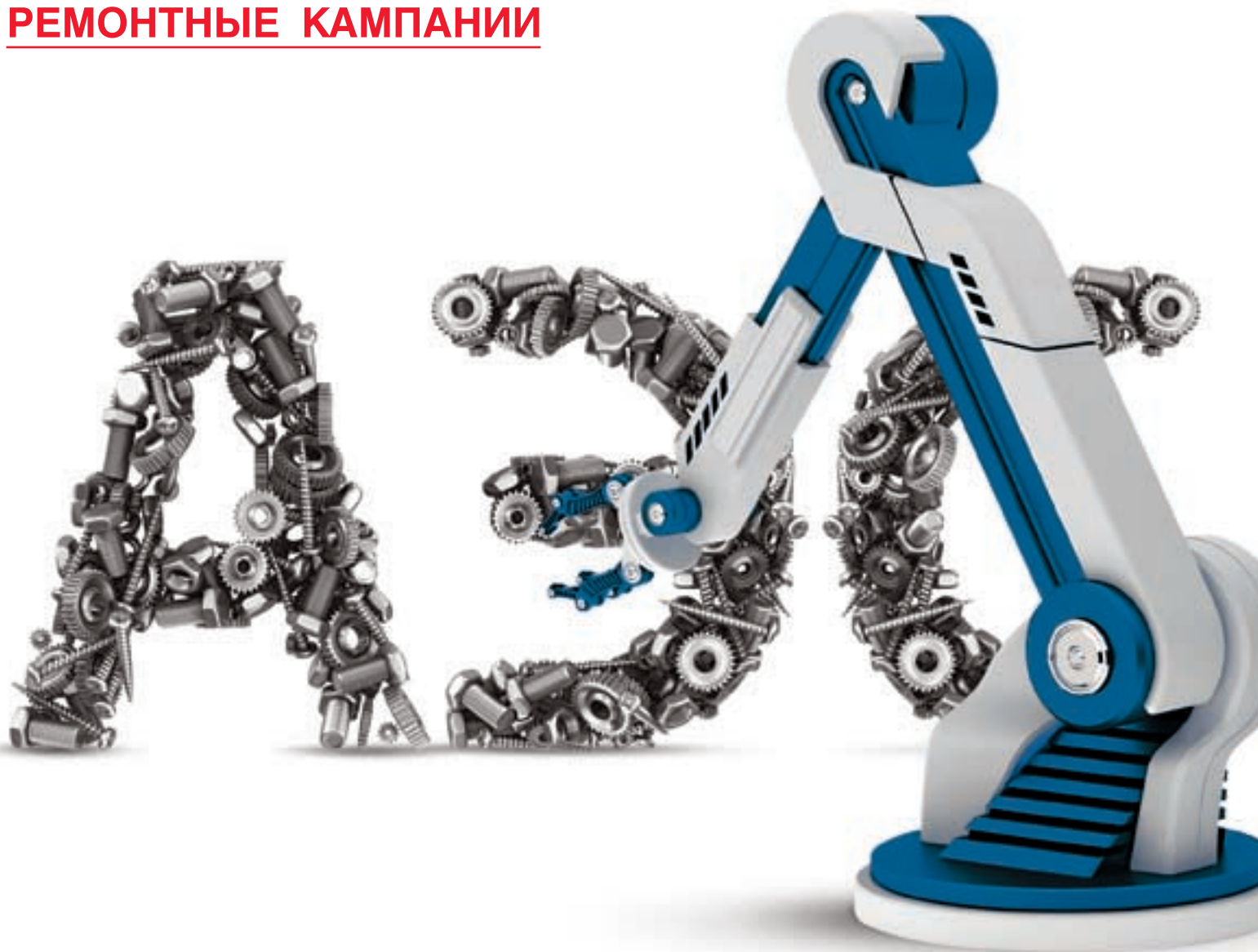




ТЕМА НОМЕРА

## РЕМОНТНЫЕ КАМПАНИИ



**3** **ГЛАВНЫЙ КАЛИБР**

Стратегия развития  
ремонтного производства

**54** **СЕМИНАРЫ**

В безопасности  
мелочей нет

**68** **СОЦИУМ**

Советание  
по социально-трудовым  
и кадровым вопросам

# Динамичное развитие

## ОАО «Атомэнергоремонт»

**В первом полугодии 2010 года наиболее значимой новостью в жизни ОАО «Атомэнергоремонт» стало расширение его географии: создание девятого территориального отделения – производственно-технического центра в г. Сосновый Бор. Подразделение возьмет на себя техническое обслуживание и ремонт Ленинградской АЭС и в ближайшем будущем будет преобразовано в полноценный филиал предприятия. Теперь мы присутствуем на 9 из 10 российских АЭС и только на Билибинской АЭС продолжаем работать вахтовым способом, так как организация филиала на этой станции не представляется экономически целесообразной**

**П**люсы такой широкой географии – оперативность реагирования на запросы атомных станций и более четкая координация взаимодействия с ними на местах. Соответственно растет и число наших сотрудников. В настоящий момент персонал предприятия превысил 6000 человек, что делает «Атомэнергоремонт» крупнейшим российским специализированным ремонтным предприятием. При этом география наших работ уже выходит за пределы России: мы принимаем активное участие в подготовке к пуску иранской АЭС. Дорогу в «Бушер» для нас открыли наши успехи на новых российских энергоблоках. Высокую оценку отраслевого руководства «Атомэнергоремонт» получил за участие в работах по вводу в эксплуатацию блока № 2 Ростовской АЭС.

Сейчас мы активно подключаемся и к работам на энергоблоке № 4 Калининской АЭС, решаем профильные задачи для ОАО «Атомэнергоремонт» (ревизия установленного оборудования, монтаж турбогенератора и т. д.). На Нововоронежской площадке нашими специалистами разрабатываются особо сложные проекты производства работ.

Всё это результат накопленного потенциала – производственного, технологического, конструкторского, кадрового.

Всю технологическую и инженерную поддержку деятельности в ОАО «Атомэнергоремонт» осуществляет Инженерно-технический центр (ИТЦ) – подразделение Центрального аппарата, базирующееся в г. Курчатове и подчиняющееся главному инженеру объединения. Этот «мозговой центр» предприятия отвечает и за образовательную деятельность: два учебно-тренировочных центра расположены в Курчатове

и Нововоронеже. За последние два года деятельность названных УТЦ вышла на новые рубежи. Уже в 2009 году наши преподаватели провели обучение 8000 человек по различным учебным программам. За образовательными услугами в наши УТЦ уже обращаются представители других организаций и предприятий родственной специализации. А полигоны с тренажерами для отработки практических навыков – предмет нашей гордости – были удостоены похвалы экспертов ВАО АЭС, проводивших в конце 2008 года партнерскую проверку в ОАО «Атомэнергоремонт».

С осени 2009 года ОАО «Атомэнергоремонт» официально получило статус генерального подрядчика Концерна «Росэнергоатом» по техническому обслуживанию и ремонту российских АЭС. Процесс передачи акций нашего предприятия в уставной капитал Концерна завершен, мы стали на 100% его дочерним предприятием.

Решение, подготовленное по инициативе Концерна, но в тесном взаимодействии с нами, открыло новые горизонты. Являясь нашим основным заказчиком, Концерн заинтересован в нашем развитии и техническом перевооружении. Новая система управления дает «Атомэнергоремонту» инструмент для такого развития, и этот инструмент – обоснованные инвестиционные программы. В планы входят и отдаленные перспективы: на новых российских АЭС (Балтийской, Нижегородской и т. д.) одновременно с энергоблоками должны появляться и ремонтные базы. В инвестиционных программах есть и решение более «близких» вопросов: сейчас для нас крайне важно провести техническое перевооружение и обновление материальной базы. Новая система управления позволяет это сделать. При этом заказчик должен понимать и осознавать, что каждый рубль, вложенный в наше развитие, вернется в виде повышения качества ремонта и сокращения

### Владимир МИНАЕВ

В атомной энергетике с 1998 года. Работал заместителем исполнительного директора, заместителем технического директора, заместителем Генерального директора ОАО «Концерн Росэнергоатом». С 2006 года – генеральный директор ОАО «Атомэнергоремонт». Кандидат экономических наук.

Соавтор книги «Нормирование ремонтных работ в атомной энергетике России»



### ОАО «Атомэнергоремонт».

Единственное специализированное отраслевое предприятие по техническому обслуживанию и ремонту (ТОиР) российских атомных станций. С 2010 года является дочерним предприятием ОАО «Концерн Росэнергоатом». Выполняет до 80% подрядных работ российских АЭС. Обладает разветвленной сетью филиалов.

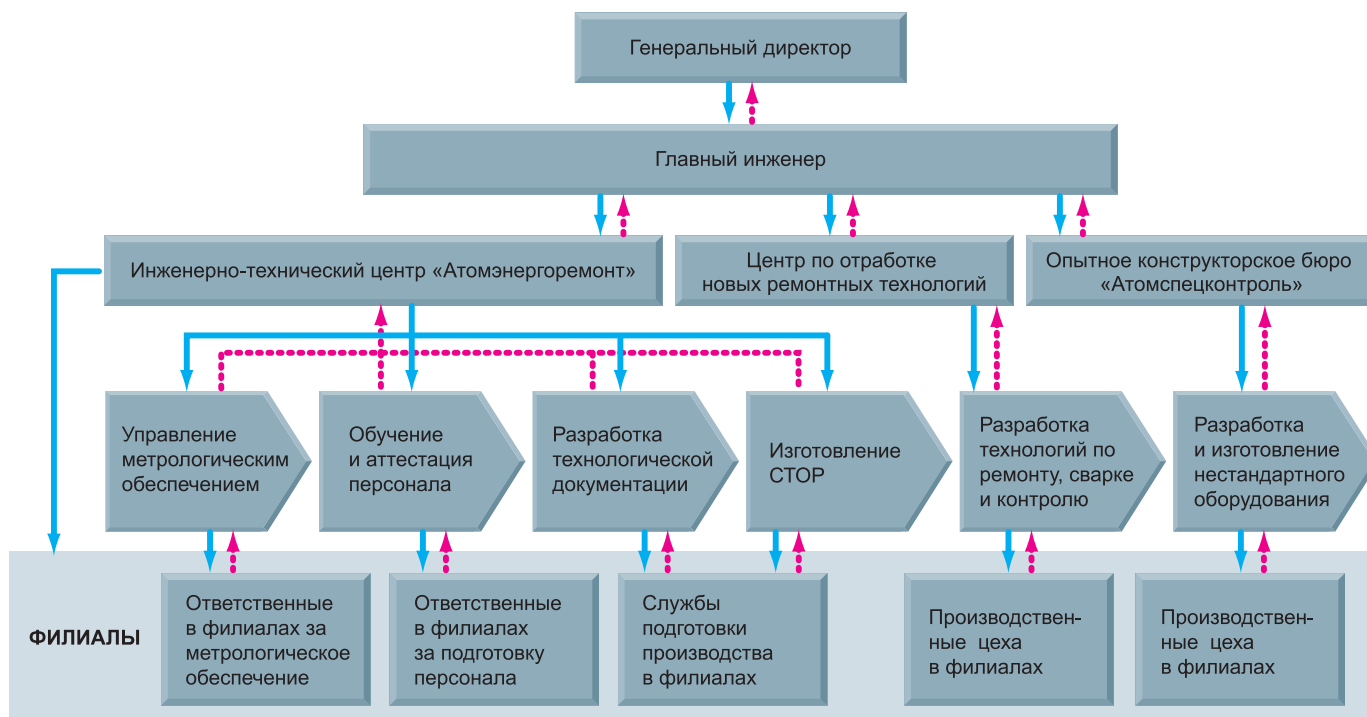


Рис. 1. Инженерно-техническая поддержка ОАО «Атомэнергоремонт»



его сроков – будь то закупка нового инструмента или оборудования учебных классов наших УТЦ.

Итак, «Атомэнергоремонт» шагнул в 2010 год абсолютно в новом качестве и с новыми перспективами. При этом 2009 год завершился с более чем достойными результатами. Наша востребованность на энергоблоке № 2 Ростовской АЭС позволила превзойти запланированные на 2009 год показатели по товарной продукции на 6,8%. Объем товарной продукции увеличился на четверть (24,8%) по сравнению

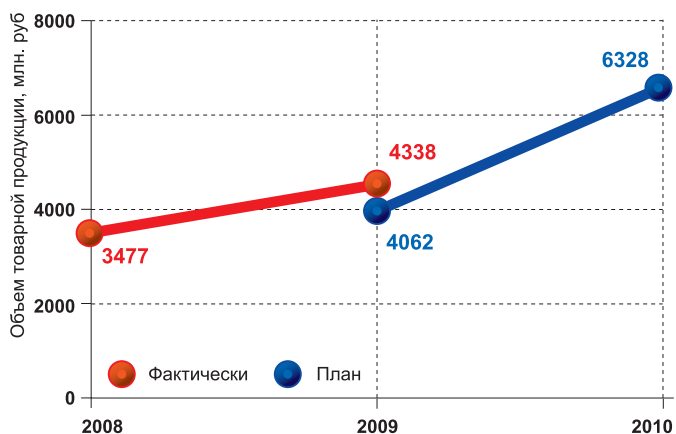
с 2008 годом при увеличении среднесписочной численности персонала всего на 1,3%, что говорит о значительном повышении эффективности предприятия. Благодаря этому в 2009 году средняя зарплата по объединению увеличилась на 13%. В наших планах на 2010 год значится сохранение этой динамики (рост товарной продукции на 45,9% при увеличении численности персонала на 18,7%).

Переход в статус генподрядчика Концерна по техническому обслуживанию и ремонту затронул практически все сферы нашей работы, и большинство задач, стоящих сейчас перед ОАО «Атомэнергоремонт», связано с новыми масштабами деятельности предприятия. Мы приняли на себя обязательства по контролю за качеством работ, выполняемых субподрядчиками, которых привлекаем к ремонтным работам. Возрастающая ответственность потребовала реорганизации службы инспекции. Ранее с возникающими задачами вполне справлялись сотрудники Центрального аппарата, теперь же в каждом филиале в зависимости от его численности будет организовано структурное подразделение или специально назначен сотрудник. Централизованную службу инспекции мы видим, прежде всего, в качестве инструмента повышения эффективности нашей работы. При этом сознательно идем на дополнительные затраты при создании такой «неприбыльной» структуры, потому что считаем эти расходы несопоставимыми с возможными

**Таблица 1.**

**Энергоблоки, выведенные из ремонта в 2010 году с сокращением сроков ремонта**

Энергоблок	Ремонт	Плановые сроки	Фактические сроки	Сокращение сроков
Билибинская (эн. блок № 1)	Средний, 60 сут.	01.01.2010–29.03.2010	01.01.2010–10.02.2010, 41 сут.	– 19,0 сут.
Курская (эн. блок № 2)	Средний, 33 сут.	05.04.2010–07.05.2010	05.04.2010–03.05.2010, 28,5 сут.	– 4,5 сут.
Ростовская (эн. блок № 1)	Средний, 45 сут.	03.04.2010–17.05.2010	03.04.2010–05.05.2010, 34 сут.	– 11,0 сут.
Билибинская (эн. блок № 2)	Средний, 60 сут.	02.04.2010–31.05.2010	02.04.2010–28.05.2010, 43 сут.	– 17,0 сут.
Белоярская (эн. блок № 3)	Средний, 82 сут.	28.03.2010–17.06.2010	28.03.2010–11.06.2010, 75 сут.	– 7,0 сут.
Курская (эн. блок № 1)	Капитальный, 73 сут.	01.04.2010–12.06.2010	01.04.2010–07.06.2010, 67 сут.	– 6,0 сут.
Калининская (эн. блок № 3)	Капитальный, 70 сут.	24.04.2010–02.07.2010	24.04.2010–22.06.2010, 60 сут.	– 10,0 сут.
Кольская (эн. блок № 1)	Средний, 45 сут.	20.05.2010–28.06.2010	20.05.2010–24.06.2010, 35,5 сут.	– 4,5 сут.

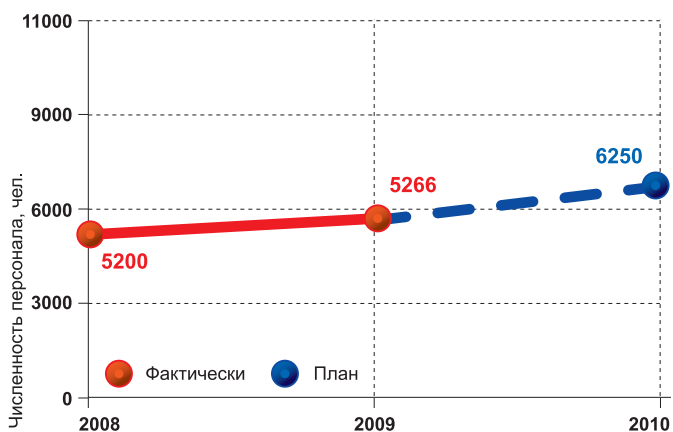


потерями в случае отказа оборудования и недовыработки электроэнергии нашим заказчиком. К слову, эти расходы снижают нашу «видимую» конкурентоспособность по сравнению с какой-нибудь мелкой частной «фирмочкой», не тратящей ни копейки на обеспечение культуры безопасности. Но мы уверены, что наш заказчик – Концерн «Росэнергоатом» – понимает и разделяет нашу позицию и наш подход к работе. Мы уверены, что при подведении результатов конкурсов, проводимых в соответствии с Единым отраслевым стандартом закупок, Концерн, как и прежде, будет руководствоваться не только «дешевизной» услуг, а соотношением их стоимости, качества, надежности и безопасности.

С начала текущего года мы начали процесс построения другой централизованной подструктуры – Управления организации и проведения конкурсных процедур. Это Управление создано в соответствии с требованиями ГК «Росатом» для эффективного внедрения на предприятии Единого отраслевого стандарта закупок. Однако данное формальное требование полностью совпало с насущными потребностями «Атомэнергоремонта». Ведь объем работ, выполняемых нами на конкурсы, растет по мере развития предприятия. Обладая разветвленной структурой филиалов, мы сможем правильно и результативно проводить конкурсные процедуры лишь при условии эффективно работающего управления, координирующего взаимосвязь филиалов с Центральным аппаратом и подразделений ЦА между собой.

Из кадровых вопросов на повестке дня по-прежнему остро стоит вывод ремонтного персонала из штата атомных станций в состав ОАО «Атомэнергоремонт» (проводимый в рамках оптимизации численности персонала АЭС). Запланированные на 2009 год масштабные мероприятия пока состоялись в минимальном объеме и были перенесены на текущий год. Но и в нынешнем году имеющаяся неопределенность в этом вопросе создает для нас ряд сложностей при планировании экономических показателей: объемов работ, загрузки персонала, оплаты труда и т. д. И, конечно же, это существенно замедляет переход в сфере ТОиР российских АЭС от хозспособа к подряду – более эффективному методу ремонта и технического обслуживания.

Важнейшая тема, которой сейчас уделяется самое пристальное внимание, – это внедрение в ОАО «Атомэнергоремонт» Производственной системы «Росатом». Главный показатель эффективности осваиваемых принципов – сокращение сроков ремонтов. Цифры говорят сами за себя: едва ли не на каждом блоке, отремонтированном с применением ПСР, общий срок производства работ сократился на 5–10%.



Внедрение системы набирает обороты с каждым месяцем и с каждым новым блоком, выходящим из ремонта. Мы наладили систему обмена опытом как между филиалами объединения, так и с другими организациями, и все достижения и сложности работы незамедлительно доводятся до сведения персонала всего объединения.

Всё сказанное подтверждает тот факт, что ОАО «Атомэнергоремонт» сейчас находится в фазе динамичного роста: мы осваиваем новые сферы деятельности, коллектив объединения растет, объем работ увеличивается опережающими темпами. Иными словами, наше предприятие планомерно наращивает свою эффективность. Уверен, что это только начало нового этапа развития, и тот уровень, на который мы сейчас выходим во взаимодействии с Концерном «Росэнергоатом», принесет еще много положительных результатов для обеих сторон. **РЭА**.



# Переход на генподряд

## первые результаты

С момента перехода ОАО «Атомэнергоремонт» в официальный статус генерального подрядчика Концерна «Росэнергоатом» по техническому обслуживанию и ремонту российских АЭС прошло уже достаточно времени, чтобы можно было дать первые оценки новой схемы работы

**П**ереход нашего предприятия к работе на условиях генподряда стартовал осенью 2009 года, когда руководство Концерна в координации с нами приняло соответствующее решение. Тогда же был выпущен руководящий документ о распределении обязанностей между атомными станциями и головной ремонтной организацией в лице ОАО «Атомэнергоремонт». С этого момента и до конца года была проделана огромная координационная работа, и к началу 2010 года большинством станций были заключены договоры генподряда с филиалами ОАО «Атомэнергоремонт». Таким образом, к этому времени мы уже являлись «полноценным» генподрядчиком Концерна. Каковы же первые итоги работы по новой схеме?

Прежде всего, за первое полугодие 2010 года «Атомэнергоремонт» выполнил все планы по ремонту основного оборудования, причем, не только выдержав намеченные темпы работ на отремонтированных блоках, но и существенно сократив сроки относительно плановых значений на большинстве их них. Сокращения сроков были весьма значительные, а в некоторых случаях даже впечатляющие: например, средний ремонт энергоблока № 1



**Василий  
АКСЕНОВ,**  
главный инженер ОАО  
«Атомэнергоремонт»

Ростовской АЭС мы провели за 34 дня вместо запланированных 45 суток! Это стало возможно благодаря новым условиям работы. Как генподрядчик мы сами планировали свои действия, контролировали всех субподрядчиков,

которых необходимо было привлекать для выполнения отдельных специфических операций. Мы боролись за сроки, при этом строго контролируя качество работ, принимали эти выполненные работы и отчитывались перед заказчиком (Концерном) за свою деятельность и за деятельность привлеченных организаций.

За все это время претензий со стороны заказчика не возникало. Более того, практически все станции оценили удобство нового подхода, при котором ОАО «Атомэнергоремонт» заключает с атомной станцией как с заказчиком один договор на ремонтные работы, и далее взаимодействие идет в рамках этого единого договора. При этом всю работу с субподрядчиками, организацию и контроль мы берем на себя. Техническому руководству (АЭС такая ситуация значительно упрощает жизнь, так как контроль взаимосвязанных подрядчиков и субподрядчиков, их выбор, проведение всех конкурсных процедур, приемка работ теперь отданы единому «аутсорсеру» в лице ОАО «Атомэнергоремонт».

Что же получает при этом ОАО «Атомэнергоремонт», помимо возросшей организационной нагрузки? Во-первых, уже упомянутую выше возможность четкого планирования своих работ и четкой координации действий с привлекаемыми организациями. Во-вторых, в новых условиях мы смогли дополнительно загрузить собственный персонал, отказавшись в ряде случаев от привлечения мелких субподрядчиков. Взяв на себя такое существенное увеличение производственных объемов (по усредненным оценкам, наша нагрузка выросла на 20%), мы повышаем эффективность, производительность труда. Но также делаем более эффективным расходование бюджетных средств АЭС по статьям ремонта, так как наши квалификация и профессионализм — вне сомнений, а планирование и отчетность прозрачны для Концерна (с 2010 года мы на 100% его дочернее предприятие).

Работа в условиях генподряда высоко оценивается обеими сторонами. С выходом каждого нового энергоблока из очередного планового ремонта подтверждается правильность выбранной схемы. Оптимальный результат для нас — твердое решение станций идти далее по этому пути взаимодействия. Например, руководители



Ростовской АЭС после досрочного вывода из ремонта первого энергоблока отмечали взаимосвязь полученного результата с новой ролью «Атомэнергоремонта». О желании увеличить долю подрядных работ, отдаваемых нам, не раз заявляли и на Нововоронежской АЭС. Положительные моменты внедрения генподряда позволяют нам обсуждать с руководством Концерна «Росэнергоатом» возможность заключения единого договора генподряда по всем российским АЭС.

Дело в том, что в настоящий момент по разделительным ведомостям, которые на каждой станции имеют свою специфику, нам переданы далеко не все объемы подрядных работ. В денежном выражении наша доля в подряде по ТОиР на станциях может составлять в одних случаях до 90% (Балаковская, Кольская, Курская АЭС), а в других — 50% (Смоленская, Калининская АЭС). Если же оценить нашу долю в среднем по всем российским энергоблокам, то сейчас нам передано порядка двух третей всего подряда по ТОиР АЭС, и эта доля будет постепенно увеличиваться. Например, на Нововоронежской станции обсуждается возможность увеличения уже в 2011 году нашего участия с 58% едва ли не до 100-процентной передачи всех подрядных работ на НВАЭС.

Мы не ставим сегодня задачи во что бы то ни стало увеличить нашу долю до 100% на всех энергоблоках: в эту статью порой входят и второстепенные работы — ремонт зданий и сооружений или вспомогательных объектов. Намного важнее для нас сейчас взять на себя все основные работы по турбинному, электротехническому оборудованию, по реакторному отделению и т. д. Ведь энергоблок — это единое целое, и от каждой операции в отдельности могут зависеть сроки его пуска.

Текущий год является для ОАО «Атомэнергоремонт» переходным в плане организации работы по новым принципам. Мы успешно развиваем взаимодействие и сотрудничество со всеми организациями, копируем опыт эффективной работы, оперативно вносим корректировки. Уверен, что, подводя итоги года, и Концерн, и ОАО «Атомэнергоремонт» смогут еще раз убедиться в правильности выбранной схемы организации деятельности по техническому обслуживанию и ремонту оборудования АЭС. **РЭА**





## Внедрение стандарта закупок – теория и практика

С момента введения в атомной отрасли Единого отраслевого стандарта закупок в ОАО «Атомэнергоремонт», как и на всех предприятиях ГК «Росатом», действует новая система размещения заказов. Люди и алгоритмы, то есть корпус квалифицированных специалистов, осуществляющих необходимые процедуры, и весь комплекс этих процедур – вот два столпа, на которые опирается система, оптимизирующая отраслевые закупки

**Д**ля построения такой системы в ОАО «Атомэнергоремонт» в начале 2010 года было создано новое структурное подразделение – Управление организации и проведения конкурсных процедур (далее Управление). Импульсом к реализации давно назревшего решения стал переход нашего предприятия в статус генерального подрядчика Концерна «Росэнергоатом» по техническому обслуживанию и ремонту российских АЭС.

Главные задачи Управления – централизация размещения заказов, контроль исполнения программы закупок и повышение эффективности этой деятельности. А конечная цель всех мероприятий – повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Атомэнергоремонт».

В основе новой системы размещения заказов лежит Федеральный закон № 94-ФЗ от 21.06.2005 г. «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг

**Виктор ЗАХАРОВ,**  
исполнительный  
директор  
ОАО «Атомэнергоремонт»



для государственных и муниципальных нужд». Именно этот федеральный закон, оговаривающий принципы системы размещения заказов, был взят за основу Госкорпорацией «Росатом» в 2009 году при подготовке Единого отраслевого стандарта закупок. Его история началась 29 июля 2009 года, с момента утверждения Стандарта приказом Генерального директора ГК «Росатом». Уже 14 августа 2009 года в Интернете начал действовать официальный сайт для размещения заказов на закупки товаров, работ и услуг для нужд Госкорпорации «Росатом», ее акционерных обществ и подведомственных учреждений. Единый отраслевой стандарт закупок ГК «Росатом», опубликованный на этом сайте, сделал правила открытыми и обеспечил прозрачность закупочной деятельности. Также в ГК «Росатом» был создан Департамент закупок (в настоящий момент – Департамент методологии и организации закупок), обеспечивающий работу данной системы.

ОАО «Атомэнергоремонт» как подрядчик, действующий, в основном, в рамках атомной отрасли, приступило к работе по новым принципам практически с момента их введения. В начале осени 2009 года было введено в действие «Положение о порядке размещения заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг», а в январе 2010 года начало действовать Управление организации и проведения конкурсных процедур ОАО «Атомэнергоремонт». С момента своего создания Управление при взаимодействии с Департаментом закупок ГК «Росатом» и ОАО «Концерн Росэнергоатом» разрабатывает комплекс регламентирующих документов, описывающих порядок взаимодействия структурных подразделений внутри Центрального аппарата и филиалов с Центральным аппаратом. Регламенты, положения, локальные акты – все документы, связанные с размещением заказа, приводятся в строгое соответствие с Единым отраслевым стандартом закупок ГК «Росатом».

Конечно же, перевести на новые рельсы целую систему – непростая задача. Специалисты, привыкшие работать по прежним схемам, с трудом, но все же осваивают новый стиль работы по современным методикам, регламентам и положениям. Сотрудникам Центрального аппарата проще совершенствовать компетенции за счет постоянной координации с Департаментом закупок ГК «Росатом» и Центральным аппаратом Концерна «Росэнергоатом». А для сотрудников из филиалов было решено, помимо постоянной координации с Центральным аппаратом, про-

водить периодические обучающие семинары, на которые также приглашаются представители профильных вышестоящих организаций.

Непросто и переучить людей, привыкших действовать «с колес», обязательно длительному проведению процедур, требующих относительно длительного времени. Справедливости ради нужно сказать, что как подрядчик в области ремонта мы нередко имеем дело с ситуациями, требующими оперативных решений. Но незапланированные мероприятия необходимо отделять от регулярных и плановых. Таким образом, главным ответом на этот вопрос будет грамотное планирование деятельности.

Система размещения заказа обязывает также повысить качество подготовки технического задания. Задача сотрудников Управления – только правильно организовать размещение заказа по предоставленному техническому заданию и выявить победителя конкурса. Специфика атомной отрасли при этом заключается не в поиске самого дешевого решения, а в выборе предложения, предоставляющего оптимальную цену при высоком качестве. Гарантии высокого качества закупаемых оборудования и услуг здесь крайне важны. С другой стороны, конкурсные процедуры позволяют избежать и работы с монополистами по явно завышенным ценам. Одним словом, максимальный результат мы получим лишь при условии взвешенной оценки соотношения «цена – качество».

Человеческий фактор имеет некоторое влияние на процесс, и его нельзя исключить даже при наличии четкой системы размещения заказов. А значит, необходим и соответствующий контроль закупочной деятельности. Управление встроено в единый контур Госкорпорации и постоянно контролируется специалистами из вышестоящих организаций. Но так как в атомной отрасли излишнего контроля не бывает, было решено разделить функции организации деятельности по закупкам и надзора за этой работой также и в рамках ОАО «Атомэнергоремонт», возложив контрольные функции на Управление внутреннего контроля.

В настоящее время мы еще находимся в стадии выстраивания максимально эффективной системы размещения заказа. В перспективе, когда система заработает на полную мощность, рассчитываем добиться экономии до 20% от прежних расходов на закупаемую продукцию. Такая задача вполне выполнима и реальна. **РЭА**





# Роль инспекции в техническом обслуживании АЭС

Рост штата предприятия и объема выполняемых им работ повышает актуальность вопросов безопасности. С января 2010 года ОАО «Атомэнергоремонт» работает в статусе генерального подрядчика по техническому обслуживанию и ремонту АЭС – сфера ответственности объединения распространяется теперь и на зоны деятельности субподрядчиков. Грамотная работа службы инспекции становится при этом залогом эффективности всего предприятия

**Б**езопасность персонала, безотказная работа оборудования, отсутствие нареканий со стороны заказчика – главная цель нашей работы и наш вклад в эффективность предприятия.

Инспекционная деятельность в ОАО «Атомэнергоремонт» была выведена в самостоятельное направление более трех лет назад. За прошедшее время на регулярную основу была поставлена вся соответствующая работа: получение необходимых лицензий, выезд инспекций в филиалы с плановыми и внеплановыми проверками, контроль подготовки к ремонтным кампаниям, разбор отказов оборудования на российских и зарубежных энергоблоках (совместно с сотрудниками ВНИИАЭС и ВАО АЭС) и изучение опыта коллег-ремонтников из других отраслей.

Накопленный опыт стал основой для следующего шага в развитии службы инспекции. Во время работы миссии



технической поддержки по вопросам повышения эффективности предприятия, прошедшей осенью 2009 года, был подробно проработан блок показателей «Безопасность». В связи с ростом предприятия необходимость преобразований в этой сфере стала очевидной. В феврале 2010 года экспертами ВАО АЭС для ОАО «Атомэнергоремонт» была проведена внеплановая (дополнительная) миссия технической поддержки по теме «Инспекционная деятельность в сфере услуг по ремонту, реконструкции и модернизации систем и оборудования АЭС». Результатом семинара стали совместно выработанные рекомендации по изменению оргструктуры службы инспекции.

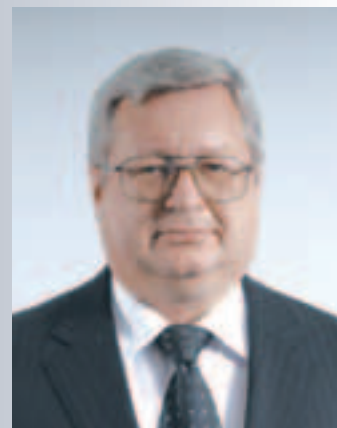
До сих пор в нашей инспекционной деятельности преобладали выезды комиссий Центрального аппарата с проверками в филиалы. Сейчас в завершающую стадию переходит формирование вертикально выстроенной службы инспекции, представленной отделом или уполномоченным специалистом на каждом из девяти филиалов объединения. Отдел инспекции будет работать в координации с директором филиала, находясь под общим руководством главного инспектора «Атомэнергоремонта». Такая структура будет в целом повторять выстроенную в объединении систему охраны труда, успешно действующую в течение многих лет. Всё это даст более четкое разделение контроля безопасности работы персонала (сфера ответственности служб охраны труда) и контроля технической безопасности (сфера ответственности отделов инспекции).

После доработки и адаптации выбранной структуры принятая программа действий была зафиксирована в докладе технического руководства на совещании директоров филиалов и на заседании Научно-технического совета ОАО «Атомэнергоремонт», прошедшем в начале июня 2010 года.


С какими сложностями нам предстоит столкнуться на выбранном пути развития и какие преимущества дадут нам проведенные изменения? Несомненно, эффективность контроля значительно повысится при условии постоянного присутствия в каждом из филиалов специалиста, ответственного за контроль безопасности при подготовке и проведении ремонтной кампании. Каждодневный оперативный контроль в сочетании с плановыми и внеплановыми инспекциями — эффективное нововведение. Местный инспектор способен намного успешнее осуществлять координацию деятельности ОАО «Атомэнергоремонт» с действиями инспекции со стороны заказчика (атомной станции, филиала Концерна «Росэнергоатом»). Координация с субподрядчиками и контроль за исполнением ими всех норм и требований безопасности также намного результативнее, когда ими занимается сотрудник, досконально знающий специфику работы на конкретной производственной площадке.

Конечно же, для любого руководителя, включая и руководителей филиалов ОАО «Атомэнергоремонт», постоянный надзор за четким соблюдением всех норм и требований — дополнительная нагрузка. Подготовиться к плановым инспекциям намного проще, чем обеспечить ежедневное безукоризненное выполнение всех правил. Понятно также, что фактическая зависимость от руководства филиала может помешать местному инспектору выполнять свою работу беспристрастно и объективно. Риск снижения строгости инспектора в такой ситуации снимается четким контролем со стороны вышестоящего руководства из Центрального аппарата объединения. Любое замалчивание проблем или занижение их значимости, обнаруженные впоследствии,

**Анатолий  
КАДНИКОВ,**  
главный инспектор  
ОАО «Атомэнергоремонт»



будут говорить о профессиональном несоответствии специалиста. Инспектор при этом рискует лишиться должности, а руководитель филиала «рискует» получить нового и более строгого инспектора. Но эффективнее, на мой взгляд, формирование у руководителей филиалов четкого понимания того, что с появлением в их структуре постоянно работающего инспектора они обретают не столько строгого надсмотрщика, сообщающего о нарушениях вышестоящим инстанциям, сколько помощника, способного вовремя предупредить возникновение возможных технических проблем или претензий заказчика. Собственный инспектор, заинтересованный в устранении претензий и происшествий, мотивирован не на простую констатацию несоответствий (что более характерно для внешних проверок), а на их оперативное устранение и на пресечение «в зародыше» любых отклонений от норм. Грамотно выстроив отношения с таким инспектором, руководитель филиала получает и консультанта по вопросам безопасности, и координатора с инспекторами, представляющими сторону заказчика, с местными надзорными органами, субподрядчиками и Центральным аппаратом объединения.

Всё это ни на минуту не отменяет постоянного контроля со стороны ГК «Росатом», Концерна и надзорных организаций и полностью сохраняет координацию наших общих действий. 



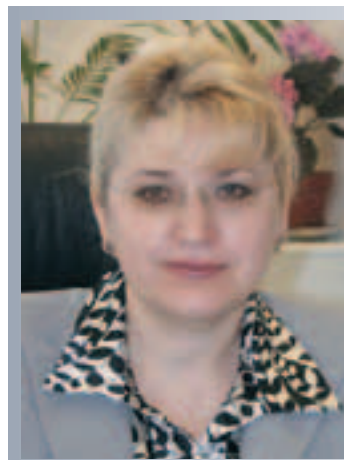
# Подготовка профессиональных ремонтников

Техобслуживание, ремонт и модернизация АЭС – основные производственные задачи ОАО «Атомэнергоремонт». Специфика деятельности предприятия формирует структуру коллектива, где производственно-промышленный персонал составляет 85% всего штата

**С**егодня коллектив ОАО «Атомэнергоремонт» планомерно увеличивается в связи с переходом в статус генподрядчика Концерна «Росэнергоатом» по ТОиР АЭС, а также в результате вывода в ОАО «Атомэнергоремонт» части ремонтного персонала атомных станций (в рамках оптимизации персонала Концерна).

ОАО «Атомэнергоремонт» выполняет работы практически на всем основном оборудовании АЭС. Сотрудники, допускаемые к такой деятельности, обязаны обладать высокой квалификацией, обширными знаниями и иметь необходимые разрешения и допуски.

Образовательный ценз персонала в ОАО «Атомэнергоремонт» вполне высокий: четверть промышленного персонала имеет высшее образование, такая же доля штата обладает средним профессиональным образованием. Тем не менее, при нашей потребности в кадрах обеспечить сто-процентное наличие профессионального образования при



**Ирина ЕВЧУК,**  
заместитель  
генерального  
директора  
ОАО «Атомэнергоремонт»  
по управлению  
персоналом

приеме на работу не представляется возможным. В России сегодня наблюдается острая нехватка учреждений начального и среднего профессионального образования, готовящих работников по специальностям, востребованным в атомной энергетике. Поэтому мы вынуждены принимать на работу кандидатов, не имеющих профессионального образования. В настоящий момент их доля в нашем штате составляет 24%.

Отказаться от приема молодежи мы не можем, так как это влечет за собой старение коллектива. Действующая в атомной отрасли программа привлечения молодых кадров говорит о правильном понимании всеми этого вопроса.

В такой ситуации единственное верное решение – самим позаботиться о подготовке квалифицированного персонала. Для решения этой задачи в ОАО «Атомэнергоремонт» были организованы учебно-тренировочные центры (УТЦ), расположенные в филиалах в Курчатове и Нововоронеже). Созданные в начале 2008 года, в настоящий момент они уже работают на полную мощность, обладая всеми необходимыми лицензиями на образовательную деятельность и полностью оборудованными учебными классами. Практические навыки ученики отрабатывают на тренировочном полигоне – на полноразмерных образцах и макетах реакторно-турбинного оборудования.





В настоящий момент в ОАО «Атомэнергоремонт» действуют следующие основные учебные программы:

- ускоренная начальная профессиональная подготовка (длительность обучения – 3–6 месяцев);
- обучение по программам поддержки квалификации (40–80 часов);
- повышение квалификации по программам спецподготовки (40–80 часов);
- обучение работников, связанных с эксплуатацией опасных промышленных объектов.

Трудовой кодекс РФ предусматривает два варианта профессиональной подготовки вновь принимаемых работников: заключение с лицом, ищущим работу, ученического договора на профессиональное обучение или же заключение договора с уже принятым работником на переобучение (первичное обучение) без отрыва от работы.

В учебных центрах ОАО «Атомэнергоремонт» реализуются оба варианта. Так, в 2009 году подготовка по профессии «слесарь по ремонту РТО» (429 часов) была проведена для трех групп. Две из них (численностью по 13 человек) были обучены по ученическим договорам, а третья (14 человек) состояла из уже принятых в штат работников.

Важно подчеркнуть, что, несмотря на отмеченный дефицит профессиональных кадров, в масштабах атомной отрасли, возможно, только на нашем предприятии в полной мере выполняются все требования об обязательном наличии начального профессионального образования у рабочих основных профессий.

Например, прием сварщиков производится из лиц, имеющих начальное профессиональное образование. Учитывая, что для допуска к работе на АЭС они обязаны пройти аттестацию, мы проводим для них подготовку в УТЦ (по 168-часовой программе).

Загрузка наших УТЦ показывает их высокую востребованность. Подтверждение тому – обращение к нам за образовательными услугами представителей других организаций родственных сфер деятельности. Всего в 2009 году через наши УТЦ прошли порядка 8 тысяч человек – по программам обучения, поддержания и повышения квалификации.

Если ситуация и программа занятий позволяют организовывать учебу непосредственно на местах, инструкторы УТЦ выезжают в другие филиалы объединения. Такая схема дает возможность не отрывать работников

от производства (что важно, учитывая постоянную загрузку нашего персонала) и при этом снижает затраты предприятия на обучение (командировочные, проживание учащихся и т. д.).

По отзывам слушателей, наиболее ценным они считают получение практических навыков на учебном полигоне. И хотя классы грамотно оборудованы и для теоретической проработки материала, наши натурные тренажеры, действительно, являются «изюминкой» УТЦ. Это подтверждено объективно: в конце 2008 года в ОАО «Атомэнергоремонт» прошла партнерская проверка ВАО АЭС. Оснащенность учебных полигонов наших УТЦ и их роль в поддержании квалификации персонала были отмечены экспертами в числе «положительных практик».

В настоящее время продолжается процесс развития наших учебных центров. На повестке дня – организация общежитий при УТЦ, которые могли бы принимать будущих работников из других филиалов объединения. Мы постоянно пополняем и расширяем материальную базу, чтобы учащиеся могли отрабатывать все необходимые практические навыки. Серьезное развитие УТЦ невозможно без поддержки со стороны Концерна, и мы рады установившемуся пониманию в этом вопросе. Ведь все стороны заинтересованы в росте квалификации ремонтников. **РЭА**

