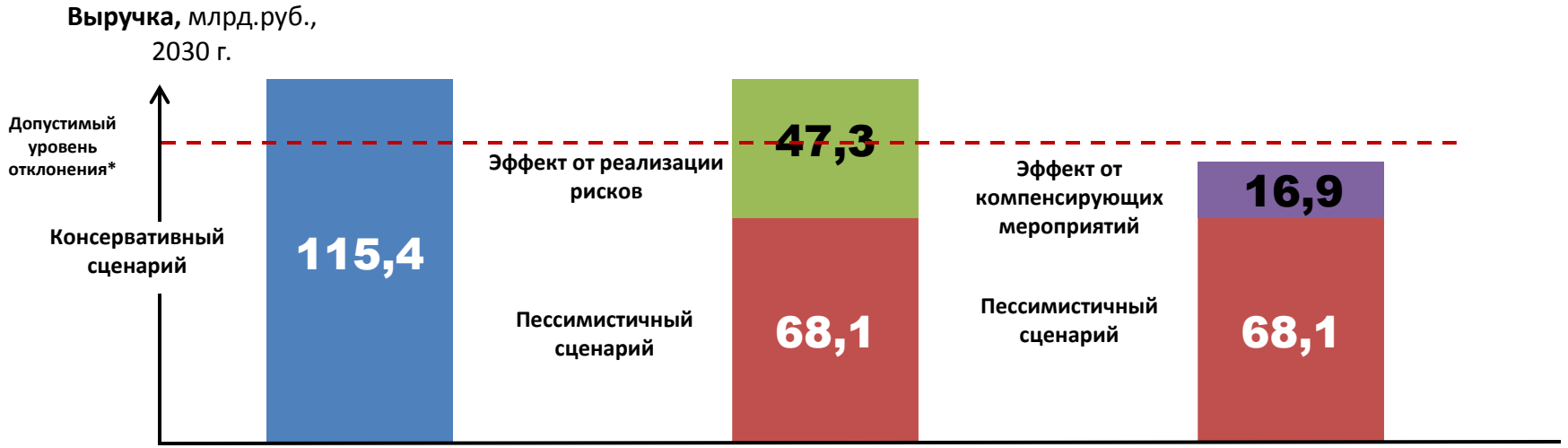
Мероприятия по управлению ключевыми рисками на стратегическом горизонте (1 из 2)

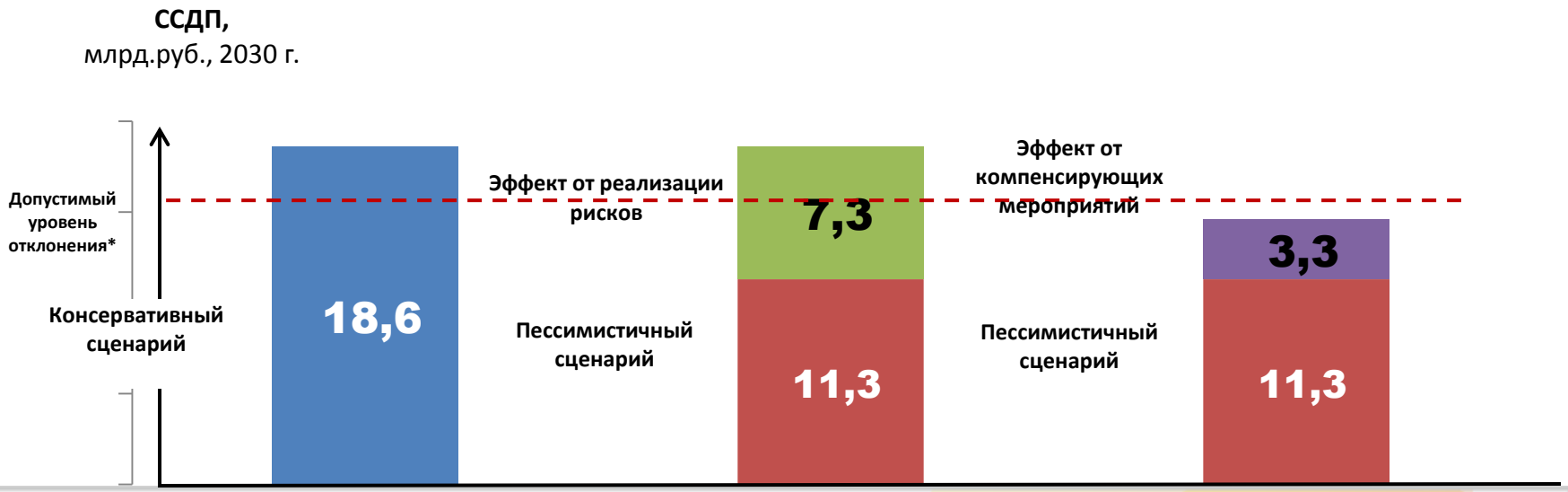
Риск	Мероприятия по управлению риском
1 **Высокая конкуренция на рынке, снижение доли рынка**	• Повышение качества предложений, развитие маркетинговой деятельности, в т.ч. реализация комплексных услуг, использование каналов кросс-продаж • Привлечение ресурсов ГК «Росатом» к решению вопросов о стратегическом сотрудничестве с ключевыми, в т.ч. зарубежными заказчиками • Определение организационной модели, распределение ролей и границ ответственности дивизионов в рамках направлений деятельности, на уровне ГК «Росатом» для устранения негативных последствий внутриотраслевой конкуренции
2 **Недостаток финансирования**	• Повышение денежного потока за счет повышения операционной эффективности и продажи непрофильных активов (реализация программы повышения эффективности и реконфигурации производства) • Оптимизация инвестиционной программы, отказ от неэффективных инвестиционных проектов • Переход к более гибким формам неорганического роста (альянсы, лицензии vs. M&A)
3 **Высокая неопределенность объемов рынка**	• Совершенствование системы средне- и долгосрочного прогнозирования • Активный мониторинг рынка в поисках перспективных проектов • Расширение географии присутствия на зарубежных рынках/дальнейшая диверсификация бизнеса • Решение о введении практики опережающего отраслевого заказа на производство оборудования для предприятий атомного машиностроения
4 **Усиление требований по локализации производства на зарубежных рынках**	• Локализация производства собственного оборудования на зарубежных площадках путем передачи технологий/создания СП/приобретения активов
5 **Ухудшение макроэкономической конъюнктуры**	• Расширение географии присутствия компании на зарубежных рынках • Дальнейшая диверсификация деятельности/выход на новые рынки для повышения устойчивости к экономическим циклам • Обеспечение долгосрочного отраслевого заказа для повышения финансовой устойчивости • Развитие системы управления валютными рисками

Мероприятия по управлению ключевыми рисками на стратегическом горизонте (2 из 2)

Риск	Мероприятия по управлению риском
6 Неконкурентоспособность продуктов и технологий	• Активное развитие новых продуктовых и технологических решений (СКУ РУ, новые типы поковок, пр.) • Кооперация с крупными зарубежными производителями оборудования, получение лицензий на производство новых видов оборудования (котлы на ССКП и др.) • Комплексное техническое перевооружение производства по утвержденным проектам • Реализация программы повышения эффективности и реконфигурации производства • Рост масштабов внедрения ПСР
7 Неэффективность законодательства	• Участие в деятельности ГК «Росатом» по формированию предложений для доработки законодательной базы
8 Дефицит работников, обладающих достаточной квалификацией	• Взаимодействие с ВУЗами и школами (в т.ч. заключение прямых договоров на подготовку специалистов, участие в днях открытых дверей, ярмарках вакансий, организация стажировок, производственных практик, выполнения дипломных проектов на предприятиях, реализация образовательных программ, семинаров и спецкурсов для студентов и школьников, участие в финансировании и организации учебных лабораторий и кабинетов) • Просветительская работа с населением, публикации в региональных СМИ и поддержание интернет-портала
9 Политическая нестабильность или ухудшение политических отношений	• Расширение географии присутствия компании на зарубежных рынках • Мониторинг и прогнозирование влияния на бизнес существенных геополитических изменений • Привлечение ресурсов ГК «Росатом» к решению вопросов о стратегическом сотрудничестве с ключевыми, в т.ч. зарубежными заказчиками
10 Ухудшение общественного отношения к компании или отрасли в целом	• Просветительская работа с населением, публикации в региональных СМИ, поддержание интернет-портала, работа с социальными медиа (социальные сети) • Участие в реализации Комплексной программы противодействия коррупции и хищениям в атомной отрасли
11 Физический ущерб активам компании	• Развитие системы промышленной и экологической безопасности • Реализация социальных программ, благотворительных акций • Учет социальных рисков при принятии стратегических решений

Анализ соблюдения уровня готовности к рискам (ПРИМЕР)





* Допустимый уровень отклонения (готовность к рискам) пилотно установлен ГК «Росатом» для ОАО «Атомэнергомаш» на уровне 15%

План развития КСУР ОАО «Атомэнергомаш»

Основной результат 2013 года – анализ ключевых рисков на стратегическом горизонте для их учета в актуализированной Бизнес-Стратегии ОАО «Атомэнергомаш» до 2030 года

Спасибо за внимание!

Дирекция по стратегии
Тел: +7(495) 668-20-93
Факс: + 7 (495) 668-20-95
E-mail: general@aem-group.ru

Адрес: 115184, Россия, Москва
Озерковская наб. 28, стр. 3