

## **Протокол №2**

диалога №2 ОАО «Атомэнергомаш» с заинтересованными сторонами по теме:

«Стратегия ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года»

**Место проведения:** Москва, Озерковская наб. 28, стр. 3, 4-й этаж, к. 419

**Дата и время проведения:** 12 марта 2014 года с 11:00 до 13:00

### **ПОВЕСТКА:**

1. Доклад «Стратегия ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года»;
2. Выступления представителей заинтересованных сторон (рекомендации/предложения/вопросы по Стратегии в области устойчивого развития) по теме доклада и отражению информации о Стратегии в области устойчивого развития 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 «Стратегия ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года»;

**УЧАСТВОВАЛИ:**

№ п/п	ФИО участника	Должность	Компания	Статус участника
<i>Модератор диалога</i>				
1	Емельянова Юлия Викторовна	Зам. генерального директора, партнер	ООО «Нексия Пачоли»	Модератор диалога
<i>Представители ОАО «Атомэнергомаш»</i>				
2	Тулупов Константин Владимирович	Директор по стратегии	ОАО «Атомэнергомаш»	Руководитель, ответственный за подготовку отчета
3	Левченко Григорий Александрович	Начальник управления корпоративных коммуникаций	ОАО «Атомэнергомаш»	Член рабочей группы по отчетности
4	Котова Елена Юрьевна	Начальник отдела планирования и методологии налогового учета	ОАО «Атомэнергомаш»	Член рабочей группы по отчетности
5	Воронков Андрей Владимирович	Руководитель группы координации проектов Дирекции по стратегии	ОАО «Атомэнергомаш»	
6	Сулимов Олег Станиславович	Главный специалист Группы служб главного инженера и ОТ	ОАО «Атомэнергомаш»	
7	Радовский Игорь Анисимович	Главный специалист управления стратегического развития	ОАО «Атомэнергомаш»	Член рабочей группы по отчетности
<i>Акционеры</i>				
8	Фокина Татьяна Анатольевна	Начальник отдела управления рисками	Госкорпорация "Росатом"	Общественный заверитель
9	Головачев Сергей Сергеевич	Руководитель проекта департамента коммуникаций	Госкорпорация "Росатом"	
<i>ДЗОК</i>				
10	Кузнецова Наталья Александровна	Специалист отдела стратегического развития	ОАО «ОКБМ Африкантов»	Представитель общественного заверителя
11	Молодцова Ксения Анатольевна	Специалист отдела стратегического развития	ОАО «ОКБМ Африкантов»	Представитель общественного заверителя

					заверителя
<i>Отраслевые партнеры</i>					
12	Берензон Александр Львович	Главный специалист информации и общественных связей	Департамента связей	ОАО «Концерн Росэнергоатом»	
13	Василенко Василий Васильевич	Главный специалист стратегического управления	Отдела	ОАО «Атомэнергопроект»	
14	Попова Елена Петровна	Заместитель главного инженера группы управления проектами НИОКР	проекта	ОАО «Атомэнергопроект»	
15	Силаев Дмитрий Вячеславович	Ведущий специалист интеллектуальной собственности	Отдела	ОАО «Атомэнергопроект»	
16	Малахов Никита Юрьевич	Руководитель направления стратегических коммуникаций	Департамента	ОАО «Техснабэкспорт»	Представитель общественного заверителя
<i>Заказчики</i>					
17	Пономаренко Нагалия Ивановна	Ведущий эксперт персонала и организационного развития	Блока управления	ОАО «Интер РАО»	
18	Терешина Ирина Андреевна	Главный специалист координации корпоративной деятельности	Управления	ОАО «Лукойл»	
<i>Инвестиционное сообщество</i>					
19	Князев Алексей Германович	Старший исполнительный директор		ООО «Горизонт КФ»	Представитель общественного заверителя
<i>Профсоюзные организации</i>					
20	Ваничкин Александр Георгиевич	Секретарь		Российский профсоюз работников атомной энергетики и промышленности (РГПР АЭП)	
21	Сидоров Евгений Борисович	Заместитель начальника информационного отдела	информационного	Российский профсоюз работников атомной энергетики	Общественный заверитель

			промышленности (РПРАЭП)	
<i>Общественные и некоммерческие организации</i>				
<b>22</b>	Серебряков Владимир Викторович	Заместитель генерального директора	Союз работодателей атомной промышленности, энергетики и науки России	Представитель общественного заверителя
<b>23</b>	Оськин Валерий Валентинович	Председатель Правления	Национальная конфедерация «Развитие человеческого капитала»	Общественный заверитель
<b>24</b>	Хасиев Алан Владимирович	Председатель	Межрегиональное общественное экологическое движение Ока	
<i>Конкуренты</i>				
<b>25</b>	Алещенко Сергей Николаевич	Директор по корпоративному развитию	ТКЗ "Красный котельщик"	
<b>26</b>	Зиновьев Владимир Евгеньевич	Начальник управления стратегического развития и реализации проектов	ТКЗ "Красный котельщик"	
<i>Образовательные учреждения</i>				
<b>27</b>	Белоусов Павел Анатольевич	Зам. декана факультета	НИЯУ МИФИ	Общественный заверитель
<b>28</b>	Сенкевич Виктор Сергеевич	Доцент кафедры управления	НОУ ДПО «ЦИПК»	
<i>СМИ</i>				
<b>29</b>	Валобуев Александр Владимирович	Корреспондент	ИТАР-ТАСС	
<b>30</b>	Мазаева Ольга Владимировна	Корреспондент	Интерфакс - Агентство энергетической информации	

<i>Экспертное сообщество</i>		Коммерческий директор	Издательский «Деловой экспресс» дом
31	Макрущенко Елена Викторовна	Менеджер проектов	Группа компаний "Да Стратегия"
32	Долина Виктория Геннадьевна	Старший консультант	ООО «Некса Пачоли Консалтинг»
33	Ляховенко Татьяна Игоревна	Старший консультант	ЗАО «ЭНПИ Консалт»
34	Перцева Елена Юрьевна	Менеджер проектов	Downstream Technologies
35	Серебрянский Дмитрий Сергеевич		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 приветствовала участников диалога. Кратко охарактеризовала произошедшие в конце 2013 года изменения политики Госкорпорации «Росатом» в области публичной отчетности: число компаний отрасли, подпадающих под требование обязательной подготовки публичной годовой отчетности на основании международных стандартов, сокращено; ОАО «Атомэнергомаш» - единственная компания машиностроительного дивизиона Госкорпорации «Росатом», обязанная выпустить такой отчет. В связи с этим возрастают ожидания от отчета ОАО «Атомэнергомаш» и устанавливаются высокие требования к полноте и качеству информации о предприятиях машиностроительного дивизиона в отчете компании.

Модератор отметила, что компания является одним из отечественных первопроходцев с точки зрения применения новой версии руководства GRI G4, т.к. отчет за 2014 год должен быть подготовлен в соответствии с новой версией стандарта.

Далее модератор озвучила регламент мероприятия, призвала присутствующих участвовать в дискуссии по докладу о стратегии компании в области устойчивого развития и передала слово первому докладчику.

## **ВОПРОС № 1. ВЫСТУПИЛИ:**

**Тулупов Константин Владимирович (Директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш»).**

**Доклад «Стратегия ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года»**

В рамках своего доклада Тулупов К.В. осветил следующие вопросы:

- *предыстория формирования стратегии устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш»;*
- *взаимосвязь Стратегии развития ОАО «Атомэнергомаш» до 2030 года и разрабатываемой Стратегии ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года;*
- *предпосылки разработки Стратегии ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года как документа, интегрирующего и систематизирующего различные проекты и инициативы компании, имеющие отношение к устойчивому развитию;*
- *методологический подход к формированию Стратегии ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года: декомпозиция глобальных целей устойчивого развития, сформулированных в ходе конференции Рио+20, и целей Госкорпорации «Росатом» на отдельные инициативы компании*
- *концепция использования и преобразования капиталов и бизнес-модель ОАО «Атомэнергомаш» с позиции устойчивого развития;*
- *приоритетные направления устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш».*

*Докладчик обосновал необходимость этих направлений деятельности с точки зрения обеспечения устойчивого развития компании, отрасли, общества, прокомментировал целевые показатели по каждому из направлений и охарактеризовал ключевые проекты по каждому из направлений.*

Презентация доклада в Приложении 1.

Участники диалога задали вопросы на понимание и уточнение:

Вопрос:

**Сидоров Евгений Борисович, Заместитель начальника информационного отдела РПРАЭП**

- *К целевым показателям снижения потребления энергоресурсов по отношению к базовому значению в рассматриваемой Стратегии в области устойчивого развития сделано примечание о том, что базовое значение – это фактически потребленный объем энергоресурсов за 2009 год. С 2009 года состав холдинга «Атомэнергомаш» претерпел существенные изменения. Каким образом учитываются при расчете базовых значений потребления энергоресурсов данные по предприятиям, присоединенным в период с 2010 года?*
- *Почему 2009 год был выбран базовым?*
- *Как при расчете целевых значений снижения потребления энергоресурсов в сопоставимых условиях учитывается факт изменения ассортимента выпускаемой предприятиями продукции?*
- *Почему ОАО «ЗиО-Подольск» не вошел наряду с ОАО «ОКБМ Африкантов» и ОАО «ОКБ «ГИДРОПРЕСС» в перечень ПСР-предприятий?*

Ответ:

**Сулимов Олег Станиславович, главный специалист Группы служб главного инженера и ОТ ОАО «Атомэнергомаш»**

- ✓ По всем предприятиям, вошедшим в контур холдинга, есть необходимая информация. При расчете учитывается фактическое потребление энергоресурсов, а его учет всегда ведется как минимум на уровне бухгалтерии, поэтому данные по оплате потребленной электроэнергии есть на всех предприятиях контура. .
- ✓ 2009 год – год перед началом реализации программы энергосбережения и повышения энергоэффективности Госкорпорации «Росатом».
- ✓ Целевые значения снижения потребления энергоресурсов приведены для сопоставимых условий с учетом изменения ассортимента выпускаемой продукции по методике пересчета удельного энергопотребления, единой для всех ДЗО Госкорпорации «Росатом». Целевые значения периодически пересматриваются, что позволяет давать актуальную картину.

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

- ✓ Это решение Госкорпорации «Росатом». Это связано в первую очередь с тем, что на ОАО «ЗиО-Подольск» реализуется программа релокации производства, и поэтому на данный момент невозможно распространить практику ПСР на все предприятие. Но в дальнейшем мы надеемся на включение ОАО «ЗиО-Подольск» в число «ПСР-предприятий».

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

- ✓ Надо отметить, что ОАО «ЗиО-Подольск» действительно наиболее успешное ДЗО ОАО «Атомэнергомаш» на уровне ПСР-проектов. Информация о результатах внедрения проектов ПСР на ОАО «ЗиО-Подольск» обязательно будет приведена в годовом отчете ОАО «Атомэнергомаш» за 2013 год.

Вопрос:

**Молодцова Ксения Анатольевна, специалист отдела стратегического развития ОАО «ОКБМ Африкантов»**

- У нас на предприятии не первый год внедряется ПСР. А можно ли уже сейчас говорить об эффективности ее внедрения ПСР в дивизионе?

Ответ:

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

- ✓ Безусловно. И в предыдущих годовых отчетах, и в отчете за 2013 год мы будем говорить об этом. Прежде всего, речь идет об экономическом эффекте..

Вопрос:

**Алеценко Сергей Николаевич, директор по корпоративному развитию ТКЗ "Красный котельщик"**

- Вы сказали, что Ваша компания в качестве одного из ориентиров стратегического развития выбрала неатомный сектор. Вы планируете достичь уровня 50% выручки от неатомного направления. При этом государством четко определены ориентиры развития электроэнергетики РФ - это атомная энергетика. Вы знаете о проблемах в тепловой электроэнергетике, где завершается действие механизма ДПМ и до сих пор не установлены новые правила рынка мощности и энергии. При этом ОАО «Атомэнергомаш» декларирует развитие по неатомному направлению именно тепловой энергетике. Почему происходит такое переориентирование, исходя из каких данных принято такое решение?

Ответ:

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

- ✓ Вы знаете, что за последние несколько лет дорожная карта строительства АЭС как в России, так и в мире была несколько раз существенно скорректирована. Мы обязаны это учитывать. В связи с этим в настоящее время перспективы развития атомной энергетике выглядят менее оптимистично, чем раньше. Компания обязана думать о загрузке имеющихся мощностей наших заводов. Если загрузка по атомной энергетике снижается, то это приводит к поиску заказов вне ядерной тематики, в областях, где у компании есть компетенции: теплоэнергетика, газнефтехимия, судостроение, военная промышленность. Тепловая энергетика в данном контексте не единственная, просто в этом направлении нами велись наиболее активные работы.

Вопрос:

**Хаснев Алан Владимирович, председатель Межрегионального общественного экологического движение Ока**

- Учитывает ли ОАО «Атомэнергомаш» при разработке Стратегии такие руководящие документы как Энергетическая стратегия России до 2035 года?

- *Насколько корректно сравнение предприятий ОАО «Атомэнергомаш» по показателям энергоэффективности с мировыми производителями? Россия – страна с суровым климатом, своими особенностями производства. Для нас главные факторы конкурентоспособности – люди и доступная энергия.*

Ответ:

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

- ✓ Безусловно, такие руководящие документы как Энергетическая стратегия России, Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики были учтены ОАО «Атомэнергомаш» при составлении Стратегии развития до 2030 года. При этом нужно понимать, что сценарий развития событий, заложенный в эти документы, весьма оптимистичен. Мы их рассматриваем как некий идеальный вариант развития событий. Для нас главное – не противоречить им.
- ✓ Согласно позиции Госкорпорации «Росатом», разделяемой ОАО «Атомэнергомаш», установление стратегических целей происходит в сравнении с мировыми производителями – конкурентами ОАО «Атомэнергомаш». Это подход применяется как при упомянутом Вами стратегическом целеполагании по энергоэффективности, так и, например, при финансово-экономическом стратегическом целеполагании.

**Сулимов Олег Станиславович, главный специалист Группы служб главного инженера и ОТ ОАО «Атомэнергомаш»**

- ✓ Никто не просит ОАО «ЗИО-Подольск» равняться с AREVA. Компания понимает, что при проведении бенчмаркинга важно найти показатели, сравнение по которым ОАО «Атомэнергомаш» с зарубежными конкурентами проводить корректно. При выработке детальных планов происходит декомпозиция глобальных целевых показателей до показателей, применимых для предприятий ОАО «Атомэнергомаш», с учетом специфики производства, структуры бизнеса и других нюансов.

Вопрос:

**Малахов Никита Юрьевич, руководитель направления Департамента стратегических коммуникаций ОАО «Техснабэкспорт»**

- ✓ *Связаны ли между собой обозначенные в докладе восемь приоритетных направлений устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш»?*

Ответ:

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

- ✓ Да, связаны. Например, экономическая результативность, взаимодействие с зарубежными партнерами и присутствие на рынках практически неразделимы. А также энергосбережение и повышение энергоэффективности и повышение эффективности производства. Выделение этих восьми направлений происходило по принципу существенности объема усилий, вкладываемых в каждое из направлений. Это потоки деятельности, построенные по матричной структуре.

Вопрос:

**Зиновьев Владимир Евгеньевич, начальник управления стратегического развития и реализации проектов ТКЗ "Красный котельщик"**

- ✓ *За счет чего планируется обеспечить рост производительности труда в 3 раза к 2030 году?*

Ответ:

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

- ✓ Рост производительности планируется обеспечить путем реализации комплекса мероприятий:
  1. за счет роста занимаемых рыночных долей, выход на сегменты с большей прибыльностью и, как следствие, роста выручки;
  2. за счет изменения бизнес-модели в отдельных сегментах (использование аутсорсинга, комплексных услуг);
  3. за счет оптимизации производства и структуры холдинга (высвобождение площадей, аутсорсинг, оптимизация поддерживающих функций, ПСР)

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

- *Почему в Стратегии устойчивого развития нет целевых показателей в части внедрения ПСР?*

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

- ✓ Планирование работ в ПСР ведется только на ближайший год. Вернее, даже на ближайшее полугодие. Долгосрочное планирование не осуществляется, это подход Госкорпорации «Росатом».

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

**ВЫСТУПИЛИ:**

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

- *В Стратегии устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш» предлагается скорректировать терминологию: не «повышение эффективности производства», а «оптимизация производственных процессов»*

**Оськин Валерий Валентинович, председатель Правления Национальной  
конфедерации «Развитие человеческого капитала»**

- *Стратегия ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития должна учитывать тренды российской политики, в т.ч. указы Президента РФ. В частности, рекомендуется включить в число целевых показателей документа «число созданных высокопроизводительных мест» и информацию об участии ОАО «Атомэнергомаш» в разработке новых профессиональных стандартов.*

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

- *Включить в в Годовой отчет за 2013 год следующую информацию:*
  - по инновационной деятельности: количество полученных РИД, количество запатентованных решений, количество (доля) проданных РИД, количество приобретенных РИД (в том числе за рубежом);

- по работе с вузами: показатели работы с базовыми кафедрами, описание работы и результатов по созданию совместных научно-исследовательских лабораторий, высокотехнологичных производств.

- Раскрыть информацию о структуре работников холдинга «Атомэнергомаш» в разрезе специальностей (число работников специальности и возрастная структура работников каждой специальности), причем не только на настоящий момент, но и с точки зрения потребности в будущем.

**Долина Виктория Геннадьевна, менеджер проектов Группы компаний "Да Стратегия"**

- Новая бизнес-модель ОАО «Атомэнергомаш» «типовая», из нее не видно производственной специфики машиностроительной компании.

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

- В отчете важно соблюсти баланс между информацией о деятельности в области устойчивого развития и информацией об основной производственной деятельности компании: последняя также нуждается в достаточно полном освещении.
- Важная информация в отчете – информация о факторах и условиях достижения стратегических целей, т.е. рисках и возможностях.
- В отчете необходимо затронуть тему компетенций и ресурсов компании, которые позволяют достичь результатов деятельности, т.е. связь стратегических целей и текущих результатов.
- По возможности, необходимо пояснить, что компания понимает под созданием стоимости, ведь согласно Международному стандарту интегрированной отчетности это не просто сложение результатов использования капиталов).

**Хасиев Алан Владимирович, председатель Межрегионального общественного экологического движение Ока**

- При подготовке Стратегии ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития учесть положения проекта Энергетической стратегии России на период до 2035 года, в частности, обозначенный в проекте Энергетической стратегии тренд: снижение розничной цены на электроэнергию, что, фактически, дает карт-бланш развитию атомной энергетики.
- В Годовом отчете за 2013 год важно раскрыть информацию:

1. о компании как интересном для потенциальных инвесторов объекте вложения средств. Хотя ОАО «Атомэнергомаш» - полностью государственная компания, весьма интересен с точки зрения анализа взгляд на компанию не как субъект освоения средств, а как эффективный бизнес.
2. о видении ОАО «Атомэнергомаш» сценариев развития мирового и российского рынков электроэнергии и энергетических мощностей, особенно в свете таких тенденций как электромобилизация России и мира, массовое строительство индивидуального жилья в России, новые стандарты освещения городов и поселений (как следствие этих двух трендов – существенный рост потребности в электроэнергии), декарбонизация энергетики и транспорта, глубокая переработка углеводородного сырья.
3. о взаимодействии предприятий холдинга «Атомэнергомаш» с экологической общественностью. В частности, предлагается рассмотреть возможность

включения в отчет информации о деятельности Общественного движения «Ока» в рамках договора о сотрудничестве с ОАО «ОКБМ Африкантов»

4. по теме «Оценка уровня вовлеченности персонала ОАО «Атомэнергомаш».
5. по сравнительным качественным показателям, наглядно иллюстрирующим эффективность применяемых компанией инновационных технологий в сравнении с традиционными.
6. по вопросу рыночной оценки нематериальных активов холдинга ОАО «Атомэнергомаш», проводимой работе по патентной и юридической защите изобретений, ноу-хау, товарных знаков, брендов и других НМА.
7. по важным показателям, характеризующим эффективность компании: эффективности капитала, труда, инвестиций. Также соотношение роста заработной платы и производительности труда, причем производительность должна рассчитываться как соотношение вновь созданной стоимости (выручка минус затраты на услуги сторонних организаций минус закупки) к численности.

#### **ВОПРОС № 4. Заключительное слово представителей компании**

В завершение встречи Тулупов К.В. поблагодарил всех участников за высказанные предложения и замечания, отметил, что все пожелания будут рассмотрены при доработке Стратегии ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития и при подготовке публичного годового отчета за 2013 год.

Таблица учета предложений заинтересованных сторон в приложении 2.

- Приложение:
1. «Стратегия ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года на 9 л. в 1 экз.
  2. Таблица учета предложений заинтересованных сторон на 2 л. в 1 экз.

Директор по стратегии, Председатель  
Комитета по публичной отчетности  
ОАО "Атомэнергомаш"

К.В. Тулупов

Ведущий диалога,  
Заместитель генерального директора  
Группы компаний «Нексия Пачоли»,  
Партнер

Ю.В. Емельянова

Приложение 1  
*В приложенном файле*

**Таблица учета предложений заинтересованных сторон**  
по итогам диалога «Стратегия ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого  
развития до 2020 года»

Предложения заинтересованных сторон	Учет предложений компанией
<i>Предложения к раскрытию информации в отчете</i>	
<p>Включить информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- по инновационной деятельности: количество полученных РИД, количество запатентованных решений, количество (доля) проданных РИД, количество приобретенных РИД (в том числе за рубежом);</li> <li>- по работе с вузами: показатели работы с базовыми кафедрами, описание работы и результатов по созданию совместных научно-исследовательских лабораторий, высокотехнологичных производств.</li> </ul>	<p><i>Будет учтено в следующей отчетной кампании.</i></p>
<p>Раскрыть информацию о структуре работников холдинга «Атомэнергомаш» в разрезе специальностей на настоящий момент и с точки зрения потребности в будущем.</p>	<p><i>Будет учтено в следующей отчетной кампании.</i></p>
<p>Доработать бизнес-модель ОАО «Атомэнергомаш», показав в ней производственную специфику машиностроительной компании.</p>	<p><i>В настоящее время ведется доработка бизнес-модели</i></p>
<p>Соблюсти баланс между информацией о деятельности в области устойчивого развития и информацией об основной производственной деятельности компании.</p>	<p><i>Мы руководствуемся Стандартом интегрированной отчетности и стараемся подходить к формированию содержания Отчета с позиции интегрированного мышления.</i></p>
<p>Отразить информацию о факторах и условиях достижения стратегических целей, т.е. рисках и возможностях.</p>	<p><i>Учтено</i></p>
<p>В отчете необходимо затронуть тему компетенций и ресурсов компании, которые позволяют достичь результатов деятельности, т.е. связь стратегических целей и текущих результатов.</p>	<p><i>Учтено.</i></p>
<p>Необходимо пояснить, что компания понимает под созданием стоимости.</p>	<p><i>В Отчете будет представлена информация о позиции компании.</i></p>

Раскрыть информацию о компании с позиции эффективного бизнеса.	<i>Учтено.</i>
Раскрыть видение Компании сценариев развития мирового и российского рынков электроэнергии и энергетических мощностей.	<i>Учтено.</i>
Раскрыть информацию о взаимодействии предприятий холдинга «Атомэнергомаш» с экологической общественностью.	<i>Раздел о «Взаимодействии с экологическими организациями» в Отчете не запланирован. Может быть учтено в следующей отчетной кампании.</i>
Раскрыть тему «Оценка уровня вовлеченности персонала ОАО «Атомэнергомаш».	<i>Учтено.</i>
Привести сравнительные качественные показатели, наглядно иллюстрирующие эффективность применяемых компанией инновационных технологий в сравнении с традиционными.	<i>Будет учтено в следующей отчетной кампании.</i>
Уделить внимание вопросу рыночной оценки нематериальных активов холдинга ОАО «Атомэнергомаш», проводимой работе по патентной и юридической защите изобретений, ноу-хау, товарных знаков, брендов и других НМА.	<i>Будет учтено в следующей отчетной кампании.</i>
Раскрыть показатели эффективности капитала, труда, инвестиций; соотношения роста заработной платы и производительности труда	<i>Будет учтено в следующей отчетной кампании.</i>
<b>Предложения к Стратегии ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года</b>	
Скорректировать терминологию: не «повышение эффективности производства», а «оптимизация производственных процессов».	<i>Учтено</i>
Включить в число целевых показателей документа «число созданных высокопроизводительных мест» и показатели результативности деятельности ОАО «Атомэнергомаш» по разработке новых профессиональных стандартов.	<i>Будет рекомендовано Дирекции по управлению персоналом и организационному развитию при актуализации кадровой стратегии</i>
Учесть положения проекта Энергетической стратегии России на период до 2035 года.	<i>Учтено.</i>



**атомэнергомаш**  
ГРУППА КОМПАНИЙ РОСАТОМА

# Стратегия ОАО «Атомэнергомаш» в области устойчивого развития до 2020 года

Дирекция по стратегии



# Устойчивое развитие ОАО «Атомэнергомаш»

*Устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.*

Международная комиссия ООН по окружающей среде и развитию

*Устойчивое развитие  
ОАО «Атомэнергомаш»*



Система последовательных и взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих баланс **стратегических целей** Компании и **интересов всех заинтересованных сторон** в экономической, социальной и экологической сферах деятельности в целях сохранения и преумножения потенциала настоящего и будущего поколений.

*Миссия  
ОАО «Атомэнергомаш»*

Создавать и развивать глобально **конкурентоспособные технологические решения** для энергетики с целью поддержания **высокого уровня комфортной жизни людей** и достижения роста **результатов бизнеса** компании.

*Обязательным условием достижения стратегических целей Компании является интеграция аспектов устойчивого развития в свои ключевые приоритеты и планы!*

*Устойчивое развитие ОАО «Атомэнергомаш»  
базируется на двух основных принципах*

**1. Управление рисками во всех сферах деятельности ОАО «Атомэнергомаш»**

**2. Непрерывный диалог с заинтересованными сторонами**

# Хронология и планы по совершенствованию устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш»

← 2011 г. → ← 2012 г. → ← 2013 г. →

## Этапы

**Этап 1:** Формирование повестки дня в области устойчивого развития

**Этап 2:** Формирование концепции устойчивого развития

**Этап 3:** Формирование проекта стратегии устойчивого развития

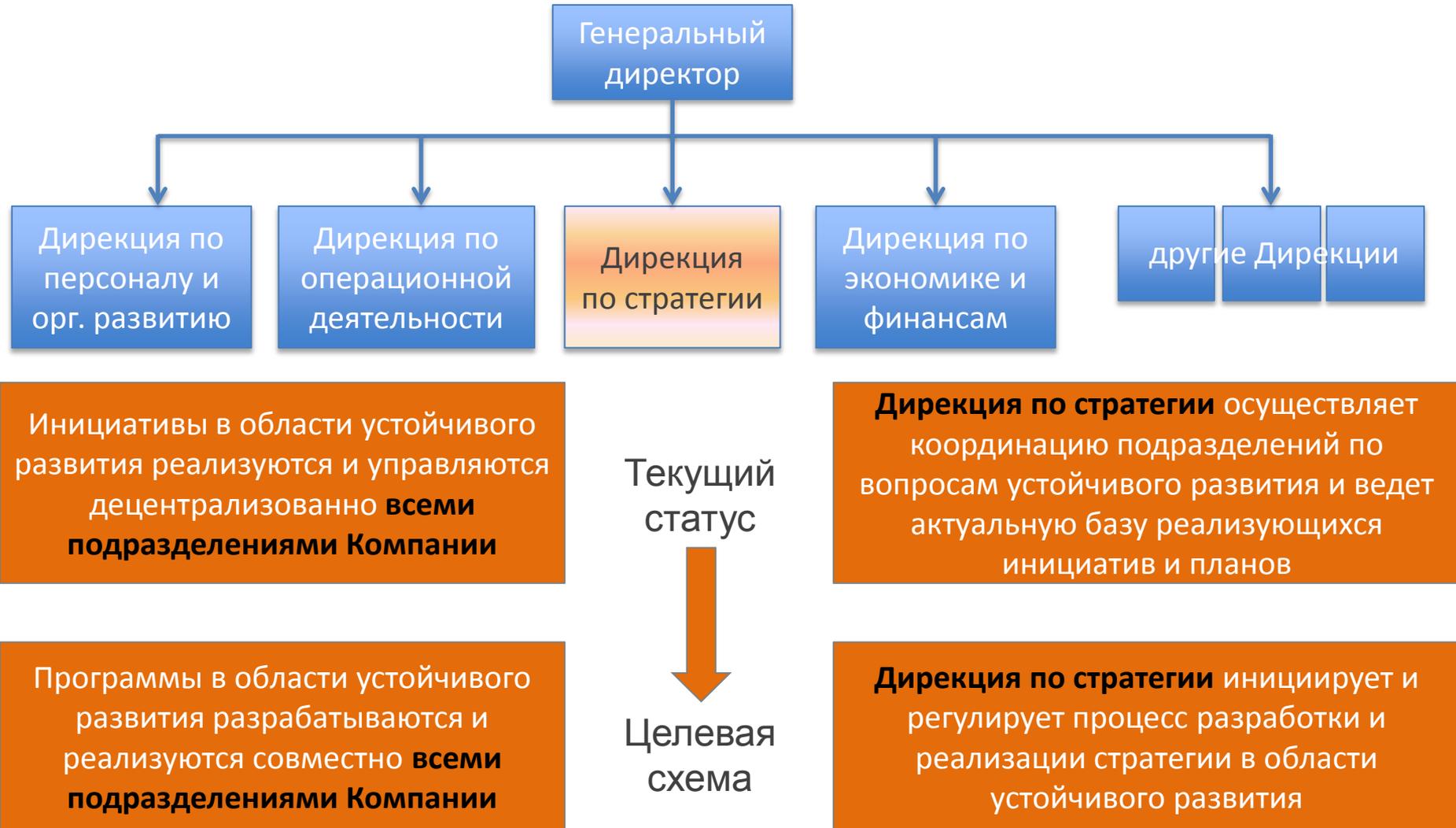
## Результаты



- Определение **позиций компании** с точки зрения устойчивого развития
- Старт **диалога** с заинтересованными сторонами
- Определение **приоритетов Компании** в области устойчивого развития
- Формирование **концептуальных основ** устойчивого развития Компании, в т.ч. системы управления
- Выявление **существующих инициатив Компании** в области устойчивого развития
- Формирование **проекта Стратегии в области устойчивого развития** на основе повестки дня и существующих инициатив Компании

*Основная задача Компании на 2014 год связана с утверждением Стратегии в области устойчивого развития до 2020 года*

# Система управления устойчивым развитием ОАО «Атомэнергомаш»



# Повестка дня в области устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш»

№	Рио +20*	ГК «Росатом»	АЭМ
1	Здравоохранение и население	Обеспечение ядерной радиационной безопасности и надежности объектов использования атомной энергии	Обеспечение промышленной безопасности
2	Уменьшение опасности бедствий		
3	Права человека и равенство		
4	Энергетика	Обеспечение энергетической безопасности	Выполнение заказа для обеспечения страны электроэнергией
5	Рациональное потребление	Минимизация воздействия на окружающую среду	Повышение эффективности энергопотребления
6	Искоренение нищеты	Позитивное экономическое и социальное влияние в региональном, страновом и международном масштабах	Реализация благотворительных проектов в регионах деятельности
7	Продовольственная безопасность		
8	Финансирование устойчивого развития		
9	Обеспечение занятости и социальной защиты		
10	Человеческий потенциал	Повышение эффективности использования капиталов	Воспроизводство квалифицированных кадров
11	Образование		
12	Технологии		
13	Прозрачность	Обеспечение общественной приемлемости развития атомной энергетики	Публичная отчетность Компании

# Бизнес-модель ОАО «Атомэнергомаш»

Прошлое

Настоящее

Будущее

Стратегия

Риски и возможности

Капитал

Создание ценности

Капитал'

О к р у ж а ю щ а я с р е д а

Природный капитал

Природные ресурсы

Природный капитал

Снижение воздействий  
Ответственность

О  
Р  
Г  
А  
Н  
И  
З  
А  
Ц  
И  
Я

О  
Р  
Г  
А  
Н  
И  
З  
А  
Ц  
И  
Я

Работы

Результаты

ОСНОВНАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ОСНОВНАЯ  
ПРОДУКЦИЯ

- Энергосбережение
- НИОКР
- Реализация КППЭ
- Внедрение ПСР
- Проекты по передаче знаний
- Коммерческая деятельность
- Инвестиции и финансирование
- Работа с зарубежными партнерами
- Работа с ВУЗами
- Благотворительные проекты

- Снижение потребления энергии
- Промышленная безопасность
- Новые технологии и продукты
- Повышение качества и эффективности
- Оптимизация затрат
- Выход на зарубежные рынки
- Диверсификация портфеля заказов
- Воспроизводство кадров
- Повышение квалификации
- Выплаты в бюджет
- Социальная поддержка

О б щ е с т в о

Социально-общественный капитал

Интересы общества

Социально-общественный капитал

Развитие регионов

# Преобразование капиталов

Бизнес-модель описывает **процесс преобразования капиталов**, используемых в качестве **ресурсов** в рамках деятельности Компании. Это приводит к т.н. **созданию ценности** Компании, т.е. **приращению капиталов** в средне- и долгосрочной перспективе. Эффективность использования капиталов является основным условием развития Компании.

<i>Капитал</i>	<i>Описание</i>	<i>Приоритеты развития</i>
<b>Природный</b>	<i>Материальные ресурсы и окружающая среда, включая ее состояние и возможность воспроизводства</i>	<i>Рациональное потребление материальных ресурсов, снижение негативных воздействий</i>
<b>Инновационный</b>	<i>Научно-технические достижения, технологии, идеи</i>	<i>Технологическое лидерство, финансирование НИОКР</i>
<b>Социально-общественный</b>	<i>Ожидания государства и общества</i>	<i>Реакция на потребности общества</i>
<b>Человеческий</b>	<i>Кадровый потенциал, включая квалификацию, знания и навыки</i>	<i>Подготовка квалифицированных кадров</i>
<b>Коммуникационный</b>	<i>Партнерские отношения, меморандумы и договоры о сотрудничестве</i>	<i>Кооперация с заинтересованными сторонами и совместное решение задач</i>
<b>Финансово-экономический</b>	<i>Финансовые ресурсы, портфель заказов</i>	<i>Повышение прибыльности, диверсификация, выход на новые рынки</i>
<b>Производственный</b>	<i>Производственные мощности</i>	<i>Повышение эффективности (оптимизация) производственного процесса</i>

# Стратегические направления устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш»

Компания установила перечень основных направлений устойчивого развития, который основан на мировой повестке дня в области устойчивого развития, приоритетах Госкорпорации «Росатом», а также мнении ключевых заинтересованных сторон Компании.



# Экономическая результативность

## 1. Общее описание

Экономическая результативность позволяет объективно оценить **эффективность деятельности** дивизиона. Именно экономическая результативность позволяет оценить **достижение компанией стратегических целей**.



## 3. Планы и прогнозы

Основные прогнозируемые показатели: **выручка, ЕВИТДА и рентабельность по ЕВИТДА, производительность труда**. К 2020 году планируется увеличение выручки по **традиционным** рынкам почти **вдвое**, а по **новым рынкам** – почти **втрое**. При этом прогнозируется **тремякратный** рост **производительности** и достижение **рентабельности по ЕВИТДА** порядка **18%**.

## 2. Стратегическое видение

Основные направления повышения экономической результативности:

- на рост выручки направлены планы по **укреплению позиций на традиционных** рынках, а также **выход на новые, в т.ч. зарубежные, рынки**;

- на снижение **себестоимости** продукции направлены проекты по **повышению эффективности** производства (ПСР и КППЭ) и инновационная деятельность в области **производственных технологий и процессов**.

## 4. Обеспечивающие мероприятия

Экономическая результативность – показатель **эффективности деятельности компании в целом**, по всем направлениям деятельности в совокупности. В связи с этим **конкретные мероприятия** направлены на достижение **целей по направлениям деятельности** и лишь в совокупности своей **обеспечивают экономическую результативность**.

## Взаимодействие с зарубежными партнерами

В 2011 году заключен Меморандум с компанией **Doosan Power Systems (Корея)** о сотрудничестве в России в рамках сооружения пылеугольных тепловых электростанций с блоками мощностью 660 МВт на суперсверхкритических параметрах пара. Объем работ по таким проектам предполагает поставку паровых котлов, паротурбогенераторов, а также модернизацию и сервисное обслуживание оборудования.



В течение 2011–2012 гг. были подготовлены соответствующие технико-коммерческие предложения для заказчиков и обсуждены направления дальнейшей работы, которые будут зависеть от сроков и условий реализации в России проектов тепловых электростанций на суперсверхкритических параметрах пара.

ООО «АЛЬСТОМ Атомэнергомаш» (совместное предприятие с компанией **ALSTOM, Франция**) совместно с собственниками реализует проекты поставки оборудования для машинного зала Балтийской АЭС и поставки дизель-генераторных установок для ЛАЭС-2.



В планах участие в тендерах на поставку оборудования для АЭС Аккую (Турция), АЭС Темелин (Чехия), АЭС Ханхикиви (Финляндия) и АЭС Нинь-Тхуан1 (Вьетнам).

В настоящее время принято решение выбрать производственную площадку завода «Атоммаш» в Волгодонске, как наиболее перспективную для размещения собственного производства ООО «Альстом Атомэнергомаш». Планируется использовать уже имеющиеся производственные площади и инфраструктуру этой площадки, произведя реконструкцию здания и оснащение производства новым технологическим оборудованием.

Подписано Рамочное соглашение о продолжении сотрудничества между ОАО «ЗиО-Подольск» и ведущей европейской компанией **NEM Energy b.v. (Нидерланды)** в области инжиниринга котлов-утилизаторов барабанного типа за газовыми турбинами мощностью более 20 МВт. В рамках Соглашения уже реализуются проекты по производству котлов для ПГУ-190 Новомосковской ГРЭС, ПГУ-420 Южноуральской ГРЭС-2 и ПГУ-400 Нижневартовской ГРЭС и ведется активная работа по формированию портфеля соответствующих заказов.



# Присутствие на рынках

## 1. Общее описание

В 2013 году ОАО «Атомэнергомаш» в рамках инициативы ГК «Росатом» актуализировал бизнес-стратегию на период до 2030 года, предполагающую трансформацию дивизиона в высокотехнологичный **диверсифицированный холдинг**, конкурентоспособный **на глобальном рынке** и **устойчивый в долгосрочной перспективе**.

## 2. Стратегическое видение

Стратегическое видение дивизиона:

- **Гарантирующий поставщик** основного оборудования **АЭС**;
- **Ключевой игрок** с устойчивыми позициями на **смежных рынках** неатомного энергетического машиностроения (тепловой и альтернативной энергетики, газонефтехимии);
- Эффективный производитель и поставщик конкурентоспособных решений.

Наименование показателя	Значение 2030 г.
Доля в российской отрасли энергетического машиностроения	50%
Доля выручки от неатомных секторов	50%
Доля выручки, формируемая от зарубежных операций	25%

## 3. Планы и прогнозы

По итогам 2013 года ОАО «Атомэнергомаш» занял **20% долю рынка энергомашиностроения**. Целевое значение в 2030 г. – **50%**.

Кроме того, в 2030 г. **выручка от неатомных секторов** должна составлять **50%** выручки дивизиона. При этом **25% выручки** должна быть обеспечена **зарубежными операциями**.

## 4. Обеспечивающие мероприятия

- Реализация **Программы инновационного развития** с целью разработки **новой продукции** и **улучшения характеристик** существующей линейки продукции.
- **Международное сотрудничество и кооперация** с мировыми лидерами путем встраивания в их производственные цепочки, создания альянсов и локализации в России передовых зарубежных технологий;
- Глобализация операций, включая **локализацию производства в приоритетных регионах присутствия**.

# Инновационная деятельность

## 1. Общее описание

Основная цель инновационной деятельности - **обеспечение** высокой **конкурентоспособности** и **экономической эффективности** предприятий дивизиона путем:

- Разработки инновационной высокотехнологичной продукции;
- Разработки инновационных технологических процессов;
- Оптимизации себестоимости продукции;
- Повышения производительности труда;
- Экономии энергетических и материальных ресурсов;
- Улучшения потребительских качеств производимой продукции;
- Повышения экологичности производства.

## 2. Стратегическое видение

Запланированные проекты Программы инновационного развития обеспечивают поддержание **уровня технологий** на **передовом уровне** в Российской Федерации и **конкурентоспособность** предприятий дивизиона на **мировом рынке**.

Разработанная стратегия дивизиона предусматривает **развитие** существующих **компетенций** и оптимизацию их связей в среднесрочной перспективе.

**Доля затрат на НИОКР в выручке: 2013 г.: 1,43% → 2020 г.: 4,48%**

## 3. Планы и прогнозы

Основным показателем развития инновационной деятельности, по которому осуществляется долгосрочное планирование, является **доля затрат на НИОКР в общем объеме выручки** от продаж.

В 2013 году данный показатель составил 1,43%; плановое значение к 2020 году составляет 4,48%.

## 4. Обеспечивающие мероприятия

Основой для разработки конкретных **мероприятий** по улучшению факторов конкурентоспособности послужат результаты **технологического аудита** предприятий дивизиона. Они позволят не только **оптимизировать систему выстраивания целей**, сформировать представление о собственных **возможностях и преимуществах**, но и реалистично **оценить возможности** по совершенствованию собственной **технологической базы** и разработке **инновационных продуктов и услуг**. Проведение технологического аудита запланировано на 2014 год.

# Энергосбережение и повышение энергоэффективности

## 1. Общее описание

Предприятия нуждаются в бесперебойном и качественном снабжении энергией для обеспечения технологического процесса.

Согласно Федеральному закону от 23.11.2009г. № 261, а также Приказу Госкорпорации «Росатом» от 09.08.2011 № 1/676-П, дивизионом реализуется проект «Энергосбережение и повышение энергоэффективности».

## 2. Стратегическое видение

Должна быть **продолжена** дальнейшая работа в области повышения энергоэффективности с учетом текущего **нереализованного потенциала**.

Согласно Приказу Госкорпорации «Росатом» от 03.12.2013 № 1/1323-П к 2018 году должны быть достигнуты **среднеотраслевые значения**, характерные для аналогичных **зарубежных компаний**.

## Снижение потребления энергоресурсов по отношению к базовому значению\*

2014	2015	далее
23%	25%	?

## 3. Планы и прогнозы

Действующая программа повышения энергоэффективности охватывает период **2010-2015 гг.**

Не позднее 2015 года должен быть проведен **повторный энергетический аудит** для разработки программы на период **2016-2020 год**.

## 4. Обеспечивающие мероприятия

- Совмещение мероприятий по повышению энергоэффективности с программой **технического перевооружения и поддерживающих ремонтов**;
- Реализация **энергосервисных контрактов**;
- Усиление **контроля за энергопотреблением** с введением персональной ответственности сотрудников.

# Оптимизация производственных процессов

## 1. Общее описание

Производственная система «Росатом» (ПСР) – отраслевой проект, целью которого является создание на базе лучших образцов отечественного и зарубежного опыта универсальной методологии системы управления комплексной оптимизацией производственных и управленческих процессов предприятий Госкорпорации «Росатом».

## 2. Стратегическое видение

ПСР – это постоянно действующая система. Планирование конкретных проектов, постановка целей и прогнозирование осуществляется ежегодно на последующий год в зависимости от условий, потребностей и приоритетов Госкорпорации «Росатом». Долгосрочное планирование не осуществляется.

## Развитие проекта ПСР

ПСР-проект

ПСР-предприятие

ПСР-дивизион

ПСР-отрасль

## 3. Планы и прогнозы

В 2014 году в список ПСР-предприятий попали две компании машиностроительного дивизиона Росатом: ОКБМ Африкантов и ОКБ Гидропресс. В настоящее время основной акцент делается на снижение себестоимости продукции путем:

- Междивизионального планирования;
- Оптимизации производственных процессов;
- Автоматизации, снижения простоев оборудования и роста загрузки операторов.

## 4. Обеспечивающие мероприятия

- Обучение и развитие лидеров-ПСР;
- Дивизиональные семинары для обмена опытом;
- Развитие методического обеспечения;
- Снижение постоянных затрат основных площадок;
- Увеличение загрузки мощностей

# Промышленная безопасность и охрана труда

## 1. Общее описание

Сотрудники являются ключевой ценностью Компании, их **жизнь и здоровье** имеют безусловный приоритет по отношению к экономическому результату. В связи с этим соблюдение законодательства в части качественной **организации труда и безопасности рабочих мест** является одной из важнейших задач Компании.

## 2. Стратегическое видение

Должно быть обеспечено **ежегодное снижение** частоты травм с временной потерей трудоспособности на всех ДЗОК.

Планирование осуществляется на **3-4 года** вперед.

## Целевой уровень снижения LTIFR по отношению к базовому значению\*

2014	2015	2016	2017
15%	10%	10%	5%

## 3. Планы и прогнозы

Промышленную безопасность характеризует показатель «**Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR)**».

Несмотря на элемент случайности, обеспечивающие мероприятия должны привести к ежегодному снижению Показателя в соответствии с таблицей выше.

## 4. Обеспечивающие мероприятия

- **Аттестация рабочих мест;**
- Система **индивидуальной защиты;**
- **Профилактические мероприятия** по технике безопасности на рабочих местах.

# Кадровый потенциал

## 1. Общее описание

Кадровый потенциал – это **совокупная квалификация** всех работников, обеспечивающая **достижение стратегических целей** дивизиона. Развитие кадрового потенциала подразумевает **обучение** и повышение квалификации действующих сотрудников, а также **целевое привлечение** (в т.ч. подготовка) квалифицированных специалистов.

## 2. Стратегическое видение

Амбициозные цели машиностроительного дивизиона позволяют планомерно **развивать кадровый потенциал**, обеспечивая **воспроизводство высококвалифицированной рабочей силы** для предприятий дивизиона, а также **рабочие места для населения** регионов. Одним из главных направлений работы по этому вопросу является **взаимодействие с ВУЗами**, направленное на **обучение действующих сотрудников** предприятий, а также на **привлечение новых молодых сотрудников**, получивших **профильное образование** в соответствии с требованиями дивизиона.

## Воспроизводство персонала

**Работа с базовыми кафедрами ВУЗов**

**Привлечение студентов на практику**

**Найм успешных студентов в штат**

**Дальнейшее обучение сотрудников**

## 3. Планы и прогнозы

В числе основных КПЭ по данному вопросу основные показатели:

- Количество студентов ВУЗов, **прошедших практику** на предприятиях дивизиона (горизонт планирования – 1 год);
- **Средний возраст** руководителей;
- Доля работников **моложе 35 лет**.

Учитывая, что стратегические цели по данному вопросу базируются на бизнес-стратегии Дивизиона, целевые значения данных показателей будут актуализированы после утверждения актуализированной бизнес-стратегии в 2014 г.

## 4. Обеспечивающие мероприятия

- Выполнение действующих **соглашений с ВУЗами-партнерами**, в т.ч. привлечение студентов на практику, развитие базовых кафедр;
- Реализация **образовательного проекта (для школьников)** «Лагерь NRJ-camp»;
- **Обучение** сотрудников;
- Развитие проекта «**Мост поколений**»;
- Программа «**Кадровый резерв**»

# Спасибо за внимание!

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

***Дирекция по стратегии***

Тел: +7(495) 668-20-93

Факс: + 7 (495) 668-20-95

E-mail: [general@aem-group.ru](mailto:general@aem-group.ru)