

Сетевые решения



ПЕРЕД ХОЛДИНГОМ МРСК СТОЯТ НЕПРОСТЫЕ ЗАДАЧИ. ГЛАВНАЯ ИЗ НИХ — МОДЕРНИЗИРОВАТЬ КРИТИЧЕСКИ УСТАРЕВШЕЕ ОБОРУДОВАНИЕ, КАРДИНАЛЬНО НЕ ПОВЫШАЯ ТАРИФЫ НА ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ. О ТОМ, КАК ЭТО БУДЕТ ВЫПОЛНЯТЬСЯ, РАССКАЗЫВАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «ХОЛДИНГ МРСК» НИКОЛАЙ ШВЕЦ.



Генеральный директор ОАО «Холдинг МРСК» Николай ШВЕЦ:

— Результатом реализации Программы инновационного развития должно стать снижение себестоимости транспорта электроэнергии более чем на 10% к 2016 году, а также повышение уровня достоверности информации о технологических нарушениях в распределительных электросетях до 95%.

— Николай Николаевич, известно, что в наследство «Холдингу МРСК» достался очень изношенный имущественный комплекс. Какие существуют пути для его модернизации?

— Действительно, в России на протяжении последних двадцати лет распределительный электросетевой комплекс был хронически недофинансирован, что привело к значительному физическому и технологическому устареванию основного оборудования: более 50% распределительных электросетей выработало свой нормативный срок, а общий износ достиг 70%. В результате, состояние электрораспределительных активов в России стало значительно хуже, чем в других странах, имеющих показатель износа на уровне 27–44%.

Для решения этих технических проблем в прошлом году была разработана Программа реновации в распределительном сетевом комплексе ОАО «Холдинг МРСК» на период до 2020 года. Согласно этой программе необходимо произвести полную замену оборудования почти пяти тысяч подстанций, обновить 170 тыс. км воздушных линий электропередачи и около 40 тыс. км кабельных линий. В результате износ электросетевого оборудования может снизиться до 46%.

— Но откуда предполагается взять средства на такую модернизацию? Представители бизнеса, да и рядовые потребители обеспокоены перспективами повышения тарифов на электроэнергию. Правда ли, что повышение тарифов — единственный способ решения непростых проблем электросетевого комплекса России?

— Существует лишь несколько источников средств для инвестиций в отрасль. В последние три года наращивание инвестиционных программ происходило, главным образом, за счет роста тарифов на электроэнергию. К настоящему времени тариф на услуги по передаче электроэнергии уже достиг уровня, сопоставимого с уровнем европейских стран. Это ставит под сомнение возможность дальнейшего повышения та-

рифных нагрузок без видимых улучшений сервиса в области электроснабжения потребителей. Усугубляет ситуацию массовое появление новых территориальных сетевых организаций (сейчас их в стране около 2500) и непропорциональное наращивание их выручки — с 72 млрд руб. в 2009 году до 121 млрд руб. в 2011 году (рост на 68%). Потребители восприняли эту тенденцию как рост тарифа компаний Холдинга МРСК, что не соответствует действительности. МРСК/РСК являются лишь держателями тарифного «котла», в котором смешивается необходимая валовая выручка (НВВ) компаний, участвующих в передаче и распределении электроэнергии. За указанный период собственная выручка компаний Холдинга МРСК увеличилась всего на 24%.

Пока не решена проблема перекрестного субсидирования населения, основная часть которого заложена в тариф распределительного электросетевого комплекса. Одним из инструментов перекрестного субсидирования и попыткой сгладить последствия перехода к нерегулируемым тарифам является договор «последней мили». Перекрестное субсидирование вынужденно применяется из-за того, что тарифы, которые установлены для содержания той или иной системы, являются экономически необоснованными. Они ниже тех, которые обеспечили бы нормальное функционирование системы.

В некоторых регионах отдельные группы потребителей (население, бюджетные предприятия и малый бизнес) не могут обеспечить МРСК возмещение издержек по передаче электроэнергии. Поэтому, согласно договору «последней мили», определенная нагрузка возложена на крупных потребителей.

С их выходом из договоров «последней мили» будет разрушен механизм компенсации выпадающей выручки МРСК, связанной с поддержанием низких тарифов для бытовых потребителей. Ситуацию усугубляет задолженность энергосбытовых компаний перед МРСК/РСК, объем которой вырос с 22 млрд руб. в январе 2009 года до 64 млрд

руб. в марте 2011 года и для отдельных регионов превысил годовую сумму НВВ.

— И что нужно сделать для повышения эффективности работы вашей компании и всего распределительного электросетевого комплекса страны?

— Ключевая задача Компании сегодня заключается в повышении операционной и инвестиционной эффективности. Сравнительный анализ показателей Холдинга МРСК и ведущих зарубежных электросетевых компаний выявил, что в операционных компаниях имеется значительный резерв для оптимизации. В утвержденной недавно Советом директоров Холдинга МРСК Стратегии развития Холдинга МРСК до 2015 года и на перспективу до 2020 года подчеркивается значимость внедрения инновационных разработок для повышения общей операционной эффективности работы компании. В частности, рассматривается возможность создания централизованного фонда научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), Координационного совета по инновациям (прим. — орган, принимающий решение о финансировании НИОКР из средств Фонда), формирование системы управления инновационной деятельностью, системы защиты и управления интеллектуальной собственностью, системы оптимизации бизнес-процессов.

При этом в компании разработана специальная Программа инновационного развития, где вопросы технологической модернизации распределительного электросетевого комплекса отражены наиболее полно. В рамках Программы предусмотрены мероприятия по повышению эффективности использования передающей способности сети, внедрению нового оборудования и технологий, оптимизации работы мощностей, проведению энергоаудита, повышению энергосбережения, развитию современных систем учета электропотребления, использованию инновационных способов переработки утилизации отходов, автоматизации бизнес-процессов, а также оптимизации затрат на хозяйственные и собственные нужды. Недавно мы опубликовали паспорт этой Программы. В соответствии с ним до 2016 года для выполнения работ с целью научно-технологического развития управляющей и операционных компаний Холдинга МРСК будет затрачено более 21 млрд руб.

— Предусматривает ли Стратегия Холдинга МРСК развитие новых для компании видов бизнеса?

— В рамках реализации Стратегии Холдинг МРСК рассматривает возможность

развития новых направлений бизнеса, включая экспорт основных компетенций, таких как проведение научно-исследовательских работ, производство электросетевого оборудования, разработка ИТ- и бизнес-решений по управлению сетями, управление уличным освещением, энергосервис, проектирование и строительство электросетевых объектов. Возможен также выход в смежные сетевые области бизнеса, такие, например, как развитие инфраструктуры для электро-транспорта. В Москве, например, наша операционная компания ОАО «МОЭСК» работает над созданием первой в стране сети зарядных станций для электромобилей. ОАО «МОСК Центра» активно продвигает инновационный проект «Умный город — умные сети» с автоматизированными системами управления уличным освещением, коммерческого учета электроэнергии для бытовых и мелкомоторных потребителей.

Для внедрения инновационных технологий в электросетевом сегменте российской экономики в Холдинге МРСК разработана Единая техническая политика, во всех операционных компаниях утверждены Программы инновационного развития. Установлены единые технические требования к проектированию, модернизации, эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту объектов распределительных электрических сетей напряжением 0,4–110 (220) кВ, к базовым характеристикам применяемого оборудования и материалов.

В 2011 году на проведение заказных и совместных НИОКР и ОКР впервые направлено 2% от собственной выручки дочерних операционных компаний. В абсолютной величине объем законтрактованных и выполняемых в этом году НИОКР и ОКР составляет около 1,6 млрд руб. В дальнейшем ежегодно на инновационные проекты планируется направлять до 3% от общей величины собственной выручки — около 5 млрд руб.

— Насколько вы планируете повысить эффективность работы Холдинга МРСК в результате внедрения инноваций?

— Результатом реализации Программы инновационного развития должно стать снижение себестоимости транспорта электроэнергии более чем на 10% к 2016 году, а также повышение уровня достоверности информации о технологических нарушениях в распределительных электросетях до 95%.

Утвержденная Стратегия развития Холдинга МРСК направлена на увеличение общей операционной и инвестиционной эффективности компании на 35%. Достигнуть этого, в частности, планируется за счет повышения производительности труда, сниже-



«Холдинг МРСК» сегодня — одна из крупнейших инфраструктурных компаний в мире. Он оказывает услуги по передаче электроэнергии и технологическому присоединению потребителей в 69 регионах России, где проживает более 85% населения страны.



ния удельной стоимости выполняемых работ путем внедрения комплексной системы управления производственными активами, а также применения наиболее экономичных технических решений.

— Как в Стратегии развития Холдинга МРСК прописано будущее компании с точки зрения структуры собственности?

— Мы считаем целесообразным в 2012 году, во-первых, передать операционное управление над одной-двумя операционными компаниями независимым квалифицированным инвесторам, во-вторых, осуществить продажу доли ОАО «Холдинг МРСК» в одном из МРСК или принять решение о присоединении к одному из МРСК крупных РСК с соответствующим снижением доли ОАО «Холдинг МРСК» ниже контрольной.

Данные шаги позволят, начиная с 2012 года организовать в отрасли различные (по сути конкурирующие между собой) методы управления, что создаст возможность оценки эффективности привлечения независимых собственников и одновременно улучшить действующую систему регулирования, создав стимулы для роста прибыли, с одной стороны, и обеспечения должных параметров качества и надежности с другой.

В ходе быстрой приватизации распределительного электросетевого комплекса вероятность достижения более высоких показателей эффективности и надежности отрасли невелика. Во-первых, передача пакетов частным инвесторам в условиях несовершенного регулирования несет в себе риск того, что повышение капитализации будет происходить в ущерб повышению эффективности и надежности распределения. Во-вторых, выручка государства от продажи пакетов акций МРСК может оказаться ниже ожидаемой (прим. — за последний год капитализация Холдинга на бирже варьировалась от 4,2 до 7,7 млрд долларов, что соизмеримо с запланированными годовыми инвестициями в 2011–2015 годах, составляющими в среднем около 7 млрд долларов в год).

Решение о дальнейшей приватизации должно приниматься основным акционером ОАО «Холдинг МРСК» — государством. Мировой опыт свидетельствует, что универсального решения в этих вопросах нет, и на практике реализованы различные подходы как в вопросах консолидации рынка, так и в вопросах государственного контроля над сетевыми компаниями.

— А что можно сделать в плане эффективности системы управления распределительным электросетевым комплексом? Как

можно на такой большой российской территории распределять электроэнергию более эффективно?

— Мы считаем, что необходимо провести консолидацию мелких электросетевых активов в более крупные компании, нужно урегулировать деятельность существующих территориальных сетевых организаций (ТСО) и ограничить появление новых. Посмотрите сами: в настоящее время на территории России действуют около 2,5 тысяч территориальных сетевых организаций. Для сравнения, в Германии их насчитывается около 800, в Швеции, Италии, Австрии, Норвегии — около 150, в Финляндии и Дании — около 100. Такая организационная структура приводит к ряду рисков для работы сети и неоптимальному распределению ресурсов на ее эксплуатацию, поддержание и развитие. В результате размывается центр ответственности, возникает так называемая «лоскутная сеть», происходит усложнение ее оперативного управления, в том числе учета потребления и борьбы с коммерческими потерями электроэнергии, а также дублирование операционных издержек — например, на содержание ремонтного персонала и оперативно-технологического управление, а также инвестиционных затрат — скажем, на строительство новых подстанций. Как свидетельствует, в частности, опыт Ярославской области, приобретение Холдингом МРСК 100% акций ОАО «Ярославская городская электросеть» (крупнейшей ТСО в регионе) привело к сдерживанию роста тарифа на 1,2%.

Другой пример. В 2010 году на заседании Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики России при Президенте РФ мы предложили закрепить за МРСК/РСК функции центра ответственности по построению в стране комплексной системы интеллектуального учета электроэнергии. Сегодня в Перми реализуется пилотный проект по созданию такой системы на основе технологии Smart Metering. Проектом предусматривается установка в Мотовилихинском районе Перми (зона ответственности филиала ОАО «МРСК Урала» — «Пермэнерго») около 50 тысяч современных приборов учета электроэнергии с их последующей интеграцией в единую автоматизированную информационно-измерительную систему. Подключаются как многоквартирные и частные жилые дома, так и социальные учреждения, промышленные производства, предприятия малого и среднего бизнеса. Общая стоимость пермского проекта составляет более 360 млн руб. Эти средства предусмотрены инвестиционной программой филиала ОАО «МРСК Урала» — «Пермэнерго».

— Ранее правительство и Президент России говорили о возможности приватизации электросетевых компаний? Как вы оцениваете перспективы прихода частных компаний в отрасль?

— Мы считаем, что когда в отрасли будут известны правила работы на долгосрочный период, будут устранены основные помехи и неопределенности для ее дальнейшего развития, уже не будет разницы, кто будет управлять распределителями комплекса — Холдинг МРСК или частный акционер. Сейчас очень важен, например, такой показатель, как стоимость электросетевых компаний. На сегодняшний день она оценивается в 143–145 млрд руб. А потенциальный рост капитализации, по мнению экспертов, составляет 450 млрд руб. Необходимо повысить капитализацию, и тогда уже, продав эти активы, можно будет вырученные средства использовать либо для пополнения бюджета, либо для развития всего распределительного комплекса. Для нас важен поиск эффективных решений, которые бы способствовали развитию экономики регионов и не были обузой для них.

— Если осуществлять приватизацию распределительного электросетевого комплекса, по вашим словам, еще рано, то насколько эффективно можно привлекать частные инвестиции, в том числе из-за рубежа?

— У нас уже сегодня есть большое количество финансовых инвесторов во всех дочерних компаниях, но это миноритарные акционеры. При этом контрольные пакеты акций дочерних компаний принадлежат Холдингу МРСК, а 53% акций Холдинга МРСК, как известно, принадлежат государству. Что касается иностранного участия, то мы встречались со многими компаниями, которые управляют распределительными сетями в разных странах, вели переговоры с итальянской Enel, американскими и канадскими компаниями. Потом удалось продвинуться в отношениях с французской компанией ERDF. Мы детально ознакомились с организацией и деятельностью компании, которая управляет крупными сетевыми активами в Европе и на других континентах. В результате летом 2011 года было подписано соглашение о передаче ERDF в управление Томской распределительной компании. Мы надеемся, что примеров такого сотрудничества скоро будет еще больше, однако, повторюсь, что пока еще иностранные компании отпугивает несовершенство тарифного регулирования, из-за которого им сложно прогнозировать развитие бизнеса в России.

— Продолжая тему иностранных инвестиций, важно отметить, что 8 декабря 2011 года начались торги глобальными депозитарными расписками «Холдинга МРСК» на Лондонской фондовой бирже (ЛФБ). Что это даст вашей компании? Аналитики, в частности, утверждают, что листинг открывает новые возможности для расширения и диверсификации базы иностранных инвесторов.

— Действительно, для компании выход на зарубежную площадку стал органичным продолжением проводимых мероприятий по повышению ликвидности ценных бумаг, созданию комфортных инструментов для инвесторов. К настоящему времени история торгов нашими акциями в России имеет трехлетний опыт. За это время акции наращивали ликвидность, поступательно повышались в котировальных списках бирж, включались в базы расчета ключевых индексов. Общее число глобальных депозитарных расписок, допущенных к торгам на ЛФБ, эквивалентно 8 592 813 400 обыкновенных акций ОАО «Холдинг МРСК», что составляет около 20% от общего числа выпущенных обыкновенных акций компании. В течение года количество глобальных депозитарных расписок, включенных в официальный список, может быть увеличено. После листинга у большого числа инвесторов появится еще больше возможностей совершать сделки с ценными бумагами Холдинга МРСК. Таким образом, мы расширили палитру возможностей для инвесторов, добавив еще один ликвидный инструмент.

— Правда ли, что в будущем «Холдинг МРСК» планирует выходить на зарубежные рынки, в том числе приобретать европейские электрораспределительные активы?

— Мы уже сегодня задумываемся над тем, чтобы получить новый опыт по управлению распределительными сетями в других странах. В частности, нам интересны страны Восточной и Центральной Европы. Проведены переговоры в Финляндии. С точки зрения приобретения опыта можно было бы поработать и в странах СНГ — в Украине, Казахстане, Белоруссии. К тому же Холдинг МРСК является наблюдателем в Энергетическом Совете СНГ.

В каждом конкретном случае мы будем серьезно прорабатывать бизнес-план по каждому проекту: где-то возможна аренда, где-то — приобретение. Но это не самоцель, а спланированная работа для получения доступа к передовым техническим и управленческим решениям, финансовым и корпоративным механизмам, перспективным технологиям.

