

## ПОДРОБНОСТИ

## Бэкенд без недостатков

Старение парка атомных энергоблоков во всем мире стимулирует высокий спрос на услуги по безопасному и эффективному выводу таких объектов из эксплуатации. И именно сейчас «Росатому» важно заявить о себе на международной арене как о сильном игроке на рынке бэкенда. Почему в этой ситуации отраслевым интегратором за рубежом назначена компания, для которой этот вид деятельности совсем не характерен, разбирались «СР».

«Техснабэкспорт», крупнейший в мире экспортер обогащенного уранового продукта, назначен ответственным за продвижение за рубежом услуг предприятий госкорпорации в области бэкенда. Область для компании нехарактерная, да и специфика другая: перспективы на рынке бэкенда более долгосрочные, чем на рынке урана. Однако определенный опыт в этой области у «Техснабэкспорта» все же есть: в 1990-е — начале 2000-х годов он предоставлял зарубежным заказчикам услуги по обращению с ОЯТ.

## Бренд всему голова

Хотя рынок бэкенда в России не такой большой, как в остальном мире, у предприятий «Росатома» достаточно компетенций в этом направлении. Во-первых, из эксплуатации выводятся два блока Белоярской АЭС и два блока Нововоронежской АЭС, а также множество других атомных объектов: старые заводы, промышленные реакторы, подводные лодки. Реабilitируются территории, осуществляется переработка РАО. Во-вторых, «Росатом» реализует стратегию замыкания топливного цикла, и по проработанности технологий госкорпорации практически нет равных. Чтобы собрать эти компетенции, несколько лет назад «Росатом» создал дивизион заключительной стадии жизненного цикла (ЗСЖЦ) объектов использования атомной энергии. Однако, при всей технологической подкованности, дивизиону, видимо, не хватило навыков продаж вообще и за рубежом в частности.

«Техснабэкспорт» давно работает на международном рынке, у него налажены связи с иностранными партнерами, есть все необходимая инфраструктура для ведения бизнеса за рубежом, узнаваемый бренд», — рассуждает куратор бэкенд-направления в «Росатоме», директор по государственной политике в области РАО, ОЯТ и ВЭ ЯРОО Олег Крюков. В качестве системного интегратора «Техснабэкспорт» будет заключать договоры в сфере бэкенда за рубежом, а исполнителями работ будут предприятия «Росатома».

## Индивидуальный подход

Услуги по выводу из эксплуатации будут становиться все более востребованными. Например, вывод из эксплуатации АЭС в одной только Германии оценивается в 30 млрд евро. Тот факт, что «Росатом» является мировым лидером по сооружению энергоблоков и способен предоставить комплексное предложение — не только строительство АЭС и поставку топлива, но и услуги в сфере заключительной стадии ЯТЦ, — сильное конкурентное преимущество.

С каждым предприятием дивизиона ЗСЖЦ интегратор собирается взаимодействовать индивидуально — форма взаимодействия и объем работ будут зависеть от условий контракта и потенциала компании. Прорабатывается и возможность кооперации с зарубежными бэкенд-компаниями, так как иногда условия контракта требуют участия только национальных игроков.



## Новые горизонты ядерного бизнеса

«Техснабэкспорт» стал отраслевым интегратором международных продаж в области бэкенда. Какие первоочередные задачи стоят перед новым интегратором, как он будет взаимодействовать с отраслевыми бэкенд-предприятиями и будет ли меняться структура компании, в интервью «СР» рассказала генеральный директор «Техснабэкспорта» Людмила Залимская.

— Почему «Техснабэкспорт» решил заняться несвойственным для себя видом деятельности?

— В конце 2015 года «Росатом» поручил нашей компании организовать продвижение на мировой рынок апробированных в России высокотехнологичных решений в области обращения с ОЯТ, РАО и вывода из эксплуатации ЯРОО. Это очень перспективный сегмент мирового рынка, освоение которого не только принесет дополнительную выручку, но и существенно повысит конкурентоспособность экспортных предложений российской атомной отрасли. Как это сделать в условиях жесткой конкуренции и сложной политической и экономической конъюнктуры? Давать зарубежным заказчикам комплексные предложения, объединяющие товары и услуги на начальной и завершающей стадии ядерного топливного цикла, при необходимости дополняя их предложениями в смежных областях. Наша стратегическая цель — достижение соответствующей потенциалу госкорпорации доли в этом растущем сегменте мирового рынка.

— Почему именно «Техснабэкспорт» сделали интегратором?

— Как я понимаю, «Росатом» принимал во внимание несколько факторов, из которых я бы выделила два ключевых. Прежде всего это способность «Техснабэкспорта» быстро мобилизовать ресурсы для решения новых задач, солидный багаж разносторонних бизнес-компетенций, сильная команда. А также наши многолетние тесные отношения с зарубежными энергокомпаниями — основными заказчиками товаров и услуг как во фронтенде, так и в бэкенде. Нам не нужно начинать с нуля — искать клиентов и убеждать их в нашей надежности.

У «Техснабэкспорта» есть репутация надежного поставщика, равно как и прочные деловые отношения с отраслевыми предприятиями, имеющими солидный опыт в области бэкенда.

**«НАЗНАЧЕНИЕ «ТЕХСНАБЭКСПОРТА» ОТРАСЛЕВЫМ ИНТЕГРАТОРОМ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОДАЖ В ОБЛАСТИ БЭКЕНДА — НЕ ТОЛЬКО ЗНАК ВЫСОКОГО ДОВЕРИЯ, КОТОРОЕ МЫ ОБЯЗАНЫ ОПРАВДАТЬ, НО И ОГРОМНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

— В чем заключается ваша роль интегратора?

— Образно говоря, мы берем на себя функции дирижера. Наша задача — собрать ансамбль и помочь ему играть в унисон. Формируя комплексное предложение, мы соединяем интересы зарубежных заказчиков и возможности российских производителей, используя при необходимости потенциал иностранных компаний, обладающих компетенциями в области бэкенда. Для выполнения сложных масштабных проектов могут создаваться международные консорциумы, в которых «Техснабэкспорт» будет играть роль связующего звена.

— Произойдут ли структурные изменения в «Техснабэкспорте»?

— На этом этапе структура компании практически не меняется. Мы преобразовали маленький проектный офис по бэкенду, созданный около года назад для изучения спроса в этом сегменте рынка, в небольшой департамент, штатное расписание которого было составлено за счет внутренних резервов. Вопрос о найме дополнительного персонала будет

решаться по мере развития проектов.

— Какой сегмент рынка в сфере бэкенда самый перспективный?

— Мировой парк реакторов довольно старый, и в скором времени начнется масштабный вывод АЭС из эксплуатации. Здесь всем хватит работы на десятилетия вперед. Хотя пробиться на этот рынок непросто, поскольку операторы выводимых АЭС, очевидно, будут в первую очередь ориентироваться на национальные сервисные компании. Но с ними можно договориться о работе на подряде или вступить в альянс, и мы уже работаем в этом направлении. Сегмент рынка по обращению с ОЯТ, где значительно меньше сильных игроков, представляет более доступный для нас, несмотря на то что получить заказ на оказание таких услуг можно только при наличии соответствующих межправительственных соглашений. Самый большой объем работ в Германии, Великобритании и Японии. С энергокомпаниями этих стран у нас давние отношения. Интерес представляют и страны Восточной Европы, где работают реакторы, построенные по российским проектам.

— Когда будут первые результаты?

— За прошедшие полгода проделана большая работа по изучению спроса и демонстрации потенциальным клиентам технологических возможностей проектов в российской атомной отрасли в области бэкенда. Мы хорошо понимаем потребности зарубежных заказчиков и по многим позициям уже готовы сформулировать коммерческие предложения. Но многое здесь зависит не от нас. Бэкенд в силу повышенных экологических требований и жестких норм безопасности — очень консервативный рынок: путь от рамочных соглашений до подписания контракта может оказаться долгим. Надеюсь, что к концу года мы сможем зафиксировать договоренности по ряду проектов, которые приведут к росту международных продаж «Росатома» в области бэкенда.

