**«Главное — не идти в неокупаемые проекты»**

**Глава «РусГидро» Николай Шульгинов о дальневосточных проблемах и проранах**

В декабре из «РусГидро» ушел первый заместитель гендиректора Джордж Рижинашвили, отвечавший, в частности, за форвардную сделку с ВТБ. Почему компания не может заниматься только ростом стоимости акций, об отношении к потенциальной новой структуре для дальневосточных энергоактивов и отсутствии кадрового голода “Ъ” рассказал гендиректор «РусГидро» **Николай Шульгинов**.

**— Ушедший год должен был стать важным показателем развития ситуации на Бурейской ГЭС, где в конце 2018 года произошел крупный затор. Что сейчас происходит с притоком? Снизилась ли выработка ГЭС по итогам 2019 года?**

— Нет, не снизилась. В 2019 году мы даже ожидаем исторического максимума по выработке Бурейской ГЭС — 7,3 млрд кВт•ч, на 13% больше 2018 года. Проран, который сделало Минобороны, за весну и лето размыло: в этом году было сразу восемь волн паводка. Никаких проблем с проточностью воды нет, гидравлическая связь между двумя частями водохранилища восстановлена. Хотя некоторые руководители и ученые не верили, что это получится.

**— Планируется ли расширять проран дальше? Можно оценить объем завала, который остался?**

— Необходимости в расширении нет. Минобороны сделало свою работу очень хорошо и вовремя.

**— «РусГидро» софинансировало расчистку завала?**

— Водохранилище по Водному кодексу — это федеральная собственность, поэтому работы выполняло Минобороны по поручению президента страны. Мы помогали, чем могли: делали расчеты прорана, давали технику — дизель-генераторы, тепловые пушки, бытовые товары. Денег не тратили.

—**В середине декабря из компании ушел первый заместитель гендиректора Джордж Рижинашвили. Почему?**

— Он написал заявление по собственному желанию — все, что я могу сказать.

**— Кто может претендовать на его место?**

— Специальной заготовки нет, как и нет кадрового голода в компании. Есть разные варианты. Можно перераспределить обязанности, можно частично перераспределить.

**— На этом фоне активизировались разговоры и о вашем возможном уходе. Вы пока не планируете оставлять компанию?**

**— Я на этом посту четыре года и три месяца, и все это время периодически возникают слухи о моем уходе. Кому-то я не нравлюсь с первого дня, наверное, тем, кого оттащил от кормушки, поэтому эти люди постоянно выдают желаемое за действительное.**

У меня есть контракт. Работаю.

**— Контракт пятилетний, то есть истекает в сентябре 2020 года?**

— Да.

**— Каков ваш прогноз по чистой прибыли, дивидендам и EBITDA «РусГидро» в 2019 году?**

— Мы никогда не даем прогнозы, но мы точно выполнили бизнес-план, а по некоторым показателям даже перевыполнили. В начале года выработка по ГЭС была снижена из-за маловодья, но во втором полугодии с водой стало все нормально. Выработка будет почти на уровне рекордного 2018 года.

**— «РусГидро» утвердило бизнес-план на 2019 год, ожидая падения чистой прибыли по МСФО на 25%, до 30,8 млрд руб., из-за обесценения новых энергоблоков в ДФО. В 2018 году списания составили почти половину прибыли. Когда, по вашим оценкам, могут уйти эти списания из чистой прибыли?**

— Списания перестанут влиять с того момента, когда мы перестанем строить неокупаемые объекты в зоне Дальнего Востока. В следующем году списания будут немного меньше, в 2021 году, скорее всего, их не будет, потому что вводов не будет, и так до 2023 года, пока мы не введем ЛЭП Певек—Билибино и последний гидроагрегат Усть-Среднеканской ГЭС. Дальше пока не планируем строительство таких объектов, которые повлекут экономическое обесценение.

**— Чтобы снизить негативный эффект от списаний, «РусГидро» утвердило новую дивидендную политику — уровень выплат не менее 50% от чистой прибыли по МСФО, но не ниже, чем за последние три года. Вы утвердили ее на три года. При этом вы продлили форвардный контракт с ВТБ по выкупу 13,1% своих акций до 2025 года. Вы планируете продлевать действие и новой дивидендной политики?**

— Мы будем рекомендовать совету директоров продлить дивидендную политику на тот же срок, до 2025 года. Дивидендную политику определяет государство как главный акционер, но мы заинтересованы в росте дивидендов, потому что с этим связаны обязательства по форварду и отношение инвесторов к нашей компании.

**— Будет ли влиять на списание программа модернизации четырех ТЭС на Дальнем Востоке?**

— Это проекты с гарантированной окупаемостью по типу ДПМ.

**— Правительство дало «РусГидро» доходность по модернизации проектов на Дальнем Востоке на уровне 12,5%, что ниже, чем на оптовом энергорынке. Почему?**

— Мы, конечно, хотим иметь равную доходность с генераторами в ценовых зонах энергорынка. На Дальнем Востоке сложнее условия строительства, поэтому мы должны быть по крайней мере на одном уровне. Дальний Восток в рыночную зону не входит, а ДПМ — это все же почти рыночный механизм, нам сделали исключение. Пока финального решения по нашей доходности нет. Окончательное решение получим, когда будет постановление правительства по развитию этого механизма на Дальнем Востоке. Пытаемся объяснить, что хотим одинаково со всеми, но мое личное ожидание: доходность будет всем пересчитана из-за динамики ключевой ставки.

**— Позиция «РусГидро» по дальневосточным активам несколько раз менялась. Экс-глава компании Евгений Дод говорил, что они — тяжелая социальная нагрузка. Сейчас же «РусГидро» держится за эти активы, включая старые убыточные угольные станции. Почему? Не рассматриваете возможность продажи?**

— А вы знаете того, кто купил бы?

**— СУЭК же выменяла станцию (Приморскую ГРЭС.— “Ъ”).**

— Да, сделка идет, но желающих приобрести другие активы и их развивать я не знаю. Причины понятны. На Дальнем Востоке для инвесторов в электроэнергетике надо создавать условия — рынок строить, развивать инфраструктуру, в том числе через снятие сетевых ограничений. Смена собственника объектов генерации не решит эти задачи.

Развитие Дальнего Востока — одна из стратегических целей компании, это написано в нашей стратегии развития. Более того, Дальний Восток — национальный приоритет для страны, как сказал президент России. Поэтому мы делаем все, чтобы обеспечить работоспособность и развитие энергетики в этом макрорегионе в условиях тарифного регулирования.

Прошло уже пять лет, как начался процесс внедрения долгосрочных тарифов в этой неценовой зоне. Мы наконец-то на финишной прямой, ФАС работает над пересчетом базы расчета долгосрочных тарифов для Дальневосточной генерирующей компании (ДГК), потому что она все эти годы убыточна. Параллельно строим и вводим новые электростанции — ТЭЦ «Восточную», Сахалинскую ГРЭС-2, Нижнебурейскую ГЭС и другие, четыре объекта включены в программу модернизации тепловой энергетики. Это все шаги в сторону создания рынка. Будет рынок электроэнергии — быстрее будет развиваться Дальний Восток. Но пока мало кто думает, как развить и организовать там рынок, чтобы инвесторы приходили и строили новые станции. Мы только за.

**— Какими темпами там растет потребление?**

— В целом в энергозоне Востока рост около 3%, это выше, чем в единой энергосистеме (ЕЭС России.— **“Ъ”**). В 2016–2018 годах в ДФО рост электропотребления был в два раза выше, чем в среднем по России. Мы видим устойчивую тенденцию, и это вызов.

**— В каких точках наибольшая потребность в новой генерации?**

— Юг Приморья — дефицитный район. Артемовская ТЭЦ, Партизанская ГРЭС, Владивостокская ТЭЦ-2 всегда загружены. Потребление энергии выше, чем ее производство, поэтому покрытие объема потребления идет за счет перетока из Амурской области и Хабаровского края. Коэффициент использования установленной мощности (КИУМ), например, Артемовской ТЭЦ порядка 70%, там не хватает генерации, там нужно строить новые станции.

**— Какой эффект дадут долгосрочные тарифы?**

**—** Дадут много, потому что нам надо вывести ДГК хотя бы на уровень безубыточности, плюс это мощный стимул снижать издержки, сэкономленные средства направлять на модернизацию. Но важен уровень тарифа. Пока мы не пересчитаем базу расчета тарифа начиная хотя бы с 2012 года, эффекта не будет. Годами в тарифах не учитывались экономически обоснованные затраты — рост цен на топливо, рост затрат на ремонты, поэтому у ДГК накопилась большая задолженность. Мы с ФАС проверили все наши затраты за все годы, провели кропотливую работу.

**— Какими темпами будет расти тариф?**

**—** Ждем выхода приказа ФАС, но двузначных темпов роста тарифа не будет точно.

**— По передаче ДРСК «Россетям» идут переговоры?**

— Нет. А смысл?

**— Для вас это непрофильный актив, для «Россетей» — профильный.**

— У нас много непрофильных активов: ремонт, сбыт, чего только нет. Но сети — это наш профильный актив на Дальнем Востоке. Показатели ДРСК не хуже многих МРСК, а по сравнению с некоторыми — даже лучше. Здесь нам свою эффективность не надо доказывать. В зоне тарифного регулирования, когда существует специальный тариф для электростанций и сбытовые надбавки, сетевой тариф всегда лучше держать в одних руках, чтобы не превысить предельный уровень тарифа для потребителей.

Если сейчас выделить тариф на передачу (из группы «РусГидро».— **“Ъ”**), это создаст отдельный котловой тариф, и понятно, что кто быстрее добежал до регулятора, того и премия будет. Если мы уберем ДРСК из отчетности по МСФО группы «РусГидро», у нас будет ухудшение показателей. Зачем это нужно государству и «РусГидро»? Консолидация сетевых активов должна идти на уровне присоединения ТСО (территориальных сетевых организаций.— **“Ъ”**), которые непонятно кому принадлежат, как устанавливают тариф, как эксплуатируются. Вот этим активно занимаемся и мы, и «Россети».

**— Вы не считаете, что появление частного игрока на Дальнем Востоке через схему мены с СУЭК в какой-то степени способствует либерализации рынка?**

— Эта сделка не для того, чтобы объявить о движении в сторону рынка. С такой схемой корпоративного управления, когда мы в ДЭК (Дальневосточная энергетическая компания.— **“Ъ”**) имеем почти равное количество голосов (до сделки «РусГидро» принадлежит 52,17%, СУЭК — 41,84%.— **“Ъ”**), возникают трудности в управлении. Всегда есть сложные вопросы, для принятия которых требуется квалифицированное большинство голосов. Некоторые вопросы СУЭК не нравились, они боялись размытия своей доли. Это естественно для бизнеса. А для рынка нужно строить новые электростанции и сети, тогда и появятся рыночные сигналы.

**— При обсуждении мены вставал вопрос о каких-то еще активах?**

— Нет. Только по Приморской ГРЭС и Лучегорскому угольному разрезу.

**— Каков средний уровень цен на уголь на Дальнем Востоке для ваших станций? Какими темпами он дорожает?**

— Цены на уголь определяет экспортная конъюнктура, в 2017–2019 годах они сильно росли. В 2018-м был высокий рост, около 16%, за три года — порядка 40%. Так вот и живем: цены на уголь рыночные, а тарифы — регулируемые. В этом году рост вроде остановился, мы по своим торгам видим.

**— Учитывая, что СУЭК выходит из состава акционеров ДЭК, не будут ли цены снова расти?**

— СУЭК — разумный партнер, мы всегда договариваемся. Кроме того, в угольной отрасли конкурентная среда, есть и другие поставщики, мы работаем в рамках конкурентных процедур.

**— По нашим данным, в ближайшее время будет вновь поднят вопрос перегруппировки дальневосточных активов. Активы «РусГидро» в ДФО (100% «РАО ЭС Востока») предлагается передать напрямую Росимуществу, а пакет Росимущества в «РусГидро» (61,2%) «повесить» на «РАО ЭС Востока». Действительно ли такая идея будет выдвигаться?**

— Мы не собираемся поднимать эту тему, ее нет в новом проекте плана повышения стоимости, который разработала «РусГидро» по поручению вице-премьера Юрия Трутнева. Нецелесообразно делать такую схему в ущерб интересам мажоритарного акционера — государства (поскольку дивиденды «РусГидро» пойдут в «РАО ЭС Востока», а не в бюджет.— **“Ъ”**). В этой схеме нет идеи, она не решает стратегическую задачу развития Дальнего Востока.

**— Но это позволит упростить для «РусГидро» исполнение условий форвардного контракта с ВТБ и избавит компанию от убытков «РАО ЭС Востока». Ведь сейчас стоит задача увеличить стоимость акций.**

— Для этого мы собираемся сделать многое: снижать издержки, централизовать активы и сопутствующие виды деятельности, выйти на безубыточность ДГК за счет долгосрочных тарифов, получить финансирование на те инфраструктурные объекты (ВЛ Певек—Билибино.— **“Ъ”**), где есть его недостаток, без размытия доли миноритарных акционеров, продлить дивидендную политику и другое. Главное — не идти в неокупаемые проекты. Надо до конца еще решить вопрос с модернизацией четырех тепловых станций, которые мы намерены построить на Дальнем Востоке до 2026 года, а это уж точно окупаемые проекты. Условия форварда мы улучшили по ставке и по срокам продлили.

Решать локальную задачу по форварду, не решая задачу по развитию энергетики Дальнего Востока, неправильно.

**Оттого что дивиденды перейдут из «РусГидро» в какую-то новую компанию, ничего же не изменится для региона.**

**— По новому плану, который вы подготовили к 11 декабря, как должна расти стоимость бумаг?**

— Я бы не стал раскрывать проект плана, пока вице-премьер Юрий Трутнев его не рассмотрит и не вынесет на совет директоров «РусГидро».

**— Сейчас акции «РусГидро» находятся в спящем режиме и не реагируют на какие-либо внешние изменения. С чем вы это связываете?**

— Мы решаем много задач, которые у инвесторов ассоциируются с тратами. Мы обязаны поддерживать наши энергообъекты в работоспособном состоянии, строить новые. У нас есть станции времен ГОЭЛРО, дальневосточные активы требуют ремонтов, мы на свои средства реализуем программы комплексной модернизации ГЭС.

**Да, мы на надежность тратим много денег. Если мы будем заниматься только повышением стоимости акций, то это не совсем правильно, мы же не финансовая структура. Ищем баланс.**

**— Какова ваша позиция по снижению доли государства в «РусГидро» с нынешних 61,2% до 51%?**

— Как решит главный акционер, так и будем действовать. Но сначала нужен покупатель на пакет ВТБ.

**— Как проходит его поиск?**

— Претендентов пока нет. Банк активности пока тоже не проявляет.

**— Со стороны иностранных инвесторов интереса не было?**

— Иностранные инвесторы когда-то пытались купить 5% акций (Mitsui и Japan Bank for International Cooperation.— **“Ъ”**). Нас это не устроило.

**— Может быть, за ними подтянулись бы и другие?**

— Они хотели войти в совет директоров, потом — свои технологии заводить, оборудование и прочее, что в целом противоречит политике импортозамещения. Потом они получше изучили, что такое электроэнергетика Дальнего Востока, и умерили аппетит. А нам надо было весь пакет продать, поэтому — ВТБ.

**— Что происходит вокруг Загорской ГАЭС-2? Почему в принципе было принято решение ее достраивать, а не просто заморозить?**

— Решение о достройке не принято. По результатам проведения опытных исследований, научных изысканий и работ на опытных площадках Научно-технический совет ЕЭС с участием Российской академии наук доказали возможность подъема здания станционного узла методом компенсационного нагнетания. Мы приняли решение о реализации первого этапа — выравнивании здания. Если это произойдет, тогда мы вернемся к вопросу рассмотрения целесообразности достройки.

**— Сколько времени займет принятие решения?**

— В 2022 году мы должны принять решение о достройке.

**— Но вы предварительно пока не оценивали, сколько это будет стоить?**

— Оценки стоимости достройки станции делали раньше. Но сейчас нужно цифры пересматривать.

**— Это около 70 млрд руб.?**

— Меньше, порядка 40 млрд руб. Более 70 млрд руб. потрачено ранее на строительство, поэтому законсервировать и еще нести расходы на это — тяжелое решение. Надо не совершить ошибку при принятии решения о восстановлении и достройке станции. Ведь это тоже большие затраты. Поэтому мы так долго занимались исследованиями.

**— Высокий CAPEX строительства угольных энергоблоков на Артемовской ТЭЦ вызвал недовольство совета потребителей. Есть ли возможность строительства там газовой генерации?**

— Чтобы говорить о дороговизне, нужно с чем-то сравнивать. Мы получили технико-ценовой аудит на обоснование инвестиций в этот проект и сравнивали с угольной генерацией, строящейся в европейской части РФ, затраты оказались на одном уровне. Есть эмоциональное восприятие цифр, но угольная генерация сегодня дорогая везде — что в европейской части, что на Дальнем Востоке. Сейчас на стадии проектирования мы оптимизируем затраты, будем частично использовать существующую инфраструктуру Артемовской ТЭЦ. Окончательная цена будет известна по итогам прохождения проектной документации через Главгосэкспертизу. Мы не сами придумываем цены, не сидим и не думаем, как бы нам увеличить стоимость.

**— Вариант строить газовую генерацию все-таки есть?**

— Мы бы с удовольствием строили, но по газу не все так просто. Должны быть объемы, должна быть труба. Мы сейчас по Хабаровской ТЭЦ-4 тоже занимаемся решением вопроса по газу, здесь газа нужно больше, и нужно решать вопрос с реконструкцией магистрального газопровода. Мы давали заявку на газ для Артемовской ТЭЦ, но пока нам газа не дали.

**— У вас в Сибири есть крупный партнер — «Русал». Есть ли вероятность возобновления диалога по вхождению «РусГидро» в Тайшетский проект (крупный алюминиевый комплекс на 430 тыс. тонн)?**

— Переговоры не ведем, входить не будем.

**— Иркутская электросетевая компания (у входящего в En+ «Иркутскэнерго» — 19,9%) остается в вашем контуре? Вы ищете сейчас покупателей?**

— Нет.

**— Устраивает ли вас текущий баланс интересов в СП с «Русалом» БЭМО? Есть ли планы по разделу: алюминиевый завод — «Русалу», вам — ГЭС?**

— Нет. ГЭС, конечно же, хотелось бы, но у нас в БЭМО паритет: 50% на 50%. Поэтому нужно всегда согласие партнера.

**— По нашим данным, «Русал» активизировался со второй очередью завода. Вы готовы инвестировать в проект дальше?**

— Без нас. Мы не хотели бы участвовать. Для нас нет экономической эффективности во второй очереди. Мы же не занимаемся алюминием — это не наш бизнес.

**— В «Совете рынка» ведется дискуссия о необходимости снизить резерв мощности в Сибири при проведении конкурсного отбора мощности. Туда заложена, например, малая водность.**

— Малую водность нужно точно закладывать, потому что в истории были ситуации, которые приводили к неприятным последствиям. Лучше спросить у «Системного оператора», который постоянно занимается сложной непрерывной работой по управлению режимами: с какими резервами работать и какие последствия бывают. Можно вспомнить аварии 2016–2017 годов в Сибири и на Урале, когда возникал небаланс от 3 до 7 ГВт. Если бы не было резервов, что было бы? Все забывают про то, что энергосистема обладает надежностью только при нормальном резерве. Не так, как хочется потребителю, а так, как требуют расчеты.

**— Вы говорите только о новом технологическом резерве, не о финансовой стороне вопроса…**

— Да, я про технологию. Здесь она первична. Подход, когда «хочется меньше»,— это неправильно и опасно. Либо потребитель должен согласиться: ладно, резерва будет меньше, если что, мы тут посидим как-нибудь неделю-две без электроэнергии. Но никто на это не соглашается, считают, что система должна быть абсолютно надежная, а резерв при этом — минимальным. Так не бывает.

**— Какие активы еще вы планируете продавать в ближайшее время? Севано-Разданский каскад ГЭС в Армении вы продали…**

— Мы продали неэффективный для нас актив, ждем избавления от поручительства по долгу МЭК, но смотрите — опять никакой реакции (в стоимости акций.— **“Ъ”**).

**— Зачем «Таширу» эти убыточные активы? Тарифы там не растут…**

— Им, думаю, на месте легче решать вопросы по тарифам, попуску воды из Севана, другие вопросы. Плюс, похоже, они консолидируют энергоактивы. В прошлом году на каскаде немного выработка увеличилась, они тоже видят этот положительный эффект.

**— Сбытовые активы все еще продаете?**

— Мы открыты к переговорам по Чувашской энергосбытовой компании. Ведем переговоры с потенциальными инвесторами.

**— Есть интерес?**

— Периодически. Небыстрый процесс. Но мы оптимисты, надеемся, что удастся продать.

**— По активам в Киргизии не допускаете заключения мировых соглашений?**

— Как этот вопрос можно мирно урегулировать? Ведь мы дали им кредит. Деньги пересекли границу, это валютный контроль. Мы обязаны их вернуть. Мы можем договориться только о величине процентов за пользование деньгами, но тело кредита должно быть возвращено. В этом году в Гааге будет заседание арбитражного суда.

**— Глава «Роснефти» Игорь Сечин заявил, что для судостроительного завода «Звезда» нужна ТЭС на 450 МВт. Хотело бы «РусГидро» принять участие в этом проекте?**

— Мы готовы участвовать, но надо понять источник финансирования.

**— Почему по первой программе ДПМ ВИЭ у «РусГидро» был такой маленький интерес к строительству мини-ГЭС?**

— Цены для ДПМ были не очень хорошие. Кроме того, нужно сформировать хороший заказ на парк малых турбин для заводов. Мы бы хотели, чтобы наши заводы развернули производство турбин для малых ГЭС, ведь пока нет выбора. Сегодня требования законодательства в отношении малых ГЭС такие же, как к «большим» с точки зрения и охраны, и безопасности, и других требований. Надо их менять, чтобы снизить затраты.

Со стороны государства должно быть больше внимания к развитию гидроэнергетики, и в том числе развитию систем накопления энергии в виде ГАЭС. Мир еще не нашел и в обозримом будущем не найдет им альтернативу, 96% накопителей в мире — это ГАЭС. И дело даже не в активном развитии возобновляемых источников энергии, которое сейчас активно обсуждается. Должно прийти осознание того, что ГАЭС — это устойчивость энергосистемы, это лучшая экономика для тепловой энергетики в целом, это увеличение жизненного цикла тепловых и атомных станций.

Не стоит в ближайшие 10–20 лет ожидать, что другие типы накопителей смогут заменить ГАЭС. Мы видим массовое строительство мощных ГАЭС в Китае, Японии, Америке, других странах. У нас пока они не строятся, их нет даже в энергостратегии. И нам бы хотелось, чтобы в энергостратегию России до 2035 года, которая разрабатывается Минэнерго, этот вопрос был включен. А так «РусГидро» обладает компетенциями по проектированию, у нас есть разведанные створы, мы обладаем информацией об изысканиях, можем этим заниматься. Мы будем в новой программе поддержки ВИЭ в 2025–2035 годах себя позиционировать.

**— Но потолок инвестиций в ВИЭ уже определен, и на мини-ГЭС очень мало денег выделяется.**

— Мало. Но я думаю, что еще можно подискутировать на эту тему. В Америке целая программа малых ГЭС, правда, мощностью до 10 МВт. Казалось бы, у них все есть, но они свою программу разрабатывают сразу на 165 объектов малых ГЭС. Нам тоже не надо забывать о целесообразности строительства малых ГЭС.

**— Какие могут быть объемы? И где территориально можно построить мини-ГЭС?**

— Мы смотрим всю Россию, есть много эффективных створов. На первом этапе может быть минимум 11 объектов.