

В ноябре 2011 г. Топливная компания Росатома ТВЭЛ объявила о завершении основного этапа реструктуризации на своих предприятиях. Программа, в рамках которой предприятия компании должны приблизиться по ряду своих показателей к мировым стандартам, получила название «Новый облик». Что это означает на практике, рассказывает генеральный директор одного из предприятий компании – ОАО «Новосибирский завод химконцентратов» (НЗХК) – **Владимир Владимирович РОЖКОВ**.

Ключевые слова: программа «Новый облик», Росатом, сокращение затрат, реорганизация предприятия

«Новый облик» предприятия атомной отрасли

– Для начала – немного истории. Наше предприятие – одно из старейших в отрасли, было образовано в сентябре 1948 г. Завод был звеном той огромной цепочки, которая в конечном итоге приводила к формированию ядерного щита страны. В течение долгого времени это было одно большое производство по выпуску тепловыделяющих элементов для промышленных уран-графитовых реакторов. В 2007 г., когда все реакторы этого типа были закрыты, это производство на НЗХК тоже было остановлено.

На втором этапе (1960-е годы) было создано литейное производство, тоже нацеленное на решение оборонных задач – выпускались элементы для создания термоядерного оружия.

Третий этап (1970-е) тоже был связан с оборонной тематикой, но потом производство нашло применение в гражданском секторе. Это выпуск тепловыделяющих элементов и сборок для научно-исследовательских реакторов – уран в алюминиевой матрице.

И наконец, в начале 1970-х, когда стала бурно развиваться атомная энергетика, на НЗХК появилось то производство, которое сегодня является для нас основным и определяет наши технико-экономические показатели – фабрикация топлива для водо-водяных энергетических реакторов ВВЭР 1000.

– Насколько я понимаю, оборонная тематика предопределила основные характеристики предприятия – от места рас-

положения до обязательного наличия резервных мощностей, полного самообеспечения водой и электроэнергией...

– Совершенно верно. В то время практически все предприятия Минсредмаша, ориентированные на оборонную тематику, строились на условиях полного функционирования в военный период: все внутри себя, все своё. В условиях военного времени мы должны были иметь запасы и самостоятельно функционировать до трех месяцев. Например, ТЭЦ-4 до начала 1960-х годов была цехом НЗХК и только в 1962 г. передана в ведение Минэнерго. Часть нынешней трассы Новосибирск – Кемерово тоже когда-то по документам значилась как внутриплощадочная дорога п/я 80 на хвостохранилище. Совхоз «Пашин-ский» в 1988 г. входил в состав ПО НЗХК.

Есть предположение, что, как и многие подобные предприятия (Северск, Железногорск), НЗХК со всей прилегающей инфраструктурой должен был быть выделен в ЗАТО. Сейчас рассекречены акты о создании предприятия, из них следует, что в числе основных причин выбора именно этой площадки было наличие корпусов Западно-Сибирского машиностроительного завода, близость железной дороги и удаленность от центра города на 10 км. Ветераны рассказывают, что до 1960-х годов наша часть Калининского района не имела прямой транспортной связи с Новосибирском – овраг Сухой лог служил как бы естественным ограничением, дальше надо было переходить овраг и пересаживаться на другой транспорт. Только последующее развитие Новосибирска привело к тому, что площадка оказалась внутри городской территории, и в последующем нам это очень облегчило жизнь.

Мы акционировались по 721-му указу Б.Н. Ельцина первыми в отрасли. Свидетельство о регистрации юридического лица в форме АООТ выдано 31 декабря 1992 г. В момент акционирования предприятие имело 1,6 млн м² площадей (включая производство, жилой фонд, детские сады, магазины ОРСа и многое другое). Постепенно, последовательно мы передавали свое имущество муниципальным, областным властям.

К слову, тогда предприятиям было проще передавать имущество муниципалитету – законодательство было более адаптировано к реалиям дня. Сейчас процесс оформления документов гораздо сложнее. Например, первое, что требуется при

передаче имущества на баланс муниципалитету, – акт выбора земельного участка, с обоснованием этого выбора. Но объяснять, по каким критериям в 1-м управлении в свое время выбирали ту или иную площадку, весьма сложно...

Как бы то ни было, к моменту осуществления программы «Новый облик» мы уже избавились от всей непроизводственной сферы. От всего жилого фонда, детских дошкольных учреждений, всех непрофильных ремонтно-строительных цехов, базы ЖКУ и т.д.

– В двух словах – что такое «Новый облик»?

– Это долгосрочная комплексная программа по сокращению затрат и издержек и переходу на рыночные механизмы развития. Согласно стратегии Росатома, к 2015 г. ядерно-оружейный комплекс должен быть полностью отделен от ядерно-энергетического. Первый останется в ведении и на содержании государства, а ядерная энергетика к 2020 г. должна прийти к тому, чтобы осуществлять свое развитие за счет собственных доходов, как это и делается во всем мире. Программу назвали коротко – «Новый облик». И она корреспондируется до каждого предприятия отрасли. Поскольку в СССР ядерная отрасль всегда существовала на бюджетные деньги, как бы вне экономических реалий, мы, чтобы иметь критерии оценки по издержкам, взяли за основу мировой опыт. Простые понятные показатели:

– объем реализации ядерной/неядерной продукции (выручка);

– численность работников на конец года;
– производственная площадь на конец года;
– средняя зарплата. Почему именно эти критерии? По объему производства и численности персонала определяется производительность труда – выработка на одного работающего, здесь все понятно. С площадями тоже все ясно: если цена содержания усредненного 1 м² нашей площади где-то на уровне 750–800 руб., можно посчитать, насколько меня «тянет вниз» та площадь, с которой я не обеспечиваю выпуск продукции.

Зарплата. Если этот показатель не обеспечивается на определенном уровне, очень скоро работать будет некому...

Под каждую тематику разработано (и каждый год корректируется) отдельное плановое задание (дорожная карта) – за

счет каких мероприятий мы можем достичь плановых показателей. Потому что само по себе, например, сокращение численности персонала не есть самоцель. Сократить рабочих можно очень быстро, а дальше-то что делать? Поэтому все идет в динамике, в отслеживании процесса...

Первый «Новый облик» был подписан в октябре 2007 г. Потом в 2010 г. программу подкорректировали с учетом реалий, но основные опорные точки остались: выручка, среднесписочная численность, общая производственная площадь и средняя заработная плата.

– Не совсем понятно, как определяли целевые показатели, какие цифры брались за основу?

– Тут все индивидуально, потому что у каждого предприятия своя специфика. Конкретно для нас базой для сравнения был выбран завод в Германии, в городе Линген, который тоже занимается fabrication тепловыделяющих сборок для водо-водяных реакторов и имеет сравнимую с нами мощность...

Честно говоря, это не очень удачный объект для сравнения. Завод в Лингене сразу создавался под конкретный объем выпуска тепловыделяющих сборок – 2000 ТВС в год, без учета других потребностей. На НЗХК производство проектировалось из расчета 10000 ТВС в год – под программу развития и строительства АЭС в СССР. Там было много проектов, которые в результате не осуществились, и только поэтому мы сейчас по мощности сравнимы с Лингеном. И, по сути, это единственное, что можно сравнивать. Потому что, помимо fabrication ТВС, у нас внутри завода фактически было еще два производства, причем слабо скооперированных между собой, я их уже называл: топливо для промышленных уран-графитовых реакторов и литеевое производство.

В итоге получается, что, если посмотреть, например, показатели площади земли, то у Лингена это 45 га, у НЗХК – 479 га, по площади производства: Линген – 7 тыс. м², НЗХК – 497,4 тыс. м²...

– Но как же тогда сравнивать? Вы же так к ним никогда не приблизитесь. Считать только «профильное» производство, а остальные не учитывать?

– И это тоже. Когда нас «поджимают» с показателями, я говорю, что смотреть надо, в том числе, и на функционал. Но мы постепенно и предприятие реорганизуем.

Здесь нужно сказать, что нам сильно повезло с планировкой: на территории завода четко выделяются три функциональные площадки.

Самое первое производство уран-графитовых реакторов, которое размещалось на базе корпусов бывшего автозавода, компактно расположено в южной части территории. Сейчас это направление закрыто, и после освобождения от ядерного наследия мы будем предлагать этот участок к промышленному освоению. Территория имеет все необходимые коммуникации под промышленное развитие, всю логистическую структуру: дороги, железнодорожные пути. Здесь можно организовать, например, промышленный парк. В крайнем случае, мы можем продать участок – ни у нас, ни у материнской компании нет настроя держаться за него...

Второе направление – литеевое производство – сконцентрировано в северной части площадки, прилегающей к территории ТЭЦ-4 и железной дороге. В перспективе производство должно стать самостоятельным, и ему вполне достаточно площадей для развития.

А в центре – комплекс зданий, где мы сегодня можем собрать все, что связано с энергетическим ураном, в едином производственно-технологическом ядре. Вот тогда, к 2020 г., мы, хотя и не опередим Линген по показателям, но существенно к нему приблизимся...

– А по персоналу? Значительная часть, насколько я понимаю, ушла в дочерние предприятия еще до начала программы ...

– Да, и в этом смысле близость полуторамиллионного города с развитой промышленностью оказалась очень кстати. Мы в первую очередь выводили подразделения, которые могут зарабатывать на стороне, и те, которые выполняют какие-то централизованные функции для разных наших производств (рис. 1).

Скажем, весь наш информационно-вычислительный цех № 34 (ИВЦ) практически в полном составе ушел в централизованную структуру, созданную Росатомом, и теперь



Рис. 1 «Новый облик»: Реструктуризация

я с ними в договорных отношениях (кстати, на Лингене тот же подход: производство занимается только производством).

Или другой пример. Часть ИВЦ занималась проектированием автоматизированных систем управления либо систем управления в технологическом процессе, и существовало машиностроительное подразделение, которое разрабатывало, изготавливало и внедряло оборудование непосредственно на производственной площадке. Так вот мы в одно подразделение слили и конструкторские силы, и проектировщиков, и разработку систем управления установками, и на базе этого подразделения у нас родилось ЗАО «НЗХК-инжиниринг». Сейчас это предприятие проходит очередную трансформацию – на уровне топливной корпорации идет интеграция таких подразделений, существующих не только у НЗХК, но и на других дочерних предприятиях, в Центральный проект-но-технологический институт...

Еще одна из наших «дочек» – ООО «НЗХК-Энергия» – выросла из энергетического подразделения. Она обслуживает трансформаторную подстанцию и нашего завода, и гражданского сектора – расположенных поблизости микрорайонов.

Есть «дочки», которые существуют достаточно долго и вполне успешно. Например, 100%-я собственность НЗХК – пансионат «Былина». Расположен в хорошем месте, самосто-

5*

ятельное юрлицо, которое живет, развивается. Нормальный высоколиквидный актив. Это тоже, на наш взгляд, должно существовать...

– Так насколько все-таки сократилось количество сотрудников и какова в результате экономия?

– С 2006 г. по 2010 г. численность штатных сотрудников НЗХК сократилась с 5965 до 2650 человек. Затраты мы сравнивали за 2010 и 2008 гг., за это время они снизились на 1 247 млн руб.

– А насколько выросла прибыль?

– А вот тут самое интересное. Дело в том, что материнская компания, чтобы стимулировать свои предприятия сокращать издержки, проводит очень жесткую, но реалистичную финансовую политику.

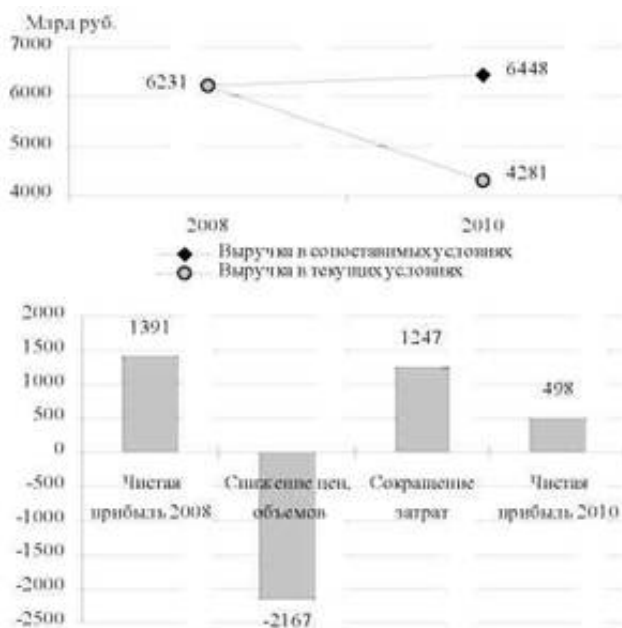
Нам говорят: до сих пор вам платили за единицу продукции, условно, миллион рублей, но это не соответствует лучшим мировым показателям по фабрикации. Тот же Линген за эту единицу получает, условно, 500 тыс. Поэтому мы будем постепенно снижать свою цену, а вы, если не хотите иметь убытки, должны бороться за себестоимость.

За точку отсчета принят 2008 г., когда объем реализации составил 6,2 млрд руб. И нас заранее предупредили, что в 2010 г. за тот же объем продукции мы получим на 2 млрд меньше. На рисунке 2 показана наша выручка в сопоставимых условиях (без изменения цены) и в текущих.

Если бы мы ничего не делали, то снижение выручки в 2010 г. относительно 2008 г. на 2176 млн руб. привело бы к убыткам в 776 млн руб. Но поскольку за этот период нам удалось сократить издержки на 1 247 млн, чистая прибыль в 2010 г. составила 498 млн руб. ...

– А откуда материнская компания взяла эти цены? Почему сокращение на два миллиарда рублей, а не на полтора или на три? Насколько я понимаю, на вашем рынке каждый поставщик производит топливо для конкретных АЭС, и по цене конкуренции нет.

– Это не совсем так. Действительно, в мире существуют тепловыделяющие сборки двух видов: советского дизайна (в



«Новый облик»: финансовый результат, млрд руб.

сечении – шестиугольные) и западного дизайна (квадратные), для «чужих» АЭС ни те, ни другие не подходят. Но попытки западных производителей зайти на наш рынок были – в 1990-х годах американская компания «Вестингауз» разработала выпуск ТВС под советский дизайн и даже заключила контракты на поставку своих элементов на АЭС в Чехии и в Украине. Рынка они, конечно, не создали: сделать, условно говоря, 50 штук – это не то же самое, что 2000. Тем не менее нужно понимать, что мы где-то обязательно войдем в соприкосновение, и это не должно оказаться для нас неожиданностью.

Второй момент – ни для кого не секрет, что под контракт на строительство второй очереди Тяньваньской АЭС Россия передала Китаю технологию обогащения урана и производства ТВС. Пока внутренние потребности Китая в этой продукции слишком велики, но в перспективе он вполне может выйти и на международный рынок.

Ну, и, конечно, у топливной компании тоже есть стратегическая цель – выйти на международный рынок и захватить

его часть. А это значит, что нужно освоить выпуск ТВС для реакторов западного дизайна, и проведение проектных, конструкторских работ, подготовку оборудования, испытание, внедрение тоже надо заложить в цену...

Если всё это учесть, то ценовые параметры становятся понятны, поэтому топливная компания и ориентирует нас на лучшие мировые практики. Конечно, никто никогда не оглашает контрактные цены, но все же знают, до каких пределов компании в состоянии торговаться, – по более высокой цене продукцию не возьмут, ниже – цены не могут упасть. И дальше все просто: известна стоимость добычи урана, его конверсии, обогащения, известна приблизительно цена фабрикации...

Конкретно по нашему предприятию цена определяется исходя из уровня применяемой технологии. Берем основные составляющие производства, которые вносят в конечную стоимость изделия значительный вклад – изготовление порошка двуоксида урана и изготовление из него таблетки (мы работаем на давальческом сырье, и его цена не важна), и считаем. Дальше: в 2009 г. мы ввели установку восстановительного пергидролиза и начали переход с затратного «мокрого» способа производства таблетки на более экономичную «сухую» технологию. Соответственно, это все отражается в той цене, которую топливная компания устанавливает нам на 2011, 2012 гг.

А топливная компания, в свою очередь, смотрит свои издержки по всей цепочке: объемы продаж, курс валюты, внутренние затраты на производство. Та выручка, которую она извлекает на внешнем рынке, должна полностью покрывать расходы. Здесь преференций никто не дает. Если оружейный комплекс все еще живет за счет бюджетной сферы, то в части ядерно-энергетического комплекса все по-честному.

– Но все-таки вы, получается, не совсем в рынке живете. У предприятия всегда стабильный сбыт по заранее известной цене, пусть даже вам ее искусственно снижают...

– В каждом факте есть один несомненный плюс и несомненный минус. Плюс для нас в том, что нам не приходится бороться за рынки сбыта, это делает кто-то другой, а я, получив заказ, всегда знаю, что он будет на 100% оплачен и востребован. Я отлично знаю прогноз строительства и ввода новых блоков на уровне топливной компании. Всегда спокойно

строю свои планы, понимая, что никогда не попаду в ситуацию, когда продукция окажется невостребованной (да нам и не позволят нерационально использовать такое стратегическое сырье, как уран).

Оборотная сторона медали – мы не можем себе позволить увеличить объем выпуска, даже имея производственные возможности. Под наши ТВС построено известное количество блоков, станции строго следят за топливоиспользованием, и запасов им не надо. И еще одна вещь: у нас жесточайшие требования к качеству продукции. Если сегодня достаточно спокойно воспринимается, что, например, концерн «Тойота» отозвал 300 тыс. автомобилей для исправления дефекта в рулевом колесе или концерн БМВ отозвал 100 тыс. автомобилей для

исправления дефекта в подвеске, мы себе этого позволить не можем. Невозможно из действующего реактора отозвать сборку. Я не могу позволить себе даже один отказ на миллион – со мной просто никто разговаривать не будет.

Гарантии выкупа продукции – это хорошо, не приходится бегать по рынку. Но обеспечить стабильность и качество – непростая задача...

– *Насколько принципиален для предприятия размер прибыли? Зависят ли от него ваши инвестиционные программы?*

– Прибыль важна, но ее размер – не самоцель. Инвестиционные программы защищаются и финансируются на уровне топливной компании, в рамках общей стратегии развития. Когда инвестиционная стратегия формируется в рамках корпорации, она дает больший эффект, и инвестиции распределяются лучшим образом.

Естественно, я должен обосновать свои затраты: оформить паспорт и показать, сколько требуется вложений, на какой срок и какой положительный эффект будет в целом и для корпорации, и для НЗХК. Инвестиционное планирование в Росатоме хорошо отлажено.

Сейчас в Росатоме трехлетнее планирование. Есть жесткое задание 2012 г., есть бюджетные проектировки на 2013, 2014 гг. Они постоянно актуализируются. Мало ли что произошло: сценарные условия изменились, производство запущено не так, как хотелось... Всегда есть время подготовиться, есть год на корректировки, обоснования.

Стоит задача перейти к более длительному горизонту планирования, но это сложнее.

– *Вы можете раскрыть объем инвестиций за последние несколько лет? И сколько конкретно средств направлено на «Новый облик»?*

– В 2008 г. мы имели 1,190 млрд руб. инвестиций, в 2009 г. – 1,674; 2010 г. – 1,573; 2011 г. – 1,130; в 2012 г. – 1,200 млрд руб. Но выделить мероприятия, которые непосредственно связаны с «Новым обликом», невозможно. Инвестиционная программа комплексная, все направления увязаны друг с другом. Могу о них немного рассказать.

Первое направление – развитие ядерных производств, поддержание мирового уровня фабрикации топлива. Второе – развитие неядерного производственного комплекса (поскольку химико-металлургическое производство еще не выделилось, мы его учитываем в составе предприятия и развиваем за счет общих инвестиций).

Есть программа развития инфраструктуры, которая увязана с программой энергосбережения. Мы последовательно идем к обособлению нашей энергетики от той же ТЭЦ-4, потому что понимаем, что существующая система с одним огромным трубопроводом не обеспечивает возможность гибкого регулирования энергопотребления. Поэтому два года назад ввели на промплощадке две газовые котельные, и сейчас ощущаем себя более комфортно и спокойно, можем, например, регулировать температуру в помещениях в зависимости от потребности.

Никуда не деться от ядерного наследия: за долгие годы деятельности предприятия на промплощадке мы получили так называемые радиационные аномалии, поэтому до сих пор существует программа по ядерным обременениям. Мы последовательно зачищаем территорию.

Отдельное направление – организация охранной зоны. В связи с изменением площади предприятия изменяем очертания охранной зоны, это тоже требует затрат...

Словом, выделить какие-то мероприятия, реализуемые только по программе «Новый облик», практически невозможно. И источники финансирования разные. Это могут быть резервы, которые аккумулируются в корпорации «Росатом» и распределяются целевым образом по предприятиям, могут

быть федеральные средства, поступающие в рамках ФЦП, и собственные средства предприятия.

– *Есть ли какие-то моменты в организации производства на НЗХК, которые принципиально отличают его от того же завода в Лингене и которые в «Новый облик» не попали?*

– Да, исторически сложившаяся практика внедрения новых технологий. У нас это всегда происходило в процессе основного производства.

Что я имею в виду? Если конструкторы (в нашем случае – ОКБ «Гидропресс» или ОКБ «Нижний Новгород») разработали технический проект какого-то нового изделия, его постановка на производство осуществляется в условиях конкретного производственного предприятия, которому параллельно с выпуском основной продукции приходится отрабатывать новую конструкцию, технологию, модернизировать или изменять под нее оборудование.

На Западе это не принято. Производственному звену по этому поводу думать не надо. Ему привезли, поставили, его задача – работать и выпускать продукцию.

В нашей отрасли всю жизнь было так, что мы все участвовали в одном процессе, от стадии выдвижения идеи до проведения научно-исследовательской, потом опытно-конструкторской работы, потом постановки производства. Это, с одной стороны, с точки зрения экономической эффективности, создает дополнительное напряжение. С другой стороны, здесь есть и очевидные плюсы: идет непрерывное общение производственников и конструкторов, находятся интересные идеи, повышается общий уровень квалификации.

Во всяком случае, пока мы от этой практики не отказываемся...

Сравнительный анализ показателей ОАО НЗХК и завода

– *Спасибо за беседу и успехов Вам!*

в г. Линген (AREVA NP) в 2006–2009 гг.

Показатели	НЗХК	Линген	Соотношение НЗХК/Линге	

	2006 (ф акт)	2006 (ф акт)	2006 (ф акт)	2009 (ф акт)	Задачи на 2015 год
Объем производства т/ч	Сопоставимые значения		Сопоставимые значения	Сопоставимые значения	Сопоставимые значения
Площади под крышей, тыс. м ²	478	7	в 68 раз	в 38 раз	в 22 раз
Численность, чел.	5865	350	в 17 раз	в 8,7 раза	в 7,5 раз
Зарплата, тыс. евро/чел./мес.	0,5	3,5	в 7 раз	в 4,3 раза	в 2,2 раз

Беседовала Э. ВЕСЕЛОВА, Новосибирск