

«МЫ ПРИНЯЛИ САМОЕ АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В ИНВЕСТПРОГРАММЕ РАО ЕЭС»

ГЛАВА «ГРУППЫ Е4» ПЕТР БЕЗУКЛАДНИКОВ РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ BUSINESS GUIDE О ПЕРСПЕКТИВАХ РАБОТЫ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ИНЖИНИРИНГОВЫХ УСЛУГ.



ПЕТР БЕЗУКЛАДНИКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ГРУППЫ Е4»

BUSINESS GUIDE: Что сегодня представляет собой «Группа Е4» и откуда взялось само название компании?

ПЕТР БЕЗУКЛАДНИКОВ: Идея создания компании возникла из вполне объективных предпосылок. Энергомощности, построенные в советский период, уже не отвечают возросшим потребностям населения и промышленных предприятий, потому нужно в большом количестве возводить новые объекты. Очевидно, что в этой

ситуации потребность в строительном-монтажных работах, закупках и управлении проектами будет только увеличиваться при существующем дефиците крупных российских генподрядчиков для реализации этих строек. При этом модель бизнеса действовавших генподрядчиков во многом была основана на избыточности наличия на рынке проектных, монтажных и прочих ресурсов. Нам представляется, что в ближайшие годы с ресурсами по отдельным направлениям могут быть проблемы, поэтому ставка делается на собственные силы в ключевых сегментах бизнеса. На сегодняшний день в компанию входит несколько десятков предприятий, большинство из которых имеет холдинговую структуру. Часть из них контролируется нами на 100%, у некоторых есть крупные миноритарные акционеры. В НПО ЦКТИ блоклаклетом владеют «Силовые машины» Алексея Мордашова, в компании ЭФЭСк, являющейся лидером в области сетевого и подстанционного строительства, блоклаклет принадлежит менеджменту. В «Е4-Центрэнергомонтаже» 25% акций находится у «Атомэнергопрома» и столько же у Росимущества в «Дальэнергомонтаже». Территориально компания охватывает практически всю Россию — от Дальнего Востока до Мурманской области. В состав компании входят предприятия, расположенные за пределами России: КИЭП (Украина), «Ремэнергосервис» (Казахстан) и др.

Вплоть до 2006 года на рынке присутствовали в основном подрядчики, названия которых труднопроизносимы и запоминаемы — сплошные аббревиатуры на тему «промстройэнергосервисмонтажинвест», состоящие из 28 букв например. Было это, мягко говоря, неудобно для восприятия окружающих. Поэтому для новой компании нужен был короткий и энергичный бренд. Бренд Е4 — многозначный, его можно истолковать как Engineering for, Energy for, или четыре первоначальных направления бизнеса: проектирование, комплектация, монтаж и сервис. Либо как четыре вида энергии/генерации: тепловая, атомная, гидро и ветровая.

ВГ: Какие именно услуги вы предлагаете?

П. Б.: Компания выполняет комплексные работы «под ключ», отдельные виды работ по энергоаудиту, проектированию, разработке ТЭО, разработке инвестпроектов, производству и поставке оборудования, строительству, монтажу, пусконаладочным работам, сервису в области промышленного и энергетического строительства. Кроме того, поскольку в «Группе Е4», что называется, все свое: проектные институты, 18 тыс. специалистов, спецтехника и производственные

«ЕСЛИ ПРОВЕСТИ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НАШЕЙ КОМПАНИИ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ИГРОКОВ, ТО КРУПНЫЙ ПОДРЯДЧИК ОДНОВРЕМЕННО БЕЗ ПОТЕРИ КАЧЕСТВА И СРЫВОВ СРОКОВ СДАЧИ ОБЪЕКТОВ СПОСОБЕН ВЕСТИ ДО ДЕСЯТИ МАШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ. НАМ ЕСТЬ К ЧЕМУ СТРЕМИТЬСЯ»



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

мощности, то мы можем в случае необходимости административно воздействовать на своих субподрядчиков, являющихся бизнес-единицами компании. Это позволяет клиентам значительно снизить риски по срокам и качеству выполняемых работ. И еще одно наше преимущество: мы можем предложить клиенту также техническое обслуживание построенных нами объектов.

ВГ: Вы главным образом специализируетесь на строительстве электростанций?

П. Б.: Это основа, но мы занимаемся не только генерацией. В Санкт-Петербурге и Новосибирске у нас есть предприятия по строительству сетей и подстанций (ЭФЭСк, «Энергоспецмонтаж»). Хочу отметить, что мы заключили контракт на строительство ЛЭП 220 МВА для порта Козьмино, где ведется строительство трубопровода ВСТО. Это очень важный проект, который позволит и в дальнейшем принимать участие в тендерах на строительство системообразующих сетей для ЕЭС. То, что основной портфель заказов у нас в теплоэнергетике и превысил 100 млрд рублей, связано с интенсивной контрактацией по инвестпрограмме РАО «ЕЭС России», и мы приняли в ней самое активное участие, но мы не останавливаемся и другие отрасли. В нашем портфеле есть проекты в атомной промышленности и инфраструктурном строительстве, мы строим ГОКи и логистические центры, предлагаем инновационные решения по модернизации действующего оборудования и энергосберегающим технологиям.

ВГ: И как успехи?

П. Б.: В нашем портфеле шесть крупных проектов в области электроэнергетики свыше 100 МВт, которые по совокупной вводимой мощности перекроют показатели всей страны по вводам в эксплуатацию двухлетней давности. Это очень большая задача, к выполнению которой мы подходим с большой ответственностью. Это строительство энергетического острова 3х400 МВт Няганской ГРЭС и поставка основного оборудования для энергоблока Тюменской ТЭЦ-2, строительство ПГУ 2х400 МВт Ставропольской ГРЭС, строительство Краснодарской ТЭЦ (410 МВт), реконструкция котельной Северо-Западного района г. Курска со строительством ПГУ 115 МВт, реконструкция Омской ТЭЦ-3 120 МВт, строительство «под ключ» энергоблока №4 (ПГУ-800) для нужд Пермской ГРЭС.

Проект строительства Няганской ГРЭС по своим масштабам и климатическим условиям, в которых придется ра-

ботать нашим специалистам, вошел в топ-100 новых мировых инфраструктурных проектов и в декабре будет представлен на форуме в Вашингтоне. Северные широты, отсутствие сети развитых дорог значительно усложняют строительство станции в «чистом поле».

ВГ: А шесть проектов — это хороший показатель для инжиниринговой компании?

П. Б.: Мы недавно анализировали наше участие в конкурсах, и результаты по процентам побед не в нашу пользу. Мы участвовали в 36 тендерах, а выиграли только 6. По международным меркам это не очень хороший результат. При этом мы обладаем информацией, что ряд игроков, не имея собственных строительных сил, выиграл 100% тендеров, в которых принимал участие — например, три раза участвовали и три раза выиграли. Не считаю нужным скрывать, мы думаем, что большинство из них аффилировано с заказчиком. Участие таких «везунчиков» в конкурсах делает шансы других участников практически нулевыми. Конечно, это не просто неприятно остальным, которые участвуют в конкурсах на общих основаниях, это еще и довольно затратно. Каждая подготовка заявки на проект обходится в 1,5–2 млн рублей. Так что проигрыш 30 конкурсов обошелся нам в 50–60 млн рублей, которые мы вынули из собственного кармана. Впрочем, я уверен, что значительная часть конкурсов будет пересмотрена, потому что подрядчики, выигравшие конкурсы с заниженной ценой, поймут, что в ту цену, которую они давали, нельзя уложиться. Мы это уже начинаем наблюдать по ряду крупных объектов. Кроме того, когда начнется монтаж, те, у кого нет собственной рабочей силы, окажутся в очень затруднительном положении, ведь свободных ресурсов нужного качества на свободном рынке уже не останется.

Если провести сравнительный анализ нас и международных игроков, то крупный подрядчик одновременно без потери качества и сроков сдачи объектов способен вести до десяти масштабных проектов. Нам есть к чему стремиться, и мы позитивно оцениваем свои возможности, чтобы выиграть до конца года еще один-два конкурса.

ВГ: Каковы основные риски инжинирингового бизнеса?

П. Б.: Нужно отдать должное руководству РАО ЕЭС, которое заставило генерирующие компании выбрать такую схему размещения заказов, при которой риски максимально перекладываются на подрядчиков. Контракты с фиксированной ценой в условиях волатильного рынка заставляли подрядчиков брать на себя эти риски. Часто стоимость контракта в ходе его выполнения меняется, и не каждый заказчик способен это понять и согласиться на увеличение цены. Это и есть основной риск на этом рынке. Если в этом случае стоимость контракта не увеличивается, подрядчик может понести убытки. Отсюда же срывы сроков и падение качества выполнения работ. Сейчас появился риск проблем с финансированием у заказчиков с середины 2009 года.

ВГ: Есть ли специфика работы в России и какие у вас преимущества перед западными конкурентами?

П. Б.: Российский рынок значительно отличается от рынка Западной Европы и США. У нас есть недостаток рабочей силы — основная проблема в работниках высокой квалификации. Кроме того, иностранная компания, которая собралась работать в России без местного партнера, не сможет найти субподрядчиков, способных предоставить гарантию на исполнение надлежащего качества от крупного российского банка. А это в большинстве случаев является одним из основных условий успешного риск-менеджмента. В реальной ситуации, когда параллельно ведется и проектирование, и строительство, первостепенное значение приобретают налаженные контакты с властями.

В администрации Краснодарского края привелось услышать любопытную фразу: «Хорошо, что конкурс на строительство Краснодарской ТЭЦ выиграла российская компания: не надо держать штат юристов, разбирающихся в международном экономическом праве». Дело в том, что при работе с зарубежной компанией необходимо постоянно осу-

ществлять перевод договоров, графиков, смет с одного языка на другой. В случае же с российскими компаниями эта проблема снимается. При выходе на тот или иной объект мы руководствуемся критерием, насколько объект нам знаком. Например, Сибирский энергетический научно-технический центр, входящий в «Группу Е4», в свое время выполнял обоснование инвестиций по Томь-Усинской ГРЭС, сейчас это «Кузбассэнерго». И в этом конкурсе нам интересно будет поучаствовать, потому что мы все про него знаем. Кроме этого есть тендеры, по которым у нас налаженные контакты с мировыми поставщиками основного оборудования, и, следовательно, мы можем выйти к заказчику с заманчивым ценовым предложением.

ВГ: Если вы построили энергоблок, означает ли это, что потом владелец наймет вас и обслуживать его?

П. Б.: Автоматически нет. Мы строили этот блок, плюс на нас возложено его двухлетнее гарантийное обслуживание, но это лишь конкурентное преимущество. Заказчик может принять решение и сам обслуживать свое оборудование.

ВГ: А насколько хороша практика самообслуживания? Может быть, имеет смысл вынести техобслуживание оборудования на аутсорсинг?

П. Б.: Заказчики только осмысливают это. Идеальной политики еще не оформилось. Содержать штат сотрудников, которые полгода работают вполсилы, получая полноценную зарплату, не все готовы. Давайте посмотрим на западные компании и предположим, что Россия пойдет по их пути. Сейчас у нас присутствуют три крупнейшие иностранные компании, у которых есть собственные инжиниринговые подразделения, — это Enel, Fortum и E.ON. Их сервисные организации — это отдельные бизнес-направления. Некоторые из них в большей степени к выполнению работ привлекают независимых подрядчиков, а другие, наоборот, используют собственные подразделения для обслуживания как головной компании, так и других участников энергетического рынка. Никто не боится при этом, что его коммерческие тайны о состоянии оборудования и графике вывода из эксплуатации будут использоваться материнской компанией нанятого инжинирингового подразделения в своих интересах. Установилась этика ведения бизнеса. На российском же рынке, чтобы прийти к такому состоянию, нужно много лет. Необходимо наличие мощных ремонтных организаций, способных дать гарантию выполнения своих обязательств и в случае их неисполнения заплатить штраф.

ВГ: У вас представлены все сферы инжиниринговых услуг. Как вы планируете их развивать?

П. Б.: Один только обмен опытом и знаниями между бизнес-единицами «Группы Е4» способен дать значительный эффект развития компетенций и получения новых знаний.

Сегодня на первое место выходит технологическое развитие. В 2007 году в компании стартовала инвестиционная программа, ее объем составил более 500 млн рублей, в 2008 году ее объем возрос до 2,4 млрд рублей. Реализация программы позволит переоснастить проектные организации новыми видами программного обеспечения, базами данных для полномасштабного внедрения трехмерного проектирования, соответствующим мировым стандартам. В рамках инвестиционной программы будет закупаться тяжелая техника для монтажных предприятий, происходит переоснащение современными электрическими и пневматическими инструментами наших рабочих. Ставка сделана на рост производительности труда.

В ходе роста «Группы Е4» неизбежна и диверсификация бизнеса. Наши подразделения уже сегодня работают не только в энергетике. После окончания пика ввода новых энергоблоков к 2012 году рынок генподряда может пойти на спад, а вот рынок реконструкции и предложение новых решений — на увеличение. Реконструкция старых мощностей — это Клондайк, быстрорастущий сегмент, и мы имеем все шансы, чтобы занять на нем лидирующие позиции. ■

Интервью взяла ЕКАТЕРИНА ГРИШКОВЕЦ