

# АТОМПРОМ

информационно-технический журнал об атомной отрасли

 BULGARIA

 SLOVAKIA

## Антикризисный рестарт -

стр. 10

### Кубометры в Гигаватты

Заглядывая в будущее.  
Перспективы развития  
атомной отрасли в 2009 году



стр. 18

У России свой путь.  
Даже под водой



стр. 31

Экзамен  
по атомной энергетике



стр. 44

# Подряд или хозспособ?

● Интервью вел Борис Штормов

Открывая эту дискуссию на страницах нашего журнала, мы для начала поговорили о сути вопроса, об интеграции ремонтных организаций и о связанных с этим проблемах с Владимиром Игоревичем Минаевым – генеральным директором ОАО «Атомэнергоремонт».

В последние годы в ремонтной сфере атомной отрасли произошли серьезные изменения. Окончательно созрела необходимость создать единое специализированное отраслевое ремонтное предприятие и присоединить к нему других участников этого рынка услуг.

Такая задача была решена. Сегодня разворачивается дискуссия: придавать ли интегрированной компании статус генподрядчика? Передавать ли ей всех оставшихся в отрасли «ремонтников»?

— Прежде всего хотелось бы получить ответы на вопросы о консолидации ремонтных предприятий, активно обсуждавшиеся в последние годы. Почему произошло поглощение других крупных подрядчиков по ремонту?

— Термин «поглощение» здесь не совсем уместен, никто и никого не поглощал. Ситуация довольно проста: в 2006 году руководство «Росатома», взяв курс на централизацию ремонтной сферы, решило создать крупное специализированное предприятие, которое могло бы в перспективе стать генеральным подрядчиком по сервису в атомной отрасли. В качестве основы для него был выбран «Атомэнергоремонт», так как у нас был крупнейший в ремонтной сфере штат профессионалов, разветвленная сеть филиалов (мы уже присутствовали на 8 из 10 атомных станций) и наиболее широкая номенклатура выполняемых ремонтных работ. К нам были присоединены другие довольно крупные организации – «Севатомэнергоремонт», «Курсктурбоатомэнергоремонт» и курчатовское Централизованное Ремонтное Производство (ЦРП). Процесс реорганизации прошел в кратчайшие сроки – всего за год. В прошлом году была проведена приватизация компании, и с марта 2008 года мы уже работаем как открытое акционерное общество, полностью принадлежащее «Атомэнергпрому».





**Владимир Игоревич МИНАЕВ**  
 Генеральный директор ОАО «Атомэнергоремонт». Окончил в 1985 г. Московское высшее техническое училище им. Н.Э. Баумана. Кандидат экономических наук. В атомной энергетике с 1998 года. Работал заместителем генерального директора ФГУП «Атомтехэнерго», заместителем исполнительного директора, заместителем технического директора, заместителем генерального директора концерна «Росэнергоатом». С 2006 года – генеральный директор ОАО «Атомэнергоремонт».

**— И в чем же принципиальная новизна консолидированной компании?**

— Теперь мы единственное специализированное отраслевое ремонтное предприятие, выполняющее наибольшую часть подрядных работ по техническому обслуживанию и ремонту российских атомных станций. Например, на Смоленской и Кольской АЭС мы выполняем 85% всех подрядных работ, на Белоярской и Курской – по 80%, еще на четырех станциях – более половины.

**— То есть весь отраслевой ремонт постепенно перекадывается на ваше предприятие?**

— Это верно, если говорить о подрядных работах. Но на условиях подряда на российских АЭС сейчас выполняется чуть больше половины ремонтных работ – 54%, если быть точным.

**— А кто же тогда проводит остальные работы?**

— Их выполняет персонал атомных станций, то есть они выполняются не подрядным, а хозспособом.

**— Получается, что все организационные усилия по укрупнению ремонтных предприятий проходили лишь в «свободном» секторе – в компаниях, работающих на подряде? Был ли смысл проводить такие масштабные мероприятия, если они охватывали лишь половину ремонтной отрасли?**

— Здесь мы с вами выходим на очень большую тему – тему дальнейшего развития системы технического обслуживания и ремонта. Как мы уже говорили выше – задача по созданию мощного отраслевого ремонтного

предприятия была успешно решена. Создана крупнейшая компания, способная выполнять полный комплекс работ, обладающая разветвленной сетью филиалов, производственными площадками, интеллектуальным и технологическим ресурсом. Но пока она выполняет чуть больше половины всех работ по техническому обслуживанию и ремонту АЭС в Российской Федерации. Эти работы проводятся подрядным способом. Остальные выполняются хозспособом «на местах» – собственным персоналом атомных станций. Вопрос об изменениях этой пропорции сейчас и является ключевым. Предельно упрощая формулировки, можно сказать, что сейчас в отрасли идет дискуссия под названием «подряд или хозспособ». Мы, как вы понимаете, отстаиваем идею о перспективности перехода к работам подрядным способом. → И утверждаем, что схема с хозспособом – неэффективна.





— Чем же так плох хозспособ? Разве работники атомных станций не лучше знают, что и как ремонтировать?

— Поймите, потому и были созданы подрядные организации, что работа «на местах» показала свою неэффективность. Чем вы загрузите собственный персонал в межремонтные периоды? Как вы сделаете расходы на техническое обслуживание и ремонт прозрачными, а значит, и управляемыми? Как вы наладите отраслевой обмен опытом — взаимодействие между разными станциями? Для того и был создан крупный отраслевой подрядчик, чтобы агрегировать опыт и знания, обеспечить должную материальную базу, чтобы обслуживать всю отрасль, разрабатывать и внедрять инновационные технологии. Только крупное отраслевое предприятие — давайте назовем

его головным — может решить все эти вопросы.

Позвольте мне просто продемонстрировать эту мысль на примере нашей компании. У нас разветвленная сеть филиалов — на восьми из десяти российских атомных станций у нас собственные подразделения — с производственными мощностями и рабочими площадками. На Ленинградскую и Би-



либинскую АЭС наши рабочие ездят вахтовым способом. На сегодняшний день в состав «Атомэнергоремонта» входят созданные нами в последние два года: инженерно-технический центр, центр по отработке новых ремонтных технологий и опытное конструкторское бюро. Создали мы и учебно-тренировочные центры, то есть мы даже готовы взять на себя функции, которые обычно возлагают на систему профтехобразования. И отработка навыков у нас ведется не за партами, а на натуральных образцах — наши учебные центры оснащены реальным оборудованием — у нас созданы макеты, и рабочие тренируются на них с реальным инструментом, с которым они потом идут на объекты. Крупная специализированная компания может себе позволить такие инвестиции в профессионализм персонала и в инновационные технологии. Теперь вернемся к работе по хозспособу — может ли атомная станция ради функции ремонта и технического обслуживания поддерживать у себя подобные структурные подразделения? Ответ, я думаю, очевиден.



— **А что говорит на эти темы мировой опыт? Или опыт отечественных предприятий из других отраслей экономики? Там обсуждается проблема подрядчиков в области ремонтных работ?**

— Мировой опыт не говорит, а просто-таки кричит нам о том, что подрядная схема — наиболее эффективна в сфере ремонта на крупных энергетических предприятиях. В Финляндии на «Ловиизе» 70% ремонта выполняет генподрядчик Fortum Nuclear Service, во Франции и Германии до 60% всего ремонта АЭС выполняет генподрядчик AREVA, с которым АЭС заключает долгосрочные контракты на 3-5 лет. Вообще, 45% мирового рынка сервиса занимают три крупнейших компании (AREVA входит в эту тройку). То есть за рубежом схема с крупными и разветвленными подрядными организациями является традиционной.

В России также большинство флагманов экономики пришло к схеме, согласно которой работа по сервисному обслуживанию ведется с крупным генподрядчиком. Причем очень часто такая крупная сервисная компания создается путем вывода в нее персонала из эксплуатирующего предприятия. Заключив договор с подрядчиком, организация может нормально отслеживать расходы на ремонт, требовать качественного выполнения комплексных работ. В общем, заплатить за услугу и получить ее «под ключ» оказывается выгоднее, чем содержать в штате собственных «сервисников». Так еще раз доказана эффективность процедур аутсорсинга — или передачи специализированному подрядчику своих непрофильных функций. Вам нужны имена? Пожалуйста. ТНК-ВР уже давно провело подобные действия. «Русский алюминий» вывел

всю свою сервисную службу в ООО «Сервис центр», филиальная сеть которой насчитывает 8 дочерних предприятий помимо штаб-квартиры. РАО ЕЭС провело мероприятия по выводу сервиса за штат. «Газпром» создал ДОО «Центр-энергогаз» с сетью филиалов.

Я думаю, что во многом именно этому успешному опыту российских и зарубежных коллег мы обязаны принятым в 2006 г. решением консолидировать ремонтных подрядчиков в атомной отрасли.

И я считаю, что к этому опыту обязательно нужно вернуться еще раз сейчас, когда вновь поднимается вопрос — хозспособ или подряд.

— **Намекаете, что пора обратить более пристальное внимание на «Атомэнергоремонт» и дать ему большие объемы работ?**

— Дело даже не в объеме работ, а скорее, в концепции дальнейшего развития системы технического обслуживания и ремонта (ТОиР). То есть в логическом завершении тех процессов, которые были начаты в 2006 году. Мы прошли наибольшую часть этого пути — ремонтная деятельность централизована, компании объединены, система управления налажена. Теперь мы способны стать генеральным отраслевым подрядчиком. Принятию решения о придании «Атомэнергоремонту» такого статуса фактически ничто не мешает. Но вместо того чтобы сделать этот шаг, вновь разворачивается дискуссия: «А может быть все-таки хозспособ лучше?». Напрашивается вопрос: нам, как и всему миру, вперед — к сервисному обслуживанию на принципах генерального подряда, или назад — к натуральному хозяйству? ●