

первые лица

«У нас нет ни одного шанса что-то сделать»

Глава ГЭХа Денис Федоров об ошибочных прогнозах и трудных решениях

Последний год российская электроэнергетика испытывает, помимо финансового, глубокий системный кризис, симптомом которого стал огромный (15–20 ГВт) профицит мощности в энергосистеме. О жизни в новых реалиях, необходимости системных решений и удручающих перспективах предлагаемой реформы теплоснабжения „Ъ“ рассказал гендиректор «Газпром энергохолдинга» (ГЭХ) ДЕНИС ФЕДОРОВ.

— О том, что в электроэнергетике огромное количество проблем, говорят постоянно. Какие проблемы вы считаете действительно острыми, а какие — несущественными?

— Ситуация в секторе сложная. К сожалению, есть сильное отклонение от первоначального плана реформы, предложенного инвесторам. В результате возникли большие перекосы в отрасли: перекося между генерацией и сетями, сверхдоходы отдельных видов генерации (атомная генерация, гидрогенерация) и так далее — такого перекося нигде нет.

Все это негативно сказывается на традиционной тепловой генерации. Доля сетевой составляющей по отдельным уровням напряжения в некоторых регионах доходит до 50%, что ненормально: насколько мне известно, электрические сети топлива не потребляют, а следовательно, и доля их в конечном тарифе должна быть существенно ниже текущей. Сохраняется проблема перекрестного субсидирования между отдельными видами потребителей, а также между электроэнергией и теплом. К сожалению, с этой проблемой со времен РАО «ЕЭС России» никто не смог справиться. Уверен на 100%, что и сейчас нет желания ее решать. Зато появляются новые предложения — переложить проблему на генерацию. Очень «свежий подход»: решайте вопросы с губернаторами, а если не можете — закрывайте из своих доходов, например, из денежного потока от договоров на поставку мощности (ДПМ, гарантируют окупаемость нового объекта. — „Ъ“). При этом сами федеральные органы исполнительной власти устанавливают предельный платеж гражданину, который фактически закрывает возможность опережающего темпа роста тарифов на тепло. И у нас нет ни одного шанса что-то сделать.

— Есть ли проблемы, которые еще не очевидны?

— Серьезная проблема, с которой еще не столкнулся рынок, но столкнется уже в 2016 и последующих годах, — это растущая доля атомной энергетики в необходимой валовой вырубке отрасли.

Когда только обсуждалось увеличение доли АЭС с 11–12% до 25%, это объяснялось низкой себестоимостью выработки электроэнергии, а также, как ни странно, низкими инвестиционными затратами на строительство новых энергоблоков. Увеличение производства электроэнергии на АЭС рассматривалось как некая панацея в связи с тем, что при переходе на равнодоходность с экспортными ценами на газ (планировалась на 2016–2017 годы) будет расти топливная составляющая для газовой генерации, а атомная энергия должна, по идее, быть самой дешевой после электроэнергии ГЭС. В результате пришли совершенно к другому: к тому, что у нас огромный САРЕХ (капитальные затраты. — „Ъ“) для АЭС, ОРЕХ (операционные затраты. — „Ъ“) тоже значительный, при этом оба этих показателя закрыты для участников рынка под предлогом некоей секретности.

Все это выглядит очень смешно, потому что мы все понимаем, что за новые АЭС у нас строятся, — это ВВЭР-1200, и установить по ним эталонный САРЕХ по примеру тепловой генерации гораздо проще, чем их было устанавливать для угольных и газовых энергоблоков. Эталонный ОРЕХ, с моей точки зрения, тоже можно считать. Мы договорились с коллегами из Совета производителей энергии (СПЭ) о том, что попробуем на примере, в том числе, иностранных аналогов подсчитать адекватный уровень как инвестиционных затрат, так и операционных. По предварительным оценкам, если пересчитать стоимость электроэнергии в одноставочный тариф, то для атомных блоков она неожиданно оказывается выше, чем для тепловых. Так, по Московскому региону она вдвое дороже.

— Почему?

— Сложно сказать. Участники рынка вообще не допускали к анализу себестоимости производства электроэнергии на АЭС. Если у нас получится провести работу по анализу операционных и капитальных затрат АЭС, мы будем обращаться в Минэнерго с предложением вносить изменения в нормативные акты и все-таки переходить на эталонные затраты.



Еще во времена РАО ЕЭС почти все миноритарные акционеры ставили под сомнение заложенные цифры по росту спроса на электроэнергию

Мне очень весело, когда я слышу людей, которые на совещаниях говорят, что мы должны все покупать у российских производителей

Рынок акций электроэнергетических компаний на дне, и можно договариваться с потенциальными продавцами. Мы думаем над этим

Еще одним вызовом является то, что конкурентный отбор мощности (КОМ), который прошел в 2014 году, показал свою низкую эффективность. Я считаю необходимым «заморозить» проведенный конкурентный отбор мощности этого года со всеми «вынужденными» (станциями, которые получают тариф на мощность, хотя КОМ не прошли, потому что они нужны либо для устойчивости энергосистемы, либо как источник тепла. — „Ъ“). Несомненно, его необходимо проиндексировать, так как мы понимаем, что инфляция, которая значительно выше исходных планов. Давайте возьмем год переделки. Сейчас все ругают ДПМ. А что их ругать: ДПМ работают с 2007–2008 года, а сейчас 2015 год. Ничего более стабильного в отрасли нет. Так давайте сейчас по модели договоримся, сделаем долгосрочный КОМ и пойдем спокойно — не без проблем, конечно, но в правильном режиме.

— Год хватит на то, чтобы все решить?

— Хватит. Сегодня мы понимаем, что рынок у нас не растущий, а падающий (или, как минимум, не растущий). Все проблемы четко видны. Хотя еще во времена РАО ЕЭС, когда я входил в один из комитетов при РАО, почти все миноритарные акционеры ставили под сомнение заложенные цифры по росту спроса на электроэнергию.

— То есть сейчас для вас самое время сказать: «Я так и знал». Вопрос: откуда знали?

— Тогда при анализе было взято несколько лет с резким ростом потребления электроэнергии. В один из них был взрывной рост объема, на 8% за счет холодной зимы, на второй год — 4%. Исходя из этого построили все планы. Вопрос не в том, что я так и знал, а в том, что это противоречит любой логике: не стоит анализировать в столь коротком временном промежутке и, кроме того, логично было бы самые резкие отклонения отбрасывать. Важно не забывать и о том, что «стартовали» мы с низкой базы. Мы сильно увеличивали потребление электроэнергии в первую очередь из-за провалов в предыдущие годы. Понятно, что топ-менеджмент РАО ЕЭС ставил перед собой задачу разогнать потенциальный спрос для увеличения стоимости компаний, предназначенных к

продаже. Им это удалось, они проломили головной стеной в другую комнату. Вопрос в том, что мы сейчас будем делать в этой комнате...

— В связи с пересмотром прогнозов и кризисом вы планируете сокращать инвестпрограмму?

— Программу ДПМ мы выполняем, то, что у нас находится в высокой стадии готовности, будем достраивать в любом случае. К сожалению, у ряда подрядчиков серьезные проблемы, мы разрываем отношения с ними и сами будем достраивать, хотя это означает дополнительные затраты. Нельзя бросить блок готовности 85–90%. Там, где мы не начинали, конечно, будем договариваться об отмене.

— ТЭС в Грозном будете строить?

— Будем. Мы давно и серьезно занимаемся этим проектом.

— Возникает ли сложность с закупкой оборудования?

— У нас есть очень хорошие коммерческие предложения на рынке крупного энергетического оборудования. Рынок падающий, многие производители дают адекватные предложения. Я думаю, что по основному «силовому острову» мы получим неплохие предложения как от российских, так и иностранных компаний.

— Но вы говорили, что цены сильно выросли...

— Цены выросли на оборудование, которое используется при ремонтах и работах по теплереабилитации и реконструкции. А вот по газовым и паровым турбинам, котельному оборудованию поставщики вынуждены учитывать снижение спроса. Впрочем, например, мы точно не хотим строить второй парогазовый блок на Серовской ГРЭС, учитывая отсутствие физического роста спроса на электроэнергию, а также новые вводы в этом регионе.

— Государство уже одобрило это?

— Пока нет, но мы обратились в Минэнерго и ведем с ним активные переговоры.

— Вы хотите вообще отказаться или перенести?

— На сегодня мы хотели бы перенести проект на 2023–2025 годы, а там уже посмотреть. Но если скажут, что нет переноса, а только откладывает, то мы согласимся с отказом. Эталонный САРЕХ в 32–33 тыс. руб. (на 1 кВт установленной мощности, прописанный в ДПМ. — „Ъ“) абсолютно не

соответствует современной ситуации. Он и тогда был заниженным, а сейчас и говорить не о чем. Что до замены на российское оборудование... Мне очень весело, когда я слышу людей, которые на совещаниях говорят, что мы должны все покупать у российских производителей.

У нас нет качественного газотурбинного оборудования, за исключением завода в Петербурге, который тоже принадлежит компании Siemens. Да и значительная часть оборудования для газовых турбин, производимых на этом заводе, привозится из-за рубежа.

— Можно приблизительно оценить, какая доля в стоимости условно российского оборудования для энергетики на самом деле приходится на импорт?

— Если мы берем газовые турбины, тех же «Силовых машин», которые выкупил Siemens, но которые все равно находятся на территории РФ, около 60% цены будет выражено в евро. Во времена большого спроса на оборудование, в условиях фактического диктата производителя оборудования, даже «Силовых машин» контрактывались в евро. По ним мое внутреннее понимание, что 35–50% цены — валютная составляющая. Что касается более мелкого оборудования, там пониже.

— Если мы берем газовые турбины, тех же «Силовых машин», которые выкупил Siemens, но которые все равно находятся на территории РФ, около 60% цены будет выражено в евро. Во времена большого спроса на оборудование, в условиях фактического диктата производителя оборудования, даже «Силовых машин» контрактывались в евро. По ним мое внутреннее понимание, что 35–50% цены — валютная составляющая. Что касается более мелкого оборудования, там пониже.

— Вы имеете в виду тех, кто также имеет экспортную выручку, — тех же турбинчиков?

— Это рынок. Они будут продавать нам продукцию исходя из своего взгляда на складывающуюся ситуацию. Мы получаем всю выручку в рублях, а стоимость оборудования, которое мы используем в текущих ремонтах, растет на 20–30%. Вроде у нас много предприятий, в том числе по производству труб, расположенных в России, и нам говорят: покупайте оборудование у отечественных компаний. Но притом, что они получают дополнительные доходы от экспорта, они еще и нам определяют цену исходя из netback к экспортной цене. Их сложно за это осуждать — это рынок.

— Публичное размещение акций осталось в каких-то планах?

— Сейчас достаточно благоприятная ситуация для скупки акций генерирующих компаний с прицелом в перспективе на переход на единую акцию. С моей точки зрения, рынок акций электроэнергетических компаний на дне и можно договариваться с потенциальными продавцами. Мы думаем над этим. Далее мы можем выходить на IPO ГЭХа как единая операционная компания.

— То есть IPO все же будет?

— Мне бы очень хотелось попробовать реализовать этот проект, причем желательно на азиатских рынках. Последние контакты с азиатскими инвесторами показывают их интерес к российской электроэнергетике. Понятно, что 2016 год на сегодняшний день вряд ли реалистичен, возможный срок — 2018 год, когда у нас будет максимальный уровень EBITDA и прибыль в контролируемых компаниях. Мы сможем твердо гарантировать потенциальным инвесторам определенный уровень дивидендов, гарантировать, что ни-

же определенного уровня мы не опустимся, — например, 25% от прибыли по МСФО. Сейчас мы таких обязательств дать не способны, но к 2017–2018 годам сможем.

— Когда можно ожидать решения по переходу на единую акцию?

— Это мы огласим, когда договоримся с миноритариями.

— Финский Fortum, владеющий миноритарным пакетом в ТГК-1, заблокировал сделку по продаже петербургских теплосетей городу. Вы понимаете, какой логикой он руководствовался?

— Логика Fortum мне непонятна. Убыточная компания, имеющая большую долговую нагрузку, необходимость инвестировать по 5–7 млрд руб. в год при наличии источника в тарифе на 1,5–2 млрд руб. Я встречался с бывшим руководителем Fortum Тапио Куллоу. Они сказали, что сами заинтересованы в покупке компании, а через три месяца отказались от проекта. Зачастую Fortum, с моей точки зрения, ведет себя крайне неконструктивно.

При этом в устав ТГК-1 менеджментом РАО ЕЭС были внесены изменения, усиливающие роль блокирующего акционера. Не знаю, какие цели преследовало РАО ЕЭС, но сейчас по ряду проектов нас откровенно загоняют в тупик. Они, наверное, сейчас нацелены не на конструктивную работу, как в предыдущие годы, а на то, чтобы заставить нас выкупить по высокой стоимости акции ТГК-1 или получить контроль в гидроактивах по заниженной стоимости. Другой позиции, другого логического обоснования я не вижу.

Например, когда менеджмент ГЭХа прикладывает огромные усилия, чтобы получить статус «вынужденных» для петербургских ТЭЦ при ответственности этих станций всем критериям, менеджмент Fortum пытался заблокировать решение всеми возможными способами. Блокирование сделки по продаже «Теплосети СПб» привели к тому, что мы не смогли выполнить свое обещание перед акционерами о выплате дивидендов от дохода, полученного от продажи Ондской ГЭС «Русалу». Город сказал: «Вы сделку сорвали, теперь добавляйте деньги и ремонтируйте тепловые сети». И мы добавили деньги из ТГК-1, которые могли бы быть распределены между акционерами.

— В декабре Fortum объявил о согласовании с ГЭХом о том, что совместно с «Росатомом» выкупит у ТГК-1 все ее ГЭС. Эта сделка все же осуществится или нет?

— Сделка подразумевает проведение оценки, устраивающей покупателя и продавца, правовой и прочих проверок, заключение соглашения акционеров, согласование в антимонопольном органе и так далее.

— То есть та конструкция, о которой рассказывала финская компания, — на самом деле сделка между Fortum и «Росатомом» и никак не согласована с ГЭХом?

— Мы не отказываемся работать, пытаемся найти общий язык. Но тем не менее это взаимоотношения двух коммерческих компаний. Кроме того, это государственное разрешение на осуществление этой сделки — в лице как антимонопольной службы, так и комиссии по иностранным инвестициям, чтобы государство дало свое «добро» на эту сделку. Очень важным является и мнение субъектов РФ, следует учесть мнение губернаторов.

— Зачем вам продавать ГЭС?

— У нас сегодня желания продавать нет. Мы понимаем, что это достаточно прибыльный актив. В ТГК-1 реализуется масштабная программа модернизации ГЭС, от которой мы не собираемся отказываться даже с учетом сегодняшней непростой ситуации. Но мы готовы выслушать предложения от заинтересованных инвесторов.

— Как складывается ситуация в тепловом сегменте?

— Она достаточно непростая, высокий уровень задолженности потребителей, и кардинально ничего не улучшается. Боимся существенных ухудшений.

— По итогам 2015 года?

— По итогам 2014 года мы не видели улучшения, 2015 год тоже пока не радует. Я считаю, что мы слишком увлеклись с «альтернативной котельной» (модель регулирования, которая предполагает отмену тарифов на тепло, за исключением предельной цены, формируемой от себестоимости строительства собственной котельной. — „Ъ“). Этот путь изначально был обречен на провал. Два года, потраченных на обсуждение, привели к тому, что мы серьезно удалились от решения проблем в тепле. Это стратегическая ошибка, потому что решение предусматривало агрессивный рост тарифов на тепло в отдельных регионах и фактический отказ от регулирования рынка государством. Мы с 2003–2005 годов пытаемся заставить государство отказаться от регулирования в электроэнергетике, и у нас мало что получается. А тепло в нашей стране является гораздо более социальным продуктом, чем электроэнергия. И было понятно, что государство не откажется регулировать тарифы на тепло!

— Так модель плохая или оптимизм избыточный?

— Идеологически была допущена ошибка, в результате потрачено много времени, значительные ресурсы на подготовку нормативной документации, аналитические работы и так далее, а на выходе — ноль. Государство не откажется от регулирования тарифов на тепловую энергию. Это надо воспринимать как данность. Никогда не откажется — будь то 2015 год или 2018-й. Влиять всегда будет. Исходя из этого нужно разрабатывать новые проекты долгосрочного регулирования тепловой энергии и доносить до руководства страны и регионов наиболее проблемные точки. И конкретно по этим точкам решать вопросы. И потом переходить на долгосрочное регулирование тарифов на тепло.

ЛИЧНОЕ ДЕЛО ФЕДОРОВ ДЕНИС ВЛАДИМИРОВИЧ

Родился в 1978 году в Обнинске. В 2001 году окончил МГТУ имени Баумана по специальности «экономика и управление на предприятии». Кандидат экономических наук. В 2004–2005 годах руководил управлением инвестиционных технологий и технологических проектов в ООО «Евросибэнерго-инжиниринг», в 2005–2006 годах — аналогичным управлением в ООО «Корпорация «Газэнергопром»». С 2007 года возглавляет управление «Газпрома», которое курирует работу компании в области энергетики и тепловой генерации.

С марта 2009 года — гендиректор ООО «Газпром энергохолдинг» (ГЭХ), объединяющего энергоактивы «Газпрома». Председатель совета директоров ОГК-2, зампред совета директоров ТГК-1 (компания подконтрольна ГЭХ). Заместитель председателя наблюдательного совета НП «Совет производителей энергии» (объединяет крупнейшие тепловые генкомпании). Увлекается хоккеем и футболом. Женат, воспитывает сына. Брат — Евгений Федоров, бывший глава «Евросибэнерго» и «Иркутскэнерго», сейчас гендиректор «Главмосстрой».

COMPANY PROFILE ООО «ГАЗПРОМ ЭНЕРГОХОЛДИНГ»

Объединяет генерирующие активы «Газпрома», которому принадлежит 100% акций компании. Владеет контрольными пакетами «Мосэнерго», Московской объединенной энергетической компании (МОЭК), ОГК-2, ТГК-1. Установленная мощность электростанций — около 38 ГВт. Суммарная выручка четырех компаний (с учетом дочернего общества ТГК-1 «Мурманская ТЭЦ») по РСБУ за 2014 год — 454,3 млрд руб., EBITDA — 53 млрд руб., чистая прибыль — 3,86 млрд руб. Общее производство электроэнергии в 2014 году — 152,2 млрд кВт·ч, тепла — 120 млн Гкал. Гендиректор — Денис Федоров.