

# ВЛАДИМИР КОЛУШОВ: НАДО ПРИВЛЕКАТЬ ИНВЕСТИЦИИ

Беседовала  
Наталья  
Лисицына

*ОАО «Теплоэнерго» – огромное коммунальное хозяйство, требующее не только латания дыр, но и – в первую очередь! – модернизации, соответствия современным стандартам. Год назад на должность генерального директора был назначен профессиональный топ-менеджер Владимир Колушов. Что изменилось за это время?*

– Год назад в числе своих первых шагов в новой должности вы назвали три основных. Напомню: – восстановить полноценную работоспособность организации – обеспечить здоровый климат в коллективе, решить вопросы, связанные с текущим финансированием; – справиться с задачами, гарантирующими нормальную подготовку к отопительному сезону 2012–2013 годов; – перейти к новым системным вопросам, связанным с формированием долгосрочной комплексной инвестиционной программы. Что бы вы сейчас могли сказать по каждому пункту? Как шагало? Где спотыкались? Что оказалось более легким, а что – более трудным, чем ожидали?

– Достаточно быстро нормализовались ситуация как внутри коллектива, так и вокруг предприя-

тия, в том числе и в отношении с банками. Радикальных кадровых изменений не произошло, и все поняли, что моя основная задача – как можно скорее восстановить рабочую обстановку, позволяющую наверстать то, что по разным причинам было упущено. Буквально за несколько месяцев это удалось, и началось уверенное движение в нужном направлении. Однако – в силу обстоятельств, которые сложились еще в конце 2011 – начале 2012 годов, – нормальная работа, которая в компании начинается с формирования бизнес-плана на год, с производственных планов, а в нашем случае – еще и с планов по подготовке к отопительному периоду, сдвинулась по времени практически до мая. Но отопительный сезон-то сдвинуть нельзя! Поэтому мы были вынуждены, чтобы все успеть, спрессовать свой график.



Еще одна сложность: по некоторым позициям работа «Теплоэнерго» строилась, если так можно выразиться, на «ручном» управлении, хотя в моем понимании в компаниях такого масштаба определяющую роль должны играть регламенты, установленные бизнес-процессы... Так что задача подготовки к отопительному сезону стала для нас и суперважной, и суперсложной. Один из заметных результатов прошлого года – в «Теплоэнерго» появился действительно рабочий совет директоров, в который входят и депутаты, и представители администрации города. Именно совет директоров принимал отчет о деятельности и утверждал планы на год. Мне кажется, что конструктивный диалог, который возник между руководством компании и советом директоров, пошел на пользу «Теплоэнерго» – наши планы поняты, приняты, поддержаны, значит, можно, опираясь на эту поддержку, идти вперед, ставить себе новые цели. Тот факт, что в своих решениях совет директоров был единодушен, если честно, даже превзошел мои ожидания.

Что касается новых системных вопросов – сделано три существенных шага. Первый: мы приняли активное участие в работе над схемой теплоснабжения города. Второй: сформировали краткосрочную инвестиционную программу, которая позволит, в частности, реконструировать теплотрассы и повышать качество услуг, а также обеспечивать возможность присоединения новых потребителей. Третий: «Теплоэнерго» заключило уникальный (в масштабах страны) энергосервисный контракт на реконструкцию 16 котельных. По сути, мы уже осенью 2013 года получим новые современные котельные за счет инвестора – энергосервисной компании. Она на свои деньги проведет реконструкцию, а со временем – из экономии, достигнутой путем повышения эффективно-

сти, – возвратит вложенные средства. Потребителям не придется за счет тарифа покрывать затраты! И мы, безусловно, 16 котельными не ограничимся... – **Отопительный сезон подходит к концу. То, что в прошлом году пришлось форсировать работу по его подготовке, никак не сказалось?** – Сжатый график нам, конечно, осложнил работу, были трудные моменты, в том числе обостренные претензии к нам по части благоустройства, но в целом мы даже сумели сконцентрироваться и к началу отопительного сезона успели сделать в 1,5 раза больше по ремонту и перекладке сетей, чем в 2011 году. А если учесть те работы, которые мы вели и после начала отопительного сезона, превзошли объемы 2011 года почти в два раза.

Я не могу пока сказать, что произошел прорыв, что существенно улучшена ситуация по надежности, но мы точно подтянулись по объемам работ к тому уровню, который позволит функционировать более или менее спокойно и стабильно (по крайней мере без роста показателей повреждаемости). И думаю, многие жители города оценили, насколько плавно мы провели начало отопительного периода. Для этого, поверьте, немало пришлось сделать. Нам сильно помогли крупные домоуправляющие компании, отношения с которыми развиваются очень конструктивно.

**«Теплоэнерго» заключило уникальный (в масштабах страны) энергосервисный контракт на реконструкцию 16 котельных.**

– **Можно ли из такой структуры создать эффективно работающее, коммерчески успешное предприятие?**

– Про бюджет: все наоборот – бюджет города имеет доходы от сдачи в аренду своего имущества «Теплоэнерго». Безусловно, сама по себе специфика регулируемой деятельности предполагает отсутствие серьезных внешних стимулов. Но мое глубочайшее убеждение: мы не можем стоять на месте, у нас только один путь – привлечение серьезных инвестиций для обновления основных средств. А для этого один из ключевых ресурсов и, в общем-то, обязательное условие – повышение эффективности текущей деятельности.

– **«Двигаться вперед»... И каковы вехи? Хотя бы ближайшие, не на десятилетие...** – На самом деле мы должны говорить именно о десятилетии. Система теплоснабжения не может развиваться с горизонтом в один-два года. В ней уже была инвестиционная пауза – лет 20, и это привело к тому, что у нас около двух третей сетей и прочего оборудования пережили сроки нормальной эксплуатации. Теперь даже поддержание показателей аварийности на существующем уровне требует такого уровня затрат, которые в рамках тарифов мы сегодня просто не можем себе позволить. Надо привлекать долгосрочные инвестиции – другого выхода нет.

– **Бытует мнение, что компании, подобные той, которой вы сейчас руководите, это монстры, способные только высасывать деньги из бюджета и поднимать тари-**

представленная на утверждение в Минэнерго РФ. Можно сказать, что на нас сейчас отработывается вся эта система, и мы вынуждены «собирать шишки». А дальше – долгосрочная инвестиционная программа с максимальной опорой на окупаемые проекты и с максимальным удлинением и удешевлением финансирования для инвестиций в повышение надежности и качества наших услуг.

– **Предприниматели, которых волнует теплоснабжение не только в квартирах, но и на предприятиях, сетуют на тарифы, на проблемы с подключением... Что-то утешительное можете сказать?**

– Что касается проблемы присоединения: правила, которые предусмотрены новым федеральным законом «О теплоснабжении», не позволяют теплоснабжающей организации в принципе иметь плату за присоединение до той поры, пока не утверждена схема теплоснабжения для города. Поэтому в 2012 и 2013 годах у нас нет тарифа на присоединение. Это не позволяет нам создать понятные правила игры для застройщиков, производителей и других предпринимателей.

Мы прекрасно понимаем, что присоединение новых потребителей – это ресурс для развития нашего основного бизнеса, повышение нашей эффективности. И, будучи регулируемой организацией, вынуждены искать пути для того, чтобы в рамках сложного законодательства найти для каждого заказчика способ обеспечить ему присоединение на экономически разумных условиях. Нас нельзя назвать монополистами – есть другие возможности самостоятельно обеспечивать себя теплом (или автономно, или при помощи других теплоснабжающих организаций). Поэтому наша задача – чтобы предприниматель, которому нужно теплоснабжение, именно у нас нашел наилучшее предложение. Объективно у нас для этого есть все предпосылки.

– **С чего начнете?** – Уже начали. Схема теплоснабжения Нижнего Новгорода – первая из схем городов-миллионников,