

# первые лица

## «Самыми крупными неплатательщиками являются богатые люди»

Глава «Газпром энергохолдинга» Денис Федоров о последствиях пандемии и новых покупках

«Газпром энергохолдинг», крупнейшая энергокомпания РФ по установленной мощности, не торопится реинвестировать свободные средства в новую программу модернизации. На какие активы они могут быть потрачены, о причинах отсутствия интереса к конкурсам по ВИЭ и последствиях пандемии „Ъ“ рассказывает гендиректор «Газпром энергохолдинга» Денис Федоров.

— Каков прогноз по чистой прибыли и EBITDA «Газпром энергохолдинга» за 2020 год? Вы говорили, что в первом полугодии компании холдинга потеряли около четверти прибыли из-за пандемии. Исправилась ли ситуация во втором полугодии?

— Ситуация в начале 2020 года была крайне неприятной, тем не менее нам удалось превысить показатели, заложенные в бизнес-план. Консолидированная чистая прибыль группы «Газпром энергохолдинг» превысила 42 млрд руб., EBITDA пока прогнозируем около 106 млрд руб., что выше плана.

— Вы ожидали роста кредитного портфеля. Как в итоге он изменился?

— Кредитный портфель уменьшился даже сильнее плановых показателей. Был 119 млрд руб., стал 103 млрд руб.



### ЛИЧНОЕ ДЕЛО ФЕДОРОВ ДЕНИС ВЛАДИМИРОВИЧ

Родился в 1978 году в Обнинске. В 2001 году окончил МГТУ имени Баумана по специальности «экономика и управление на предприятии». Кандидат экономических наук. В 2004–2005 годах руководил управлением инвестиционных технологий и технологических проектов в ООО «Евросибэнерго-инжиниринг», в 2005–2006 годах — аналогичным управлением в ООО «Корпорация „Газэнергопром“». В 2007 году возглавил управление «Газпрома», курирующее работу компании в сфере энергетики и тепловой генерации. С марта 2009 года — гендиректор ООО «Газпром энергохолдинг» (ГЭХ), объединяющего энергоактивы «Газпрома». Председатель совета директоров ОГК-2 и МОЭК, член совета директоров ТГК-1 и «Мосэнерго» (компания подконтрольна ГЭХ). Увлекается хоккеем и рыбалкой. Женат, воспитывает сына.

### COMPANY PROFILE «ГАЗПРОМ ЭНЕРГОХОЛДИНГ»

Одна из крупнейших энергетических компаний РФ. Объединяет генерирующие активы «Газпрома», которому принадлежит 100% акций компании. Владеет контрольными пакетами «Мосэнерго», Московской объединенной энергетической компании, ОГК-2, ТГК-1. Установленная мощность электростанций — около 38,7 ГВт. Суммарная выручка четырех компаний по МФО за 2019 год — 581 млрд руб., EBITDA — 106 млрд руб., чистая прибыль — 40,8 млрд руб. Общее производство электроэнергии в 2019 году — 143,1 млрд кВт·ч, тепла — 112 млн Гкал. Генеральный директор — Денис Федоров.

— То есть на дивиденды ситуация не повлияет?

— Нет. Наш бизнес-план подразумевает выплату дивидендов в размере 50% чистой прибыли. Уровень дивидендов по торгуемым на бирже компаниям (ПАО «Мосэнерго», ПАО ТГК-1 и ПАО ОГК-2) ожидается не менее фактических выплат по итогам 2019 года, которые составили 14,8 млрд руб. Размер будет уточнен по итогам формирования отчетности.

— Какие дивиденды заплатит каждая из дочерних компаний?

— Мы сейчас говорим об абсолютных цифрах. Как распределим дивиденды по компаниям — пока вопрос открытый. Скорее всего, они будут по каждой не менее 50% прибыли. В некоторых прогнозах дивиденды отдельных компаний могут достигнуть 75%. Также у компании должен быть положительный денежный поток (FCF). Сейчас у нас в 2020 и 2021 годах размер операционного потока планируется больше, чем инвестиционная программа.

— То есть последствия пандемии оказались лучше прогнозов?

— Суммарно вся группа «Газпром энергохолдинг» на борьбу с COVID-19 потратила чуть более 1 млрд руб. В то же время для нивелирования кризисных явлений была проведена оптимизация, что позволило превзойти плановые показатели 2020 года. Но основная проблема пандемии не в расходах и не в некоторых задержках с ремонтами и состройкой.

Изоляция стала причиной нарушения горизонтальных связей в компании. Люди на всех уровнях стали меньше общаться друг с другом, что приводит к значительным проблемам внутри коллектива. Сейчас это является одной из самых больших проблем при управлении компаниями групп.

Кроме того, для энергетиков одно из главных качеств — это дисциплина. Перевод на дистанционную работу в постоянном режиме, с моей точки зрения, невозможен даже для отдельных категорий работников. Как только ситуация стабилизируется, мы вернемся к обычному распорядку рабочего дня.

— Насколько снизилась собираемость платежей по итогам 2020 года?

— По собираемости платежей оказались очень напряженными апрель

и май, она была где-то на уровне 60%. Такого я не видел никогда. После выхода 424-го постановления (правительства; отменяло штрафы за просрочку платежей). — „Ъ“ мы начали немного нервничать. Конечно, есть резервы, но при такой собираемости на протяжении четырех-шести месяцев у нас возникли бы кассовые разрывы. Ситуация удалось выравнять. К концу года по тепловой энергии подошли к 100-процентной собираемости. По электроэнергетики, учитывая, что удалось решить проблемы по Северо-Кавказскому округу и частично по Волгограду, собираемость превысила 101%.

### Мы рассматриваем множество сделок по слиянию и поглощению, компания имеет достаточно большой инвестиционный потенциал

— Вы ожидаете, что действие постановления будет продлено?

— Мы считаем, что в нем нет необходимости. По имеющейся информации, продление не предусмотрено. Для поддержки малообеспеченных социальных групп населения и людей, которые действительно лишились работы, нужно оказывать адресную помощь. Мы знаем своих клиентов и понимаем, кто из них действительно нуждается в поддержке, а кто — нет. Но распространять эту практику на всех неправильно.

Тем более что самыми крупными неплательщиками являются не социально незащищенные слои населения, а, наоборот, богатые люди. У нас это объекты элитной недвижимости. Бывладельцы и управляющие компании — самые «грамотные», они первыми поняли, что такое 424-е постановление, и первыми перестали платить.

— Насколько вы сократили инвестиционную программу?

— Мы провели оптимизацию ремонтной программы, программы техпереворужения, инвестиционной программы. Все они были сокращены минимум на 20%.

— В 2021 году сокращения планируются?

— По 2021 году мы сформировали и утвердили бизнес-план и инвестиционную программу с восстанов-

лением до плановых значений 2020 года. Тем не менее готовим резервный вариант, на случай если зима будет более теплой, если не восстановится спрос на электроэнергию.

— Каков объем инвестпрограммы на 2021 год?

— По группе он запланирован в размере 91 млрд руб. с НДС.

— Почему «Газпром энергохолдинг» никогда не стремился получить долю в первой программе поддержки зеленой генерации, учитывая, что это один из немногих существующих сейчас на рынке вариантов реинвестиции средств от договоров поставки мощности (ДПМ, гарантирует возврат средств с оптового энергорынка)?

— Я исходно был противником реализации этой программы в России через механизм ДПМ. ВИЭ ничего не добавляют в плане укрепления энергетической безопасности страны. Это электростанции с КИУМ (коэффициент использования установленной мощности). — „Ъ“ 15–20%, которые необходимо поддерживать, резервируя мощности тепловой генерации.

— Но для компании это высокодоходный продукт.

— Я не понимаю, зачем государству поддерживать высокодоходные проекты, которые никаким образом не развивают ни один из сегментов

экономики. Они не влияют на производство высокотехнологической продукции, как, например, атомная энергетика. Она создает действительно наукоемкую продукцию, производимую на территории России, обеспечивая значительное число людей работой и загрузку машиностроительных предприятий. Про ДПМ ВИЭ такого сказать нельзя.

Если европейские страны не обладают необходимыми природными ресурсами и готовы тратить средства на создание ВИЭ, в чем логика делать неэффективные с технологической точки зрения проекты в России, не очень понятно. В стране достаточно природного газа, нефти

### ВИЭ ничего не добавляют в плане укрепления энергетической безопасности страны

и угля для обеспечения полной энергетической независимости на сотни лет вперед. На сегодняшний день только обеспечивается перекачка денежных средств от потребителей (энергии). — „Ъ“ акционерам компаний, реализующих проекты ВИЭ. — Следующий этап поддержки ВИЭ предполагает увеличение локализации до 90–100%. Вы и при этом условии не считаете нужной поддержку сектора?

— Здесь нужно вопросы задавать, скорее, производителям: готовы ли они будут инвестировать при столь низком уровне гарантированных к возврату капитальных затрат? За несколько лет после первого конкурса цена снизилась с 140–150 тыс. руб. за 1 кВт·ч до 60 тыс. руб. за 1 кВт·ч. Вопрос, будут ли они локализовать производство при столь низкой цене, или же сейчас пара заводов умрет и останется один, который начнет диктовать всем цену, и она уйдет опять к 150 тыс. руб. за 1 кВт·ч?

### Изоляция стала причиной нарушения горизонтальных связей в компании. Люди стали меньше общаться друг с другом, что приводит к значительным проблемам внутри коллектива

Я считаю, что преференциальные тарифы для ВИЭ надо отменять. Если кто-то хочет строить «ветер», то пусть строит в рамках текущих параметров. С моей точки зрения, это не является какой-то стратегической целью для электроэнергетики России.

— Учитывайте интерес партнеров «Газпрома» к водороду, есть ли у «Газпром энергохолдинга» планы по его производству?

— Мы не участвуем в совещаниях в ПАО «Газпром» в области водорода. Самостоятельно рассматриваем возможность строительства пилотного проекта на базе водорода, уже есть варианты площадки, где можно его реализовать. Готовим материалы для нашего руководства.

— Технологично строительство ТЭС «Пеледуй» на 456 МВт для Восточного полигона выберут на технологически нейтральном аукционе. Вы планируете участвовать?

— Да, если экономические условия проекта будут отвечать нашим инвестиционным требованиям.

— Вы намерены участвовать в отборе на строительство блоков на экспериментальных российских газовых турбинах?

— Да, мы планируем принять участие в отборах по ГТУ. Сейчас «Силовые машины» двигаются активно с производством турбин 60–160 МВт, ОДК — с ГТД-110М. Мы зарезервировали точки поставок по турбинам 110 МВт и находимся в продвинутой стадии переговоров.

— Где вы хотите их ставить и в каком количестве? Не опасаетесь, что ГТД-110М будет постоянно ломаться, как предыдущая версия?

— У нас есть несколько проектов, но по понятным причинам сейчас не можем раскрывать площадки. Риски невыхода оборудования на требуемые показатели существуют, но, как и в любом виде деятельности, важно правильно их оценить и четко описать акционерам.

— Слабая представленность «Газпром энергохолдинга» на отборе по модернизации ТЭС — это сознательный выбор или вы протрываете в конкуренции? Интер РАО, имеющие сопоставимые объемы генерации, получает гораздо больше.

— При отборах проектов модернизации не были учтены многие замечания генераторов. В результате сложилась парадоксальная ситуация, при которой в модернизации нуждаются ТЭЦ, обеспечивающие электроэнер-

гией и тепло города, а модернизация в первую очередь была направлена на энергоблоки с большой установленной единичной мощностью. На сегодняшний день около 70% всей отобранной квоты приходится на ГРЭС. Страна в текущей ситуации не нуждается в таком объеме модернизации на станциях, работающих в конденсационном цикле, а нуждается в инвестициях в ТЭЦ.

По результатам прошедших отборов сделаны правильные выводы, и я уверен, что механизм будет изменен. В «Совете производителей» разногласий по необходимым изменениям нет. Мы нашли общий подход.

Но изменения требует не только механизм отбора проектов модернизации. Надо возвращаться к вопросам изменения подходов к долгосрочным инвестициям в тепло. Мы всегда очень осторожно подходили к истории «альтернативной котельной», когда она принималась.

В результате на сегодня в периметр «альтернативной» вошло не более 20 городов, еще столько же примерно на рассмотрении в правительстве РФ. Но проблемы теплоснабжения шире и по географии, и по причине возникновения, и предлагаемая модель «альтернативной котельной» не способна охватить их все.

— Учитывайте отсутствие больших инвестиций в программу модернизации, вы в ближайшие годы будете покупать новые генерирующие активы? У ЛУКОЙЛа, например?

— Нам интересны и активы ЛУКОЙЛа, и активы «Квадры», если найдем общие подходы к оценке. Мы рассматриваем множество сделок по слиянию и поглощению, компания имеет достаточно большой инвестиционный потенциал.

На сегодняшний день долг к EBITDA «Газпром энергохолдинга» ниже 1, мы прошли острую инвестиционную фазу, расплатились почти по всем кредитным обязательствам, платим дивиденды в размере 50% от чистой прибыли по МСФО.

Если мы в течение одного-двух лет не используем инвестиционный потенциал, финансовые результаты значительно снизятся из-за оконча-

ния ДПМ-контрактов. Поэтому смотрим на два направления: первое — сделки по слиянию и поглощению в электроэнергетике, их никто не отменял, мы где-то в более активной фазе переговоров, где-то в менее активной. Но также смотрим на сектор машиностроения.

— Вы говорили, что в сентябре-октябре вы вернетесь к переговорам по продаже теплосети Санкт-Петербурга городу, это произошло?

— Да, у нас идет активная работа с правительством Санкт-Петербурга. Они выделили в 2019 году 1,5 млрд руб., в 2020 году — 3 млрд руб., на 2021 год стоит 2,5 млрд руб. дополнительных инвестиций (через допэмиссию. — „Ъ“). То есть мы уже реализуем наш пакет акций в адрес правительства Санкт-Петербурга.

К сожалению, есть позиция компании «Фортум», которая против продажи или за, но с такими условиями, на которые не пойдём ни мы, ни Санкт-Петербург. Поэтому работаем в плотном контакте с городом, постепенно они увеличивают долю. Если не договоримся с коллегами из «Фортума», то контроль перейдет постепенно, в рамках допэмиссии.

— «Фортум» не предлагает альтернативных схем?

— «Фортум» примерно три года назад заявил, что в течение двух недель вернется к нам с предложением лучше, чем правительство Санкт-Петербурга. Никаких предложений мы до сих пор не услышали.

— Идут ли еще переговоры о покупке «Т Плюс» или можно считать их закрытыми?

— Переговоры с «Т Плюс» не идут на протяжении двух лет. Сближение позиций остановилось: мы обозначили ценовой диапазон, в котором видим сделку, их это не устраивает. Поэтому, если будут предложения вернуться к переговорам, спросим разрешения у руководителей и сможем вернуться. Но на сегодняшний день переговоров нет.

— Были еще какие-то разногласия, кроме цены?

— Да, мы расхожимся в понимании роли миноритарного акционера в управлении компанией. Мажоритарный акционер должен иметь права в соответствии со своей долей, а когда решения на 90% зависят от миноритария — такого быть не может, особенно в нашей отрасли.

— Угольные активы Еп+ вам предлагали купить?

— На уровне разговоров. Подробного анализа не делали. В целом у нас много предложений о приобретении активов.

— Например?

— Почему вы думаете, что «Газпром энергохолдинг» — это только электроэнергетика? Например, мы приобрели «РЭП Холдинг» (производитель энергетического оборудования. — „Ъ“), который мы сейчас не только реорганизуем в завод по производству оборудования, но и формируем сервисный бизнес по обслуживанию оборудования на весь жизненный цикл. Пилотным проектом будет контракт с «Газпром трансгаз Томск», и далее планируем заключить договоры практически на все оборудование, произведенное «РЭП Холдингом» и установленное на объектах ПАО «Газпром».

— Многие госкомпании сейчас обновляют стратегии на 2025–2030 годы. Вы будете актуализировать свою?

— Да, мы уже подготовили новую стратегию до 2035 года. Пока она проходит согласование внутри подразделений. Кроме того, «Газпром энергохолдинг» с конца 2020 года отвечает за компанию «Газпром теплосеть», поэтому и по этой компании также разрабатывается новая стратегия развития.

— У ОГК-2 есть пакет «Мосэнерго», у «Мосэнерго» — ОГК-2. Их планируется продавать?

— У нас есть понимание о цене продажи этих акций, есть согласованная с «Газпром» позиция о цене, в частности, акций ОГК-2, находящихся на балансе «Мосэнерго». Однако, исходя из того, что у нас на сегодняшний день значительный свободный денежный поток, а необходимости в значительных инвестициях нет, нет и экономического смысла в продаже.

— Можно ли в какой-то перспективе ожидать решения по переходу дочерних структур «Газпром энергохолдинга» на единую акцию?

— Таких планов в текущий момент у нас нет.

Интервью взяла Татьяна Дятел

полная версия kommersant.ru/13051