

РОСЭНЕРГОАТОМ

РЭА



декабрь 2009  
№12

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ РОССИИ  
WWW.ROSENERGOATOM.RU

ТЕМА НОМЕРА

## И СНОВА О БЫСТРЫХ: МНТК-2009



### 3 ГЛАВНЫЙ КАЛИБР

На платформе инноваций

### 40 МЫ ЛУЧШИЕ!

«Росэнергоатом» – лидер XV Рейтинга «Эксперт-400»

### 60 ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ПОЯС

Главный приоритет – экологическая безопасность

# «Атомэнергоремонт»: судьбоносное решение

ИНФРАСТРУКТУРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ  
КОНЦЕРНА — ОПТИМАЛЬНАЯ СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В августе текущего года отраслевым руководством принято решение о передаче акций «Атомэнергоремонта» из «Атомпрома» в Концерн «Росэнергоатом». О причинах смены собственника ремонтного предприятия, новых перспективах и произошедших изменениях в текущей деятельности мы побеседовали с генеральным директором ОАО «Атомэнергоремонт» Владимиром МИНАЕВЫМ



— Прежде всего, уточните, пожалуйста, нынешнюю принадлежность ОАО «Атомэнергоремонт»: акции предприятия переданы в Концерн, собственник уже сменился?

— Процедуры по передаче акций уже стартовали, но это ответственное корпоративное мероприятие займет какое-то время. Акции нельзя просто передать от одного юридического лица другому. Упрощенно говоря, «Атомпром» обменяет наши акции на дополнительно выпущенные акции Концерна «Росэнергоатом». Но на уровне текущей производственной деятельности уже работаем с Концерном по новым схемам, согласно которым мы стали его дочерним предприятием.

— Чем объясняется решение о передаче акций предприятия? И в чем все же преимущества нового положения?

— Лучшей демонстрацией целесообразности принятого решения будет короткий рассказ об истории «Атомэнергоремонта» и его текущей деятельности. Мы создавались в 1983 году приказом Министерства энергетики и электрификации СССР на базе персонала атомных станций: эти работники выводились из ремонтных подразделений атомных станций (Нововоронежской, Курской, Кольской, Смоленской, Южно-Украинской и Армянской) в производственное объединение «Атомэнергоремонт». Потом, в 2002 году, во время образования Концерна «Росэнергоатом», объединившего российские атомные станции, к нему были присоединены и ремонтные предприятия, существовавшие на тот момент: «Атомэнергоремонт», «Курсктурбоатомэнергоремонт» и «Севатомэнергоремонт». Все они стали дочерними государственными унитарными предприятиями. Далее с целью совершенствования технического обслуживания и ремонта российских АЭС (ТОиР) было принято решение о слиянии всех этих предприятий в единое, базой был выбран «Атомэнергоремонт». Фактически объединение было проведено уже в 2007 году, и уже два года мы работаем как единственное специализированное отраслевое ремонтное предприятие. Но тогда же в отрасли было начато акционирование, поэтому сложные юридические процессы консолидации были завершены только летом этого года.

Теперь о нашей работе. «Де-юре» мы самостоятельное предприятие, цель которого — эффективная экономическая деятельность. Но «де-факто» наша главная задача — обеспечить эффективную и бесперебойную работу российских АЭС, эта задача каждый раз проговаривается на любом этапе наших трансформаций. Причем четко сформулирована она была еще в том самом 1983 году (цитирую фразу из приказа о создании предприятия): «...создать производственное объединение «Атомэнергоремонт» в целях обеспечения выполнения возросших объемов работ и коренного улучшения ремонтного обслуживания атомных станций». Итак, мы — инфраструктурное предприятие, нацеленное не на прибыль, а на стабильность работы объектов нашего заказчика. Это, во-первых. Во-вторых, главным заказчиком (порядка 98% всего объема производимых работ) выступает Концерн



РЭА

#### ► ДЛЯ СПРАВКИ

Владимир Игоревич Минаев

Окончил МВТУ им. Н.Э. Баумана (1985 год).

В атомной энергетике с 1998 года.

Работал заместителем исполнительного директора, заместителем технического директора, заместителем Генерального директора ФГУП концерн «Росэнергоатом».

С 2006 года — генеральный директор ОАО «Атомэнергоремонт».

Кандидат экономических наук (2005 год, Российская экономическая академия им. Плеханова).

Соавтор книги «Нормирование ремонтных работ в атомной энергетике России» (2005 год).

«Росэнергоатом». Это в большей степени работа по ТОиР и модернизации систем и оборудования действующих станций и частично участие в строительстве новых блоков. То есть наша «станционность» заложена «в генах предприятия» и сохранилась за четверть века нашей истории: мы работаем в тесной и неразрывной связке с Концерном. А в-третьих, экономический эффект от наших успехов: досрочных выводов энергоблоков из ремонта, надежных ремонтов,



обеспечивающих стабильную работу станций, «возникает» не у нас, а в Концерне — в виде выработки дополнительной электроэнергии.

Надо ли объяснять, что Концерн «Росэнергоатом» заинтересован в нашем развитии — технологической модернизации и росте эффективности? Ведь тогда он и сам становится эффективнее. А проще всего Концерн сможет влиять на ситуацию, если будет собственником «Атомэнергоремонта», способным принимать и реализовывать наши инвестиционные программы, утверждать нормы прибыли и направления расходования средств. Очевидные плюсы этого логичного решения — повышение прозрачности управления (плюс для Концерна) и возможность более динамичного технологического роста (плюс для «Атомэнергоремонта»).

— Но тогда напрашивается вопрос: а почему бы не сделать «Атомэнергоремонт» просто одним из подразделений Концерна «Росэнергоатом» и далее инвестировать уже в собственное подразделение?

— Потому что это привело бы нас назад — к хозяйству ведения ремонта вместо подрядного способа, к которому мы сейчас наконец-то пришли. Преимущества второго перед первым доказаны и мировой практикой, и практикой успешных российских предприятий — флагманов отечественной экономики. Но могу продемонстрировать это и простыми конкретными примерами, связанными непосредственно с нашей деятельностью.

Предположим, мы — предприятие, состоящее сейчас из восьми филиалов, становимся филиалом Концерна. Раз наши подразделения базируются на станциях, значит, должно возникнуть восемь филиалов станций, которые сами являются филиалами Концерна? Очень сложная схема, но, допустим, она реализована. Позиция директора и главного инженера каждой станции сразу же станет следующей: это мои ремонтники и пусть они будут у меня — на всякий случай. Сразу усложняется командирование между филиалами ремонтного персонала, который у себя на станции занят, прямо скажем, не на все сто процентов. А о переброске оборудования между филиалами можно и вовсе забыть, так как, скорее всего, это каждый раз пришлось бы проводить по документам через Центральный аппарат Концерна. Мы же как единое предприятие и единое юридическое лицо именно так и достигаем эффективности: покупаемое нами ремонтное оборудование используется для работы на нескольких станциях, а командирование персонала позволяет усиливать филиалы, где в данный момент идет активная работа.

Можно было бы поговорить еще о подготовке персонала и повышении его квалификации, об единой инженерно-технической поддержке процессов ремонта на атомных станциях и оперативном внедрении на других площадках достижений отдельных филиалов. Но на одних



только приведенных примерах видно, что уход от схемы самостоятельного специализированного инфраструктурного предприятия был бы большим шагом назад. Хотя все это лишь ответ на Ваш вопрос, так как дискуссия о преимуществах подрядного способа организации ТОиР уже несколько лет как завершена.

**— Итак, процесс корпоративной реорганизации идет. Это отразилось на деятельности «Атомэнергоремонт» и на его взаимодействии с Концерном? Есть ли какие-то изменения в работе сегодня?**

— Изменения есть, и весьма значительные. Причем все только положительные. Главным ощутимым следствием текущей реорганизации можно считать подписание в Концерне Приказа № 1009, вводящего в действие Положение о взаимодействии с подрядными организациями при проведении технического обслуживания и ремонта АЭС. Положение содержит подробную матрицу ответственности при таком взаимодействии: кто за что отвечает на каждом этапе работ.

Этот документ — большой шаг вперед, причем инициатором его появления был именно Концерн, а готовили мы его в тесном взаимодействии. Пункты введенного Положения действительны с 1 ноября 2009 г., но уже в течение октября мы с руководителями филиалов начали встречаться с директорами и главными инженерами атомных станций и детально прорабатывать новую схему организации работы, утверждать раздельные ведомости, принимать решения о целесообразности

РЭА



#### ► ДЛЯ СПРАВКИ

ОАО «Атомэнергоремонт».

Единственное специализированное отраслевое предприятие по техническому обслуживанию и ремонту (ТОиР) российских атомных станций.

Входит в состав ОАО «Атомэнергопром».

Выполняет до 80% подрядных работ российских АЭС (основной заказчик — ОАО «Концерн Росэнергоатом»).

Обладает разветвленной сетью филиалов:

производственные базы объединения расположены на 8 из 10 действующих российских атомных станций (на двух станциях, где нет баз предприятия, работы проводятся вахтовым способом). Центральный аппарат объединения находится в Москве (г. Мытищи Московской обл.). На предприятии действуют два собственных учебно-тренировочных центра (г. Курчатова и г. Нововоронеж) и инженерно-технический центр (г. Курчатова).

Штат предприятия — около 5400 сотрудников (по данным на начало ноября 2009 г.), из них около 85% — производственный персонал.

Предприятие, созданное в 1983 году приказом Министерства энергетики и электрификации СССР, в 2008 году отметило 25-летний юбилей.

Генеральный директор ОАО «Атомэнергоремонт» — Владимир Минаев.



привлечения субподрядчиков, обсуждать особенности вывода ремонтного персонала со станций в штат наших филиалов. На каждой станции — своя специфика и своя история отношений с нашим филиалом, но сегодня все выстраивается по единым принципам. Сейчас мы делаем все, чтобы войти в 2010 год, полностью реорганизовав взаимодействие со станциями в рамках вступившего в силу приказа.

Если же говорить не только о масштабных стратегических изменениях, но и о текущих вопросах, так сказать, о «бытовых» задачах, то и здесь есть позитивные изменения. Приведу только один очень наглядный пример. Давним спорным вопросом в наших отношениях с заказчиком была мотивация нас как подрядчика на сокращение сроков ремонта. Допустим, нас попросили сделать все возможное, чтобы, не нарушая норм безопасности (особо подчеркиваю этот момент!), вывести энергоблок из ремонта досрочно. И мы сделали все возможное, мобилизовав и командировав персонал с других филиалов и организовав гибкий график, включая работу персонала в выходные дни. Блок пущен раньше срока, Концерн продавал электроэнергию в течение дополнительных дней. А что получили мы? Только благодарственное письмо, ведь смета на работы была утверждена и принята заранее. Позиция Концерна в подобной ситуации тоже понятна: невозможно заранее договориться о «дележе прибыли», полученной в результате дополнительной выработки, ведь электроэнергия в эти «сверхплановые» дни может оказаться и невостребованной.

Сейчас мы этот «узел развязали», договорившись о компенсации дополнительных затрат. То есть люди, занятые на особо важных работах и трудившиеся по субботам и воскресеньям (со скользящим выходным днем), получают за свой труд премиальные (по приказам «Атомэнергоремонта»), а заказчик компенсирует нам эти расходы. Итог: производ-

ственные задачи выполнены, люди премированы, и при этом мы как организация «не в накладе», хотя прямых «бонусов» за досрочный пуск и не получили.

Вот такие текущие вопросы теперь, когда мы будем находиться под управлением Концерна, решать будет намного проще.

**— Введенное положение закрепляет «Атомэнергоремонт» в статусе генерального подрядчика Концерна «Росэнергоатом» по техническому обслуживанию и ремонту. Вы уже несколько лет двигались к такой форме взаимодействия и, естественно, рады этим изменениям. А Концерну ваша новая роль так же выгодна, как вам?**

— Уверен, что да. Если вы намекаете на опасности ценового диктата при работе с генподрядчиком или на другие подобные опасения, то новая форма принадлежности «Атомэнергоремонта» страхует Концерн от всех подобных рисков. Даже гипотетически невозможно вести ценовой диктат в условиях, когда твой заказчик является и твоим собственником, утверждающим твой годовой бюджет и инвестиционные программы.

Мы тоже не опасаемся, что нам будут «выкручивать руки», используя новые рычаги влияния. Потому что, как я уже сказал выше, мы исторически тесно связаны и обуславливаем успешную работу друг друга. Новая организационная форма лишь позволит в большей мере проявиться этой синергии.

К тому же, повторюсь, мы «на генном уровне» как предприятие ориентированы не на извлечение прибыли, а на обеспечение эффективной и бесперебойной работы объектов заказчика. Это говорит, во-первых, о том, что ценовой диктат как инструмент просто не входит в наш арсенал. А во-вторых, что материальное, техническое, технологическое развитие

предприятия возможно только через инвестиционные программы. Мы не сможем, например, сами на свои собственные средства построить новые производственные базы.

**— А на повестке стоит строительство новых баз «Атомэнергоремонта»?**

— Это не вопрос сегодняшнего дня, но ведь в ближайшие годы в России будут появляться новые атомные станции. И кто-то должен будет их обслуживать и ремонтировать. Вот сейчас завершается строительство нового энергоблока Ростовской атомной станции. В Волгодонске есть филиал «Атомэнергоремонта» со своей промплощадкой, и мы можем там эффективно работать, чему пример — наше участие и в монтажных, и в пусконаладочных работах на новом энергоблоке. В Нововоронеже, где также идет стройка, у нас тоже есть сильный филиал. И далее будут вырастать совершенно новые станции в новых местах, а рядом с ними должны вырастать ремонтные цеха. Вот об этих новых ремонтных цехах и идет речь, и наше сегодняшнее ценообразование не предусматривает накопление у «Атомэнергоремонта» средств, из которых можно было бы финансировать столь масштабное строительство. Значит, возведение новых цехов должно быть профинансировано заинтересованной стороной, то есть Концерном, ведь именно он будет получать экономический эффект от нашей успешной деятельности в виде дополнительной выработки электроэнергии при условии надежной и бесперебойной работы станций.

При новой схеме взаимодействия данное финансирование может быть осуществлено в виде инвестиционных программ. И подписанный Приказ № 1009, помимо производственных вопросов, о которых мы говорили выше, предоставляет и такие возможности.

**— Получается, что проведенные изменения решают как вопросы текущего дня, так и создают перспективы развития. В какую сторону, на Ваш взгляд, будут развиваться далее отношения «Атомэнергоремонта» и Концерна?**

— Замечание о перспективах — совершенно правильное. Да, мы уже решили ряд насущных вопросов сегодняшнего дня и приступаем к работе, можно сказать, на новых основаниях. На повестке стоят и новые вопросы, которые придется решать в течение следующего года. Например, вывод ремонтного персонала с атомных станций в филиалы «Атомэнергоремонта», осуществляемый в рамках процесса оптимизации численности штатного персонала Концерна.

Если говорить «о зоне ближайшего развития», то важной темой является движение в сторону агрегатного ремонта в условиях долгосрочных отношений с Концерном. Будучи генподрядчиком, мы можем принимать на себя ответственность за бесперебойную работу конкретного оборудования уже на длительный период. Такой подход намного эффективнее, чем, условно говоря, разовые работы. Если говорить формально, то разовому подрядчику выгоднее работать чаще

и больше, а генеральному подрядчику выгоднее работать реже, но эффективнее. Долгосрочное взаимодействие и прозрачное ценообразование могут стать эффективным стимулом того, чтобы надежность ремонта росла, и при этом межремонтные плановые периоды увеличивались.

Подчеркну, что все прозвучавшее — рассказ только о первых результатах новых отношений. С момента принятия решения о переходе нашего предприятия в контур управления Концерна была организована рабочая группа под руководством Владимира Григорьевича Асмолова, в которую вошли и специалисты Концерна «Росэнергоатом», и представители «Атомэнергоремонта». Цель ее работы — развитие сферы ТОиР и оптимизация успешного взаимодействия с «Атомэнергоремонтом». Разработка Положения, которое я упоминал, лишь первый видимый результат деятельности этой группы. Работа выполняется и в настоящий момент и будет продолжена в будущем. Все вопросы — от текущих производственных задач до оценки целесообразности и эффективности инвестиционных программ, предлагаемых нами Совету директоров, — попадают в сферу полномочий группы. Я вполне уверен, что и дальше работа будет идти так же слаженно и эффективно.

**Беседовал Евгений СЕРГЕЕВ**

