

«КОМПАНИИ НЕ УМЕРИЛИ АППЕТИТЫ, ОНИ ПРОСТО СТАЛИ МЕНЬШЕ ЕСТЬ» В УСЛОВИЯХ СЖАТИЯ СПРОСА КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКЕ ТЕПЛОЭНЕРГЕТИКИ ТОЛЬКО ОЖЕСТОЧИЛАСЬ, КРУПНЫЕ ФИРМЫ ТЕПЕРЬ БОРЮТСЯ И ЗА НЕБОЛЬШИЕ ЗАКАЗЫ, А МЕЛКИХ ИГРОКОВ ЖДЕТ СМЕРТЬ, КОНСТАТИРУЕТ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ АЛЕНЕ ШЕРЕМЕТЬЕВОЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ТЕПЛОКОМ» АНДРЕЙ ЛИПАТОВ.

BUSINESS GUIDE: Как вы оцениваете текущую ситуацию на теплоэнергетическом рынке?

АНДРЕЙ ЛИПАТОВ: Рынок теплоэнергетики можно оценивать с разных сторон: экономической, технологической, социальной. С точки зрения экономики, как мне кажется, пессимизма добавлять уже незачем. Совершенно очевидно, что компании ТЭК в нынешних условиях замораживания тарифов не будут способны выполнить какие-либо большие программы модернизации, хорошо бы хватило ресурсов на текущие ремонты.

В целом можно сказать, что замедлился рост задолженности перед теплоснабжающими организациями, однако остаются неразрешенные вопросы с уже накопившимися миллиардными долгами. Точнее сумма задолженности приближается к триллиону и составляет около 970 млрд рублей. Причины образования такой задолженности уже были предметом неоднократных обсуждений, однако окончательного и эффективного решения по так называемой спорной задолженности так и не принято. Все это висит, и бизнес очень осторожно относится к новым договорам и участию в конкурсных процедурах, так как риск неплатежей вырос значительно, а рентабельность контрактов упала. В падении же рентабельности не виноваты ни высокий курс евро и доллара, ни импортозамещение, а лишь высокая концентрация игроков на такого рода контрактах. При сжатии объема спроса, а он сжимается в отсутствие денег, конкуренция растет, а при отсутствии специфических компетенций основная конкуренция нашего рынка — ценовая, поэтому цены и падают. В итоге рентабельность сделок становится ниже риска неплатежей, что делает рынок малопривлекательным или высокорисковым.

BG: Насколько это состояние похоже на то, что было в предыдущий кризис?

А. Л.: Кризисы не надо сравнивать. Сравнение истории с попыткой спроецировать через нее будущее уже не работает. Нынешний кризис — и не кризис вовсе, а результат наших собственных рисков действий, на которые мы шли. Мы же понимали, что высокие цены на углеводороды могут упасть, вот они и упали. При этом, поскольку эмиссия рубля валютозависима, то и объем его выпуска теперь ограничен, а любая эмиссия без сравнимого объема входящей экспортной выручки приводит к падению курса рубля. Что и произошло сейчас. И чем больше мы должны вывести валютной выручки за рубеж (например, для погашения долгов перед иностранными кредиторами), тем менее обеспеченным будет рубль, то есть курс снова изменится не в его пользу.

BG: Как в таких реалиях чувствует себя ваша компания? Расскажите про ваш портфель проектов.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

А. Л.: Портфель проектов сегодня тщательно отбирается, санируются уже существующие проекты. Легким это время не назовешь, но это не означает, что надо просто наблюдать со стороны, чем все закончится. Совершенно очевидно, что продолжение заведомо убыточных проектов, ставших таковыми в результате резкого увеличения стоимости денег в ноябре-декабре прошлого года, не очень интересно. Кстати, я предполагал, что в такие периоды партнерство на рынке должно усиливаться, однако пока конкурентная среда только ожесточается. Но и это можно было предполагать, поэтому работаем без розовых очков.

BG: Вы как-то говорили о крупных контрактах, за которые собирались побороться осенью. Есть ли результат?

А. Л.: Мы исходили из того, что инвестиционные программы будут утверждены к этому моменту, но с пониманием ждем их утверждения до сих пор. Очевидность затягивания этого процесса связана и с сокращением расходов ресурсоснабжающих организаций (РСО), и с неподтверждением размеров компенсируемых тарифов, либо их частей. Думаю, что спешка в этих вопросах со стороны РСО также не нужна, так как может привести к заключению не обеспеченных реальным ресурсом договоров, а мы уже с этим сталкивались и в благоприятные времена.

BG: А много ли сейчас на рынке крупных заказов, за которые интересно бороться, или компании умерили аппетиты и согласны работать с мелкими заказами?

А. Л.: Компании не умерили аппетиты, они просто стали меньше есть, потому что стало меньше еды. Но сил у крупных компа-

ний больше, поэтому они начинают обращать внимание на небольшие контракты. Это как в природе: если не хватает еды, то лев готов и мышью лакомиться. Мы, например, на контракты размером 3 млн рублей раньше даже не смотрели. А сейчас боремся за них с крупными конкурентами.

BG: Есть ли предпосылки к тому, что какие-то игроки не переживут кризис и уйдут с рынка?

А. Л.: Предпосылки внешние, конечно, есть. Любое сжатие объема спроса приводит к уходу с рынка игроков. Это определено законами экономики, так как не могут все компании пропорционально сократить расходы. Кроме того, объем спроса неравномерно распределен по объему предложения всех участников рынка, то есть, проще говоря, кто-то получит весь остаток, а кто-то ничего не получит и в условиях отсутствия дохода вынужден будет уйти с рынка. Раньше крупные компании могли себе позволить брать только большие заказы, передавая часть субподрядчикам. Сейчас все основные контракты лидеры рынка стараются переваривать самостоятельно, чтобы забрать всю маржу себе. Следствие этого — смерть небольших компаний. Сегодня они даже не могут участвовать в конкурсах. Сегодня мы наблюдаем, как уходят с рынка десятки маленьких предприятий. Они даже не банкротятся, а просто ликвидируются. Например, более десяти компаний, которые были нашими постоянными субподрядчиками, ушли с рынка.

BG: Как в условиях кризиса остаться на плаву? Какие механизмы необходимо задействовать для повышения эффективности?

А. Л.: Помимо стандартных механизмов снижения издержек и отказа от всех нерентабельных направлений деятельности, мне кажется, основной механизм — это сотрудничество, то есть достижение согласия. Причем пусть даже потеряют обе стороны, но незначительно, чем одна, но значительно. Так мы сможем удержать рынок в целом и сохранить конкурентную среду.

BG: Какая модель управления компанией, на ваш взгляд, наиболее эффективна в кризис?

А. Л.: Если делить модели на стратегическую, операционную и модель финансового контролера, то стратегическая модель подходит компаниям при наличии резервов, либо предполагаемых резервов. Операционная модель сейчас наиболее востребована, и это очевидно, когда собственники возвращаются к управлению своими компаниями сами.

BG: Как вы считаете, собственник — это более эффективный управленец, чем наемный менеджер?

А. Л.: Так вопрос ставить нельзя. Есть собственники-основатели, а есть собственники-владельцы, то есть те, кто купил акции уже действующего предприятия и никогда не управлял им, или те, кому акции достались по наследству. Кроме того, есть собственники, которые участвовали лишь в стратегическом управлении (были в составе совета директоров, но не были в оперативном управлении). Наиболее эффективны сегодня будут, скорее всего, первые. Следует иметь в виду, что у всех трех категорий собственников более высокая мотивация на сохранение бизнеса, нежели у наемного менеджмента, поэтому все эти категории собственников могут оказаться высокоэффективными управленцами своих компаний. Что касается профессиональных менеджеров, то следует понимать, что у них всегда есть альтернатива — уйти, и это является определяющим фактором в их мотивации. Тем не менее они наиболее погружены в текущие проблемы компании. Думаю, самое правильное сейчас запускать симбиоз, то есть профессиональным менеджерам предлагать пакеты акций компании, тогда можно получить и профессионала, и высокомотивированного на выход из кризиса собственника.

BG: Что, на ваш взгляд, ждет рынок теплоэнергетики в ближайшие несколько лет?

А. Л.: Рынок теплоэнергетики ждет легкая стагнация, однако я считаю, что он останется одним из самых привлекательных рынков в такой период. Поскольку в любой кризис жизненные потребности сохраняют свой стабильный спрос, то и рынок теплоэнергетики его сохранит. Но динамика, в отсутствие ресурсов, конечно, уже не будет такой заманчивой. ■