

Александр Николаевич, реформирование топливно-энергетического хозяйства Москвы - наверняка главный вопрос в повестке дня работы департамента?

- Стратегически - это, действительно, основная, масштабная и самая перспективная задача из тех, которыми сегодня занят департамент.

Почему, спросите, занялись реформированием?

На то есть серьезные причины. Одна - экономическая. В ТЭХ три основных самостоятельных теплоснабжающих предприятия с большим объемом хозяйственных работ. По форме - это государственные унитарные предприятия (ГУП). Но ГУПы - не самая эффективная форма хозяйствования. Азбучная истина. Организационно-правовой механизм ГУПа не позволяет решать большой перечень задач, которые стоят перед ТЭХом. Одна из стратегических задач - работа с инвесторами. Специалисты в один голос заявляют: сегодня нет ни экономической модели для взаимодействия инвестора и ГУПа, ни юридической базы пересечения их интересов. Другими словами, отсутствуют механизмы для достижения главной цели инвестора - прибыли. На мой взгляд, организационно-правовое обоснование ГУПа вообще проблематично, поскольку эта форма хозяйственной деятельности досталась нам в наследство от социалистической экономики. Форма управления ГУПами - командная. Мотивация их деятельности нулевая.

- Но что тормозит работу ГУПа?

- Хозяйственный механизм ГУПа направлен на затраты. Такая у него задача: тратить деньги. Допустим, у акционерных обществ есть экономический механизм - дивиденды, прибыль. В ГУПах это тоже есть, но в пределах, которые установили изначально, базирываясь на постулатах политэкономии социализма, где освоить - означало потратить деньги. Больше потратил - больше освоил. Предприятия тратили деньги на производственные программы и много тратили. Сизиф, как известно, тоже занят работой. Но - итог? Какова эффективность затрат? Вот в чем вопрос! При этом нет ни оценок, ни сравнительных параметров. И это колесо в форме ГУПа как катилось с советских времен, так и катится по сию пору. Хотя внешне атрибутивное изменение произошло: создателем и владельцем ГУПа является Департамент имущества, но в процессе финансово-хозяйственной деятельности контролирует одну цифру: долю прибыли ГУПа, перечисляемую ему по итогам года. Все! Такие вопросы, как формирование прибыли, затраты, их эффективность, будет ли прибыль вообще, - никем не устанавливаются.

- Как это в итоге отражается на работе ГУПа?

- В итоге - все ГУПы у нас убыточные. Между тем их активы оцениваются в среднем в 50 млрд. рублей. Есть инструменты, которые позволили бы нам восстановить финансовую и экономическую управляемость предприятий, но организационно-правовая форма ГУПа сохраняет многие ограничения - по работе с инвесторами, выпуску акций, их эмиссии. Это ведет к неэффективной работе и потерям бюджетных средств.

Поэтому решили реформировать ГУПы. Обосновали решение экономически. Подготовили управленческие и финансовые механизмы, внедрить которые несложно. И вышли с предложением: наши ГУПы нужно привести в новую организационно-правовую форму - акционерные общества.

Второй аспект реформирования не менее важный. Мы не живем изолированно - объективные процессы, идущие вокруг наших предприятий, подталкивают нас к действиям. Имею в виду то, что ТЭХ столицы связан с энергетическим хозяйством Мосэнерго. Мы знаем, что приняты законы, идет реформирование этой организации. Город интересуется этим процессом, хочет участвовать в нем. В свое время позицию города выразил мэр Москвы Юрий Лужков, подписав с руководителем РАО «ЕЭС» Анатолием Чубайсом соглашение. Речь в нем шла о взаимодействии города и РАО при реформировании Мосэнерго. Суть соглашения проста: для уверенности в собственном развитии город должен управлять инженерно-сетевым хозяйством, т.е. московской кабельной сетью (МКС), и тепловыми сетями, которые выделяются из Мосэнерго. В техническом плане, я считаю, абсолютно правильная позиция.

Соглашение достигнуто. Сформулированы принципы взаимодействия. Город в рамках процесса реформирования Мосэнерго получает возможность выкупить контрольные пакеты акций вновь создаваемых акционерных компаний: тепловых сетей и МКС. Но для того чтобы их выкупить, надо иметь средства, активы. Мы начали искать варианты реализации этого полити-

ческого решения. Самый простой и незамысловатый - заплатить более 20 млрд. рублей из бюджета города. Но это очень дорого для Москвы. Стали искать варианты. И пришли к такому: платежным активом могут быть активы города - инженерные коммуникации, тепловые и электрические сети, которые город постоянно развивает. Но для того чтобы их привести в платежеспособную форму, нужна определенная работа. Первое - эти активы надо найти, поскольку должного и полного юридического учета в городе до 1998 года не велось. Поэтому мы совместно с Департаментом имущества, БТИ, Москомрегистрацией создали

- О модернизации и поговорим. Известно, что в столице дефицит электроэнергии. Вы собираетесь восполнить его собственными генерирующими мощностями?

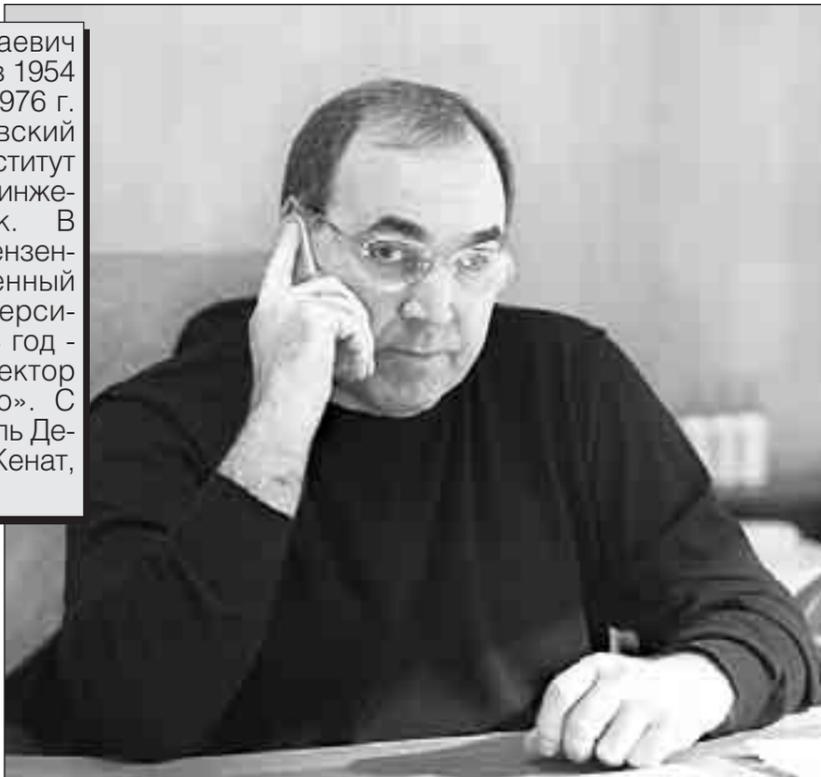
- Генерирующие мощности - одно из направлений, которым мы серьезно заняты. И, кстати, здесь сегодня наиболее ярко выражена позиция города по отношению к инвесторам. Дефицит мощностей нарастает. Если три-четыре года назад он составлял 180-200 мегаватт, то сегодня Мосэнерго заявляет дефицит на пик потребления - зима 2004-2005 гг. - 2500 мегаватт. В перспективе дефицит потребления будет нарастать ежегодно на 3-4 процента. А прирос-

рование пакетов конкурсной документации. Первый конкурс будет закрытым, потому что работаем с инвесторами, которые имеют имя и вес в мировом сообществе - американские банки и компании, турецкая компания. Сегодня на конкурс выставлены 3-4 площадки. Это первый шаг. Всего у нас таких площадок 15. К концу года сформируем предложения для открытого конкурса. Мы видим перспективу развития генерирующих мощностей. Но с сожалением признаем, что опаздываем от темпов развития на год-два. Это не вина города - отставание вызвано отсутствием законодательной базы, обязательств отраслевых

компаний. Как известно, денег всегда мало. Поэтому, как мне видится, рациональнее сконцентрировать затраты, работу и внимание на наиболее важных проблемах, которые позволяют освободиться от завалившей тебя текучки, шелухи. В этом году я принял решение: запретил использовать старые технологии. Да, мы несколько снизили объемы по перекладке трубопроводов, но при этом гарантировали, что зимой жители столицы не пострадают. Мы посчитали: если сумеем выдерживать в течение восьми лет такой темп, то все трубопроводы теплосети переведем в новую категорию надежности. Окупаемость этой работы проявится также

Александр РЕМЕЗОВ: ЛАТАТЬ ПРОРЕХИ - ЭТО НЕ РЕФОРМА...

Александр Николаевич РЕМЕЗОВ родился в 1954 году в Иванове. В 1976 г. окончил Ивановский энергетический институт по специальности инженер-теплоэнергетик. В 1997 г. окончил Пензенский государственный технический университет. С 2002 по 2004 год - генеральный директор ГУП «Мосгорэнерго». С 2004 г. - руководитель Департамента ТЭХ. Женат, имеет сына и дочь.



специальную рабочую группу, перед которой поставили задачу: провести инвентаризацию и юридическую регистрацию всех активов ТЭХ. Город выделил на эту процедуру деньги. Шла и до сих пор идет очень серьезная работа. Мы приводим имущественную сторону топливно-энергетического хозяйства Москвы в соответствие с юридическими нормами. И я благодарен всем коллегам, кто вместе с нами делает эту работу. Это первый шаг, на основании которого мы сможем оценивать наши активы и разговаривать с инвесторами. Таких активов, по нашим оценкам, сегодня более чем на 50 млрд. рублей. Как видим, сумма вполне достаточная, чтобы ее более эффективно использовать.

Итак, работая со специалистами, с юристами, мы единодушно пришли к выводу, что форма открытого акционерного общества, которая будет формироваться в городе под названием Московская объединенная энергетическая компания, самая подходящая. Доложили мэру. Он одобрил концепцию. Дал поручения, назвал сроки. Все подразделения города, задействованные в этом процессе, активно работают. Мы - мотом, идеологи этой работы. Хотя еще раз повторю: это идея городская, и работает на пользу города. Как это будет выглядеть? Формируется общество, активы передаются в его уставный капитал, выпускаются акции - они и должны стать тем платежным средством, которое необходимо для выкупа контрольных пакетов двух будущих компаний Мосэнерго. Таков механизм.

- Что изменится с появлением акционерного общества? Что даст городу?

- Выкупив контрольные пакеты акционерных обществ, которые выделятся из Мосэнерго, город станет управляющим владельцем двух коммуникационных городских систем. Сегодня мы, сотрудничая с Мосэнерго, не управляем этими системами. Отсюда, к сожалению, конфликты. Второе: мы упорядочим юридическую и хозяйственную разрозненность, консолидируем активы. Третье: мы надеемся, что эти бумаги (акции) получат популярность или, как говорят котировки, что позволит нам более эффективно работать с инвесторами. Крупные компании, как известно, для них гораздо привлекательнее. А это значит, что вместо тех инвестиционных нагрузок, которые сегодня ложатся на бюджет города, мы привлечем инвестиционные деньги со стороны. Бюджетные деньги пустим на социальные нужды. Эффективно? Безусловно! И чем больше мы привлечем финансовых источников, тем больше бюджетных денег пойдет на другие нужды города. И, кстати, тем больше появится у нас возможностей модернизировать систему ТЭХ.

та мощностей для его покрытия нет. Поэтому-то мы взяли инициативу на себя - сформулировали и разработали программу генерирующих мощностей, поскольку специализированная организация, которая является законодателем моды в этом направлении, - я говорю все о том же Мосэнерго - не проявила инициативы. Увязали ее с перспективами развития города по районам, кварталам, префектурам; увязали по теплу, электроэнергии; увязали наконец со строительными планами до 2010 года.

Первоначально планировали смешанное финансирование из бюджетных и инвестиционных денег. В ходе поиска средств несколько раз меняли позицию. Сначала настороженно подходили к инвесторам. Потом, в ходе встреч - а мы провели более 60 встреч с компаниями и людьми, - поняли, что можно и нужно работать исключительно с инвесторами. Вот и сконцентрировали внимание на инвесторах. Но, замечу, здесь мы столкнулись с психологическим барьером - нам сказали: ах, частная станция в Москве?! Посмотрите на мировой опыт, ответили мы, никакого конфликта здесь нет, а есть общность интересов производителя и потребителя. Производитель заинтересован продать как можно больше своей продукции и с должным качеством. Нам, потребителю, эта продукция нужна. Так что мы видим здесь не конфликт интересов, но, напротив, партнерство. Юрий Михайлович Лужков одобрил идею.

Мы подготовили несколько первоочередных проектов. И обнаружили, что партнеры есть, и они хотят прийти в Москву. Замечу, что подобные проекты - первые в столице. В городе много инвестиционных проектов по жилью, по гостиницам, торговым центрам. С ними проще: есть земля - строй и работай. С электроэнергией сложнее. Пришлось знакомиться с зарубежным опытом. Смотрели, как это делают в США, в Турции, как составляют инвестиционные контракты.

У нас ситуация сложнее, прежде всего по технической составляющей, по договорной. Тут и поставка топлива, и сбыт электроэнергии, и подача воды, и охрана окружающей среды. Над проектом работаем не только мы - задействованы многие подразделения города, они активно решают ту или иную проблему. Заканчиваем форми-

рование пакетов конкурсной документации. Первый конкурс будет закрытым, потому что работаем с инвесторами, которые имеют имя и вес в мировом сообществе - американские банки и компании, турецкая компания. Сегодня на конкурс выставлены 3-4 площадки. Это первый шаг. Всего у нас таких площадок 15. К концу года сформируем предложения для открытого конкурса. Мы видим перспективу развития генерирующих мощностей. Но с сожалением признаем, что опаздываем от темпов развития на год-два. Это не вина города - отставание вызвано отсутствием законодательной базы, обязательств отраслевых

- Александр Николаевич, поскольку заговорили о модернизации, расскажите о новых технологиях, которые приходят сегодня в ТЭХ.

- Новые технологии, новая техника - неизбежность, которая сопровождает любую техническую сферу. Принцип прост: если не идешь вперед, значит, отстанешь. Когда-то металлическая труба была пределом мечтаний любого инженера. Видите, на стенде трубы: старые - справа, слева - новые, современные - каждая из них по-своему хороша. Сегодня мы сконцентрированы на теплоснабжении. Не буду отвлекаться на сугубо технические подробности, скажу лишь, что основное внимание направлено на повышение пригодности к ремонту трубопроводов тепловых сетей. Традиционная металлическая труба служит 5-8 лет, в лучшем случае 10. Повреждения случаются по разным причинам: внутренняя коррозия, наружная. В то же время ответственно заявляю, что сегодня есть технологии, которые в тех же условиях позволяют трубе служить по 30-50 лет. У нас такие трубы есть. Правда, 30 лет - итог зарубежного опыта, там эти технологии стали применяться раньше. У нас они стоят уже 5-10 лет. Мы вырезали контрольные образцы, смотрели - как новые! Так что простоят 30 лет - в этом никаких сомнений!

С другой стороны, ничего неожиданного в этих технологиях нет. Любой грамотный инженер их знает - это пенополиуретановая изоляция, трубы из сшитого полиэтилена. Ко мне приходили представители завода «Стройполимер», предлагали новый вариант пластиковых труб с синтетическими изоляционными материалами, которые и гнутся, и очень подвижны, и стойки к перепадам температур, и служат 50 лет! Наша задача - не пропустить эти новые технические решения, внедрить их в жизнь. Да, они дороже, но...

- Скупой платит дважды...

- Верно, кроме экономики нужно принимать во внимание и физику. При содержании сетей основная часть затрат обычно идет на устранение дефектов, поломок. В этом году мы иначе подошли к ремонтной

через восемь лет: эксплуатационные расходы практически будут сведены к нулю. Эти деньги сможем направить на дальнейшую реконструкцию системы ТЭХ.

То же самое у нас сегодня и в системе освещения: 80 процентов затрат идет на эксплуатацию обслуживания, 10 - на ремонт, 10 - на реконструкцию. Мы были во Франции - там одна треть идет на эксплуатацию, одна треть - на ремонт и одна треть - на реконструкцию. Большой объем реконструкции позволяет внедрять новые технические решения, которые, да, дороги, но на качественно ином уровне поддерживают техническое состояние. Мы намерены пойти тем же путем. Но у нас, к сожалению, подстанции 1936-го года, осветительные приборы 1952-го года. Не массовое явление, но это оборудование, на котором работаем. Поэтому стараемся старый подход поменять - большую часть средств направить на реконструкцию. Вместе с тем замечу: городская система освещения у нас самая прогрессивная, потому что для ее обслуживания мы активно привлекаем частные компании и в связи с этим обременяем их инвестиционными обязательствами...

- Александр Николаевич, все, что вы перечислили, вписывается в формулу активного участия в реформировании ЖКХ.

- Безусловно. Реформа ЖКХ - слова, к которым мы начинаем привыкать. Но что стоит за этими словами? Я знаю конкретную работу, которую мне предстоит сделать. Знаю, что такое повышение надежности трубопроводов теплосети, установка современных тепловых пунктов, перевод системы расчета жителей на показание приборов учета, формирование системы ЕИРЦ, создание товариществ собственников жилья, налаживание системы договорных отношений. Когда мы говорим о реформе - звучит красиво, но куда бежать, непонятно. Ну, не понимаю этих слов. Завтра будет Новый год - это понятно. Но завтра будет реформа - так не бывает, чтобы сегодня начали реформу, а завтра - закончили. Думаю, вряд ли вы найдете хоть одного жителя Москвы, который бы ждал: когда же наконец придет реформа ЖКХ? Для меня и моих коллег реформа - это конкретная повседневная работа. Сегодня сделали счетчики. Завтра поменяли трубопровод. Послезавтра создали управляющую компанию. Еще через день организовали финансовые потоки. Еще что-то сделали. Вот из чего состоит реформа...

Когда все это идет параллельно и, скажем, когда каждую неделю или месяц проводятся совещания по контролю этой работы, что мы и делаем в этом кабинете - отчитываемся по ЕИРЦ, по приборам учета, по переводу платежей, по третьему, четвертому, пятому, шестому, - когда все это будет, то это можно назвать реформой. Про теорию реформы сказано сегодня все. И законы есть. Сейчас появляются законы по ипотеке, по инвестиционным соглашениям и так далее. Останется одно - делать дело. И меньше говорить о реформе...

- Поделитесь планами на 2005 год.

- Планы на 2005 год - это то, о чем мы с вами говорим уже тридцать минут. Основная работа департамента на 2005 год - реформирование ТЭХ, формирование структуры Московской объединенной энергетической компании. Мы должны провести огромную работу по переводу и формированию коллектива с сохранением всех прежних структур. Должны оценить активы. Предстоит договориться с Мосэнерго работать синхронно. Сроки предельно сжатые. В то же время мы не можем допустить каких бы то ни было производственных сбоев. Так что 2005 год для нас будет очень сложным, напряженным, плотным. Но я уверен, что наши предприятия со всеми задачами справятся...

Василий ДВОРЫКИН
Фото автора