

# **«Не было такого, чтобы нас не услышали»**

## **Глава E.ON Russia Power Сергей Тазин об ОГК-4, «Газпроме» и «Интер РАО»**

[Газета "Коммерсантъ", №236 \(4536\), 21.12.2010](#)

Немецкий E.ON три года назад стал стратегическим инвестором в российской электроэнергетике, купив почти за €5 млрд ОГК-4. Недавно E.ON объявил о своей новой стратегии и намерении продать активы на €15 млрд. Глава E.ON Russia Power СЕРГЕЙ ТАЗИН заверил, что России кампания не коснется, ОГК-4 концерн устраивает и он даже может составить конкуренцию «Интер РАО ЕЭС» в экспорте электроэнергии из страны.

**— Концерн E.ON три года назад приобрел в России свой первый актив в электроэнергетике — ОГК-4. Довольны ли вы покупкой?**

— Концерн анализировал и учитывал все основные риски, в каждой большой корпорации это стандартная процедура при принятии важного решения. E.ON понимал, куда и зачем идет, участие в российском рынке электроэнергии было одним из направлений стратегического развития, так как Россия является четвертым по потреблению электроэнергии регионом в мире. Кроме того, E.ON исторически имеет долгие связи с Россией, еще со времен Советского Союза, когда была подписана первая сделка «газ-трубы» (контракт «газ-трубы» — долгосрочное соглашение между Советским Союзом и Федеративной Республикой Германией о поставке в СССР труб большого диаметра и другого оборудования для строительства газопровода в Западную Европу с оплатой за поставленные трубы и оборудование газом с месторождений Западной Сибири. Контракт был подписан 1 февраля 1970 года. — “Ъ”). И в настоящее время концерн E.ON является одним из крупнейших потребителей российского газа.

В целом E.ON приобрел более 78% акций ОГК-4, заплатив за них €4,6 млрд. Инвестиции даже для докризисного времени достаточно большие, и, таким образом, E.ON стал крупнейшим немецким инвестором в РФ и крупнейшим зарубежным инвестором в российскую электроэнергетику. Конечно, сначала были определенные трудности, не все сразу удавалось с точки зрения интеграции и внедрения стандартов E.ON в российскую компанию. Нужно было понять менталитет и особенности российской электроэнергетики в целом, специфику работы на региональном и федеральном уровне. Трудности были, но ничего легко не дается, и отрасль достаточно важная. После приобретения пакета акций нами был сделан основной анализ уже изнутри компании, были более четко очерчены основные направления интеграции и развития ОГК-4, и в 2008–2009 годах прошел первый этап преобразований. Была произведена реорганизация компании, снижение производственных издержек, оптимизация основных процессов управления, что позволило сократить на 18% численность персонала и повысить общую производительность. С 2009 года начался стабильный рост прибыли, в результате чего ОГК-4 стала одним из важнейших активов в портфеле E.ON. Сегодня, как вы знаете, компания признается самой эффективной тепловой генерирующей компанией на российском рынке. Об этом можно судить по самому большому объему производства электроэнергии, по хорошим финансовым результатам и по реализации инвестиционной программы — ОГК-4 первой построила и пустила новый блок. Для меня высокие показатели компании — это прежде всего успешное сочетание опыта и стандартов управления E.ON с высококвалифицированной командой руководителей, хорошо понимающих специфику электроэнергетического бизнеса в России.

— **Столкнулась ли компания с какими-то непредвиденными проблемами после покупки?**

— Что касается проблем, то они возникали, и достаточно существенные. Прежде всего подверглась изменениям концепция реформы электроэнергетики, были скорректированы сроки ее реализации. Когда концерн E.ON принимал решение о приобретении ОГК-4, финансовая модель делалась с учетом и рынка электроэнергии, и рынка мощности в его первоначальной концепции. В процессе поменялся ряд важнейших условий, поменялся прогноз спроса и сам спрос на электроэнергию, существенно изменилась концепция и сроки ввода рынка мощности. Как вы знаете, E.ON, приобретая акции ОГК-4, как и другие стратегические инвесторы, взял на себя серьезные обязательства — 2400 МВт новых мощностей до 2014 года, общая стоимость строительства — более €2,3 млрд. Задержка с утверждением правил и сроков ввода рынка мощности привела к тому, что E.ON, как ответственный инвестор, начал вкладывать очень большие средства в строительство в отсутствие полноценного механизма возврата инвестиций. Понятно, что это была очень сложная ситуация для компании и для концерна, в итоге мы провели ряд встреч с руководством правительства РФ, нас заверили, что все понимают, что намеченные планы будут реализованы, в том числе будет создан полноценный рынок мощности.

И конечно, говоря про проблемы, надо вспомнить 2008–2009 годы — начало финансового кризиса, когда было необходимо не только сохранить финансовую устойчивость ОГК-4, но и продолжать финансировать инвестиционную программу. Это был достаточно сложный для руководства компании период.

В настоящее время, как мне кажется, может возникнуть проблема избыточного регулирования отрасли.

— **Что вы понимаете под избыточным регулированием?**

— Прежде всего это ввод ценовых потолков в большинстве зон свободного перетока, а также постановление правительства РФ, согласно которому можно обязать любого генератора до 35% электроэнергии или мощности поставлять по регулируемым ценам. Конечно, регулирование в той или иной степени присутствует на всех рынках электроэнергии, во всех странах, главное — чтобы изменение правил, настройка рынка, проводимая государством, была предсказуемой и понимаемой инвесторами.

Возвращаясь к вашему вопросу про то, доволен ли сейчас концерн приобретенным активом — ОГК-4, могу уверенно дать положительный ответ, несмотря на все проблемы и сложности, компания показывает запланированные финансовые результаты. Мы уже вышли на рентабельность выше 20% (ЕБИТДА), как и рассчитывали при принятии решения о покупке акций, и собираемся улучшить этот показатель. Сейчас E.ON получает всего около 5% доходов (ЕБИТДА) вне Европейского союза, задан план довести эту долю до 25% к концу 2015 года, то есть в пять раз увеличить доход от других стран. И Россия в том числе должна увеличить свою долю. Еще два региона для развития концерна вне ЕЭС будут определены в течение следующего года.

— **Вы имеете в виду, будут выбраны рынки, на которые будет выходить E.ON?**

— Да. Сейчас идет достаточно серьезный анализ по основным параметрам развития потенциально перспективных регионов.

— Осенью концерн представил новую стратегию развития и объявил о планах по продаже активов на €15 млрд до 2013 года. Но, исходя из ваших слов, выходит, что в России он ничего продавать не намерен, по крайней мере пока.

— Прежде всего продаваться будут активы, которые не укладываются в стратегический портфель концерна, не приносят достаточной прибыли, и имеет смысл их продать другим компаниям, для которых эти активы имеют большую ценность. А полученные ресурсы сконцентрировать на развитии деятельности в новых регионах. Процесс продаж уже начался — как вы знаете, был продан пакет акций «Газпрома». России в планах E.ON отводится роль одного из ключевых регионов развития вне Европейского союза, и здесь пока не предполагается больше ничего продавать или покупать. Мы намерены сначала до конца выполнить инвестпрограмму ОГК-4, ввести 2400 МВт новых мощностей, а дальше посмотрим. Если условия будут привлекательные, будем решать, сколько и где вкладывать в РФ.

— Развитие компании — это не только выполнение каких-то намеченных планов. Сейчас многие пытаются создать вертикально интегрированные холдинги, выстроить цепочку, условно говоря, от угольного разреза до сбытовой компании. У вас нет таких планов?

— Начну со сбытов, потому что они более близки к генерирующим компаниям и сбыт может являться важной составляющей. Сейчас ОГК-4 фактически всю произведенную электроэнергию продает на оптовом рынке, есть у нас и прямые договоры. На протяжении последнего года в компании серьезно рассматривались вопросы сбытовой деятельности. На сегодняшний день приняли решение, что мелкой розницей заниматься не будем. То есть, скорее всего, не будем приобретать сбытовые компании и точно не будем становиться гарантирующим поставщиком. Тем не менее мы планируем попробовать поработать с потребителями в сегменте от 30 до 200 МВт. У нас есть планы по работе напрямую с такого рода потребителями. Сделаем пару пилотных проектов и в зависимости от результатов будем принимать решение, как развиваться дальше в этой сфере.

— А инжиниринговыми активами не интересуетесь?

— Инжиниринг как таковой нас в России не интересует, все-таки наша основная задача — производить электроэнергию. Кроме того, в E.ON есть свое инжиниринговое подразделение (E.ON New Build & Technology), работающее на глобальной платформе. В рамках концерна ОГК-4 взаимодействует с этим подразделением. При наличии возможности привлекать наших зарубежных коллег нет смысла создавать или покупать что-то свое.

— Может быть, хотите купить топливные активы?

— Это действительно очень важный вопрос для многих генерирующих компаний, потому что топливо является основной статьей затрат, свыше 60%. И логично было бы выстраивать всю цепочку. Для многих энергокомпаний такая интеграция имеет смысл, часть компаний планируют или уже осуществляют формирование своей топливной базы. У ОГК-4 основные электростанции расположены достаточно благоприятно, с хорошим доступом к топливным ресурсам, и там создавать что-то свое, когда есть выбор и хорошая альтернатива, мы не видим смысла. Допустим, Сургутская ГРЭС-2 — там мы можем покупать газ, как у независимых поставщиков, так и у «Газпрома». У электростанции две независимые ветки, по которым можно получать топливо. На Березовской ГРЭС основной поставщик угля компания СУЭК, их разрез расположен всего в 14 км от электростанции.

Есть и альтернативные поставщики, обеспечивающие часть потребляемого угля. Исходя из этого, мы сейчас не видим экономического смысла вкладываться в топливные активы для обеспечения этих ГРЭС. Но в составе компании есть и другие станции, Шатурская, Смоленская, Яйвинская ГРЭС, работающие в основном на газе. И поскольку в их регионах нет особого выбора поставщиков газа, то для этих станций как раз, может быть, и имеет смысл задуматься о формировании своей топливной базы. Но это не ближайшая перспектива. Газотранспортная система РФ достаточно закрыта, поэтому покупать топливный актив, если нет ресурса по обеспечению транспорта, не имеет смысла. В будущем, когда, мы надеемся, будут созданы условия для независимых поставщиков, исходя уже из свободного доступа к газотранспортной системе, я думаю, можно будет рассматривать серьезно такую возможность.

**— Ряд энергетиков утверждают, что предпочли бы независимых поставщиков «Газпрому», поскольку у него выше цены. Вы согласны с этим? Или у вас, как у давнего партнера «Газпрома», есть какие-то преференции?**

— «Газпром» действительно является давним партнером Е.ON, но у нас нет никаких особых преференций (к сожалению), мы находимся в равных условиях с другими потребителями газа. ГРЭС ОГК-4 в среднем ежегодно потребляют порядка 12,5 млрд. кубометров газа, из них доля «Газпрома» составляет менее 12%. Таким образом, «Газпром» не является для нас основным поставщиком, и в целом каких-либо существенных проблем с «Газпромом» у нас нет. Активно работаем с независимыми поставщиками, с которыми у нас хорошие взаимоотношения. Да, независимые часто могут предложить условия лучше. Но здесь нет вины «Газпрома», ведь у монополиста есть большая нагрузка, он должен поставлять газ всем потребителям, в том числе и по не самым выгодным тарифам. Независимые могут забрать все лакомые куски, а «Газпром» останется со всеми остальными потребителями и будет обязан всех снабжать. Поэтому я считаю, что должна быть разработана поэтапная программа допуска независимых поставщиков к газотранспортной системе. Было бы очень логично привлекать их и к разработке новых месторождений, потому что монополия не всегда и не везде успевает. Независимые более мобильны, они могут в достаточно короткие сроки провести разработку небольших месторождений и подать газ в трубу. И для этого как раз нужны новые условия по прокачке. Нужна новая система, которая в будущем обеспечит надежную и эффективную поставку топлива, чтобы и производители, и потребители газа имели понятную перспективу.

**— Не возникало мысли заняться экспортом электроэнергии? У нас очень много компаний говорят о том, что вообще это очень перспективно, но никто не занимается.**

— У нас не только мысли есть, мы еще и проработать этот вопрос пытаемся. Е.ON действует на многих европейских рынках, и можно сказать, что исходя только из своей корпоративной принадлежности мы должны задуматься как минимум об экспорте в Европу, в частности в страны Балтии.

**— Речь идет только о Европе?**

— Пока прорабатывается возможность только по Европе. В настоящее время нет четко прописанного регламента по экспорту-импорту электроэнергии, поэтому мы процесс только начинаем. Думаю, в ближайшие год-два станет ясно, насколько реально осуществлять экспорт электроэнергии из РФ. Тем более наша Смоленская ГРЭС находится вблизи границы с Белоруссией и вполне может поставлять электроэнергию в Прибалтику.

— **Насколько у вас есть техническая возможность осуществлять такие экспортные поставки по сравнению, например, с «Интер РАО»?**

— Техническая возможность существует, как ее реализовать — это уже другой вопрос. Я думаю, не проблема все это согласовать с Системным оператором. Основные сложности возникнут с контрагентами, работающими в других странах, в частности по транзиту через территорию Белоруссии.

— **А с политической точки зрения с Белоруссией вы будете договариваться как немецкая компания или как российская?**

— Я думаю, белорусы понимают, что такое ОГК-4 и что такое E.ON. Формально это будет российская компания.

— **Получается, что вы можете составить конкуренцию нашему монополисту?**

— Конкуренция должна быть оправданна. Ведь для нас экспорт электроэнергии не является самоцелью. Мы должны получить экономические обоснования для этого. А если их не будет, смысла заниматься этим тоже нет. ОГК-4, как вы знаете, прекрасно работает в России, и для нас рынок РФ является основным и достаточно перспективным.

— **С «Интер РАО» вы не вели переговоров об обмене активами или, может быть, о продаже?**

— С «Интер РАО» и с другими компаниями идет обсуждение по многим направлениям возможного сотрудничества. Что касается активов, то и тут обсуждаем несколько идей, но пока тоже никакой определенности.

— **В принципе было бы интересно стать акционером «Интер РАО»? Вот вы, как руководитель компании, работающей на рынке, можете сказать, насколько это перспективно?**

— С точки зрения ОГК-4 быть миноритарием в «Интер РАО» неинтересно. Что касается других инвесторов, если посмотреть на стоимость активов, которые находятся в «Интер РАО», я считаю, там есть потенциал роста. Но все будет зависеть от дальнейшей стратегии развития. Вот когда они все упакуют, по полочкам разложат, тогда действительно можно говорить уже о перспективе. Но тем не менее, я так скажу, актив очень интересный.

— **Они планируют после завершения приобретения активов определить, какие являются стратегическими, а какие будут продавать. Такая продажа может быть вам интересна?**

— Если мы будем о чем-то таком думать, то, скорее всего, уже после 2014 года. Наша основная задача сейчас — успешно завершить реализацию инвестпрограммы. В ближайшие годы компания будет наращивать свою мощность за счет нового строительства, а не приобретений. Только что, в конце ноября, пустили ПГУ-400 Шатурской ГРЭС. На сегодняшний день это самый высокотехнологичный блок в российской электроэнергетике, КПД — 56%! В следующем году пустим еще три таких же блока — вместе 1200 МВт. В 2014 году планируем пустить новый угольный блок на Березовской ГРЭС — 800 МВт. Итого — 2400 МВт, то есть через три года ОГК-4 увеличит более чем на четверть свою установленную мощность. Вот после того как все введем, оценим прибыльность, возврат инвестиций, может быть, начнем обсуждать

возможность приобрести что-то новое. Но решение будет зависеть от того, какие перспективы бизнеса будут в России в целом и в электроэнергетике в частности.

— **Многие компании говорят о том, что не очень чувствуют поддержку со стороны государства. То есть когда было РАО ЕЭС, им было значительно проще, потому что знали, к кому обращаться, знали конкретных людей, которые отвечали за конкретные вопросы, то есть работа была очень конструктивная и быстрая. Насколько сейчас эффективно взаимодействие с государственными органами?**

— Взаимодействие эффективное. У нас не было такого, чтобы нас не услышали и не обсудили наши проблемы и вопросы. Более того, хочу заметить, когда шла разработка рынка мощности, мы практически постоянно сидели в Минэнерго и многие наши предложения были учтены. По взаимодействию я на сегодняшний день не вижу никаких проблем. Если возникает какой-то вопрос, мы знаем, к кому обратиться и с кем разговаривать.

Интервью взяла Екатерина Гришкова

Подробнее: <http://www.kommersant.ru/doc/1561924>