

# ИНТЕРВЬЮ с Дмитрием Волковым



Материал подготовлен  
пресс-службой ОЦКС Росатома совместно  
с Управлением коммуникаций АО АСЭ

С 2018 года он занимал должность заместителя министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, а в 2021 году перешёл на работу в «Атомстройэкспорт».

Назначение на новую должность произошло 23 августа 2021 года, и спустя 5 месяцев, о своем опыте, полученном в Минстрое, о планах и перспективах нового назначения журналу «Строительство в атомной отрасли» рассказал вице-президент АО АСЭ по управлению дочерними строительными организациями **Дмитрий Волков**.



**– Дмитрий Анатолиевич, давайте вспомним о Вашем пребывании в министерстве. Чего удалось добиться при Вашем непосредственном участии?**

– В Минстрое я курировал вопросы градостроительной деятельности и архитектуры, ценообразования в строительстве и технического регулирования. Кроме того, отвечал за развитие BIM и развитие градостроительного законодательства.

Своей основной заслугой считаю «разморозку» ресурсно-индексного метода и внедрение гибкой системы ценообразования в строительстве. Когда пришёл на должность замминистра, первой задачей было ценообразование. Индексы давали отставание цены в среднем на 10–15%, очень неравномерное по регионам. Переход на ресурсный метод как предлагаемый выход, без системы сбора и обработки, был катастрофой. Фактически нужно было не только радикально изменить подход, но и изменить риторику в публичном пространстве, в том числе лиц, принимающих решения. Задача была решена менее чем за год, к маю 2019-го. Все, что делалось с тех пор — это фактически продолжение взятого курса.

В целом, регулирование стройки строилось по принципу построения «автопилота». Регламенты должны были заменить людей. Однако, с учетом технологического отставания (цифровизация, технологии и пр.), это приводило к неконтролируемому росту «бутылочных горлышек» в реальной жизни. Типичный административный барьер: вручную уже нельзя, а автоматика не работает. Поэтому была поставле-

на задача шаг за шагом развязывать узлы, которые приводят к этим самым «бутылочным горлышкам», без резких переходов и реформ.

Впервые в качестве борьбы с административными барьерами был применён способ «растворения» их в технологическом процессе — фактически переход от административного управления к инжинирингу, формат экспертного и проектного сопровождения, в рамках которого стало возможным, не тормозя процесс строительства, получать экспертизу изменений, вносимых в проектную документацию. Было введено понятие сметы контракта, отличное от сметы проекта, предпринята законодательная попытка разорвать связь между конкретной технологией, заложенной в расценке (ФЕР), и технологией, которую применяет подрядчик. Впервые в истории России в правовое поле строительной отрасли введено понятие информационного моделирования, что способствовало более активной цифровизации отрасли. Впервые в практике разработки документов о стандартизации фокус внимания сосредоточен на конкретном результате и стейкхолдерах, в них заинтересованных. Это позволило оценить совокупный результат 2020 года в 3–5% удешевления стройки только за счет возможности применения новых технологий в стандартах. За последние три года количество обязательных требований снизилось более чем в 2 раза.

Все это заложило неплохую основу существенно более гибкого регулирования стройки, ориентированную на простую логику: быстрее и дешевле при сохранении базовых требований безопасности.

– **Дмитрий Анатолиевич, в АСЭ Ваша позиция связана с управлением собственными силами дивизиона, что из себя представляют дочерние организации АСЭ сегодня?**

– «Атомстройэкспорт» – инжиниринговый дивизион «Росатома», одна из ведущих компаний на мировом рынке строительства атомных электростанций. Я курирую дочерние строительные и монтажные компании, непосредственно возводящие АЭС, с общим штатом сотрудников более 31,5 тысячи человек из 9 стран мира.

Блок дочерних строительных компаний, по сути, одна большая специализированная на строительстве АЭС строительная группа – стройкомплекс АСЭ, в состав которого во-

дят 5 крупных строительных и монтажных компаний, «великолепная пятерка АСЭ»: АО «НИКИМТ –Атомстрой», АО «Энергоспецмонтаж», ООО «Трест РосСЭМ», ООО «СМУ-1», ООО «ВдМУ». Основа конкурентоспособности возможность комплексного подхода вместе с накопленными непосредственно «внутри» АСЭ строительными компетенциями, носителями которых являются люди, наши сотрудники, от рабочего до главного инженера. Это наш основной капитал, секретное оружие и наша военная тайна.

В настоящее время, силами стройкомплекса АСЭ задействованы одновременно при сооружении 9 энергоблоков в шести странах мира.

#### ДЛЯ СПРАВКИ:

АО «Атомстройэкспорт» – управляющая компания Инжинирингового дивизиона Госкорпорации «Росатом», ведущая инжиниринговая компания атомной отрасли. Она была создана в 1998 году на базе двух крупных российских организаций, осуществлявших строительство АЭС за рубежом: ОАО «Атомэнергоэкспорт» и ВПО «Зарубежатомэнергострой».

При участии специалистов «Атомэнергоэкспорта» и «Зарубежатомэнергостроя» было построено и введено в эксплуатацию 29 энергоблоков АЭС в семи странах мира.

Став в 1998 году ведущей компанией, представляющей Россию на мировом рынке сооружения АЭС, «Атомстройэкспорт» принял на себя обязательства по реализации межправительственных соглашений, заключенных ранее, и одновременно начал строить работу в новых условиях.

Начало работы АО «Атомстройэкспорт» совпало с периодом затишья в атомной энергетике, но в итоге именно зарубежные проекты поддержали предприятия российской атомной промышленности, помогли им сохранить и приумножить имеющийся потенциал, подготовиться к выполнению масштабной программы развития атомной энергетики в России.

1 июля 2021 года в результате реорганизации в состав АО «Атомстройэкспорт» (АО АСЭ) в форме присоединения вошла АО Инжиниринговая компания «АСЭ» (бывшее АО «НИАЭП»). АО АСЭ стало управляющей компанией Инжинирингового дивизиона Госкорпорации «Росатом», приняв на себя все обязательства и полномочия АО ИК «АСЭ».

– **Какие задачи стоят перед Вами лично и какие приоритеты в работе дочерних организаций АСЭ Вы видите на ближайшие годы?**

– Когда поступило предложение от руководства «Атомстройэкспорта», я решил, что будет правильно поменять штатную, министерскую работу на работу полевую. За три года в министерстве была проделана серьезная работа по изменению отечественного нормативно-технического регулирования. Справедливо самому применить это в практической работе. Сейчас перед «Стройкомплексом» стоит ключевая задача – достигать результатов меньшими затратами. Для этого будем убирать издержки и все, что их рождает. И сделаем это с помощью простых инструментов. Первый из них – технологии: и строительные, и информационные. Речь не только о внедрении передовых технологий, повышающих производительность труда, например применение изготовления технологических трубопроводов методом «гибки», а не сварки или более широкого внедрения модульного строительства, или как говорят, укрупнения конструкций. Прежде всего надо на-

учиться работать не столько с документами, сколько с данными. Мы цифровая компания и результат ценность которую мы рождаем можно измерять не только рублями и киловаттами, но и байтами. Второй – настройка управленческих процессов. Сократить время любого управленческого действия, как говорят сократить любую транзакцию. Зарегулированность, избыточность управленческой настройки серьезно ослабляет нашу конкурентоспособность. И третье, самое главное, – люди. Наши действия будут направлены на то, чтобы рос профессионализм наших сотрудников и количество профессионалов в системе. Далеко не последнюю роль здесь играет заработанная плата. Ключевое слово заработанная. Для этого будем активно применять подзабытые способы мотивации: аккордно-премиальную оплату или по-просту, сделку. Причем в этой системе мотивации будет не только рабочие, но и все. От кого результат зависит от ИТР до кладовщиков. Мы достойны и можем зарабатывать больше.

