

Специализированная компания АО «Русатом Сервис» была создана в 2011 году для сервисного обслуживания АЭС российского дизайна за рубежом. Сегодня компания предлагает комплексные решения по поддержке объектов энергетики и промышленности на протяжении всего жизненного цикла



В настоящее время деятельность компании охватывает весь рынок атомных станций с реакторами ВВЭР российского дизайна, а также расширяется за счет рынка АЭС западного дизайна.

География присутствия компании также постоянно расширяется и включает такие страны, как Армения, Белоруссия, Египет, Китай, Бангладеш, Индия, Куба, Боливия, Узбекистан, Турция, Финляндия, Чехия, Словакия. АО «Русатом Сервис» имеет 4 филиала — в Венгрии, Армении, Болгарии, Турции, а также представительства в Белоруссии, Индии, Китае и в ближневосточном регионе.

Компания активно развивает свою продуктовую линейку, включающую на данный момент услуги по ТОиР, ПСЭ/модернизации, поставке ЗИП, техподдержке, эксплуатации, подготовке персонала, оснащению УТЦ/тренажеростроению, ядерной инфраструктуре, вводу в эксплуатацию (АЭС «Аккую»). Также «Русатом Сервис» планомерно выходит на рынки гидроэнергетики, тепловой и альтернативной

энергетики. В настоящее время компанией реализуется более 250 коммерческих проектов, а также 11 инвестпроектов.

За 10 лет своей работы АО «Русатом Сервис» доказало максимально эффективное использование вложенных капиталов, 7 раз окупив инвестированные средства.

В качестве одного из направлений стратегической программы компания планирует вывод на рынок уникальных продуктов. Первая область, в которой компания планирует выступать в роли глобального игрока на рынке стран БРИКС, это работы по моделированию для промышленности и энергетики. Вторая область — разработка робототехники, включая моделирование робототехнических решений, оптимизацию производственных процессов за счет робототехники, робототехнические системы и интеграции. При этом работы по моделированию и робототехнике предполагают осуществление сделок M&A в России и за рубежом.

Текст: Николай Давыдов  
Фото: «Русатом Сервис», «Страна Росатом»

## Десять лет развития

«Русатом Сервис» — вчера, сегодня, завтра

В октябре 2021 года АО «Русатом Сервис» исполнилось 10 лет. Компания, входящая в электроэнергетический дивизион Росатома, предоставляет зарубежным АЭС с ВВЭР полный спектр услуг и поставок для эксплуатации, ремонта и модернизации. О сегодняшнем состоянии и перспективах развития компании рассказывает генеральный директор АО «Русатом Сервис» Евгений Сальков.

— Евгений Александрович, расскажите, какой путь прошла компания за прошедшее десятилетие?

— Тренды нашего развития, с одной стороны, последовательны и логичны. Главное направление — сервис АЭС российского дизайна, расположенных за рубежом, — было определено изначально, и развитие происходило исходя из этой поставленной задачи. С другой стороны, мы значительно изменили наше понимание о том, что представляет собой сервис, и в соответствии с этим корректировали свое развитие. Кроме того, конкретные вехи становления компании, периоды принятия и реализации решений об изменениях сегодня воспринимаются как скачки в развитии или трамплины — то есть наше движение нельзя считать прямолинейным. Если первоначально команду мы сформировали под представление о сервисе по поставке запчастей, то по мере появления новых задач пришлось собирать новые ресурсы, перестраивать проектные команды, учить людей.

За 10 лет мы эволюционировали от состояния, когда мы могли управлять поставками запчастей, до управления комплексными проектами в области сервисного обслуживания, модернизации АЭС, обучения персонала, создания специального программного обеспечения. Теперь мы готовы реализовывать и нестандартные задачи, которые ранее не решали ни мы, ни кто-либо другой: наш багаж референций, навыки управления, формирование команды позволяют нам взять неизвестную задачу, изучить ее, подготовить и затем успешно реализовать. Именно в такое наше сегодняшнее состояние мы пришли.

— Каковы яркие, запомнившиеся примеры таких «трамплинов» развития?



— Их много, назову основные. Несколько лет назад в отрасли обратили внимание на сложности обучения персонала зарубежных АЭС. Мы систематизировали работу, локализовали ее в Технической академии Росатома. Когда Академия приняла задачу и трансформировалась в полноценный центр ответственности, прекратились споры и дискуссии о том, кто должен вести обучение персонала.

Другой пример: обнаружив, что не систематизирована задача сооружения и оснащения учебно-тренировочных центров (УТЦ), а это ключевой этап подготовки персонала, мы занялись развитием и этого направления. Основным элементом УТЦ являются полномасштабный и аналитический тренажеры, другие технические средства обучения, поэтому мы интегрировали в нашу структуру ИТЦ «ДЖЭТ», компанию с уникальными компетенциями по моделированию и тренажеростроению. Благодаря этому синхронно реализуем ряд проектов и в области подготовки персонала, и в создании учебно-тренировочных центров. Уже в процессе совместной работы с «ДЖЭТ» мы обнаружили, что это актив с большим потенциалом, а команда может не только решать задачи в части моделирования для атомной отрасли, но и способна оказывать услуги для других отраслей.

Энергоблоки №6 и 7 НВАЭС, для которых «Русатом Сервис» разработал эксплуатационную документацию



— В каком направлении развивается компания сегодня?

— Изменив понимание нашей предметной области, которая начиналась с сервиса для энергоблоков АЭС российского дизайна, сегодня мы развиваемся и в географическом, и в отраслевых направлениях. Мы входим в сегмент сервиса АЭС зарубежного дизайна, осваиваем сферу энергосервиса вне пределов атомной энергетики. Кроме нашей основной задачи, энергосервиса, развиваем ряд других бизнес-направлений — цифрового моделирования, где наша компания стремится к роли глобального игрока на рынке стран БРИКС, разработки робототехники, включая моделирование робототехнических решений, оптимизацию производственных процессов за счет робототехники, робототехнические системы и интеграции, а также реализации проектов в области малой генерации.

— Расскажите подробнее, что представляет собой понятие энергосервиса как ключевой задачи для компании и каковы другие бизнес-направления.

— Энергосервис — это не только техническое обслуживание и ремонт объектов атомной энергетики, но и возможность бизнес-интеграции задач от проектирования объекта энергетики до ввода в эксплуатацию, с последующей сервисной поддержкой. Развивая инфраструктуру для основной задачи, технического обслуживания и ремонта АЭС, мы увидели, что можем обслуживать не только атомные, но и тепловые и гидроэлектростанции, объекты возобновляемой энергетики.

Но энергосервис — не единственное направление. Мы формируем стратегическую программу развития и в ближайшей перспективе планируем провести корпоративную трансформацию, после которой «Русатом Сервис» перейдет к управлению

несколькими бизнес-единицами. Первая, основная бизнес-единица — энергосервис, где наиболее проработана стратегия, выстроены бизнес-процессы, понятны задачи локализации в ключевых регионах.

Вторая бизнес-единица — это физико-математическое моделирование, развитие ИТЦ «ДЖЭТ». В настоящее время мы решаем в основном отраслевые задачи, но подготовили и реализуем инвестиционные проекты, которые позволят компании «ДЖЭТ» стать заметным игроком в моделировании и тренажеростроении, и не только на атомном рынке. Уже сегодня ряд проектов выполняется этим коллективом за пределами атомной отрасли, и мы планируем развить «ДЖЭТ» в компанию, глобально работающую на рынке физико-математического моделирования. Задача амбициозна — вплоть до создания маркетплейса, где инженер из любой страны сможет купить модель оборудования, системы, зайдя в наш магазин. Например, насосы, котлы, турбины, системы АСУ ТП. В этом смысле мы можем эволюционировать в бизнес-интегратор не только для экспорта моделей оборудования атомных станций, но и смежных направлений — тепловой и гидрогенерации, энергетического машиностроения.

### «Производительность труда у нас в компании повышается благодаря профессиональному росту специалистов и за счет совершенствования бизнес-процессов»

Третья наша потенциальная бизнес-единица — робототехника. Мы планируем приобретение компании, которая зарекомендовала себя на этом рынке, и рассматриваем ее как будущую платформу для развития этого направления. Удачный опыт интеграции «ДЖЭТ» позволяет нам надеяться, что и этот бизнес будет интегрирован в структуру Росатома.

Наконец, четвертая бизнес-единица условно называется «малая генерация». Мы уже участвуем в сооружении малых объектов ГЭС, прорабатываем геотермальные объекты, обсуждаем проекты генерации на основе биоресурсов. Цель — выстроить цепочку от проектирования, сооружения, продажи электроэнергии, обеспечить локализацию оборудования на производственных мощностях Росатома.

Все перечисленные направления мы будем выстраивать как самостоятельные бизнесы. Но этими четырьмя бизнес-единицами не ограничиваемся. Говорим, что у нас 4+ бизнес-единицы, так как есть и другие идеи, которые потенциально могут вырасти

в самостоятельные направления, а затем и бизнес-единицы. Отрасль уже создала ряд интересных продуктов, которые можно и нужно продвигать. «Росатом» успешно занимается строительством и эксплуатацией ЦОДов; развивается производство накопителей электроэнергии. В некоторых регионах нашего присутствия обсуждаем проекты сооружения солнечных станций с накопителями до 500 МВт. Когда будет сформирована экономика водородных проектов Росатома, готовы продвигать за рубеж и эти возможности.

— Как компания представляет себе сервис будущего в атомной отрасли?

— Если раньше мы ориентировались на создание интерфейса взаимодействия по техническим вопросам с нашими партнерами и заказчиками, то теперь расширяем сферу деятельности и работаем над заключением долгосрочных сервисных контрактов, охватывающих множество аспектов: обучение, технические консультации, ремонт и поставка запасных частей, помощь в подготовке программ модернизации, шеф-инжиниринг и многое другое. С каждым зарубежным заказчиком выстраиваем модель сотрудничества индивидуально. В конкретные долгосрочные сервисные контракты, к которым мы стремимся переходить, попадает разный объем услуг. Мы стараемся увеличить и объем, и маржинальность, но при этом экономический эффект должен получить и наш заказчик. Мы показываем, что при большем объеме задач получаем возможность формировать более интересное финансовое предложение. Чем больший комплекс работ выполняется по нашему сервисному контракту, тем интереснее может быть коммерческое предложение.

— Выступая интегратором экспортных услуг Росатома, компания обеспечивает взаимодействие отраслевых предприятий с зарубежными партнерами. Как меняется клиентоориентированность отрасли?

— «Русатом Сервис» действительно работает не как самостоятельное и автономное предприятие, а как интегратор предложения Росатома и многих неотраслевых предприятий. Следует отметить существенные изменения в отрасли — если десять и даже пять лет назад отрасль концентрировалась преимущественно на своих внутренних задачах, а международный бизнес воспринимался в основном как некоторая дополнительная нагрузка, то теперь ситуация выглядит иначе. Практически все дивизионы и предприятия действительно развернулись в сторону международного рынка. Динамика может быть разной, но она всеобщая. Вижу, что инициатива принимать участие в международных проектах идет не только с нашей стороны — желание работать в партнерстве обоюдное. Готовность к работе на международном рынке уже намного выше, мы с удовлетворением видим даже определенную конкуренцию за участие в международном проекте. Все чаще видим готовность заблаговременно готовить предложения для

### «За 10 лет мы эволюционировали от состояния, когда мы могли управлять поставками запчастей, до управления комплексными проектами в области сервисного обслуживания, модернизации АЭС, обучения персонала, создания специального программного обеспечения»

зарубежных партнеров, готовность инвестировать время и ресурсы в «выращивание» проекта.

— Готова ли компания отвечать не только на потребности в качественном расширении присутствия Росатома на рынке, но и «численно» реагировать на расширение портфеля по основным и дополнительным бизнесам, расти пропорционально объему задач?

— Сооружение новых АЭС увеличит потребность в специалистах, которые будут решать задачи поддержки эксплуатации. Легкий очевидный путь — наращивать численность. Однако практика показывает, что этот путь не оптимален: количество специалистов не всегда означает качество. Мы не отказываемся от роста, когда это необходимо, но в первую очередь работаем над повышением производительности и эффективности труда имеющихся работников. Производительность труда у нас повышается благодаря профессиональному росту специалистов и за счет совершенствования бизнес-процессов. Мы работаем над автоматизацией и цифровизацией нашей деятельности, над типизацией решений.

На фото

Тренажер производства «ДЖЭТ» (входит в структуру «Русатом Сервис») на площадке АЭС «Руппур» в Бангладеш



Примером автоматизации и типизации может быть наш проект в области переводов. Мы работаем с колоссальным объемом документации. На перевод документации мы тратили много времени и ресурсов. При этом наши партнеры, переводчики из привлекаемых компаний, использовали разную терминологию, могли отставать по срокам, качество переводов также отличалось. Понятно, что отсутствие единообразия в переводах затрудняет формирование понятийного аппарата у страны-партнера, а иногда бросает тень на нашу деловую репутацию. Поэтому на базе нашей дочерней компании «Атомтехэкспорт» мы создали центр переводов, приобрели программное обеспечение и нарабатываем базу данных (словарь) из переводимых документов. Как результат: скорость и качество переводов технической документации у нас, пожалуй, одни из лучших в отрасли. Это один из важнейших вопросов внешнеэкономической деятельности, поскольку грамотный технический язык, владение терминологией — это лицо атомной отрасли, очевидное свидетельство ее деловой культуры.

Другая наша практика развития бизнес-процессов — проект PRO-сервис. Для системного анализа, развития, унификации бизнес-процессов представитель топ-менеджмента ежеквартально выбирает и анализирует на предмет улучшения любой интересный процесс в рамках проекта PRO-сервис. Мы считаем, что наши подразделения — это тоже наш заказчик, только внутренний. Руководители разбирают с сотрудниками организации бизнес-процесс, в котором есть проблемы. Сферы самые разные: оформление командировок, подбор персонала, прохождение и оценка результатов прохождения испытательного срока новыми специалистами, внесение данных в наши многочисленные базы, заключение договоров, бюджетирование и многое другое. Важно, что руководитель взаимодействует при анализе бизнес-процесса со всеми его участниками, получает обратную связь и зачастую делает открытия, что другие участники имеют совершенно иное мнение о целях и задачах анализируемого бизнес-процесса.

— **Построение глобального сервисного бизнеса базируется в единой точке, в Москве, или требует создания торговых представительств в регионах присутствия с постоянным нахождением работников на местах?**

— Наш опыт показал, что присутствовать на месте нужно. Не выезжая из Москвы, с заказчиком работать тоже можно, но не столь эффективно, как в непосредственном контакте. Ведя операции во многих странах и желая быть успешными в долгосрочной перспективе, мы должны формировать ресурсы на местах. Поэтому мы строим компанию с глобальным присутствием. Если мы хотим находиться на рынке Турции, Бангладеш, Китая, Индии и так далее — значит, такие подразделения должны быть там созданы, и они должны стать частью местной бизнес-среды. Нужно учиться работать с местными специалистами. Каждый раз мобилизовать нужный ресурс из России не представляется возможным — это и экономически

дорого, и квалифицированный персонал всегда в дефиците. Поэтому мы создаем сеть нашего присутствия, изучаем местные условия ведения бизнеса, формируем высококвалифицированный костяк специалистов, чтобы они уже координировали работу локальных субподрядных организаций, нанимали работников для конкретных задач. На данный момент инфраструктура компании насчитывает филиалы и представительства в Венгрии, Армении, Болгарии, Турции, Белоруссии, Индии, Китае. Помимо локализации направления «Энергосервис», мы будем выстраивать сеть глобального присутствия и направления «Моделирование». В наших ключевых странах-партнерах мы планируем создать подразделения «ДЖЭТ» по моделированию как для атомной отрасли, так и любого другого сегмента промышленности. Мы видим возможность создать глобальную, специализированную ИТ-компанию.

### «На данный момент инфраструктура компании насчитывает филиалы и представительства в Венгрии, Армении, Болгарии, Турции, Белоруссии, Индии, Китае»

— **Как формируется коллектив, способный динамично реагировать на изменения рынка?**

— Несколько лет назад, столкнувшись с необходимостью выбирать лучших из лучших и одновременно оценив риски конкуренции за таких работников на рынке труда, мы создали проект «Фабрика» — конвейерную систему наставничества и проектного обучения, чтобы дополнительно готовить к внешнеэкономической деятельности в нашей сфере молодых специалистов. Через «Фабрику» молодые специалисты могут попасть в наш коллектив, отбор кандидатов на обучение тоже очень тщательный. Иногда в шутку думаю, что сам мог бы не пройти наш фильтр: в резюме у кандидатов — несколько иностранных языков, стажировки в зарубежных организациях, высокий уровень теоретической подготовки.

Методологию обучения мы корректируем, поскольку за несколько лет развития проекта «Фабрика» менялись наши ожидания. Вначале цель проекта была простая — решить проблему дефицита в звене менеджеров проекта, разгрузить руководителей проектов и наиболее высококвалифицированных специалистов, научить их делегировать задачи. Когда эта проблема была решена, мы поняли, что хотим готовить уже и руководителей проектов, специалистов по моделированию. Соответственно меняем и наши подходы.

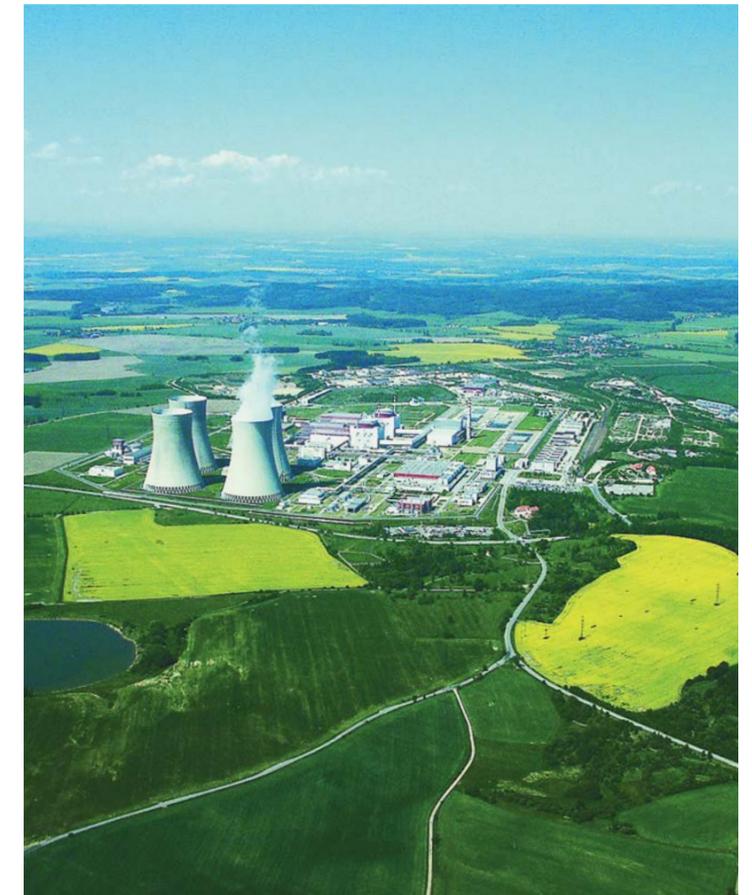
Барьер перехода из «Фабрики» в штат организации высок. Для перехода в штат выпускник должен выполнить проект, группа опытных специалистов критически его оценивает. В период нахождения в проектной команде он должен наработать и подтвердить свою карту компетенций, получить благоприятные отзывы от наставника и коллег. «Фабрика» превзошла ожидания еще и потому, что изменила настрой наших специалистов — вначале «фабрикантов» воспринимали как нагрузку и дополнительные трудозатраты, а теперь коллеги-наставники видят в пополнении важный ресурс, возможность повысить собственную эффективность и отдачу.

Спрос на наших «фабрикантов» есть и в отрасли. Немало наших молодых подготовленных специалистов забирают на внешнеэкономические задачи, на управление коммерческими проектами. Предпочитаю отпускать даже самых перспективных, потому что, хотя мы и тратим ресурсы на подготовку, их работа в отраслевых и не отраслевых организациях — это возможность для них получить ценный жизненный и профессиональный опыт. И стать для нас еще более интересным и ценным кадровым ресурсом. И, кстати, они возвращаются к нам через некоторое время, поддерживают рабочие и личные контакты. Если специалист действительно уникален и крайне нужен нам самим, то стараемся заинтересовать его перспективами, интересным проектом. В этом смысле «Фабрика» — беспроблемная история, потому что за год прохождения этой системы ее выпускники становятся продвинутыми специалистами, и даже если они не попали к нам в штат, то с успехом могут найти свое место в другой организации.

В настоящее время мы продумываем уже следующую модель «Фабрики», для возможности тиражировать ее опыт на отрасль. Поскольку актуальная задача для нас — развитие продаж, готовим проект по наработке этих компетенций в координации с Корпоративной академией Росатома в рамках программы Global Professionals. В этом альянсе, обеспечивая хорошую практику реальных продаж, мы сможем повышать квалификацию перспективных специалистов как для нашей, так и для других организаций. По всей видимости, будем развивать и «фабричное» обучение для физико-математического направления в ИТЦ «ДЖЭТ». Кроме того, планируем, что «Фабрика» начнет развиваться и пространственно. Пока она действует централизованно, в нашем головном офисе, но мы постараемся максимально охватить регионы, где находятся базовые вузы Росатома, и там будем создавать подразделения, где студенты смогут работать с нашими наставниками — обучаться нашим стандартам ведения бизнеса, осваивать программы теоретического обучения, выполнять практические задачи.

Наши основные усилия в подготовке молодежи сосредоточены на построении культуры взаимодействия с рынком. Отрасль за сравнительно короткое время проделала большой путь от клиентоориентированности к клиентоцентричности. Мы как предприятие

Для чешской АЭС «Темелин» «Русатом Сервис» поставляет оригинальные запасные части производства АО «ЦКБМ» для текущих ремонтов ГЦН-195М на регулярной основе



на передовой линии отношений с клиентом обязаны думать над культурой сотрудничества, доказывать свою полезность и необходимость. За десятилетие мы преуспели не только в бизнес-показателях, но и в культуре работы с клиентом. Тех, кто приходит ко мне на собеседование, я в первую очередь оцениваю на соответствие культуре, а проверку технических знаний доверяю моим коллегам. Мне же важно, насколько кандидат соответствует нашей атмосфере, как будет взаимодействовать с коллегами.

Клиент — это не только зарубежный заказчик и не только отраслевые организации, но и коллеги из соседнего или даже своего же подразделения. Как мы взаимодействуем друг с другом — так в конечном счете будем взаимодействовать и с внешним рынком. Поэтому хороший внешний сервис мы начинаем с формирования внутреннего сервиса. Прилагаем усилия для этого, определяем и обсуждаем узкие места, расшиваем их. Это может происходить в споре, но умение открыто обсуждать проблемы — одно из оснований гордиться нашей культурой. В то же время неуважение, пренебрежение к окружающим — это стоп-лист, основание для того, чтобы как минимум скорректировать поведение. В этом смысле ценность «уважение» для нас одна из важнейших.