

# САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ЭНЕРГЕТИКА

УКРОЩЕНИЕ ТОПЛИВА / 14  
ОБ ЭНЕРГОРЕСУРСАХ  
ЗАМОЛВИТЕ СЛОВО / 25  
КУРС НА ЗАМЕЩЕНИЕ / 28



Понедельник, 22 декабря 2014 №232/П  
(№5505 с момента возобновления издания)  
Цветные тематические страницы №13–32  
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»  
Рег. №01243 22 декабря 1997 года.

**Коммерсантъ**  
в Санкт-Петербурге

# BUSINESS GUIDE

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ВЫПУСКА



ОАО Банк ВТБ

ПАРТНЕР ВЫПУСКА



Реклама



ЮЛИЯ ЧАЮН,  
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE «ЭНЕРГЕТИКА»

## КРИЗИСНЫЙ ВА-БАНК

На днях перечитывала аналитические бизнес-материалы, опубликованные в первых двух кварталах этого года. В этих исследованиях авторы пытались предсказать курс рубля и поведение цен на нефть к концу года. Большинство из них были бесконечно далеки в своих оценках, что дало вполне обоснованную почву для скептического отношения к любым прогнозам.

Сейчас очень многие эксперты отказываются давать оценки, апеллируя к тому, что на данный момент предсказать что-либо с большой долей вероятности может только бог. Но с другой стороны, как тогда бизнесу выстраивать какие-либо мало-мальски долгосрочные проекты, оценивать риски при инвестировании, если все прогнозы сейчас не заслуживают доверия? Особенно на фоне просто запредельного падения рубля, в условиях международных санкций. Несмотря на это, отечественные компании продолжают развивать свой бизнес, отказываясь или замораживая на время какие-то проекты, сокращая издержки и экономя на всем чем только можно.

Как говорит руководитель одной петербургской производственной компании в сфере энергетики, именно кризис — идеальный момент пойти ва-банк. Именно в кризис нужно рискнуть, все поставить на карту, так как в случае удачи и четкого понимания нужд рынка можно подняться на волне успеха и оставить более осторожных конкурентов, предпочитающих не инвестировать, а хранить деньги на черный день, далеко позади. Сохранение денег видится нецелесообразным решением, так как в тяжелых экономических условиях можно всегда попытаться найти точки будущего роста.

Особенно это актуально на фоне взятого курса на импортозамещение, когда у отечественных производителей появился реальный шанс увеличить свою долю рынка, конечно же, при условии выпуска конкурентоспособной продукции.

# УКРОЩЕНИЕ ТОПЛИВА

**С НАЧАЛА 2014 ГОДА ПО СЕРЕДИНУ НОЯБРЯ БИРЖЕВЫЕ И ОПТОВЫЕ ЦЕНЫ НА БЕНЗИН АИ-92 И АИ-95 ВЫРОСЛИ НА 34,4 И 41,9% СООТВЕТСТВЕННО. ПО ДАННЫМ НА 1 ДЕКАБРЯ, РОЗНИЧНЫЕ ЦЕНЫ НА ЭТИ МАРКИ УВЕЛИЧИЛИСЬ НА 9,4%. В ДЕКАБРЕ ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ПУТИН РАСКРИТИКОВАЛ НЕФТЯНЫЕ КОМПАНИИ ЗА РОСТ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН, УКАЗАВ, НА ТО, ЧТО СТОИМОСТЬ НЕФТИ УПАЛА НА 35%, И ПОРУЧИЛ ФАС РАЗОБРАТЬСЯ. НЕСМОТЯ НА ЗАЯВЛЕНИЯ ПРЕЗИДЕНТА, АНАЛИТИКИ В ОДИН ГОЛОС УВЕРЯЮТ, ЧТО БЕНЗИН ПРОДОЛЖИТ ДОРОЖАТЬ.** ДАРЬЯ СИМОНОВА

Девятого декабря на совещании с членами правительства Владимир Путин, как ранее писал «Ъ», констатировал, что цены на бензин с начала года по 1 декабря выросли на 10%, хотя цена нефти упала на 35%. «Это не вызывало бы особых вопросов, хотя они, безусловно, есть, но основной рост зафиксирован в розничном сегменте, в то время как в оптовом цены снижаются», — сказал Владимир Путин. — Это как вообще понять? А куда ФАС тогда смотрит?» Глава Минэкономки Алексей Улюкаев тогда пояснил, что рост цен на бензин темпами, немного опережающими инфляцию, «во многом объясняется физическим объемом поставок на рынок», которые в этом году на 2% ниже, чем в прошлом. О том, что резкий рост цен на бензин в опте летом и осенью вызван недопоставкой топлива на рынок, «Ъ» писал 20 октября, но до сих пор Минэнерго это отрицало.

В ФАС заявили, что служба направила крупнейшим нефтяным компаниям письмо о том, что динамика розничных цен не соответствует нисходящим трендам в оптовом звене и цене нефти.

В конце ноября 2014 года «Ъ» привел в пример несколько заявлений представителей власти, касающихся прогнозов цен на бензин, которые иногда попадали в цель, а иногда оказывались диаметрально противоположными событиями на рынке.

Например, в октябре 2000 года министр энергетики Александр Гаврин на пресс-конференции заявил, что цены на нефтепродукты «стабилизируются» и в ближайшем будущем, возможно, снизятся. За следующий год цена литра бензина Аи-95 снизилась на 12%.

В декабре 2001 года зампред комитета Госдумы по экономической политике Сергей Генералов заявил, что цены на бензин упадут «на 15–20% с большой долей вероятности». В том же месяце президент Российского топливного союза Сергей Борисов прогнозировал падение цены на бензин на 30% в начале 2002 года. В течение 2002 года стоимость топлива выросла на 25%.

В сентябре 2008 года вице-премьер Игорь Сечин заверил, что резких скачков цен на бензин в ближайшее время не произойдет. Средняя стоимость литра топлива тогда достигла 23,8 рубля, прибавив по сравнению с прошлогодним показателем 19,7%. К декабрю 2008 года цены упали на 15%, до 20,11 рубля за литр.

29 августа 2010 года премьер-министр Владимир Путин на встрече со строителями дороги Хабаровск — Чита сообщил, что считает российские цены на бензин «слишком высокими». Стоимость литра бензина за следующий год выросла с 22,78 до 26,16 рубля (на 13%).

3 июня 2011 года министр энергетики Сергей Шматко заявил, что экономических оснований для дальнейшего роста цен на бензин в России нет. В октябре аналогичную позицию высказал вице-премьер Игорь Сечин. В течение 2012 года стоимость топлива увеличилась на 5%.

**СОМН СОМНЕНИЙ** Несмотря на недовольство ценами президента, аналитики считают, что никакого понижения розничной стоимости топлива не будет.

Дмитрий Баранов, ведущий эксперт УК «Финам Менеджмент» утверждает, что нет никаких сомнений в том, что топливо и дальше продолжит расти в цене. «Во-первых, в силу увеличения спроса. Во-вторых, из-за стабильно высоких, в контексте сложной ситуации на валютном рынке, инфляционных ожиданий. В-третьих, из-за сложной геополитической обстановки и введенных против России экономических санкций. Кроме того, рост цен возможен из-за изменения налоговой политики государства, роста услуг естественных монополий и прочих поставщиков товаров и услуг для российских НПЗ. Естественно, что это отразится на потребителях, которые будут вынуждены платить больше не только за сами ГСМ, но и за многие товары, ведь в основном их доставка осуществляется автотранспортом. Маловероятно, что государство директивными методами сможет затормозить рост цен, потому что это, во-первых, нарушает законодательство. Во-вторых, это вряд ли осуществимо технически. В-третьих, это может привести к резкому снижению поступлений в бюджеты всех уровней от нефтегазовой отрасли. И, наконец, это может привести к дефициту топлива в стране, в чем вряд ли заинтересованы власти», — рассуждает господин Баранов.

Впрочем, вице-премьер Аркадий Дворкович уже публично высказал прогноз (а министр Минэнерго Александр Новак его повторил), что цены на нефтепродукты в 2015 году не вырастут больше ожидаемого уровня инфляции, то есть 10%.

«Если основываться на итогах последних трех лет, то, скорее всего, так и бу-

дет, поскольку цены в предыдущие годы росли действительно не выше индекса инфляции. Поэтому роста цен в 2015 году до 50 рублей за литр ожидать не следует. Но такой показатель достигался скорее под воздействием административного давления госрегуляторов (ФАС), чем обосновывался рыночными критериями. Нефтяные компании под потенциальным воздействием административных санкций ФАС не повышали розничные цены адекватно росту оптовых и тем самым искусственно «гасили» объективный рост розничных цен, даже неся при этом убытки в розничном секторе, но компенсируя их за счет оптового звена и иных направлений совокупного нефтяного бизнеса. Независимые АЗС при этом попадали в кризисные экономические условия ведения бизнеса, обусловленные нулевой или отрицательной доходностью», — заключает Григорий Сергиенко, исполнительный директор Российского топливного союза.

Антон Щербаков, эксперт аналитической группы ИА «Крединформ», полагает, что на фоне ускорения инфляции и налогового маневра рост цен на бензин в следующем году может составить 15–20%, а стоимость бензина Аи-98 в среднем по стране достигнет уровня 45–46 рублей за литр.

Руководитель секции «Финансирование в энергосбережение» при Госдуме РФ, генеральный директор холдинга «Теплоком» Андрей Липатов указывает на то, что цены на бензин будут повышаться — и это логично, потому что производители понимают, что внутренний рынок сбыта им гарантирован. «И если раньше их наказывали за одностороннее изменение цен, то сейчас это может пройти безнаказанно», — заключает господин Липатов.

В середине ноября «Коммерсантъ-Деньги» также собрал прогнозы экспертов, которые мы приводим здесь для полноты картины.

Владимир Волошин, заведующий сектором энергетической политики Института экономики РАН, сказал, что прогноз у него безрадостный. «В результате налогового маневра бензин к концу года подорожает на 15–20 процентов. А в следующем году увеличится процентов на пятьдесят. Учитывается не только план Минфина, но и другие факторы, например инфляция. Может, цифры будут даже выше», — сообщил он. → 18



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

БЕНЗИН

# *Комплексный подход в масштабах Вашего бизнеса*



Мир без преград

- *РКО*
- *Кредитование*
- *Управление ликвидностью*

Эффективное управление финансами — залог успешного бизнеса.

В Вашем распоряжении — индивидуальный комплекс решений, который поможет реализовать Ваши планы.

**8 (800) 200-77-99**  
звонок по России бесплатный  
[www.szrc.vtb.ru](http://www.szrc.vtb.ru)

# «ОДНОЙ ИЗ НАСУЩНЫХ ПРОБЛЕМ ЯВЛЯЕТСЯ ОТСУТСТВИЕ ДАННЫХ ПО ФАКТИЧЕСКОМУ ПОТРЕБЛЕНИЮ КОММУНАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ»

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО ЭНЕРГЕТИКЕ И ИНЖЕНЕРНОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА АНДРЕЙ БОНДАРЧУК В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТАМ ВГ БОРИСУ ГОРЛИНУ И УЛЯНЕ ТЕРЕЩЕНКО РАССКАЗАЛ О ТОМ, ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ И ИНФРАСТРУКТУРНОМ КОМПЛЕКСЕ ГОРОДА ЗА ТЕ ДВА ГОДА, ПОКА ОН ВОЗГЛАВЛЯЕТ КОМИТЕТ, ПОЧЕМУ МЕТОДОЛОГИЯ РАВ-РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРЕБУЕТ ДОРАБОТКИ И ОТКУДА БЕРЕТСЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПЕРЕД РЕСУРСΟΣНАБЖАЮЩИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.

**BUSINESS GUIDE:** Андрей Сергеевич, вы возглавляете комитет чуть менее двух лет. Что было сделано за этот период?

**АНДРЕЙ БОНДАРЧУК:** Начать я хотел бы с одного из наиболее значимых экологических проектов для Санкт-Петербурга — главного канализационного коллектора северной части города. Благодаря вводу этого объекта в эксплуатацию теперь очистку проходит 98,4% сточных вод в городе. Также особого внимания заслуживает появление основной системообразующей электросети Петербурга 330 кВ, имеющей вид сомкнутого кольца, пуск которого состоялся в 2013 году. В течение нескольких лет были комплексно реконструированы четыре подстанции 330 кВ, модернизированы существующие и построены новые кабельные и воздушные линии электропередачи общей протяженностью 95 км.

Кроме того, в 2014 году завершилась масштабная реконструкция системы теплоснабжения Центрального и Адмиралтейского районов, которая позволила не только повысить качество жизни горожан, но и улучшить облик центра города. Благодаря реконструкции мы избавились от дымовых труб старых котельных, которые не добавляли панораме Петербурга красоты.

**BG:** А если говорить о незащищенных слоях населения, что делается для них в сфере энергетики?

**А. Б.:** Надеюсь, ни для кого не секрет то, что социальная защита является одним из основных элементов социальной политики Санкт-Петербурга. В области инженерно-энергетического обеспечения городом оказываются значительные меры поддержки для отдельных категорий граждан. К примеру, власти города финансируют расходы, связанные с устройством внутренней системы газоснабжения жилых домов, где проживают участники Великой Отечественной войны, частично компенсируются расходы граждан на приобретение твердого печного топлива и сжиженного газа. Кроме того, за счет бюджета Петербурга строятся газопроводы до границ садоводческих и дачных объединений, предусмотрены средства на проектирование и устройство инженерного обеспечения земельных участков, предоставляемых многодетным семьям.

**BG:** Расскажите, пожалуйста, что город планирует делать в зоне вашей ответ-

ственности в перспективе нескольких лет?

**А. Б.:** Понятно, что состояние и развитие инженерно-энергетического комплекса и коммунальной инфраструктуры города является важнейшим элементом для жизнеобеспечения всего городского хозяйства Петербурга. Надо отметить, что в последние годы за счет увеличения объема государственных и частных инвестиций произошли положительные сдвиги в качестве предоставляемых услуг, повышении надежности систем энергоснабжения и водоснабжения. В то же время увеличивается процент износа головных сооружений и сетей практически по всем видам инженерной инфраструктуры может свести к нулю уже достигнутые результаты.

В связи с этим для повышения качества жизни горожан, улучшения окружающей среды и снижения потерь энергоресурсов при транспортировке городом будут наращиваться темпы ремонта, реконструкции сетей и источников энергоснабжения. Хочу подчеркнуть, что в этом году комитет по энергетике и инженерному обеспечению разработал государственную программу «Комплексное развитие систем коммунальной инфраструктуры, энергетики и энергосбережения в Санкт-Петербурге» на период 2015–2020 годов. Это план мероприятий на пять лет, являющийся одним из инструментов, направленных на реализацию «Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2030 года».

Государственная программа включает в себя семь подпрограмм, которые определены по системам коммунальной инфраструктуры в сфере электро-, газо-, тепло-, водоснабжения и водоотведения, а также систем наружного освещения и художественной подсветки. Каждой подпрограммой предусмотрено выполнение целевых показателей — индикаторов.

За пять лет реализации программы в объекты энергетики будет вложено около 401 млрд рублей; часть средств, а именно 118,3 млрд рублей, будет выделена из городского бюджета. Остальные деньги — 283,4 млрд рублей — внебюджетные, то есть инвестиции организаций инженерно-энергетического комплекса.

За годы реализации программы в городе будет построено и реконструировано более 1 тыс. км тепловых сетей, пример-

но 1,19 тыс. км сетей водоснабжения и водоотведения, а также более 7,65 тыс. км электрических сетей и 66 подстанций.

**BG:** А что происходит с единой схемой теплоснабжения, в каком состоянии находится ее подготовка? Что эта схема в себе содержит?

**А. Б.:** Двадцать шестого ноября этого года состоялись публичные слушания по проекту схемы теплоснабжения Санкт-Петербурга на период до 2017 года с учетом перспективы до 2030 года. Напомним, что схема была разработана по заказу ГУП «Топливо-энергетический комплекс Санкт-Петербурга», генеральным подрядчиком выступило ОАО «Газпром Промгаз». В качестве субподрядчиков были привлечены ведущие российские проектные организации в сфере теплоснабжения. На основе анализа полученных от теплоснабжающих и теплосетевых организаций города данных разработчики схемы предлагают реализовать ряд комплексных мероприятий по модернизации взаимосвязанных элементов системы теплоснабжения — от источника тепла до потребителя. В частности, документ содержит инициативы по повышению эффективности всей системы теплоснабжения Петербурга. Предлагается модернизировать и реконструировать существующие источники тепла (городские ТЭЦ и котельные), увеличить их мощность, перераспределить на них существующую и перспективную тепловую нагрузку. Также важным шагом по улучшению качества теплоснабжения потребителей города является реконструкция теплосетевого комплекса. Схемой определена укрупненная стоимость работ по перекладке тепловых сетей, в том числе тех участков, которые превысили нормативный срок эксплуатации, то есть 25 лет. Хочу подчеркнуть, что важным аспектом схемы является обеспечение выполнения требования законодательства о переходе на закрытую систему горячего водоснабжения к 2022 году. Решение этой задачи потребует установки индивидуальных тепловых пунктов в каждом здании, а также замены материалов внутридомовых систем ГВС на коррозионно-стойкие материалы.

Если говорить о текущем этапе работы со схемой теплоснабжения Петербурга до 2030 года, то в настоящий момент она рассмотрена соответствующей комиссией в Министерстве энергетики

Российской Федерации и рекомендована к утверждению.

**BG:** Андрей Сергеевич, расскажите, почему принадлежащее городу ОАО «Санкт-Петербургские электрические сети» (СПбЭС) до сих пор не может получить РАВ-тарифы?

**А. Б.:** Во-первых, я хотел бы пояснить, что такое РАВ. Сетевая компания имеет большую сетевую инфраструктуру, которая нуждается в модернизации, замене некоторых участков — с большими капитальными затратами. Чтобы своевременно решать вопросы технологического присоединения, требуется реализовывать опережающее строительство электросетевых объектов. Деньги готовы дать инвестор (или банк) — но кто оплатит стоимость капитала, гарантирует его возврат? И тогда появляется волшебное слово РАВ (Regulatory Asset Base — регулируемая база инвестированного капитала). По смыслу РАВ-тарифов, стоимость денег на программу реконструкции (первоначальной базы задействованного капитала) включается в тариф для населения. Заимствованный капитал понемногу собирается с населения и постепенно возвращается в банк или инвестору. Порядок установления РАВ-тарифов определен приказом ФСТ РФ от 18.08.2010 № 183-э/1 «Об утверждении порядка согласования Федеральной службой по тарифам предложений органов исполнительной власти субъектов РФ в области регулирования тарифов, касающихся перехода к регулированию тарифов с применением метода доходности инвестированного капитала, а также решений о продлении срока действия первого трехлетнего долгосрочного периода регулирования». Уполномоченным органом исполнительной государственной власти в Петербурге в части установления тарифа определен комитет по тарифам Санкт-Петербурга, думаю, на этот вопрос более подробно могут ответить специалисты этого комитета. При этом могу сказать, что в рамках взаимодействия комитета по энергетике и комитета по тарифам моими сотрудниками рассмотрены и согласованы обосновывающие материалы по переходу ОАО «СПбЭС» на РАВ-тарифы. Надеюсь, что ФСТ РФ подтвердит этот переход. Но вы же сами понимаете, как на практике реализуются все долгосрочные тарифы. Они на-

зываются долгосрочными, а по факту пересматриваются каждый год исходя из предельных индексов роста тарифов. Понятно, что на этапе вхождения это позволяет создать схему развития и на ее основе сформировать более масштабную инвестиционную программу. Иного механизма, кроме RAB-регулирования, которое позволяет существенно увеличить объем инвестиций, не придумано. Но еще раз повторюсь: это не догма. Я поддерживаю RAB-регулирование, но все же считаю, что существующая методология требует корректировки, требует более четких критериев, которые не будут корректироваться ежегодно. Только при зафиксированных тарифах этот механизм будет себя оправдывать.

**BG:** Если уж мы затронули тему тарифов, расскажите, что с ними будет в следующем году?

**А. Б.:** Согласно распоряжению правительства Российской Федерации от 01.11.2014 года № 2222-р предельный индекс изменения размера вносимой гражданами платы за коммунальные услуги для Санкт-Петербурга с 1 января 2015 года по 30 июня 2015 года установлен в нулевом значении, то есть в первом полугодии 2015 года коммунальные услуги для петербуржцев дорожать не должны. При этом на период с 1 июля по 31 декабря 2015 года предельный индекс роста, установленный на федеральном уровне Санкт-Петербургу, составляет 9,5%. На совещании, которое состоялось 27 ноября 2014 года с участием руководителей профильных комитетов и ведущих ресурсоснабжающих организаций города, вице-губернатор Игорь Албин обозначил задачу: вписаться в установленные на федеральном уровне предельные границы тарифного роста. Таким образом, при неодинаковом росте тарифа на различные виды коммунальных ресурсов изменение совокупного коммунального платежа для жителей Санкт-Петербурга во втором полугодии 2015 года не превысит 9,5%.

**BG:** Не могли бы вы назвать конкретные цифры?

**А. Б.:** С 1 июля 2015 года индекс изменения размера платы граждан за коммунальные услуги по Санкт-Петербургу составит 9,5% при следующих темпах роста тарифов: по горячему водоснабжению — на 9,5% (92,51 руб. за куб. м); по холодному водоснабжению и водоотведению — на 10,2% (23,18 руб. за куб. м); по электроснабжению — на 8,8% (3,84 руб. за кВт·ч); по отоплению — на 9,5% (1,541 тыс. руб. за Гкал) и по газоснабжению природным газом — на 7,5% (5,634 тыс. руб. за 1 тыс. куб. м).

**BG:** Давайте перейдем от тарифов к ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга». Скажите, пожалуйста, а каковы инвестиционные потребности «Теплосети»?

**А. Б.:** Потребность в реконструкции тепловых сетей для ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга» на 2015 год с превышенным сроком эксплуатации в объеме 6% в год от общей протяженности составляет 149 км. Для выполнения программы в указанном объеме необходимо более 6,8 млрд рублей. Запланированное финансирование в объеме 3 млрд рублей за счет тарифа (в том числе амортизация 2,1 млрд рублей) позволит выполнить реконструкцию около 26 км тепловых сетей. Впрочем, хочу отметить, что 6,8 млрд рублей — это примерная цифра. Могу



ЕВГЕНИЙ ПАРВЕНКО

сказать, что реальная потребность, которую можно удовлетворить в течение года, — это 4–5 млрд рублей. Это именно тот объем, который можно исполнить, поскольку существуют не только финансовые ограничения, но и лимит по техническому воплощению, а именно наличию проектно-сметной документации, и возможность открытия ордеров на производство земельных работ, и увязка с существующими проектами, в том числе с дорожными строительством.

**BG:** За счет чего будет финансироваться ремонтная программа ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга», ведь выкупить компанию у ТГК-1 не получилось, соответственно, нет возможности инвестировать в нее напрямую из бюджета?

**А. Б.:** В 2014 году на уровне правительства Санкт-Петербурга были приняты решения об увеличении финансирования инвестиционной программы ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга» за счет бюджетных средств в размере 2,3 млрд рублей. Однако совет директоров ОАО «ТГК-1» не поддержал предложения города. Работа по способам участия Санкт-Петербурга в ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга» продолжается, по возможности город готов поддержать «Теплосеть» для увеличения объемов финансирования инвестиционной программы. В настоящее

время в комитете по тарифам находится на рассмотрении и утверждении инвестиционная программа ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга» на 2015 год за счет тарифной выручки, то есть амортизации, платы за подключение.

**BG:** А каким вам видится будущее «Теплосети»?

**А. Б.:** «Теплосеть» — это как большой пароход, к сожалению, устаревший и имеющий массу дефектов. Он требует постоянных вложений. Полагаю, что в 2015 году, в том случае, если будет соответствующее предложение со стороны «Теплосети», продолжатся переговоры либо об увеличении доли города в пакете компании, либо о более кардинальном решении — о том, чтобы Петербург стал единственным владельцем «Теплосети».

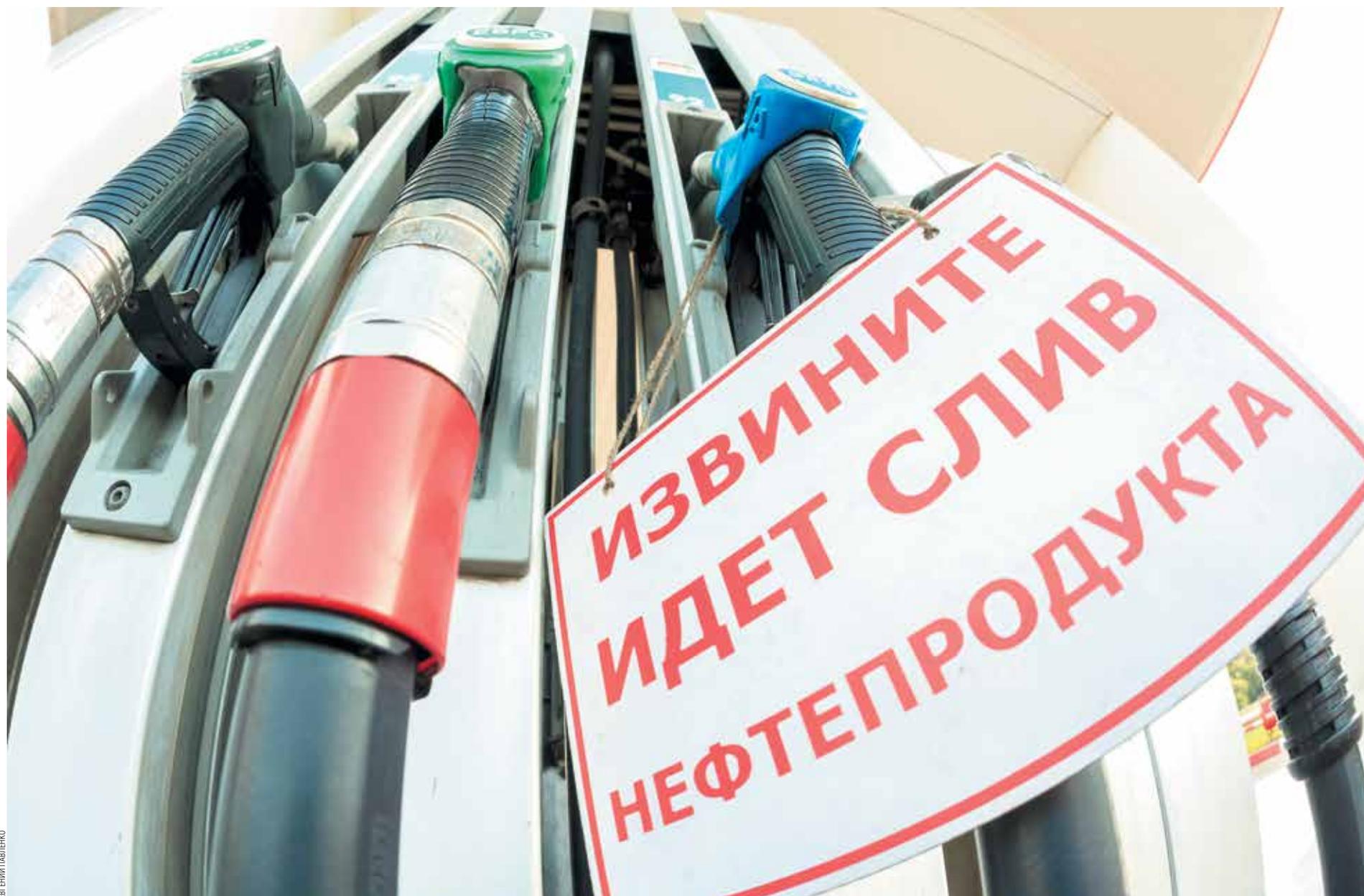
**BG:** А если говорить о развитии ОАО «Санкт-Петербургские электрические сети», то охарактеризуйте, пожалуйста, работу этой компании.

**А. Б.:** ОАО «СПбЭС» — это относительно молодая электросетевая компания, которая была создана в 2001 году, однако уже сейчас мы видим, что это команда профессионалов. Единственным учредителем и акционером компании является Санкт-Петербург. Стратегическое управление деятельностью компании осуществляет совет директоров, в ко-

тором участвуют члены правительства Петербурга и представители профильных комитетов. На сегодняшний момент СПбЭС обслуживает 14 электрических подстанций 35–110 кВ суммарной мощностью 1464 МВА, трансформаторные подстанции 6–10/0,4 кВ суммарной мощностью 910 МВА, кабельные линии электропередач протяженностью примерно 3,8 тыс. км, а также воздушные линии электропередач протяженностью около 2 тыс. км. Я хочу подчеркнуть, что ОАО «СПбЭС» является динамично развивающейся компанией, которая в установленные сроки обеспечивает создание технической возможности для присоединения различных социальных и инвестиционных проектов города. И у инвесторов города положительное впечатление от взаимодействия с ОАО «СПбЭС». Для примера я могу привести несколько значимых объектов, для которых создавались схемы электроснабжения. В их числе Эрмитаж, комплекс зданий Сената и Синода (Конституционный суд), Военно-морской музей, ФГУП «Почта России», новый стадион «Зенит-Арена» и ряд других объектов.

**BG:** Хотелось бы затронуть важную тему дебиторской задолженности. Расскажите, а откуда вообще взялась «дебиторка», если ВЦКП говорит, что услуги оплачивают 97–98% населения города. При этом ресурсоснабжающие организации говорят о том, что объем «дебиторки» таков, что он составляет треть их годовой выручки.

**А. Б.:** Во-первых, ВЦКП — это 70–73% рынка платежей граждан, то есть мы уже говорим о некоей части, а не о всем рынке целиком. Во-вторых, 98% — это то, что платит население. А это, в свою очередь, вовсе не означает, что эти деньги доходят до ресурсоснабжающих организаций. Кроме того, есть процент средств, выплаченных населением, который не доходит в том числе и до ВЦКП. Следует отметить, что в городе идет колоссальная работа по выисканию задолженностей. Управляющие компании отказываются платить, выискивая различные поводы. Все эти судебные разбирательства отодвигают получение денег ресурсоснабжающими организациями на несколько лет, тем самым создавая «дебиторку». В 2008 году волевым решением правительства были обнулены задолженности, на покрытие выделялись деньги из бюджета, договорились начать с чистого листа. Начали с чистого листа, и сегодня дебиторская задолженность и по теплу, и по воде составляет около 14 млрд рублей, и эта цифра неуклонно растет на 1,5 млрд в год. Возникновение «дебиторки» связано с правовиком неурегулированностью, с пересчетами, с несоответствием нормативов и фактического потребления. Многие пытаются уйти от фактической оплаты, цепляясь за нормативы. Стоит достаточно серьезная задача по оснащению домов приборами учета, и в этом вопросе мы подходим к завершению, поскольку считаем, что объективность потребления коммунальных ресурсов может быть соблюдена только в рамках использования приборов учета. Все остальные фикции в виде нормативов — все это условности, которые дают колоссальную погрешность в определенных случаях. Первоначальная задача состоит в том, чтобы заморозить величину дебиторской задолженности, а после этого мы будем решать вопрос по ее сокращению. ■



ПРИМЕЧАТЕЛЬНО, ЧТО НА ФОНЕ ПАДЕНИЯ СТОИМОСТИ НЕФТИ РОЗНИЧНЫЕ ЦЕНЫ НА ТОПЛИВО РАСТУТ

14 → Михаил Крутихин, партнер компании RusEnergy, полагает, что 50 рублей за литр бензина — вполне реальные цифры, потому что повышаются акцизы и налог на добычу полезных ископаемых. «Налоги сейчас составляют львиную долю стоимости бензина. Ничто другое для индексации не снижается, значит, обязательно все повысится. Так что 50 рублей — ожидаемая цена для такого налогового маневра», — высказался господин Крутихин.

По словам Юрия Станкевича, зампреда комитета по энергетической политике и энергоэффективности РСПП, в этом году цены не будут существенно превышать параметры по инфляции, но в следующем году с учетом всех дополнительных издержек ожидается рост на 5–7 рублей. «Наша экономика по-прежнему уязвима, возможно дальнейшее обесценивание рубля, так что цена 50 рублей за литр не кажется такой уж недостижимой, но это все же менее реалистичный прогноз. Бензин на экспорт уходить не будет. Система противовесов в виде госрегулирования через налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и экспортные пошлины будут действовать, и как минимум дефицита на внутреннем рынке правительство не допустит. Маневр сможет поддержать отрасль на год-два, но в долгосрочной перспективе задачу сохранения добычи нефти в необходимых объемах не решает. Я уже не говорю о наращивании темпов добычи. Здесь может помочь только введение на-

лога на финансовый результат», — делится мнением господин Станкевич.

**ФАКТОР РОСТА** Григорий Сергиенко подчеркивает, что причина интенсивного роста оптовых цен в течение шести месяцев этого года в условиях напряженного баланса производства и потребления бензина — довлеющий над биржевым рынком потенциальный дефицит недопоставок вследствие аварий на НПЗ или незапланированных остановок для профилактических ремонтов. «Динамика изменения цен на дизельное топливо непоказательна в сравнении с бензиновыми трендами и не вызывает озабоченности. В следующем году начнут воздействовать на экономику ТЭК два возмущающих фактора: „налоговый маневр“ и переход на потребление в стране моторного топлива не ниже экологического класса К4. „Налоговый маневр“ существенным образом перераспределит и одновременно увеличит совокупную налоговую нагрузку на нефтяные компании, которая обязательно должна проявиться в конечной цене на нефтепродукты, а введение экологического класса К4 может усугубить и без того находящийся в напряженном состоянии общероссийский баланс производства-потребления бензиновых требуемых экологических классов», — говорит он.

Антон Щербаков предполагает, что в 2015 году цена на топливо вырастет в первую очередь из-за акцизов и так называемого

налогового маневра в нефтегазовой отрасли. «Сейчас экспортеры нефти платят пошлину по ставке 60% (от разницы между средней ценой нефти за месяц и \$182,5), за большинство нефтепродуктов — 66%, а за бензин — 90%. Маневр позволит снизить экспортные пошлины на нефть, при одновременном повышении НДС; учитывая, что сегодня добывается вдвое больше, чем экспортируется. По прогнозам Минэкономразвития рост цен на бензин в следующем году превысит инфляцию. Кроме того, с 1 января 2015 года будет запрещен оборот топлива экологического стандарта ниже „Евро-4“ — это еще больше подстегнет рост цен», — уверяет господин Щербаков.

**НЕФТЯНОЙ БУНТ** По просьбе ВГ эксперты высказались о возможности роста социальной напряженности на фоне ситуации с ценами на бензин.

Господин Сергиенко полагает, что это не приведет к подобным явлениям. «В целом росту социальной напряженности в стране может способствовать неограниченный общий рост розничных цен, на фоне которого бензиновые цены особо выделяться не будут», — считает он.

Антон Щербаков указывает на то, что цена на топливо влияет как на всю экономику в целом, так и на отдельное домохозяйство в частности: растут транспортные издержки, в результате чего повышаются цены на промышленную продукцию и

услуги. «А в условиях неблагоприятной внешнеэкономической конъюнктуры — падения мировых цен на нефть, стагнации экономического роста и ускорения инфляции, будет происходить снижение реально располагаемых доходов населения — зарплат и пенсий, что при длительном сохранении такой ситуации повысит напряженность в обществе и снизит расходы бюджета по всем направлениям социальной поддержки малоимущих слоев населения и бюджетников», — заключает господин Щербаков.

Господин Липатов считает, что можно не сомневаться в том, что эта ситуация приведет к социальной напряженности. «У нас три главных потребителя нефтепродуктов: промышленность, сельское хозяйство и транспорт. И именно транспорт определяет „моду“ на нефтепродукты, создавая новые требования к выхлопам, качеству бензина. При этом за последние десять-пятнадцать лет в России за счет роста рынка транспорта был сформирован потребитель топлива, сформирована привычка ездить на автомобиле. И сегодня бензин стал таким же предметом потребления, как и продуктовая корзина — молоко, хлеб. При этом инфраструктура городского общественного транспорта не готова принять всех автомобилистов. Человеку придется ради бензина от чего-то отказываться. Что, несомненно, будет фактором роста социальной напряженности», — констатирует господин Липатов. ■

# РАСШИРЕНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СОЗНАНИЯ

**В 2015 ГОДУ НА HH.RU В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ «ПРОИЗВОДСТВО» В ПЕТЕРБУРГЕ КОЛИЧЕСТВО РЕЗЮМЕ СОИСКАТЕЛЕЙ, ИМЕЮЩИХ СТЕПЕНЬ MBA ИЛИ ПРОХОДИВШИХ КУРСЫ MINI-MBA, ВЫРОСЛО БОЛЕЕ ЧЕМ В ДВА РАЗА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ. ПРИМЕРНО 15% ТАКИХ РЕЗЮМЕ ПРИХОДИТСЯ НА ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКУ. КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ ДАРЬЯ СИМОНОВА ВЫЯСНЯЛА, НАСКОЛЬКО В РЯДАХ ЭНЕРГЕТИКОВ НЕОБХОДИМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И В КАКИХ СТРАНАХ ПРЕДПОЧИТАЮТ ОБУЧАТЬСЯ РУКОВОДИТЕЛИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ.**

По данным сайта hh.ru, чаще всего степень MBA (Master of Business Administration, мастер делового администрирования), помимо генеральных директоров компаний, имеют также главные инженеры, главные энергетики, менеджеры по управлению проектами. Среди основных учебных заведений, которые значатся в резюме соискателей, чаще всего, конечно, встречаются петербургские и московские государственные учреждения и бизнес-школы. Среди них по частоте упоминания можно отметить ИМИСП, Балтийский государственный технический университет («Военмех»), Академию народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Стокгольмскую школу экономики, Высшую школу менеджмента СПбГУ. Также в этой профессиональной сфере встречаются резюме соискателей, которые получили степень MBA в

Норвегии и Англии или посредством дистанционного обучения.

Тенденция на образовательные программы в отдельных сферах существует уже давно. Также часто узкопрофильные курсы на базе вузов создают крупные корпорации для повышения квалификации своих сотрудников. Однако в настоящий момент в большинстве случаев в резюме соискателей указаны классические бизнес-программы.

**В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОМПАНИИ** Опрошенные ВГ специалисты в принципе были солидарны в оценке необходимости степени MBA для руководящих кадров предприятий. По словам заместителя генерального директора ОАО «ЛОЭСК» по корпоративному развитию и связям с общественностью Марины Грязновой, степень MBA востребована среди энергетиков: «Сейчас стало популярно получать бизнес-образование в дополнение к своему основному

базовому. Наиболее востребована эта степень среди высшего управленческого звена финансово-экономического блока компаний и подразделений, отвечающих за коммерческое направление деятельности».

В производственной сфере, в эксплуатации и обслуживании важны базовые знания, которые дают только профессиональные классические высшие учебные заведения.

Руководитель секции «Финансирование в энергосбережение» при Госдуме РФ, генеральный директор холдинга «Теплоком» Андрей Липатов говорит, что в рядах энергетиков необходим профессиональный управленческий менеджмент. «Причем сейчас в российской энергетике наблюдается тренд нанимать управленцев из другой сферы. Более того, я слышал такие фразы: „Как только ваше сознание придет в рамки энергетического сознания, вы нам больше не нужны, потому что ничего нового не предложите“, — рассказывает он.

Управляющий партнер BDO Uicon Outsourcing Сергей Тиунов говорит, что востребованность MBA в энергетической сфере зависит от типа предприятия. «Степень MBA — это порождение рыночной экономики; образование, которое, как предполагается, поможет управленцу успешно работать в условиях острой конкуренции, причем не только на локальном, но и на глобальном рынке. Соответственно, и востребованы менеджеры со степенью MBA будут только в компаниях, которые работают на открытом рынке, вынуждены постоянно оставаться „на гребне волны“, бороться за свою конкурентоспособность. Выпускники бизнес-школ нужны на предприятиях, развивающих новые направления энергетики, сделавших ставку на альтернативные источники энергии; в нефтедобывающих компаниях, поскольку большая их часть является акционерными обществами и их акции котируются на бирже. → 24

## Новый «ЭКТО Diesel». Привыкай быть сильнее.



PORSCHE

ВЫБИРАЕТ



# «У НАС ЕСТЬ РЕСУРСЫ, И УЖЕ ДАВНО НАСТАЛ ТОТ МОМЕНТ, КОГДА К НИМ НАДО ОТНОСИТЬСЯ БОЛЕЕ ОТВЕТСТВЕННО»

**АЛЕКСЕЙ ГАЙДУК, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ», В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ ЮЛИИ ЧАЮН РАССКАЗАЛ О ТОМ, КАКИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ НОВИНКИ ВНЕДРЯЮТСЯ В ГАЗОТРАНСПОРТНУЮ СИСТЕМУ РОССИИ, ПОЧЕМУ ПРОФИЛАКТИКА ИНФРАСТРУКТУРЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ ЭКСТРЕННОГО УСТРАНЕНИЯ ДЕФЕКТОВ, А ТАКЖЕ О ТОМ, ПОЧЕМУ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАНЫ НАЧИНАЕТСЯ С МИКРОУРОВНЯ.**

**BUSINESS GUIDE:** Расскажите, пожалуйста, о том, какая инфраструктура находится в ведении компании, каково ее назначение?

**АЛЕКСЕЙ ГАЙДУК:** Газотранспортная система, обслуживаемая ООО «Газпром трансгаз Санкт-Петербург», включает около 11 тыс. км газопроводов, 240 газораспределительных станций, 32 компрессорных цеха со 192 газоперекачивающими агрегатами. Подразделения предприятия поставляют природный газ в девять субъектов Российской Федерации, в такие крупные промышленные центры, как Петербург, Великий Новгород, Псков, Смоленск, Торжок, Ржев, Выборг, Петрозаводск, Калининград, а также на экспорт. В целом вся наша деятельность направлена на решение двух ключевых задач: обеспечение энергетической стабильности Северо-Запада России и четкое выполнение контрактных обязательств ОАО «Газпром» по поставкам газа за рубеж. Безусловно, это очень серьезный транспортный коридор, обеспечивать работу которого — большая ответственность.

**BG:** Какие новые объекты, необходимые для транспортировки природного газа, были введены и переданы в эксплуатацию в 2013–2014 годах и каковы дальнейшие планы развития инфраструктуры?

**А. Г.:** После нескольких лет проектирования, строительства, пусконаладочных работ Северо-Европейский газопровод выведен на проектную производительность — система полноценно функционирует. Наше предприятие эксплуатирует участок газопровода Грязовец — Выборг, который обеспечивает подачу газа в «Северный поток».

В 2014 году мы продолжили работы по оснащению объектов газотранспортной системы инженерно-техническими средствами охраны, системами антитеррористической защиты. Постоянно совершенствуется автоматизированная система управления технологическими процессами магистральных газопроводов, находящихся в зоне ответственности ООО «Газпром трансгаз Санкт-Петербург». Проводится реконструкция систем телемеханики газопровода Белоусово — Ленинград и Серпухов — Ленинград.



В 2015 году планируется продолжить оснащение объектов Волховского, Псковского, Смоленского и Торжокского линейно-производственных управлений магистральных газопроводов инженерно-техническими средствами охраны. Принято решение о расширении газораспределительной станции (ГРС) «Кондопога». Будут введены в эксплуатацию газопроводы-отводы и ГРС «Олонец» и «Лычково» в Республике Карелия.

**BG:** Каков объем транзита газа в вашей зоне ответственности, какова его динамика?

**А. Г.:** Объем транспорта природного газа компанией за последние три года увеличился почти на треть: со 103 млрд куб. м газа в 2011 году до более 131 млрд куб. м в 2013 году. По предварительным данным, в 2014 году также ожидается существенный рост транспорта.

Немаловажно, что зона ответственности нашей компании включает при-

граничные территории. Экспортные поставки газа осуществляются в страны Балтии, Финляндию, Белоруссию и Германию — суммарно это примерно три четверти от общего объема транзита через нашу систему, около 97 млрд куб. м газа ежегодно. В масштабах ОАО «Газпром» это более трети от всех поставок за рубеж. Специалисты компании 24 часа в сутки осуществляют мониторинг всех характеристик, включая физико-химические показатели газа,

поэтому даже о самых минимальных отклонениях от стандартов мы узнаем сразу и реагируем максимально оперативно.

**ВГ:** Можно ли оценить, как часто случаются различные аварии и неполадки и с чем это связано: человеческий фактор, природные условия, какие-то технологические издержки?

**А. Г.:** Часто слышны рассуждения о том, что самый простой способ исправить неполадку — организовать аварийные бригады для устранения точечных дефектов. Но я считаю, что это работа в аварийном режиме — это путь в никуда, слишком однобокий подход. Все вокруг требует грамотной эксплуатации и своевременного проведения профилактики, абсолютно все, в том числе и объекты инфраструктуры. Как и человек — ведь все мы регулярно ходим на профилактические осмотры к врачам и понимаем, насколько это оправданно. Именно так в энергетике удается избежать и предотвращать чрезвычайные ситуации, в плановом порядке устранять неполадки. А при угрозе возникновения аварии — проводить ремонтные работы максимально оперативно.

Безопасность и надежность эксплуатации газотранспортной системы для сотрудников являются основной задачей. Это не красивый лозунг, а реальная ежедневная и ежечасная ответственность — мы всегда помним, что наши газопроводы проходят по густонаселенным районам Северо-Запада России, где возникновение чрезвычайных ситуаций совершенно недопустимо.

Специфика работы такова, что часть находящейся в нашем ведении газотранспортной системы создавалась еще в советское время, возраст некоторых газопроводов приближается к 70 годам. И, как и для человека, для ряда газопроводов и компрессорных станций это уже значительный срок жизни. Этот фактор нельзя не учитывать. Примерно 25% выручки предприятия направляются именно на капитальный ремонт, и это без учета расходов на ежегодную диагностику, программы реконструкции и технического перевооружения объектов, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

В нашей работе есть определенная сезонность, вызванная климатическими условиями региона, — мы каждый год существенное внимание уделяем подготовке объектов к эксплуатации в осенне-зимний период.

**ВГ:** Расскажите, пожалуйста, о том, какие новые технологии внедряются специалистами вашей компании в области обслуживания инфраструктуры и непосредственно самой транспортировки газа.

**А. Г.:** Санкт-Петербург — крупный научный центр, что открывает широкие возможности для предприятий всех отраслей. В нашей компании работает научно-технический совет, в ходе заседаний которого рассматриваются перспективы внедрения новых разработок и технологий. Мы тесно сотрудничаем с вузами, производственными и научно-исследовательскими организациями города. Среди них Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, ООО «НТЦ

«Микротурбинные технологии», ЗАО «Петроплазма» и другие.

Результаты выполненных за последние годы научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок были представлены в октябре в рамках IV Петербургского международного газового форума. Это технология и макет опытного образца комплекса плазменной очистки магистральных газопроводов в трассовых условиях, технология очистки высокоцветной и высокомутной воды.

Особый интерес в экспертном сообществе вызвал автономный источник электрической энергии на базе микротурбодетандерного генератора малой мощности, разработанный ООО «Газпром трансгаз Санкт-Петербург» совместно с Санкт-Петербургским государственным политехническим университетом (СПбГПУ) в рамках программы НИОКР. Ранее, в сентябре 2014 года, генеральный директор «Газпром трансгаз Санкт-Петербург» Георгий Фокин представил эту разработку на конференции Международного газового союза по научным исследованиям в газовой промышленности, проводимой в Копенгагене.

На одной из газораспределительных станций (ГРС) был разработан и смонтирован опытный образец автономного локального источника электрической энергии для собственных нужд ГРС мощностью до 20 кВт.

**ВГ:** Можно ли утверждать, что энергоэффективность, о которой так много говорят сегодня, неразрывно связана с внедрением новых технологий? А что вообще правильно понимать под энергоэффективностью?

**А. Г.:** Энергоэффективность связана прежде всего с рациональным и продуманным использованием энергетических ресурсов. Здесь есть макроуровень и есть микроуровень. Мы, конечно, можем рассуждать на макроуровне о том, какие меры в целом в государстве можно было бы ввести. Но надо начать с каждого фрагмента общей картины отдельно. Главное — желание. Если есть желание, то можно горы сдвинуть. А сейчас у нас все есть для того, чтобы развиваться. У нас есть ресурсы, и уже давно настал тот момент, когда к ним надо относиться более ответственно. Раньше мы приходили домой, включали повсюду свет и занимались своими делами в одной из комнат. Сейчас уже все знают, что тарифы на электроэнергию существенны для семейного бюджета, и мы включаем свет только по необходимости. И вообще постепенно переходим на системы «умный дом», где свет включается и выключается автоматически. Это и удобно, и экономично. Вот пример энергоэффективного подхода. Мы поэтапно пришли к этому в быту, то же должно происходить и на каждом предприятии. Мы очень удивимся, какое высвободится множество самых разных ресурсов, если пойти по принципу «начни с себя», идет ли речь об отдельном человеке или целой компании.

Для нужд административных зданий компании на Варшавской улице мы спроектировали и построили энергоцентр. Здесь круглогодично функционируют специальные установки на базе газопоршневых генераторов, ко-

торые позволяют экономить ресурсы энергоустановок в привычном исполнении: котельных — для выработки тепла, электростанций — для выработки электроэнергии, кондиционеров — для выработки холода. Внедренный принцип тригенерации объединяет все эти функции, что существенно уменьшает суммарные энергозатраты. При создании энергоцентра мы выбрали лишь одну из множества технологий, но их выбор сегодня очень широк. Было бы желание что-то делать в этом направлении.

**ВГ:** Какая складывается ситуация с кадрами в компании и в вашей сфере в целом?

**А. Г.:** Безусловно, у нас очень серьезные требования к обучению персонала и регулярному повышению квалификации сотрудников. Именно на высокопрофессиональных компетентных людях основывается обеспечение надежности и безопасности деятельности компании, ее движение вперед.

Когда я подхожу к вопросам оптимизации работы подразделений, я не вызываю сотрудников и не объявляю им: «Инновации!» Это абстракция. Но я подробно рассматриваю с каждым руководителем подразделения задачи и функционал каждого из подчиненных, и в ходе обсуждения становится видно, как много резервов еще не задействовано. Если процесс выявления этих скрытых резервов затруднен, мы просим управление персоналом провести фотографию рабочего времени. В ходе такого мониторинга сотрудник управления персоналом поминутно фиксирует, чем занимается специалист в течение рабочего дня, а затем эта информация анализируется. Так выявляются сильные и слабые стороны работника, что свойственно каждому человеку. Так определяется эффективность организации рабочего дня, рациональность и актуальность распределения обязанностей между специалистами подразделения, уровень их взаимодействия. Здесь не преследуется цель уличить людей в бездействии, но этот мониторинг необходим для понимания, где именно есть скрытые резервы и какие они. Мы сводим все данные в единую систему, налаживаем ее, и механизм начинает работать по-новому. Это как с застрявшей машиной: стоит колесу один раз провернуться и все приходит в движение.

По своему опыту я знаю, что в коллективе должна быть ротация. Именно ротация, а не приход людей на руководящие позиции извне. В то же время я против американской системы «принудительного развития», где каждые четыре года человека должны переводить на другую позицию и в другое подразделение, независимо от того, каких успехов он успел добиться. Ротация нужна только для того, чтобы была возможность максимально проявить себя. Бывает, что сотрудник приходит в отдел, но ему там неуютно, он не понимает своей задачи, идет в офис в подавленном настроении и боится неудач. Но стоит поручить ему новую работу, перевести в другой отдел даже в рамках этого же подразделения, и он расцветает. Я уже не раз убеждался, что такая горизонтальная ротация очень полезна. В отличие от сотрудников «извне», люди

внутри компании уже знают своих коллег, легко общаются между собой. Конечно, требуется подробное изучение этой системы, нужно сводить вместе самые разные факторы, взвешивать их, проводить анализ. Но это уже зависит от компетенции менеджера.

**ВГ:** С какой целью была создана кафедра компании в Санкт-Петербургском политехническом университете? Каковы ее функции и как будет проводиться отбор студентов?

**А. Г.:** Кафедра «Газотурбинные агрегаты для газовых перекачивающих станций» была создана в целях реализации научно-технических проектов в рамках программы инновационного развития ОАО «Газпром» до 2020 года. В сентябре 2014 года принято решение о назначении генерального директора нашей компании Георгия Фокина ее заведующим. Хочу подчеркнуть, что на нынешний момент создана не просто «кафедра», а «базовая кафедра» со своей уникальной спецификой, которая в будущем войдет в состав Института энергетики и транспортных систем (ИЭ и ТС) Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Базовая кафедра — это структурное подразделение образовательной организации, обеспечивающее практическую подготовку студентов на базе иных организаций-партнеров. Цель работы нашей кафедры — совершенствование учебного процесса, усиление его практической направленности для газовой отрасли на основе привлечения к преподаванию высококвалифицированных специалистов-практиков ООО «Газпром трансгаз Санкт-Петербург» и использования его материально-технической базы. А также проведение совместных научных исследований по приоритетным направлениям науки и техники применительно к газовой отрасли и топливно-энергетическому комплексу.

Основным направлением деятельности базовой кафедры является адресная подготовка специалистов по основным и дополнительным образовательным программам преимущественно для нашей компании, но и для других подразделений ОАО «Газпром», а также для академических институтов РАН, отраслевых институтов, промышленных предприятий и организаций, являющихся стратегическими партнерами СПбГПУ. А также проведение курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов.

Предполагается, что на первом этапе отбор студентов для обучения на базовой кафедре будет производиться из числа обучающихся в ИЭ и ТС, но не ранее второго курса, для более четкого выявления мотивации учащихся. Выявлять лидеров будут по результатам прохождения ими практик в управлениях и на компрессорных станциях ООО «Газпром трансгаз Санкт-Петербург», у нас уже есть многолетний опыт совместной работы с будущими молодыми специалистами. Планируется, что численность группы студентов на базовой кафедре не будет превышать 8–10 учащихся. Это оптимальный масштаб для реализации образовательных программ в соответствии с современными методами практикоориентированного обучения. ■

# ВЛАДИМИР ПЕРЕГУДА: Я НАСТРОЕН ОПТИМИСТИЧНО

Уже традиционными стали встречи руководства Ленинградской атомной станции с журналистами накануне профессионального праздника Дня энергетика, который отмечается 22 декабря. На наши вопросы ответил директор Ленинградской атомной станции Владимир Перегуда.

– Владимир Иванович, буквально год назад, в 2013 году, произошло много событий, имеющих важное значение не только для Ленинградской АЭС, но и для всей отечественной энергетики. Это, в первую очередь, успешное решение проблемы восстановления ресурса графитовой кладки реакторов РБМК, что, безусловно, сохранило большую долю генерации атомной энергии для нашей страны. Это и начало процесса освобождения площадки ЛАЭС от отработавшего ядерного топлива и вывоз его в специализированное сухое хранилище для долговременного хранения – таким образом ленинградские атомщики снижают радиационную нагрузку на экологию побережья Балтики. И, конечно, юбилей, сорокалетие Ленинградской атомной станции, которое коллектив с достоинством отметил производственными победами. Есть ли достижения в уходящем 2014 году?

– Да, вы правы, в 2013 году была решена очень амбициозная задача – восстановление ресурсных характеристик (ВРХ) графитовой кладки реактора первого энергоблока ЛАЭС. Перед нами стояла главная цель – найти способ, при котором была бы разработана технология, созданы инструменты и проведено восстановление графитовой кладки, чтобы можно было безопасно эксплуатировать энергоблоки Ленинградской атомной станции, в плановые сроки, установленные условиями действия лицензий Ростехнадзора. И задача эта была с успехом решена. В процесс было вовлечено множество научных и производственных организаций нашей страны, входящих в контур «Росатома», которые продемонстрировали наивысшие ценности атомной отрасли – быть на шаг впереди и работать единой командой. Уже в 2013 году технология, созданная на Ленинградской атомной станции, получила развитие на Курской атомной станции, где также эксплуатируются реакторы РБМК, и готовится к реализации на Смоленской АЭС. В 2014-м нам предстояло усовершенствовать технологию и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы при выполнении подобных работ на втором энергоблоке ЛАЭС. Прежние сроки и затраты нас уже не удовлетворяли.

И результат также был достигнут. Второй энергоблок был остановлен на плановый капитальный ремонт с выполнением программы ВРХ 9 мая и вновь был включен в сеть 9 ноября. Мы на 40 суток от первоначального плана сократили срок проведения ремонта и почти в пять раз уменьшили общую стоимость работ по сравнению с работами на первом энергоблоке. Если учесть, что одни сутки работы энергоблока – это почти миллион долларов, нетрудно посчитать экономическую эффективность наших успехов. Все это полностью соответствует задаче, поставленной руководством страны, по повышению эффективности производства.



Директор Ленинградской атомной станции Владимир Перегуда

Говоря в целом об эксплуатации атомной станции в 2014 году, главное определение, которое я бы применил, – плановость и спокойная работа.

– Какие ключевые события ждут ЛАЭС в 2015 году?

– Самое главное и самое ожидаемое для жителей Соснового Бора, работников концерна «Росэнергоатом» и «Росатома» событие – безусловно, пуск первого блока Ленинградской АЭС-2.

А коллективу действующей Ленинградской АЭС в будущем году предстоит подготовить техническое задание на создание проекта вывода из эксплуатации первого энергоблока ЛАЭС. Напомним, что условиями действия лицензии Ростехнадзора окончанием срока эксплуатации блока обозначен 2018 год.

В настоящий момент идет важный подготовительный этап, на котором необходимо утвердить формулировки, определить концептуальные подходы будущего вывода из эксплуатации. Техническое задание должно определить и конкретизировать возможные направления деятельности, которые, с нашей точки зрения, целесообразно развивать на данной территории, чтобы сохранить и важные для страны технологии, и, что самое главное, – квалифицированный персонал. Возможности для развития – самые разные: от использования территории для производств, которые выгодны именно здесь, и в первую очередь для Росатома, до развития радиационных медицинских технологий в рамках специализированного кластера, научных и конструкторских центров, центров подготовки монтажников и строителей и т.п.

Уже в будущем году нам необходимо начать работу с кадровым составом: понять, сколько специалистов необходимо на ближайшие годы, и заключить пятилетние контракты с теми, кто будет работать на первом энергоблоке, когда он будет остановлен. При этом должны учитываться и возраст, и квалификация людей, и дальнейшие перспективы. Моя цель как гражданина – используя свои полномочия и доверие ко мне, создать все возможности, чтобы наши люди максимально были задействованы в выгодных атомной отрасли производствах: и при эксплуатации новых энергоблоков, и при выводе из эксплуатации действующих, и при развитии новых технологий.

И главное, необходимо подготовить планово-экономическое обоснование целесообразности данного пути развития. Следующий год в этом плане ключевой.

– Как известно, сейчас ЛАЭС-1 и ЛАЭС-2 являются разными филиалами концерна «Росэнергоатом». Прокомментируйте, пожалуйста, возможность объединения двух станций. Принято ли такое решение?

– С точки зрения принципов управления объединение совершенно очевидно: два наших предприятия относятся к контуру концерна «Росэнергоатом» и объединены перспективными целями, подходами, и даже персоналом. Понятно, что при объединении

действующей и строящейся Нововоронежской АЭС. Наша задача – учесть опыт и избежать возможных ошибок.

Объединение рано или поздно произойдет. Это шаг на пути к повышению эффективности.

– Вы сказали об объединении де-юре. Де-факто многие процессы уже идут совместно. Какими работами действующая и строящаяся станции уже объединены?

– Как я уже сказал, у концерна «Росэнергоатом» на нашей площадке самая главная задача – пуск первого блока ЛАЭС-2. И понятно, что без взаимодействия с инфраструктурой действующей атомной станции пуск новой ЛАЭС-2 невозможен.

Это, в первую очередь, схема выдачи мощности. Так как предстоит период, в который будут работать и первая станция, и вторая, то есть возрастут мощности, необходимо реконструировать существующие открытые распределительные устройства (ОРУ) и построить новые современные комплекты распределительных устройств (КРУЭ), которые постепенно заменят старые. Эта работа ведется совместно специалистами ЛАЭС и ЛАЭС-2.

Другое направление – создание системы добавочной воды для градирен и системы сброса этой воды. Трубопровод добавочной воды будет проходить по территории

*Реализация технологии ВРХ РБМК-1000 дает возможность атомным станциям России выработать больше электроэнергии: например, в 2020 году выдать в единую энергосеть страны 217 млрд кВт·ч вместо 186,8 млрд кВт·ч в случае отказа от восстановления ресурсных характеристик 11 уран-графитовых реакторов мощностью 1000 МВт каждый. Стоимость работ по ВРХ на первом энергоблоке ЛАЭС составила около 6 млрд рублей, на втором энергоблоке – 1-1,5 млрд рублей.*

возникнет много вопросов, связанных с «техническим» исполнением этого процесса. Очень важно, чтобы при объединении были соблюдены принципы безопасности и не пострадали специалисты, потеря которых недопустима для концерна «Росэнергоатом». Сегодня программа объединения прошла рассмотрение всеми участниками специально созданной комиссии, одобрена генеральным директором «Росэнергоатома» Евгением Романовым и готова для окончательного утверждения в Госкорпорации «Росатом».

Это будет постепенный процесс, рассчитанный примерно на полгода. Необходимо создать такую кадровую структуру, которая будет учитывать интересы прежде всего персонала и специалистов, которые работают сегодня и на ЛАЭС-1, и на ЛАЭС-2. Понятно, что многоуровневое управление будет уменьшаться. Но это не означает, что люди будут выбрасываться на улицу. В концерне есть пример объединения дей-

ствующей Ленинградской АЭС между первой и второй очередями. У ЛАЭС очень разветвленная сеть коммуникаций. Можете себе представить, насколько ответственная это работа, которая будет связана с вскрытием грунтов. Конечно, ее надо очень тщательно спланировать и аккуратно выполнить, учитывая все вопросы безопасности, в том числе и объектовой.

Невозможно не сказать о модернизации существующей системы водоснабжения промышленной зоны и города Сосновый Бор. Запланированный новый защищенный источник водоснабжения «Карстолово» будет основным для ЛАЭС-2 и для города. Соответственно, существующее водоснабжение от водозабора на реке Систа будет основным для ЛАЭС-1 и так же для города. Все это в сумме – единая система водоснабжения промышленных предприятий и Соснового Бора.

Кроме того, программа энергоэффективности, позволяющая сократить потери ресурсов, тоже является совместным про-

ектом действующей и строящейся атомных станций. Здесь – модернизация действующей бойлерной районного теплоснабжения с учетом будущего подключения теплофикационных установок новой АЭС, исключение потерь теплоносителя, полимерное чулкование существующих трубопроводов, что позволяет продлить срок их службы еще на десятки лет. Добавлю, что в рамках концессионного соглашения с муниципалитетом концерн «Росэнергоатом» модернизирует в Сосновом Бору городскую котельную, являющуюся резервным источником тепла.

Все это не только технические проекты, но и очень важные социальные, так как они обновляют жизнеобеспечивающие системы водо- и теплоснабжения города Сосновый Бор. Можно перечислять и дальше. Да, станции сегодня работают как два независимых объекта, но при этом объединены общими программами – и техническими, и социальными, и идеологическими. С директором ЛАЭС-2 Юрием Федоровичем Галанчуком у нас полное понимание, мы в постоянном взаимодействии, разногласий у нас нет. Все вопросы решаем в рабочем порядке.

**– Такие масштабные работы требуют поддержки и со стороны городских властей. В этом году в Совете депутатов Сосновоборского муниципального округа появились работники Ленинградской атомной станции. Какие еще есть точки опоры во взаимоотношениях с властями города и жителями у атомной станции?**

– Безусловно, предприятия, которые дают основную часть городского бюджета напрямую в виде налога на физических лиц, через возврат из федеральных и областных программ, имеют право участвовать в распределении средств в рамках муниципальных программ и контролировать их. Сегодня в Совете депутатов есть три



*Строительство ЛАЭС-2 идет полным ходом*

представителя Ленинградской АЭС. Говорить о результатах работы еще рано: идет период вхождения в процесс, притирка команды. Но впереди у депутатского корпуса принятие важных для города решений, связанных с системами жизнеобеспечения города, состояние которых в настоящий момент не соответствует потенциалу и пер-

спективам развития Соснового Бора. Хотелось бы, чтобы приоритетность задач обсуждалась депутатами и муниципалитетом без отрыва от предприятий.

В городе создан Совет директоров промышленных предприятий, он уже становится действенным органом, в рамках которого руководители обсуждают насущные для города проблемы – и технические, и социальные. Мы – не только предприятия, мы – жители города Сосновый Бор.

**– Какие события уходящего года произвели на вас самые сильные впечатления?**

– Я бы отметил развитие российско-белорусских отношений по линии Росатома – сегодня в Белоруссии строится атомная станция, такая же, как Ленинградская АЭС-2, а значит, будет много совместных проектов по передаче опыта, по подготовке персонала, по техническому оснащению.

Кроме того, в уходящем году мы возродили почти с нуля на ЛАЭС музейное дело,

*Сооружение Ленинградской АЭС-2 входит в долгосрочную программу деятельности Госкорпорации «Росатом».*

*Заказчиком-застройщиком проекта является ОАО «Концерн Росэнергоатом». Генеральным подрядчиком проекта является ОАО «Атомэнергопроект». Генеральный субподрядчик – ЗАО «Концерн Титан-2». Генеральный проектировщик – АО «АТОМПРОЕКТ».*

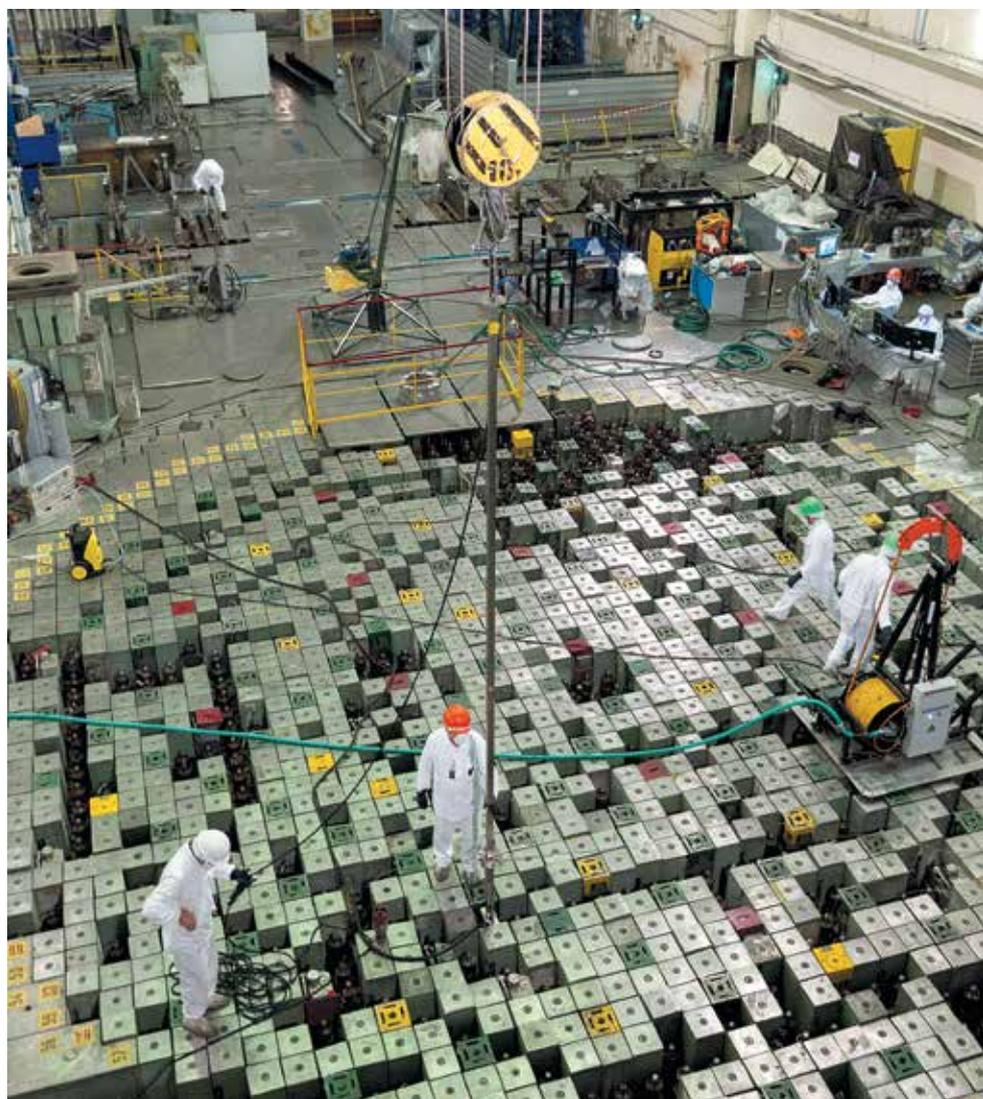
*12 февраля 2010 года Ростехнадзор выдал лицензию (№ ГН-02-101-2277) на сооружение ядерной установки энергоблока № 1 Ленинградской АЭС-2 (срок действия – до 31.03.2018) и лицензию (№ ГН-02-101-2276) на сооружение ядерной установки энергоблока № 2 Ленинградской АЭС-2 (срок действия – до 14.07.2019).*

Кроме того, уже начал работать экспертный совет, в который входят ветераны ЛАЭС и других предприятий – высококлассные специалисты, вышедшие уже на пенсию, но не потерявшие активную жизненную позицию. С точки зрения общественной приемлемости, при возникновении вопросов по работе наших предприятий, связанных с непониманием со стороны населения каких-то технических аспектов, экспертный совет всегда сможет дать разъяснения. Отмечу, что его возглавляет Валерий Павлович Московский, в недавнем прошлом первый заместитель главного инженера ЛАЭС.

Надеюсь, что практика совместного обсуждения общих проблем властями и градообразующими предприятиями продолжится. А объединенные усилия всегда дают положительный результат. Я настроен оптимистично.

уверен, что оно теперь не умрет. Его подхватили неравнодушные активные люди. Я не ожидал, что идея будет поддержана с таким воодушевлением, это очень приятно удивило. Наши работники стали приносить в музей свои реликвии, которые они хранили. Я им очень благодарен: они поддержали то, на чем стоит вся культура – это сохранение памяти. Многих людей уже нет, а многие работают рядом с молодыми, которые даже и не знают, с какими людьми рядом они живут и работают. Мы говорим о памяти тех, кто создавал наш атомград Сосновый Бор, если мы об этом забудем, то никакими денежными пособиями для ветеранов никогда не закроем этот культурный пробел. Это основа наших будущих достижений, ведь 2015 год – год 70-летия Победы в Великой Отечественной войне и год 70-летия атомной отрасли.

**Валерия Никитина**



*Восстановление ресурсных характеристик реактора на ЛАЭС-1*

19 → Для другого типа предприятий выпускники бизнес-школ вряд ли будут интересны», — пояснил господин Тиунов.

Генеральный директор ОАО «Ижорские заводы» Олег Урнев говорит, что хорошее образование, в том числе и в области управления, востребовано в любой отрасли промышленности — и в энергетике, безусловно, тоже.

**ЧТО ВЫБРАТЬ** Многие считают, что настоящий диплом MBA, подкрепленный весомыми и актуальными бизнес-знаниями, можно получить лишь за рубежом, а в России представлены лишь бледные подобию настоящего бизнес-образования. Это достаточно спорное утверждение, однако следует согласиться с тем, что подобрать высококлассный преподавательский состав и предоставить качественное образование могут лишь немногие бизнес-школы в России. С другой стороны, выбирать между отечественными и зарубежными школами следует, опираясь на то, где вы потом намерены работать. Зачастую «русский» MBA больше подходит тем, кто развивает свой бизнес на территории России.

По словам госпожи Грязновой, стоимость обучения составляет примерно 1 млн рублей за обучение одного топ-менеджера при двухлетнем периоде учебы. «Что же касается того, где лучше получать диплом MBA, в России или за рубежом, то однозначного предпочтения нет. «Есть хорошие бизнес-школы и в России. Если есть возможность и хорошее владение иностранными языками, то можно выбрать и заграничное обучение», — говорит она.

По словам господина Тиунова, обучение в учебном заведении, имеющем международные аккредитации и участвующем в мировых рейтингах бизнес-школ, будет стоить от €30 тыс. в год. «Во многом стоимость образования зависит от страны, где находится школа: скажем, стоимость обучения в США остается самой высокой в мире. Что касается выбора страны обучения, то в России на сегодняшний день функционируют всего две или три бизнес-школы, дипломы которых признаются на международном рынке. Поэтому выбор программ за рубежом гораздо шире. С другой стороны, обучение в наиболее престижных российских школах дает возможность расширить список своих контактов именно в локальной в деловой среде и приобрести массу полезных знакомств, а также обменяться опытом с коллегами. Насколько это полезно для каждого конкретного руководителя, зависит от стоящих перед ним задач», — подчеркивает господин Тиунов.

По словам Олега Урнева, разрыв между ведущими зарубежными и российскими бизнес-школами небольшой, поэтому не стоит ориентироваться на то, в какой стране ведется преподавание. «Заштатные университеты, которые организуют эти программы только для поддержания своего имиджа, не давая специалистам определенного уровня знаний, существуют и в Америке, и в Европе, и у нас в России. Здесь важно, чтобы университет, отечественный или зарубежный, занимал высокую позицию в рейтингах международных образовательных организациях, а соответствие учебного курса международным стандартам подтверждалось международными аккредитациями. Тогда можно быть уверенным, что программа MBA



ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В РАЗВИТИИ И ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ИНВЕСТИРУЮТ В ОБРАЗОВАНИЕ СВОИХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

будет сочетать в себе лучшие методики академического образования и современные бизнес-практики — и обучающийся получит обширные фундаментальные знания и практические навыки в экономике и управлении предприятием», — констатирует господин Урнев.

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Как ранее писал „Ъ“, первые прототипы современных программ MBA появились в США еще в конце XIX века, когда фирмам потребовались специалисты, владеющие научным подходом к управлению. В середине прошлого века первые программы MBA появились и в Европе. В России активность запуска программ MBA пришла уже на начало XXI века.

До недавнего времени программы MBA во всем мире имели преимущественно дженералистский характер («общий менеджмент»), не имея функциональной или отраслевой направленности. Однако в последние годы спрос смещается в пользу специализированных MBA. По наблюдениям специалистов, большей популярностью пользуются программы по развитию лидерских качеств, MBA в маркетинге, финансах, IT, логистике.

Согласно рейтингам EdUniversal и газеты «Известия» за 2011 год, Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ) была признана бизнес-школой номер один в России. На сегодняшний день ВШМ предлагает своим слушателям двухлетнюю программу делового администрирования, которая включает в себя 16 обязательных дисциплин из областей стратегического и функционального менеджмента организации, три модуля дисциплин по выбору в качестве специализации (стратегическое управление ресурсами; управление знаниями; предпринимательство и инновации; управление проектами; маркетинг, ориентированный на потребителя; корпоративное управление и ценностно ориентированный менеджмент), стратегические деловые игры, тренинги по ведению переговоров и работе в команде, недельные учебные модули в бизнес-школах Европы, Азии и США.

В Санкт-Петербургском международном институте менеджмента (ИМИСП) в этом учебном году представлены пять

программ уровня MBA/EMBA: «Executive MBA Стратегия», «MBA Практика успешного управления», «MBA Финансовый директор», «MBA Проектный менеджмент» и «MBA Добывающих отраслей».

Программа с приставкой executive создана для аудитории определенного статуса и опыта, вовлеченной в принятие инвестиционно емких решений, имеющих долгосрочные последствия для бизнеса. «Программа имеет стратегическую специализацию. Многие из того, о чем говорится в аудитории, можно отнести к эксклюзивным технологиям управления, в которых нуждаются зрелые, опытные, состоявшиеся бизнесмены и управленцы. В этой программе больше камерности, индивидуальности, дискуссии», — рассказывает Дмитрий Павлов, директор по внешним связям и продажам MBA ИМИСП. Остальные четыре программы адресованы классической аудитории MBA: менеджерам 27–35 лет, пришедшим за систематизацией знаний, полученных практическим путем, и ориентированным на резкое ускорение или изменение карьеры. «Эти программы отличаются функциональной и отраслевой привязкой», — поясняет господин Павлов.

**АНАЛИЗ** Юрий Тазов, президент Российской лиги MBA и Валерия Чернецова, руководитель отдела аналитики рекрутингового портала Superjob.ru, провели исследование, чтобы составить картину современного российского бизнес-образования. В анкетировании приняли участие выпускники 53 российских бизнес-школ, представляющих Москву (34), Санкт-Петербург (5), Поволжье (7), Урал (2) и Сибирь (5).

Большинство (69%) выпускников программ MBA — мужчины. За последние пять лет их доля снизилась на 8–10% за счет активного роста интереса к получению бизнес-образования со стороны женщин. Более половины выпускников бизнес-школ получают MBA в возрасте до 35 лет: 28% до 30 лет, 28% — 30–35 лет, 23% — 35–40 лет, 13% — 40–45 лет, 8% приходится на людей старше 45 лет.

Основной поток поступающих на программы MBA составляют менеджеры высшего и среднего звена (38 и 37% соответственно). Еще 18% слушателей

бизнес-школ — линейные менеджеры. По сравнению с прошлым годом наблюдается увеличение доли владельцев бизнеса среди слушателей программ MBA: если раньше они составляли 4% от всех поступивших в бизнес-школы, то сейчас их доля увеличилась до 7%. Чаще всего причиной получения степени MBA служит стремление к карьерному росту (48%) или необходимость MBA для успешной работы на текущей позиции (46%). Причем женщины называют первую причину значительно чаще, чем мужчины (52% против 45%).

46% линейных менеджеров, получивших диплом MBA, стали руководителями отделов, еще 29,3% — топ-менеджерами, 2,9% — владельцами бизнеса. Тем не менее каждый пятый линейный менеджер не смог в рассматриваемый период реализовать полученные знания для продвижения по карьерной лестнице. Среди мидл-менеджеров ситуация следующая: половина из них по окончании бизнес-школы перешли на следующую ступеньку карьерной лестницы, еще 7,6% открыли собственное дело. 9,5% топ-менеджеров организовали свой бизнес, 89,3% продолжают работать на высших руководящих позициях, что объяснимо: карьерно им расти почти некуда, можно лишь увеличивать доход. Доля тех, чья карьера пошла вниз, невелика (1,2%), то есть такие случаи являются исключениями из общего правила.

Почти 92% владельцев бизнеса остались у руля своего дела и после получения степени MBA. 1,6% перешли в категорию наемных топ-менеджеров, 6,5% стали руководителями среднего звена. Такие случаи нельзя однозначно рассматривать как неудачу выпускников программ MBA в организации собственного бизнеса: позиция топ-менеджера в крупной компании вполне может больше отвечать задачам реализации значимых идей и применения новых знаний, чем раскрутка собственного небольшого дела. То же относится и к руководителям среднего звена, полномочия которых в крупных компаниях зачастую позволяют применять методы управления, освещаемые в программах MBA.

55% из тех, кто рассчитывал использовать полученные в бизнес-школе знания для открытия собственного бизнеса, а настоящему времени уже реализовали свои планы. Доля желающих открыть собственный бизнес растет с повышением уровня позиции: если среди специалистов об этом заявили всего 3,5% опрошенных, то среди топ-менеджеров такой ответ дали 6,9% респондентов. Очевидно, что при достижении карьерного потолка все больше руководителей задумываются о переходе в категорию владельцев собственного бизнеса.

Получить бизнес-образование с целью карьерного роста чаще всего хотят линейные менеджеры (73,1%) и менеджеры среднего звена (53,6%). Среди топ-менеджеров такую цель назвали 34,7% респондентов. Большая часть менеджеров высшего звена (58,4%) считает, что знания MBA необходимы им для работы на их сегодняшней позиции, тогда как среди мидл-менеджеров такого мнения придерживаются 39,5%, а среди линейных менеджеров — 23,4% респондентов. Это интересный аргумент в копилку вечного спора, для кого существует программа MBA: для менеджеров среднего звена или топ-менеджеров. ■

# ОБ ЭНЕРГОРЕСУРСАХ ЗАМОЛВИТЕ СЛОВО

**В 2015 ГОДУ СПРОС НА НЕФТЬ СТРАН ОПЕК, ПО ПРОГНОЗУ САМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, СНИЗИТСЯ НА 300 ТЫС. БАРРЕЛЕЙ В СУТКИ, ДО 28,92 МЛН БАРРЕЛЕЙ. И ЭТО ПОТРЕБЛЕНИЕ ОКАЖЕТСЯ МИНИМАЛЬНЫМ ЗА 12 ЛЕТ. ПРИ ЭТОМ ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА НЕФТЯНОМ РЫНКЕ УВЕЛИЧИВАЕТСЯ. ПО ДАННЫМ МЕЖДУНАРОДНОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА (МЭА), В ОКТЯБРЕ МИРОВОЙ ОБЪЕМ ПОСТАВОК НЕФТИ ВЫРОС НА 350 ТЫС. БАРРЕЛЕЙ В ДЕНЬ, ДО 94,2 МЛН БАРРЕЛЕЙ. В ГОДОВОМ ВЫРАЖЕНИИ РОСТ ОБЪЕМА ПОСТАВОК СОСТАВИЛ 2,7 МЛН БАРРЕЛЕЙ В ДЕНЬ. ВГ В НАЧАЛЕ И В КОНЦЕ ЭТОГО ГОДА ОПРОСИЛ НЕЗАВИСИМЫХ АНАЛИТИКОВ, ЧТОБЫ СРАВНИТЬ ТО, КАК ПРОГНОЗЫ ИЗМЕНИЛИСЬ С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ.** УЛЬЯНА ТЕРЕЩЕНКО

В декабре ОПЕК опубликовала прогноз, в котором снизила спрос на свою нефть. Кроме того, прогноз ОПЕК по мировому спросу на нефть в 2014 году понижен на 120 тыс. баррелей в сутки. Новый прогноз организации предполагает рост мирового спроса в 2014 году на 930 тыс. баррелей в сутки, до 91,13 млн баррелей в сутки.

При этом, как ранее писал „Ъ“, на 166-м заседании в Вене 27 ноября ОПЕК не стала снижать объем квот на добычу нефти, сохранив его на уровне 30 млн баррелей в сутки как минимум на ближайшие полгода. Организация объяснила свое решение тем, что рынок стабилизируется самостоятельно, и обвинила в нынешнем падении цен сланцевую нефть США. «В интересах восстановления рыночного баланса конференция решила сохранить добычу на уровне 30 млн баррелей в сутки, установленном в декабре 2011 года», — заявил тогда пред-

ставитель ОПЕК Хасан Абдул Хамид. При этом он подчеркнул, что участники картеля могут изменить решение «в случае серьезных изменений в балансе нефтяного рынка». Это решение вызвало обвал на биржах стран Персидского залива и усилило падение цен на нефть на мировом рынке.

В целом предложение на нефтяном рынке только растет. По данным МЭА, в октябре мировой объем поставок нефти вырос на 350 тыс. баррелей в день, до 94,2 млн баррелей. В годовом выражении рост объема поставок составил 2,7 млн баррелей в день. Это связано с тем, что годовой рост объема добычи в странах, не входящих в ОПЕК, в размере 1,8 млн баррелей в день сопровождался повышением уровня поставок из стран — членов нефтяного картеля.

В таких условиях аналитики банка Morgan Stanley были вынуждены ухудшить

прогноз средних цен на нефть марки Brent на 2015 год с \$98 за баррель до \$70. Ранее свои прогнозы по нефтяному рынку снижали эксперты банков BNP Paribas, Credit Suisse, Barclays, UBS.

В момент подготовки этого материала, в ночь с воскресенья на понедельник 15 декабря стоимость барреля нефти Brent составляла \$60,93.

**ТАКИЕ РАЗНЫЕ ПРОГНОЗЫ** ВГ в начале и в конце 2014 года попросил экспертов энергетического рынка высказать свое мнение о том, что же будет происходить с объемами потребления отечественных энергоресурсов.

В мае Дмитрий Баранов, ведущий эксперт УК «Финам Менеджмент», говорил, что перспективы данного рынка отличные, ведь нефть, газ и уголь не только составляют наибольшую долю в мировом

энергобалансе, но и служат сырьем для производства десятков тысяч веществ и материалов. «А это значит, что спрос на них не то что в течение нескольких лет, а в течение нескольких десятилетий будет стабильным. Это относится и к российским запасам этих полезных ископаемых. В последнее время ключевыми потребителями нефти и газа в мире стали азиатские государства, и у России, имеющей очень выгодное в этом плане географическое расположение и богатые природные запасы этих углеводородов за Уралом, есть все шансы стать ведущим поставщиком нефти и газа для этих государств с соответствующим ростом доходов и поступлений в национальный бюджет. Это, в свою очередь, может стать решением проблемы, связанной со стремлением Европы отказаться со временем от российских углеводородов. → 26

С 1 декабря 2014 по 8 февраля 2015 года

# КРУТОЙ АВТО LOOK

**x2! x3!**







**Только на АЗС «ЛУКОЙЛ»:**

- Крутые условия начисления баллов\*\*
- Крутые призы

## Главный приз – АВТОМОБИЛЬ

Главный приз предоставлен ОАО Банк «Петрокоммерц»



**Ликард**

Полные правила акции, информация об организаторах, сроках и месте ее проведения, количестве и порядке получения призов — на [club-lukoil.ru](http://club-lukoil.ru). Горячая линия: **8 800 1000 911**

\*\* Обращаем внимание, что поощрение в виде баллов в рамках акции начисляется по итогам первого и второго этапов, в период с 12 по 21 января и с 9 по 18 февраля 2015 года.

**Удачных Вам покупок на АЗС «ЛУКОЙЛ»!**



**Банк Петрокоммерц**  
Группа «ИФД Капиталь»

РЕКЛАМА



ДМИТРИЙ ПЕСЕДОВ

НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ПРЕДЛОЖЕНИЕ НЕФТИ РАСТЕТ, С РУКАМИ ЕЕ НЕ ОТРЫВАЮТ

ТРЕНД

25 → То есть перенаправление экспортных потоков в Азию, и в первую очередь в Китай, может поддержать российский ТЭК», — утверждал он.

Если конкретизировать прогноз, говорил аналитик, то наиболее привлекательными регионами для добычи углеводородного сырья в ближайшие годы станут Восточная Сибирь и Дальний Восток, а также российский шельф, где работы уже ведутся. «В последние несколько лет сделана ставка на активное социально-экономическое развитие этих регионов и освоение их природных богатств. Государство вкладывает средства в это и предлагает частным компаниям делать то же самое. Утверждена государственная программа „Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона“, названы приоритеты, определены размер и источники финансирования, формируется система льгот и преференций, чтобы побудить частный бизнес вкладывать сюда средства. Спрос на углеводороды не уменьшается, увеличивается их добыча, растет объем их переработки и выпуск разнообразной продукции из них, то есть можно утверждать, что нефтяная, газовая и угольная индустрии как в мире, так и в России будут чувствовать себя в ближайшие годы вполне уверенно, а значит, и акции компаний занимающихся данными видами экономической деятельности будут весьма привлекательны для инвесторов, а сами компании будут демонстрировать хорошие производственные и экономические показатели», — сообщил господин Баранов.

Виктор Неустроев, ведущий аналитик Wild Bear Capital, в апреле этого года говорил о том, что события на Украине внесли свой вклад в ценообразование на мировом рынке нефти. Мировые цены немного подросли. «Однако вероятность того, что ЕС и США введут санкции против России, которые скажутся на торгово-экономических отношениях России и Запада, крайне низка. Так что не следует опасаться сокращения поставок российской нефти на мировой рынок. Сложнее ситуация обстоит с российским газом. Очевидно, Украина просто не в состоянии оплатить долги за поставки российского газа. И это вызывает опасения относительно поставок газа в Европу, транзит которого осуществляется через Украину. Я считаю, что какое-то компромиссное решение совместно с Западом будет принято по данному вопросу. Ведь Европа находится фактически в зависимости от российского газа. Сейчас этот вопрос не стоит столь остро, но к началу будущего отопительного сезона нужно что-то предпринимать», — говорил тогда господин Неустроев.

Антон Щербаков, эксперт аналитической группы ИА «Крединформ», утверждает, что потребление углеводородов можно сравнить исходя из их добычи. «Так, по оценкам Международного энергетического агентства, в 2013 году мировым лидером по добыче нефти являлась Россия, поставлявшая на рынок 10,9 млн баррелей в день. На втором месте шла Саудовская Аравия с 9,9 млн, потом США с примерно 8,5 млн баррелей в день. Производство газа по сравнению с 2011 годом в России незначительно снизилось, а с учетом роста добычи в США (прежде всего сланцевого газа) произошла смена мирового лидера, которым наша страна была много лет подряд. Положительная или отрицательная динамика потребления

углеводородов напрямую зависит от роста мировой экономики. После глобального финансового кризиса 2008 года и долгового кризиса в странах ЕС происходит плавное восстановление экономического роста в ведущих экономиках мира, прежде всего в США, Германии. Однако, по прогнозам многих аналитиков, Китай через 1–3 года обгонит США по объему ВВП и станет первой державой мира. Ввиду сравнительно небольших запасов нефти и газа в Поднебесной и исчерпаемости их угольных бассейнов, а также из-за удручающего влияния на атмосферу угольных станций (основа энергетического баланса страны) удовлетворение энергетических нужд Китая будет играть одну из определяющих ролей в мировой энергетике в ближайшем будущем. Поэтому о снижении потребления углеводородов говорить не приходится», — утверждал господин Щербаков.

**ВОПРОС ЦЕНЫ** Что касается цен на нефть, то мировой нефтяной рынок зависит от огромного числа самых разных факторов и откликается практически на любые события в любой части света, поэтому наивно полагать, что кто-то может влиять на него достаточно долгое время. Практически сразу найдутся другие игроки, которые будут действовать таким образом, чтобы вернуть ситуацию к равновесию, в частности, они могут уменьшить объемы поставки нефти на рынок.

«Колебания цен на нефть происходят регулярно. Цены то снижаются, то вновь растут. Эти своеобразные „качели“ давно известны в мире и рынок к ним относится весьма спокойно. К примеру, 4 февраля текущего года баррель нефти Brent стоил \$105,27 за баррель, а 18 февраля — \$110,63. Или, к примеру, 2 апреля баррель марки Brent стоил \$104,7 за баррель, а уже 24 апреля — \$110,41. Так что до конца года возможно повторение практически любой ситуации: и скачкообразного роста цены, и стремительного падения вниз. Однако следует помнить, что такие колебания краткосрочны, а затем рынок достаточно быстро отыгрывает их. Очевидно, что такая тенденция сохранится и в 2015 году, то есть стоимость барреля будет отличаться высокой волатильностью», — уже в декабре 2014 года утверждает господин Баранов.

Если говорить о прогнозах, то ключевым фактором, который будет определять цену на нефть, является наступление календарной зимы в Северном полушарии, ключевом потребителе нефти и нефтепродуктов, считают эксперты.

«В случае крайне холодной зимы в Северном полушарии, а такие прогнозы

уже были, можно ожидать повышения цен на нефть, пусть не очень большого, но оно может послужить толчком к формированию повышательного тренда в котировках нефти. Понятно, что на нефтяном рынке есть и другие факторы, которые могут играть против повышения, но все же наступившая зима должна способствовать тому, чтобы цена нефти выросла. Как бы там ни было, в одном можно быть уверенным совершенно точно: учитывая значительный стабильный спрос на нефть и нефтепродукты в мире и то, что замены им практически нет, причем не только в качестве топлива, но и в качестве ценнейшего сырья для выпуска тысяч наименований товаров, цена на них не будет стремиться к нулю в ближайшие несколько десятилетий. А значит, нефтедобывающим странам вряд ли стоит беспокоиться, пока нефть остается одним из ключевых видов ресурсов для всего человечества, их благополучию вряд ли что-то угрожает, хотя некоторые потрясения их экономику все же ждут», — говорит господин Баранов.

Весной господин Щербаков говорил, что последние события на Украине спровоцировали масштабный политический кризис в отношениях между Россией и западными странами. «Угрозы и санкции, последовавшие после принятия Крыма в состав РФ, пока несут скорее политический характер, поскольку Россия для ЕС является третьим внешнеторговым партнером после США и Китая. И всерьез накладывать экономические ограничения на такое крупное государство невыгодно бизнесу в самом ЕС.

До трети в энергетическом балансе стран Европы обеспечивают поставки из РФ. Заявление Барака Обамы о готовности полностью удовлетворить нужды ЕС в энергоресурсах за счет сланцевого газа из США, выглядит скорее как очередная угроза, нежели реальный экономический расчет, ибо трудно представить логистическую схему доставки ресурсов через Атлантику, не говоря уже об их стоимости для потребителя, которая будет явно выше стоимости российского газа», — говорит он.

Господин Щербаков отмечал, что планы самой Европы о диверсификации рынка тоже весьма туманны. «Угрозы Ирану за его ядерную программу, война в Сирии, неутрачивающие беспорядки в Ираке не позволяют в ближайшем будущем даже мечтать о возможной прокладке трубопроводов (как наиболее рентабельный тип транспортировки) из стран Персидского залива. Россия же уже на протяжении десятков лет остается надежным поставщиком углеводородов на европейский

рынок, и этот факт трудно отрицать, а тем более искать ему замену. Основная проблема для РФ как продавца заключается в транспортировке ресурсов до конечного потребителя через транзитную территорию Украины. Соседняя страна находится в глубочайшем политическом и экономическом кризисе, Газпром заявил о введении авансовой системы оплаты. Долг растет. Возникает риск отбора газа, предназначенного для европейского потребителя. Реализация „Северного потока“, позволившего диверсифицировать пути доставки, не снимает эту проблему окончательно. В связи с этим активизировался процесс по строительству „Южного потока“, ряд стран высказали свою заинтересованность в этом проекте, несмотря на сложную политическую обстановку», — говорил ранее господин Щербаков.

**ВОПРОС ОБЪЕМОВ** Что касается добычи нефти в России в ближайшие год-два, то, как говорят эксперты, в первую очередь, все будет зависеть от ситуации в экономике, причем не только в российской, но и в мировой, ведь, как известно, экспорт нефти составляет значимую долю от общего объема добытой в стране нефти.

По словам господина Баранова, если ситуация в экономике все же начнет выправляться, то вполне можно ожидать увеличения потребления нефтепродуктов, а значит, и увеличения добычи нефти в стране. «Ведь из нефти получают десятки тысяч самых разных продуктов, без которых не могут существовать ни все другие отрасли, ни жители нашей планеты, а, значит, их надо производить: топливо и масла, пластмассы и волокна. С другой стороны, снижение добычи возможно не по экономическим причинам, а по геологическим. Как известно, запасы легко добываемого „черного золота“ сокращаются. Кроме того, добыча нефти продвигается в труднодоступные регионы с очень непростыми климатическими и геологическими условиями, что затрудняет создание необходимой инфраструктуры и может сказаться на темпах освоения этих месторождений и объемах добываемой нефти. Однако стоит принять во внимание, что постепенно увеличивается добыча вязкой и сверхвязкой нефти, активизируются работы по добыче нефти в Восточной Сибири, на Дальнем Востоке, на шельфе, то есть происходит своего рода замещение одних источников нефти другими. Добыча нефти в России в 2015 году будет зависеть от состояния мировой и российской экономики, спроса на нее и уровня цен. Согласно прогнозу Минэнерго РФ, в 2014 году может быть добыто 525,3 млн тонн, в 2015–2016 годах добыча должна стабилизироваться

на уровне 525 млн тонн, а увеличиться она должна в 2017 году до 526 млн тонн. Такой прогноз вполне реалистичен, и возможно, что показатели добычи нефти в 2015 году в стране будут близки к прогнозным значениям Минэнерго РФ», — заключает господин Баранов.

Руководитель секции «Финансирование в энергосбережение» при Госдуме РФ, генеральный директор холдинга «Теплоком» Андрей Липатов в конце этого года говорит, что все зависит от растущего объема спроса на нефть. «И статистика показывает, что спрос на нефтепродукты ежегодно увеличивается — немного, на 3–3,5%, но рост стабилен. Очевидно, что в среднесрочной перспективе тренд по потреблению нефти на единицу потребления будет нисходящий. Во-первых, весь мир нацелен на энергосбережение. Во-вторых, основной потребитель нефтепродуктов — транспорт — будет постепенно переходить на альтернативные источники. Таким образом, объем на единицу потребления будет сокращаться, однако количество единиц потребления будет больше. Так что производителям нефти и газа не стоит волноваться», — полагает господин Липатов.

Так, на внутреннем рынке России спрос будет расширяться. «В частности, за счет сельского хозяйства, которое является вторым по значимости потребителем углеводородов. Если мы будем развивать сельское хозяйство, рынок будет расти. Но экспорт России реально сократится. Выпадающий газ в Европу может поставлять Норвегия, которая уже сегодня обеспечивает около трети европейского потребления, причем это далеко не предельная нагрузка норвежского газопровода. Однако все потребности Норвегия все равно не обеспечит. Во-первых, это невозможно в силу европейского законодательства. Во-вторых, не построена необходимая транспортная инфраструктура», — утверждает господин Липатов.

«Что касается сланцевого газа, то РФ занимает первое место в мире по его запасам, но не занимается его разработкой. По двум причинам: во-первых, у нас хватает природного, во-вторых, это удар по экологии. Я бы сказал, что мы более ответственно подходим к этому вопросу. Решение строить газопровод в Турцию, безусловно, политическое, выгодное обеим сторонам. Благодаря этому Турция станет участником газового распределения, получит „вентиль“ и, несомненно, сможет воспользоваться этим рычагом в ее диалоге с Европой. А Россия получает нового стратегического партнера в газовом бизнесе», — высказывается господин Липатов. ■



www.tgc1.ru

**ТГК-1** | ЭНЕРГИЯ СЕВЕРО-ЗАПАДА



Более **7 000 МВт**  
установленная электрическая мощность

Более **13 000 Гкал/ч**  
установленная тепловая мощность

РЕКЛАМА

В /tgc1ru f /TGC1.RU @tgc1 tgc1spb

# КУРС НА ЗАМЕЩЕНИЕ

ЭКСПЕРТЫ ГОВОРЯТ, ЧТО ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫМИ ОБЛАДАЕТ РОССИЯ, В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ НЕ ПОЗВОЛЯТ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ ПРОИЗВЕСТИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В СФЕРЕ ЭНЕРГЕТИКИ. В РЯДЕ ОТРАСЛЕЙ СИТУАЦИЯ ЛУЧШЕ, НАПРИМЕР, В АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ, В РЯДЕ — ХУЖЕ, ДОПУСТИМ, В СЕГМЕНТЕ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ СЕТЕВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ. В ЦЕЛОМ ОТРАСЛЬ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИНОСТРАННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. КРОМЕ ТОГО, ОТСТАВАНИЕ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПРИВЕЛО К ПОЛНОМУ ПРЕКРАЩЕНИЮ ВЫПУСКА МНОГИХ ТОВАРОВ, КОМПЛЕКТУЮЩИХ В ЦЕЛОМ РЯДЕ ОТРАСЛЕЙ. УЛЬЯНА ТЕРЕЩЕНКО

По мнению ряда экспертов, нынешняя макроэкономическая и геополитическая ситуация двояко влияет на рынок энергетической промышленности. С одной стороны, компаниям стало труднее и дороже кредитоваться, а также возросли риски, связанные с возвратностью инвестиций, а с другой стороны, появляется возможность нарастить долю рынка за счет принятого страной курса на импортозамещение. Но последнее сработает лишь в том случае, если качество производимой продукции отечественных промышленников будет действительно находиться на конкурентоспособном уровне.

**ЧЕМ БОГАТЫ** Алексей Кудинов, руководитель департамента консалтинга Института проблем предпринимательства, говорит, что если раньше российские компании принимали участие в международных консорциумах по поставке оборудования, выполняя в них определенную часть работ, то сейчас зарубежным производителям нет необходимости в подключении к этим проектам наших машиностроителей. «А ведь это рынок, который позволил российским предприятиям пережить и отсутствие заказов на поставку продукции для отечественных потребителей, и относительно безболезненно пережить финансовый кризис 2008-2009 годов. Так, у „Силовых машин“ сейчас в структуре заказов 88% приходится на экспорт, у „ЭМАльянса“ — более 50%, у „Объединенных машиностроительных заводов“ (ОМЗ) — почти 56%.

Сами мы можем производить паровые и газовые турбины, генераторы, трансформаторы и выключатели, кабельную продукцию („Рыбинские моторы“ в городе Рыбинске и Ленинградский металлургический завод, это совместное производство компании „Силовые машины“ с Siemens. Эти заводы производят газовые турбины в очень небольшом количестве и всего двух типов: мощностью 165 МВт и 110 МВт), реакторы ВВЭР с мощностью 1000 и 1200 МВт (ОАО „Ижорские заводы“), — рассказывает господин Кудинов.

Эксперты говорят, что Россия конкурентоспособна в производстве силовых трансформаторов I–III габаритов, заводы которых есть на территории России: ОАО «ЭТК БирЗСТ» (Биробиджан), ЗАО «Группа компаний „Электроцит-ТМ-Самара“», ОАО «Алттранс» (Барнаул), ЗАО «Трансформер» (Подольск), ОАО «Электроцит» (Чехов), ОАО «Курганский электромеханический завод», ООО «Завод НВА» (Расказово, Тамбовская область).



ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО СРЕДИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ШАНСЫ СТАТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМИ ЕСТЬ НЕ ТОЛЬКО У КОМПАНИЙ, ВЫПУСКАЮЩИХ МАТРЕШКИ

«У нас есть технологические заделы по отдельным видам оборудования. Наиболее сильные позиции — в гидроэнергетическом и атомном оборудовании, а также в продлении срока службы и модернизации работающих паровых турбин. Также развитию способствует то, что мы освоили технологии работы на мировом рынке. Хотя доля на мировом рынке невелика, есть успешный опыт победы в тендерах на поставку и монтаж оборудования в развивающихся странах Азии, Африки, Латинской Америки. Политическая поддержка отрасли. Имеется заинтересованность государства в развитии отрасли под контролем отечественного капитала (при сохранении за государством влияния или контроля за ключевыми предприятиями), связанная с вопросами обеспечения национальной безопасности. Кроме того, традиционная „привязанность“ потребителей к отечественному оборудованию. Практически все установленное энергетическое оборудование на электростанциях — отечественного производства. Значи-

тельная его часть будет модернизироваться, а не заменяться, что усиливает позиции отечественных компаний», — говорит господин Кудинов.

Кроме того, рынок ждет масштабный рост в ближайшей перспективе, как считают эксперты. С учетом сроков службы оборудования в электроэнергетике и затянувшейся инвестиционной паузы внутренний спрос на энергооборудование может существенно возрасти по сравнению с существующим уровнем. По различным оценкам, возможно возникновение ситуации, когда спрос на энергетическое оборудование в отдельные годы может превысить существующие производственные мощности на 20–30%. Также ожидается рост спроса на газовые турбины в связи с перспективным строительством новых и модернизацией действующих трубопроводов.

Также стоит упомянуть кооперацию с зарубежными производителями. По различным оценкам, на мировом рынке ожидается рост потребления электроэнергии

не менее чем в 1,5 раза до 2020 года. Освоение этого рынка возможно в рамках кооперации, по всей видимости, в части создания наиболее материалоемких и трудоемких деталей и узлов.

Генеральный директор ОАО «Ижорские заводы» Олег Урнев утверждает, что наша страна обладает самыми серьезными возможностями в области производства оборудования для традиционной энергетики и особенно энергетики атомной. «В этой отрасли вопрос импортозамещения не слишком актуален, поскольку практически все оборудование для атомных электростанций производится на российских предприятиях. „Ижорские заводы“ производят все основное корпусное оборудование первого контура АЭС, включая корпус реактора. При этом доля импорта в себестоимости нашего оборудования для АЭС не превышает 5%. Еще один важный рынок, куда наша компания поставляет свою продукцию, это рынок реакторного оборудования для нефтепереработки. Здесь доля импорта составляет не более 10%.

Всего несколько лет назад наша компания освоила производство сосудов, предназначенных для глубокой переработки нефти, в соответствии с требованиями мировых лицензиаров. Сегодня мы предлагаем качественный, конкурентоспособный продукт. При этом в связи с ослаблением национальной валюты цены для наших потенциальных заказчиков стали еще более привлекательными. Поэтому мы очень рассчитываем, что при реализации инвестиционных проектов наши заказчики будут активнее сотрудничать именно с российскими производителями», — надеется господин Урнев.

По словам Олега Шевченко, вице-президента по энергетическим проектам ЗАО «РЭП Холдинг», отсутствие стимулов в последние годы (к примеру, более дешевый импорт) не давало развиваться ряду направлений. «Тем не менее в стране есть несколько предприятий с международным уровнем организации производства, оснащенных великолепными станками. Если говорить о том, что импортируем, то завозим мы поковки роторов, точное литье, части горячего тракта газовых турбин. Самым критичным является литье для монокристаллических лопаток. Инвестиции в технологию и производство составят примерно €50 млн», — говорит господин Шевченко.

По его мнению, ослабление рубля дает возможность надеяться на то, что российская энергетическая продукция вновь может обрести конкурентоспособность на международных рынках.

«Российские производители до сих пор умеют делать хорошие теплофикационные паровые турбины, конденсационные паровые турбины до 300 МВт (более мощные турбины пока уступают зарубежным аналогам). Несомненно, имеются отличные гидравлические турбины, особенно мощные, а также турбины для атомной отрасли. Из современных газовых турбин по-настоящему русской можно назвать машину „Ладога“ производства „РЭП Холдинга“. Здесь разработчик лицензии General Electric согласился передать сто процентов технологии», — рассказывает Олег Шевченко.

**НЕЗАВИСИМЫЙ ТЕПЛОУЧЕТ** Что касается систем учета, регулирования и автоматизации, то Россия сегодня независима. Доля импорта этой продукции на российском рынке не превышает 20%, большая ее часть поступает из Германии («Зеннер», «Иста», «Техем»), Дании («Данфосс», «Камstrup») и Польши.

В России более 150 компаний имеют теплосчетчики в своем портфолио, более 230 моделей счетчиков — в реестрах. Основные производители — компании «Теплоком», «Взлет», ТБН «Энергосервис», «Логика», «Карат», «Термотроник», «ТЭМ-прибор».

Руководитель секции «Финансирование в энергосбережение» при Госдуме РФ, генеральный директор холдинга «Теплоком» Андрей Липатов говорит, что если рынок финансов, стоимости капитала мы проиграли, то рынок мер и измерений энергоресурсов, рынок учета, мы не должны упустить. «И здесь необходимо использовать свои наработки и разработки. Такие компании, как „Теплоком“, являются знаковыми — ни один иностранный участник не может привнести ничего нового в нашу сферу. Все, что бы они ни пытались нам предложить, либо

уже производится нами, либо отброшено как ненужный элемент. Например, разрезанная точность ультразвуковых расходомеров по факту не соответствует заявленной, так как, во-первых, они плохо меряют малый расход воды (в то время как электромагнитный расходомер фиксирует любое движение в трубе), во-вторых, ультразвук не может правильно мерить поток в металлосодержащей воде, то есть имеющей примеси или ржавчину. Поэтому точность электромагнитного метода измерения в России не подвергается сомнению. И говорить о том, что Европа диктует нам какие-то стандарты, не приходится: если у нас погрешность приборов исчисляется в долях процентов, то у западного производителя она составляет 5–7%. Это один из факторов, благодаря которому отечественные производители удерживают существенную долю рынка — более 80%! — несмотря на то, что уровень технологичности производства у нас пока ниже, чем у западных коллег. Если там полная автоматизация, то у нас частичная. Тем не менее мы, по их словам, производим ювелирные изделия. Это касается всех звеньев: и разработки, производства, продаж, и последующего сервиса», — утверждает господин Липатов.

**ГИДРОЭНЕРГЕТИКА** До 1990-х годов все гидроэлектростанции (ГЭС) России создавались почти исключительно на базе отечественного оборудования, материалов и технологий. Таким образом, были построены большинство ныне действующих ГЭС России, включая крупнейшие в мире Саяно-Шушенскую, Красноярскую, Братскую и многие другие.

По словам главного инженера ОАО «Ленгидропроект» Бориса Юркевича, примерно с середины 1990-х появилась возможность использовать импортное оборудование и технологии. «В этот период строительство новых ГЭС не велось, но на действующих ГЭС в рамках реконструкции и технического перевооружения начали применяться импортные комплектующие, оборудование, строительные машины и механизмы. В первую очередь это было электронное оборудование для систем АСУ, автоматики, релейной защиты, электротехническое оборудование. С начала 2000-х годов и на строящихся ГЭС начало применяться импортное оборудование. Отчасти это было связано с закрытием большого количества отечественных заводов, но, с другой стороны, и производимое в России оборудование зачастую уступало по своим параметрам лучшим мировым образцам. Это создавало дополнительные трудности отечественным производителям, некоторые из них прекратили существование, другие перешли на лицензионные технологии», — говорит он.

На сегодняшний день Россия в состоянии полностью обеспечить себя в следующих видах оборудования для ГЭС: основное энергетическое оборудование — гидротурбины и гидрогенераторы, механическое оборудование — затворы, сороудерживающие решетки, крановое оборудование всех видов, металлоконструкции; вспомогательное технологическое оборудование — насосы, компрессоры, фильтры, трубы и комплектующие; кабельная продукция, некоторые виды оборудования автоматики, релейной защиты и связи (иногда с использованием импортной элементной базы и комплектующих).

При этом господин Юркевич говорит, что отсутствуют российские аналоги следующих видов оборудования: элегазовые комплектные распределительные устройства (КРУЭ) на напряжение выше 220 кВ, электронное оборудование систем АСУ ТП и технологической автоматики, некоторые типы оборудования связи, системы технологического контроля. «Строительная часть ГЭС может быть полностью обеспечена отечественными видами строительных материалов, включая бетон, арматуру, металлоконструкции, отделочные материалы и изделия, инженерные системы и сети. Имеются достаточно квалифицированные строительные и монтажные компании, обеспечивающие полный объем работ по возведению ГЭС», — подчеркивает господин Юркевич.

Выполнение строительных работ требует использования современной строительной техники, не имеющей российских аналогов, в частности, строительных и монтажных кранов, особенно большой грузоподъемности, бетононасосов, буровых установок для сооружения конструкций «стена в грунте», оборудования для производства земельно-скальных работ — экскаваторов, бульдозеров, тяжелых самосвалов, а также ряда других видов специализированного оборудования и механизмов.

При этом эксперты подчеркивают, что Россия обладает научно-техническим и проектно-конструкторским комплексом, обеспечивающим все виды работ по созданию объектов гидроэнергетики.

«Для обеспечения неувязимости России в части развития и функционирования гидроэнергетики необходимо срочное развитие ряда производств, главным образом в области электронной техники и строительного машиностроения. Потребность в этих производствах не является спецификой гидроэнергетики, она характерна для большинства отраслей экономики России», — заключает господин Юркевич.

По словам господина Кудинова, в России производится все основное оборудование для ГЭС (основные производители: ОАО «Тяжмаш», «Силовые машины», ЗАО «Диаконт», ВНИИА им. Духова), за исключением программного обеспечения и систем управления. «На данный момент на российских ГЭС преимущественно используются системы автоматизированного управления (CAV) иностранного производства (Siemens). Что касается энергомашиностроения для ГЭС, то основное оборудование делается в России. Отсюда можно сделать вывод, что уязвимость минимальная и касается скорее дополнительного оборудования. На базе ОАО «Ижорские заводы», ОАО «Уралхиммаш» и Skoda был создан интегрированный и высокодифференцированный инжиниринговый и научно-производственный холдинг в области тяжелого машиностроения „Объединенные машиностроительные заводы“ (группа „Уралмаш-Ижора“), — рассказывает господин Кудинов.

**РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ** Сегодня на Северо-Западе производство оборудования для энергетики составляет 6,5% от всего объема обрабатывающих производств и 4,9% от промышленного производства в целом. Производство и распределение электроэнергии, газа и воды дает 13,1% промышленности региона.

Как ранее комментировал для „Б“ руководитель проектов практики «Промышленность» консалтинговой группы «НЭО Центр» Иван Филютин, Северо-Западный федеральный округ исторически является ключевым российским регионом, где сконцентрированы основные производственные мощности по выпуску электрогенерирующего оборудования большой мощности. «В Петербурге расположено крупнейшее российское производственное предприятие энергетического машиностроения — ОАО «Силовые машины», которое является монополистом на рынке турбин и электрогенераторов для гидроэнергетики, а также основным российским предприятием по выпуску паровых и газовых турбин большой мощности», — отмечает он. Так, компания полностью обеспечивает потребность отечественного рынка в генерирующем оборудовании для гидроэнергетики, конденсационных паровых турбинах большой мощности, а также контролирует до 50% совокупного рынка газотурбинных установок большой мощности.

В числе крупнейших предприятий в энергетической отрасли — ОАО «Звезда-Энергетика», созданное в феврале 2001 года, дополняет эксперт аналитической группы ИА «Крединформ» Антон Щербаков. Компания является одним из лидеров отрасли и разрабатывает проектно-сметные документации для строительства электростанций и ТЭЦ мощностью до 200 МВт, изготавливает контейнерные электростанции единичной мощностью от 50 до 2500 кВт, в том числе с утилизацией тепла. Кроме того, предприятие осуществляет строительство «под ключ» стационарных, блочно-модульных электростанций и ТЭЦ мощностью до 200 МВт. Эксперт также выделяет компанию «Электроматериалы», которая является одним из ведущих поставщиков электротехнической продукции отечественных и зарубежных производителей.

В ТГК-1 считают, что промышленный потенциал Петербурга в энергетической области можно назвать высоким. В городе производится большой спектр оборудования для энергетической области. Наш регион поставляет для энергетики электрические трансформаторы и генераторы, паровые турбины, газовые турбины разной мощности и разного назначения. Кроме того, в Петербурге выпускаются гидроагрегаты для гидроэлектростанций.

**СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** В ОАО «ТГК-1» говорят, что в качестве стороны для развития очевидным остается сегмент производства высоковольтного коммутационного оборудования (элегазовые выключатели, элегазовые комплектные распределительные устройства). С учетом курса на импортозамещение не менее актуальным остается вопрос создания высокотехнологичного производства «горячей части» газовых турбин.

По мнению экспертов, основным препятствием для развития собственных возможностей в сфере энергетического производства являются мощные конкуренты на рынке. Мировой рынок поделен между крупными ТНК (Siemens, ABB, General Electric, Alstom, Mitsubishi, Toshiba). Оборот каждой из компаний на рынке энергооборудования и сопутствующих услуг составляет \$10–40 млрд, что как минимум на порядок выше объема производства российских компаний. → 30

29 → Доля российского энергетического оборудования на мировом рынке в настоящее время составляет около 2% (по сравнению с 13% в 1991 году).

Также у нас значительное технологическое отставание по отдельным видам оборудования. Наибольшее отставание — на магистральном направлении развития современной энергетики — в создании парогазовых установок (ПГУ). Эксперты также говорят про слабые позиции в части комплексных решений. Сложности в предоставлении готовых комплексных решений связаны как с малым спектром предлагаемого оборудования, так и отсутствием опыта по предоставлению сопутствующих услуг и послепродажного обслуживания.

Отдельной проблемой является низкая привлекательность рабочего места. Уровень оплаты труда является невысоким по сравнению не только с мировыми конкурентами (разрыв — на порядок), но и с наиболее успешными отечественными компаниями. Это блокирует привлечение молодых специалистов и может привести к утрате передачи опыта уже в перспективе 10–15 лет.

На сегодняшний день доля импортного оборудования в электросетевом комплексе составляет более 50%, а в магистральном сетевом комплексе (220 кВ и выше) — около 70%. До последнего времени в России часть оборудования (например, комплектные распределительные устройства (КРУЭ) 220 кВ и выше, отдельные виды трансформаторов, кабелей) в России не выпускались.

Для исправления ситуации органы государственной власти, энергокомпании принимают активные меры, направленные как на развитие производства оборудования российскими заводами, так и на привлечение в страну ведущих мировых производителей оборудования с обязательным условием обеспечения высокого уровня локализации производства. В частности, компания Hyundai открыла в городе Артем (Приморский край) завод по производству КРУЭ (запущен в 2013 году). При этом в течение трех-пяти лет предполагается локализовать производство комплектующих для нового предприятия до 70%.

По словам господина Шевченко, российские производители способны изготавливать достойное оборудование даже при закрытии импорта. «И турбины, и котлы. Здесь больших проблем не ожидается. Иная ситуация с газовыми турбинами. Все новые станции, оснащенные газотурбинными блоками, построенные в рамках программы ДПМ (договор предоставления мощности), окажутся перед угрозой их останковки из-за отсутствия компонентов горячего тракта, необходимых для их сервисного обслуживания. У нас не только не изготавливают эти части, но даже не имеют технологий для их ремонта. Есть, пожалуй, две компании сегодня, которые в последние три года предметно занимаются темой ремонта газовых турбин и могут говорить о локализации сервиса. Это „Ротек“ (ГК „Ренова“) — по технологиям своего же актива „Зульцер“, а также „РЭП Холдинг“ — по лицензии General Electric. Но их технологий будет явно недостаточно для всего парка. Блоки будут вставать. Кроме того, Россия сильно отстала в станкостроении. Зависимость энергомашиностроительных заводов от импорта станков — почти 90%», — заключает господин Шевченко. ■

# ОХОТА ЗА ТЕХНОЛОГИЯМИ

**ЛОКАЛИЗАЦИЯ ИНОСТРАННЫХ ПРОИЗВОДСТВ В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ, ПРИТОК ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ, ОБУЧЕНИЕ И ЗНАКОМСТВО РОССИЙСКОГО ПЕРСОНАЛА С СОВРЕМЕННЫМИ РАЗРАБОТКАМИ. ОДНАКО, КАК УКАЗЫВАЮТ ЭКСПЕРТЫ, НЕ РЕДКО ЗАРУБЕЖНЫЕ КОМПАНИИ ЗАНИМАЮТСЯ ЛИШЬ СБОРКОЙ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ, НЕ ПЕРЕДАВАЯ НИКАКИХ ТЕХНОЛОГИЙ. КАКИЕ ИНОСТРАННЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ, РАБОТАЮЩИЕ В СЕГМЕНТЕ ЭНЕРГЕТИКИ РОССИИ, ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ С ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПАРТНЕРАМИ, РАЗБИРАЛСЯ КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ ИГОРЬ ГЕРАСИМОВ.**

Среди компаний, которые активно сотрудничают с Россией, можно выделить Vireo Energy, которая осуществляет прямые собственные инвестиции в производство энергии из возобновляемых источников, прежде всего в сфере биоэнергии (то есть выработки энергии из органических источников), Schneider Electric, являющийся ведущим разработчиком и поставщиком комплексных энергоэффективных решений для энергетики и инфраструктуры, промышленных предприятий, объектов гражданского и жилищного строительства, а также центров обработки данных. Кроме того, GE Energy — один из крупнейших в мире поставщиков технологий производства электроэнергии и энергоснабжения, ООО «Сименс Технологии газовых турбин» — производство и обслуживание газовых турбин мощностью выше 60 МВт для России и СНГ; Asea Brown Boveri Ltd. — ведущий поставщик силового оборудования и технологий для электроэнергетики, транспорта, инфраструктуры и автоматизации производства; ОАО «Энел Россия» — производитель электрической и тепловой энергии (совокупная установленная мощность компании составляет 9677 МВт для производства электричества и 2382 Гкал•ч для выработки тепловой энергии); Alstom — крупная французская машиностроительная компания, один из мировых лидеров в производстве энергетического оборудования и железнодорожного транспорта.

**ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ МОМЕНТОМ** Эксперты говорят о том, что сейчас на рынке, несмотря на высокие риски, существует реальная возможность увеличить эффективность отечественным производителям и стать более конкурентоспособными.

Руководитель секции «Финансирование в энергосбережение» при Госдуме РФ, генеральный директор холдинга «Теплоком» Андрей Липатов утверждает, что локализация, если и возможна, то только в технологиях. «Иностранная компания может выйти на российский рынок, если она привносит только технологии, а элементную базу будет покупать на внутреннем либо азиатском рынке. Изготовление продукции из европейских элементов приведет к ее неконкурентоспособности. А реальность такова, что сегодня западные компании, если и локализируют производство в России, то занимаются сборкой,

что экономически необоснованно, хотя и является возможностью обойти санкции. Если открывать производство сегодня, потратив миллионы евро в ожидании прибыли, то при непредсказуемом курсе валют есть шанс, что вы никогда не сможете не только заработать, но и просто вернуть инвестиции. Даже при наличии рынка сбыта», — поясняет господин Липатов.

При этом Андрей Липатов отметил позитивный момент для российских производителей: повышается конкурентоспособность отечественных товаров по отношению к европейским. «Поскольку инфляционный рост отстает от курсового, конкурентоспособность наших товаров на европейских и мировых рынках растет. Для российской экономики это реальный шанс», — говорит господин Липатов.

Заместитель генерального директора — исполнительный директор АО «Атомпроект» Сергей Петров утверждает, что в атомных проектах, разрабатываемых инженерами «Атомпроекта», доля зарубежного оборудования мала, в ценовом выражении она не превышает 10% от общего объема контракта. «Конечно, на наших объектах присутствуют зарубежные технологии — насосные установки, некоторое электротехническое оборудование, специальные арматуры. Но для атомной отрасли риска, что при ограничении поставок иностранных технологий мы столкнемся с трудностями в реализации проектов, нет. Наши поставщики работают по всему миру, нет привязки к определенной стране или производителю, наравне с Европой у нас много контрактов и с азиатскими странами. Важно то, что все основное и самое главное оборудование, так называемое „сердце“ будущего энергообъекта, всегда заказывается и закупается на российских предприятиях. Это в первую очередь, конечно, реакторные установки. С каждым годом перечень отечественной номенклатуры расширяется», — рассказывает господин Петров.

**ПОДХОД К СП** Как ранее писал „Ъ“, в электротехнической отрасли России действуют 15 совместных предприятий с зарубежными производителями. В их числе два СП с Alstom — у «Русгидро» по выпуску гидроэнергетического оборудования и «Атомэнергомаша» по выпуску турбин и генераторов, СП американской General Electric с ОАО «Интер РАО» и «Ростехом»

— «Русские газовые турбины», СП En+ Group и «Росатома» (на базе ОАО «Евросибэнерго») для сооружения реактора на быстрых нейтронах.

Алексей Кудинов, руководитель департамента консалтинга Института проблем предпринимательства, приводит в пример Alstom и ОАО «Атомэнергомаш» (машиностроительный дивизион российской госкорпорации «Росатом»).

«Компаниями в 2007 году было создано совместное предприятие „Альстом-Атомэнергомаш“. Было подписано соглашение о производстве машинных залов АЭС, укомплектованных оборудованием на базе тихоходной технологии „Арабелль“ (Arabelle). Также в основные виды деятельности СП входят: производство тихоходных турбин и генераторов мощностью 1200–1800 МВт, систем пароперегрева и конденсаторов турбин; инженерное сопровождение и комплектация турбинных отделений, их сервисное обслуживание и модернизация. В декабре 2012 года совет директоров СП „Альстом-Атомэнергомаш“ принял решение разместить площадку для производства оборудования машинных залов в Волгодонском филиале „АЭМ-Технологии“ (ПО „Атоммаш“) в городе Волгодонске Ростовской области. Там же запущена подготовка производства отдельных компонентов тихоходной турбины, в рамках исполнения заказа для Балтийской АЭС. На „Атоммаше“ есть возможность для изготовления любого энергомашиностроительного оборудования, а также его отгрузки всеми видами транспорта, в том числе водным с собственного причала», — рассказывает господин Кудинов.

Генеральный директор ООО «Силовые машины» — Тошиба. Высоковольтные трансформаторы» Андрей Пищиков рассказывает, что компания «Силовые машины» и корпорация «Тошиба» реализовали проект по созданию СП и строительству трансформаторного завода в Санкт-Петербурге, который был возведен «с нуля» всего за два года. «Это уникальное предприятие по производству высоковольтных трансформаторов широкой линейки класса напряжения и мощности (110–750 кВ), не имеющее аналогов не только в России, но и в мире по уровню технологического оснащения. Оборудование, установленное на заводе, изготовлено в соответствии с индивидуальными техническими заданиями, которые были



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

**РОССИЯ ИМЕЕТ СИЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ В СЕКТОРЕ ПРОИЗВОДСТВА ТУРБИН, ОДНАКО ПО РЯДУ ДРУГИХ НАПРАВЛЕНИЙ СИТУАЦИЯ ВЫГЛЯДИТ БОЛЕЕ ПЛАЧЕВНО**

составлены совместно с японскими специалистами исключительно для данного производства. В отличие от многих СП, завод имеет полный цикл производства — от раскроя электротехнической стали и сварки до сборки и испытаний», — рассказывает господин Пищиков.

В «Силовых машинах — Тошиба. Высоковольтные трансформаторы» заявили, что за первый год работы заводу удалось сделать многое: загрузка была обеспечена еще на этапе строительства — «Силовые машины» заказали два трансформатора напряжением 110 кВ и мощностью 63 МВА каждый для нужд Первого пускового комплекса, расположенного рядом.

По словам господина Пищикова, сегодня эти машины уже смонтированы на объекте и подключены. «Завершено изготовление аналогичного оборудования для подстанции «Лесной ручей» в промышленной зоне Парнас на севере Санкт-Петербурга. По первому заказу ФСК ЕЭС изготовлены и доставлены на объект два трансформатора для тюменской подстанции «Губернская». Также по заказу ФСК выполняется сборка двух трансформаторов для реконструкции подстанции «Дальняя» во Владимирской области. До конца года произведем две машины для Благовещенской ТЭЦ мощностью 160 и 25 МВА. Всего к настоящему моменту произведены и успешно испытаны шесть единиц продукции, включая оборудование напряжением 220 кВ, которого изначально не было в планах», — сообщил он.

Что касается загрузки на 2015 год, то уже заключены договоры и ведется проектирование для подстанций «Мосэнерго»

и трех объектов ФСК ЕЭС — подстанций «Ижевская», «Салда» и «Газовая». Для последней требуется изготовить трансформатор с повышенным классом напряжения 500 кВ. Всего на 2015 год заказано около 60% от плана, из них менее четверти приходится на маломощные машины. Еще 10% рассчитываем добавить в портфель заказов до конца декабря. Также руководство СП обсуждает с ФСК ЕЭС возможность участия в проектах модернизации энергосистемы Западной Сибири, и сейчас СП готовится к тендеру на реконструкцию трех подстанций в Краснодарском крае.

**И ХОЧЕТСЯ, И КОЛЕТСЯ** При локализации компании сталкиваются с целым рядом трудностей.

Олег Шевченко, вице-президент по энергетическим проектам ЗАО «РЭП Холдинг», говорит, что пока трудности для западных компаний создают их собственные правительства, вводя санкции. «Большинство компаний притормозили инвестиции в развитие бизнеса в России», — говорит он.

Алексей Кудинов рассказывает, что существуют риски отсутствия заказов в связи с кризисом, дефицит квалифицированных кадров, высокий износ производственных фондов, отсутствие налаженной сети поставщиков, таможенные пошлины, трудности с лицензированием импорта электроники, изменение действующего налогового и правового законодательства, изменение макроэкономических показателей.

По словам господина Пищикова, на начальной стадии переговоры «Силовых

машин» и Toshiba были непростыми, так как сказывалась разница в российском и японском менталитете, в подходах к работе. «Но мы всегда стараемся находить компромиссные решения, идем на обидные уступки. Уже к завершению строительства мы стали намного быстрее и проще находить общий язык. Но теперь этот период завершен, у нас работают люди, которые понимают и принимают принципы работы компании. В техническом отношении также были определенные сложности, например приведение в соответствие с российскими стандартами и нормативами методов проектирования оборудования, а также принципов построения системы управления качеством на производстве. Как итог — у нас действует система качества, полностью соответствующая и стандартам корпорации Toshiba, и всем российским и международным нормативам. Кроме того, мы внедрили правила системы «5С» и следуем им, что стало такой же неотъемлемой частью повседневной работы персонала, как на японских предприятиях», — заверил господин Пищиков.

Если же говорить о плюсах для отечественной экономики, то, по словам господина Кудинова, локализация обеспечивает устойчивое инновационное развитие отрасли, приток иностранных инвестиций, обучение и знакомство российского персонала с современными разработками и технологиями, стратегическое сотрудничество по созданию совместных предприятий для реализации инновационных технологических проектов.

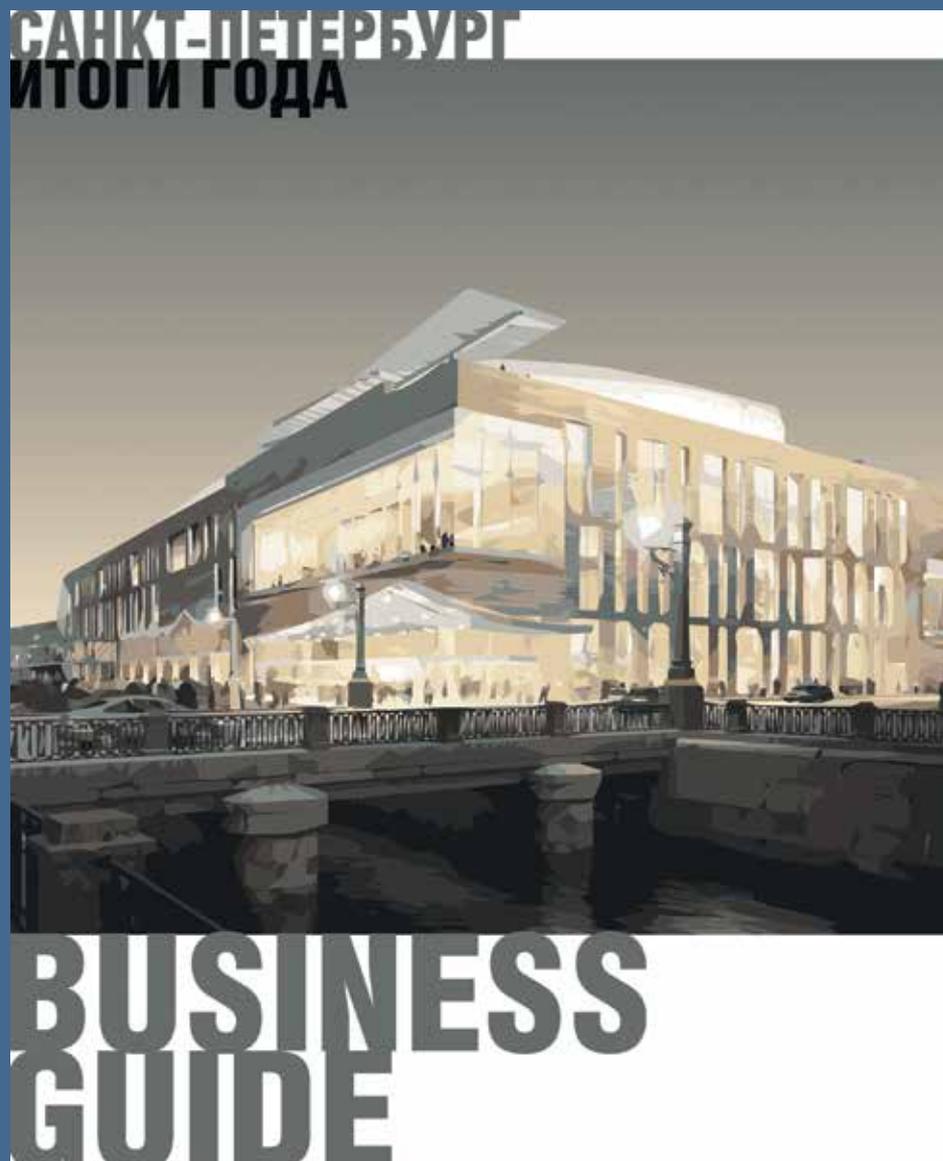
Господин Пищиков считает, что совместное предприятие — особый фор-

мат взаимодействия бизнес-партнеров, который делает сильных игроков рынка еще более конкурентоспособными. «Для корпорации Toshiba сотрудничество с «Силовыми машинами» даст возможность расширить присутствие японской электротехнической продукции на российском рынке. Для «Силовых машин» — это часть бизнес-стратегии, направленная на расширение компетенций и укрепление статуса поставщика комплексных решений для энергетики. Трансформаторы — это новый и перспективный продукт, который дополнит линейку выпускаемой «Силовыми машинами» продукции для оснащения электростанций всех видов и мощностей. Если смотреть глобально, то создание в Петербурге нового трансформаторного производства на базе технологий Toshiba даст положительный эффект для развития российской экономики, ликвидировав техническое отставание в области трансформаторостроения. Создание завода будет способствовать развитию смежных производств в связи с тем, что значительная часть закупок будет осуществляться у отечественных производителей», — уверяет он.

По словам господина Пищикова, российским энергокомпаниям новое производство позволит значительно снизить долю импортируемого оборудования и получить продукцию высокого уровня качества и надежности, что в целом будет способствовать повышению энергоэффективности электросетевого комплекса. «Кроме того, энергетики будут получать продукцию по приемлемым ценам и с комфортной логистикой», — заключает он. ■

ТЕМАТИЧЕСКИЕ  
СТРАНИЦЫ  
ГАЗЕТЫ

**Коммерсантъ**



ЕЖЕГОДНЫЙ ПРОЕКТ  
ИЗ СЕРИИ  
ЦВЕТНЫХ  
ТЕМАТИЧЕСКИХ  
ПРИЛОЖЕНИЙ  
«ИТОГИ ГОДА».  
ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ  
ВЫПУСКА:  
ОБЗОР  
НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
И ОБЩЕСТВЕННО-  
ПОЛИТИЧЕСКИХ  
СОБЫТИЙ  
УХОДЯЩЕГО ГОДА,  
ПОВЛИЯВШИХ  
НА ЖИЗНЬ  
РЕГИОНА

ВЫХОД ПРИЛОЖЕНИЯ — 29 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА

ФОРМАТ — А3

РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

С ГАЗЕТОЙ «КОММЕРСАНТЪ»

РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ В ВЫПУСКЕ  
(812) 325 85 96, e-mail: [reklama@spb.kommersant.ru](mailto:reklama@spb.kommersant.ru)