



## МЫ ДЕЛИМ РИСКИ С ТЕПЛОСЕТЕВЫМИ КОМПАНИЯМИ

**В 2010 году Группа ПОЛИМЕРТЕПЛО предложила рынку новую финансовую модель реновации тепловых сетей, объявив о готовности поставлять тепло-снабжающим организациям трубопроводы на условиях оплаты в течение 24 месяцев с момента сдачи новых сетей в эксплуатацию. О накопленном компанией опыте и перспективах процесса реновации национальной теплосетевой инфраструктуры корреспондент журнала «Полимерные трубы» побеседовал с первым заместителем генерального директора ООО «Группа ПОЛИМЕРТЕПЛО» Яковом Рапопортом.**

– Яков Эдгарович, что побудило производителя трубопроводов заняться финансированием теплосетевых компаний?

– Летом 2010 года все вокруг увлеченно обсуждали новости законодательства в сфере теплоснабжения и, в частности, тарифообразования. У нас же было понимание, что теплосетевые компании абсолютно не готовы ждать несколько лет, необходимых для формирования системы подзаконных и нормативных актов, вытекающих из только что принятого тогда федерального закона «О теплоснабжении». И еще у нас была гипотеза о том, что экономически эффективная для теплоснабжающей организации реновация теплосетевого хозяйства возможна

и в рамках действующего законодательства и даже при существующем уровне тарифов.

Уже являясь к тому моменту технологическим партнером для десятков теплосетевых компаний России и ближнего зарубежья, мы неплохо, как нам кажется, представляли себе реальную экономику отрасли. Формально, на бумаге, предприятия теплоснабжения у нас имеют экономически обоснованный тариф и являются как минимум безубыточными. По факту же практически все предприятия сильно убыточны, и убыточность эта из года в год растет. Дефицит покрывается из нескольких источников. Подчеркиваю, мы говорим о фактической, а не бумажной стороне дела. Во-первых, это всевозможная

«материальная помощь»: дотации и субвенции, прямые или косвенные, от бюджетов всех уровней. Во-вторых – и это тоже надо признать – за счет потребителей, когда потребитель платит за большее количество тепловой энергии, чем по факту потребляет. Это известная проблема потребления по нормативу. И, наконец, третий источник покрытия убытков – их списание, и в некоторых регионах эта практика до сих пор сохранилась. Имея формально обоснованный на бумаге тариф, предприятия теплоснабжения банкротятся, оставляя многомиллионные, а то и многомиллиардные долги перед поставщиками ресурсов.

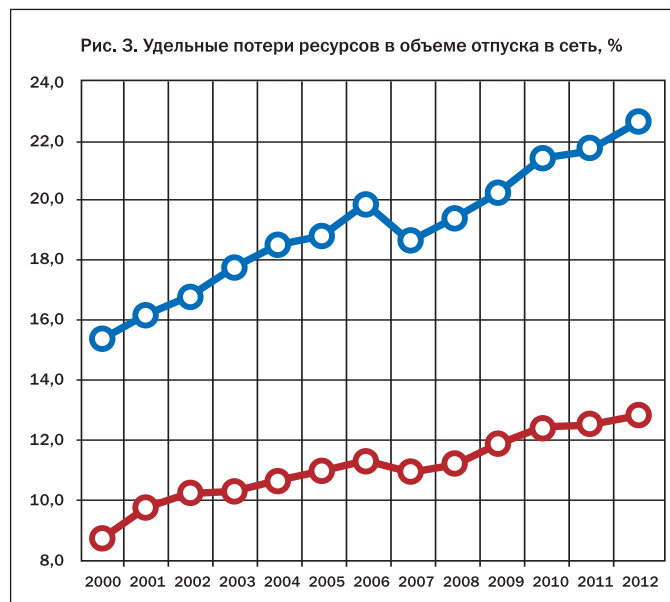
Тогда, в 2010 году, мы наблюдали ту же картину, что в целом видим и сейчас. Формально безубыточные предприятия на самом деле не могут даже приблизиться к попытке реального решения ключевых задач, которые стоят перед ними просто в рамках логики самого их существования. А именно, обеспечить экономически эффективное, надежное и бесперебойное теплоснабжение населения и социальной сферы. В качестве альтернативы неминуемому банкротству они требуют постоянных денежных вливаний. Но каждый раз деньги эти тратятся почти исключительно на то, чтобы закрыть финансовый разрыв предыдущего года. И разрыв этот год от года становится все больше, по понятным причинам: техническое состояние сетей ухудшается, объемы потерь растут, а стоимость ресурсов только увеличивается.

– Данные государственной статистики свидетельствуют о том, что «черная дыра» ЖКХ в масштабах страны неуклонно разрастается. Затраты населения на оплату коммунальных услуг растут, производственные затраты предприятий ЖКХ растут, но рост затрат не в состоянии даже приостановить ускоряющуюся деградацию коммунальной инфраструктуры.

– Проблема не только в том, что мы тратим на ту же замену сетей значительно меньше, чем это нужно по техническим нормативам. Настоящая беда в том, что сегодня даже те деньги, которые идут на плановый ремонт сетей, тратятся крайне беспорядочно и в конечном счете просто утекают в землю. В буквальном смысле.

Мы объясняем механизм развития «черной дыры» ЖКХ на простом примере. Допустим, котельную с жилым домом связывают 5 километров тепловых сетей, и все сети ветхие, то есть требуют замены. Ситуация типичная, ткните пальцем в карту России наугад, и не ошибетесь. Местный бюджет вместе с теплосетевой компанией нечеловеческими усилиями за один летний сезон заменяют один километр, но на оставшихся четырех система продолжает терять не меньше, а то и больше. На следующий год они меняют второй километр, еще через год третий, с тем же общим эффектом. Но когда они доходят до пятого и меняют, наконец, этот последний километр, то ничего хорошего не происходит. Потому что к этому моменту выходит из строя первый километр, который уже успел проржаветь, а то и сгнить. Но заменен он может быть только в следующем году, потому что в этом году денег больше нет и не будет.

«Черная дыра» ЖКХ: рост затрат не компенсирует деградацию сетевой инфраструктуры



Эта пробоина в борту под ватерлинией у кого-то растет медленнее, у кого-то быстрее, но не было случаев, чтобы она заросла сама собой. Раны такого размера и такого характера в экономике теплосетевых компаний сами собой затянуться не могут, необходимо оперативное вмешательство. Именно этого, кстати, как мы понимаем, ожидает и требует сегодня федеральный центр от региональных и муниципальных властей: не стоять в очередях просителей за кусками федеральных бюджетных трансфертов, а самостоятельно принимать на местах серьезные, пусть и сложные в реализации решения, которые в итоге должны привести даже не к сдвигу, а радикальному изменению технического состояния тепловых сетей и экономики теплоснабжающих предприятий. Говоря медицинским языком, и насколько при этом не драматизируя, тепловым сетям уже давно требуется не травмпункт, а операционная. И проблема не может и не должна целиком и полностью перекладываться на федеральные власти. Да, они могут оказать какую-то поддержку. Но вопросы назначения этих «хирургических» операций, их планирования, подготовки и проведения лежат, конечно, на муниципальных и региональных властях.

Но вернемся в 2010 год. Было очевидно, что предприятиям теплоснабжения нужна, образно говоря, не рыба, а удочка. Не очередной замаскированный транш из бюджета на покрытие фактических операционных убытков, а работающая технология, обеспечивающая реальную экономическую эффективность основной деятельности: транспортировку и распределение тепловой энергии. У Группы ПОЛИМЕРТЕПЛО, как производителя, такая технология к тому времени уже была, и успела себя прекрасно зарекомендовать в самых разных условиях. Это наши полимерные трубопроводы семейства ИЗОПРОФЛЕКС-А с гарантийным сроком службы 49 лет. Не буду сейчас останавливаться на преимуществах этой системы, они отлично известны всему рынку.

– Если все было достаточно очевидно, что мешало ТСО воспользоваться предлагаемой вами «удочкой», просто взяв кредит в банке на замену изношенных сетей?

– Традиционные кредитные институты в России вообще привыкли к более легким деньгам, которые всегда можно было вытащить из примитивных краткосрочных спекуляций. Да, сейчас ситуация начала меняться, но тогда продавать пенсионерам чайники за 300% годовых в кредит банкам было на порядок комфортнее, чем иметь дело с «трудными» заемщиками, к которым относятся все предприятия ЖКХ, и теплоснабжающие организации тут не исключение. Но дело даже не в этом.

С точки зрения традиционных кредитных институтов, подавляющее большинство предприятий теплоснабжения

являлись абсолютно некредитоспособными заемщиками. Таковыми они остаются в глазах банков и сейчас. Почему? Банки в силу специфики своей деятельности вынуждены подходить к оценке кредитоспособности формально. Они оценивали, и продолжают оценивать кредитоспособность предприятия, условно обобщая, по двум ключевым позициям. Во-первых, это финансовая стабильность, подразумевающая задокументированное наличие источника возврата кредитных средств: для того, чтобы кредитоваться в банке, предприятие должно быть прибыльным не столько фактически, а прежде всего формально. И второе условие – наличие ликвидного залога. При соблюдении этих двух условий у теплосетевой компании нет никаких проблем получить кредит и устроить на своих сетях техно-

логическую революцию. Проблема в том, что соблюсти эти требования банков ТСО, как правило, просто не в состоянии.

И тогда мы задумались: а что, если источник возврата

средств по кредиту появится в результате получения кредита? Применительно к ситуации в отрасли теплоснабжения, это выглядело, как нам казалось, достаточно очевидно и логично. Мы понимали, что пока у предприятий теплоснабжения не появятся нормальные сети, на которых оно вместо 40% будет терять 3% или даже меньше тепловой энергии при транспортировке, то говорить об источнике возврата кредита бессмысленно. Однако в логике традиционных механизмов кредитования для того, чтобы получить кредит, ТСО сначала должна была предъявить новые сети как источник возврата средств.

Мы видели этот парадокс и понимали, что кто-то должен сделать первый шаг, чтобы разорвать этот порочный круг, состоящий, к счастью, всего из двух звеньев. Кто-то должен был разделить эти риски с теплосетевыми компаниями и находящимися с ними в одной лодке муниципальными и региональными властями. И мы, как технологические партнеры ТСО, решили поставить эксперимент на себе, чтобы проверить нашу гипотезу экспериментально. Первый проект мы реализовали летом 2010 года совместно с КГУП «Примтеплоэнерго». Мы отправили в Приморский край трубопроводы, которые были использованы для обвязки наиболее сложных объектов, замены самых проблемных участков сетей сразу в нескольких городах.

– Как вы нашли друг друга? Быстро ли вы решились профинансировать за счет собственных средств программу замены сразу нескольких десятков километров тепловых сетей предприятию, которое банки считали некредитоспособным? Что было определяющим при принятии этого решения?

– Предложение исходило от нас. Мы предполагали, что оно может быть услышано и воспринято именно потому,

### **Внутри действующих тарифов можно и нужно находить рентабельность, которая окупает затраты на технологическое перевооружение**

что на тот момент и руководство Приморского края, и руководство предприятия отдавали себе полный отчет в том, что ситуация с теплоснабжением требует немедленного принятия решительных мер на месте, не ожидая спасения из центра. Мы были уверены, что в результате замены сетей и кратного сокращения тепловых потерь возникнет операционная экономия, которая позволит достаточно быстро закрыть существенный объем задолженности за поставленные трубопроводы. И мы считали, что на самом деле мы имеем в лице «Примтеплоэнерго» достаточно надежного заемщика. По одной единственной причине: как участники отрасли, мы понимали, что «Примтеплоэнерго» по своей объективной роли в социально-экономических процессах региона является для Приморского края действительно стратегическим, системообразующим предприятием.

В Приморье мы получили первый опыт, и нельзя сказать, что он был во всем идеальным. Но мы убедились в том, что идея работает, и этот был главный результат. Мы показали, что возвратность средств есть. Все участники проекта увидели, какой экономический эффект получается, если одна котельная полностью обвязывается нашими трубопроводами. Только на топливе, потребляемом котельной, экономия составила треть от ранее потребленных объемов, и с тех пор при реализации наших программ этот результат стабильно воспроизводится.

А ложка дегтя была в том, что мы тогда недоработали со специфическими условиями ведения деятельности по теплоснабжению в Российской Федерации. Даже не столько мы, просто сложилась ситуация, в результате которой полученная предприятием экономия позже была исключена регулятором из тарифной составляющей. Справедливости ради надо сказать, что это был первый и единственный случай, по крайней мере, о котором нам известно.

Все-таки в результатах первого эксперимента было гораздо больше позитива. Мы доказали, что можно работать и в рамках действующего законодательства. Что разделение рисков с теплосетевой компанией, оцениваемое банком как недопустимое, на практике оказывается возможным и разумным. Что технологические решения, присутствующие на рынке не первый год и уже успешно рынком проверенные, при массовом применении способны в корне менять техническое и финансовое состояние предприятий теплоснабжения. Что внутри действующих тарифов можно и нужно находить рентабельность, которая окупает затраты на технологическое перевооружение.

Что все это означает с точки зрения потребителя? Это означает повышение уровня качества и надежности теплоснабжения при том, что тариф остается неизменным. В этой ситуации главная задача для теплосетевой компа-

нии в общении с регулятором – не допустить снижения тарифа за счет исключения из него полученной экономии. И сегодня мы можем сказать, что это предельная постановка задачи в части тарифообразования. Мы очень внимательно следим за государственной политикой по тарифообразованию в теплоснабжении, которая является важнейшей частью государственной социальной политики. В этом смысле каждая из почти двух десятков реализованных нами программ полностью удовлетворяет задачам тарифной политики государства, которое говорит о сдерживании и прекращении роста тарифов.

– К вопросу о тарифной политике. Как вы оцениваете последние предложения правительства по реформированию сектора? Все-таки они сфокусированы вокруг идеи увеличения тарифов, пусть и по некой гибкой модели.

– Спасибо за вопрос, потому что из ранее сказанного, возможно, могло сложиться впечатление, что мы в целом не заинтересованы в реформировании отрасли, или испытываем скепсис по отношению к попыткам изменения законодательства. Это не так. Мы не только с большим вниманием следим за этими процессами, но и на протяжении последних лет по мере сил участвуем в публичной дискуссии о путях развития российского теплоснабжения.

Не вдаваясь сейчас в подробный анализ последних предложений Минэнерго, замечу, что мы понимаем природу оптимизма, который демонстрируют по этому поводу другие участники рынка

теплоснабжения, например, генерирующие компании, но этот оптимизм с ними не разделяем. Потому что с точки зрения экономики теплосетевых организаций, в первую очередь, малых и средних городов России, с точки зрения населения этих городов, разделять этот оптимизм нет причин.

На наш взгляд, широко эксплуатируемый тезис о неминувом росте инвестиций вследствие повышения тарифов – тем более, столь впечатляющем росте, измеряемом в триллионах рублей – представляется нам, мягко говоря, неочевидным.

Достаточно вспомнить, как развивалась ситуация в коммунальной энергетике в целом, не только в теплоснабжении, в последние, скажем, полтора десятка лет. Никто не станет спорить с тем, что рост, и весьма существенный, тарифов в этот период времени был, а вот увеличения объемов инвестиций, хоть сколько-нибудь ощутимого, как не было, так и нет.

Проблема, на наш взгляд, заключается в том, что задача сокращения фактических издержек никогда не являлась краеугольным камнем ни одной из многочисленных попыток реформирования отрасли. Идея экономии, зарабатывания на сокращении затрат на самом деле все время оставалась исключительно декларативной, фоновой.

### **Без сокращения производственных затрат любое повышение тарифов будет не только бессмысленным, но и вредным**

Но если мы отказываемся от сокращения производственных затрат как от ключевого принципа реформирования отрасли, если мы не имеем простых и эффективных механизмов по принуждению участников рынка к сокращению этих затрат – любое повышение тарифов будет не только совершенно бессмысленным, но и вредным делом.

Любое дополнительное серьезное изъятие денег у населения, в отсутствие реальных гарантий инвестирования их в технологические платформы, обеспечивающие долгосрочную экономическую эффективность функционирования систем теплоснабжения, по нашему мнению, может ускорить приближение коллапса «черной дыры» российского ЖКХ.

*– За три года вы реализовали два десятка программ. Для России это капля в море. Что мешает тиражировать вашу идеологию в более заметных масштабах?*

– Сразу подчеркну, что никаких объективных препятствий к реализации наших программ не существует. Они полностью соответствуют действующему законодательству, их техническая и экономическая эффективность полностью подтверждена. Все проблемы, с которыми мы сталкиваемся, носят исключительно субъективный характер. Давайте попробуем систематизировать эти обстоятельства в порядке от меньшего к большему, иначе рядом с большими проблемами малые не будут замечены вообще.

Во-первых, что греха таить, не везде и участники отрасли, и муниципальные власти считают гарантийный срок службы труб в 49 лет преимуществом нашей технологии. Не всем нравится, что эти трубы не надо менять полвека. Что объекты благоустройства, которые находятся над этими трубами – дороги, скверы, детские площадки и т.п. – в течение полувека тоже не потребуют дополнительных мероприятий, связанных с заменой труб. Подчеркиваю, это обстоятельство не является определяющим. Но мы должны честно признать, что подобный менталитет присущ определенному кругу участников отрасли ЖКХ.

К этой проблеме номер один очень близка проблема номер два. Отсутствие в России жестких технических регламентов на применяемые при строительстве и замене коммунальной инфраструктуры материалы приводит к тому, что по всей стране в гаражах, сарайчиках и подсобках весело пыхтят и прекрасно себя чувствуют кустарные трубные заводи, бенефициарами которых, как правило, являются люди, обладающие административным ресурсом. Эти мини-производства выпускают вторичную трубу, которую иногда даже не изолируют, а иногда изолируют стекловатой. Все дешево и сердито, все поставлено на поток: через год-другой эти трубы опять надо менять, что тоже всех устраивает.

Проблема номер три, конечно, выглядит посерьезнее первых двух. Реализация подобных программ требует настоящей заинтересованности и даже, если хотите, смелости местной власти и участников рынка теплоснабжения, их готовности прилагать определенные усилия. Ведь мас-

штабная единовременная замена сетей даже просто в организационном плане является достаточно сложной задачей. И в этом смысле картина очень существенно отличается от традиционных методов «работы» местных властей, которые зачастую просто соревнуются в написании писем, адресованных различным федеральным ведомствам, а то и просто «федеральному центру» вообще, с одним лейтмотивом: дайте денег немедленно, а то сейчас рванет так, что мало не покажется никому. Кроме того, далеко не каждый из тех, кто принимает решения на местах, имеет горизонт планирования хотя бы в несколько лет. Кому-то гораздо удобнее участвовать в соревновании лоббистских ресурсов в попытке получить финансовую помощь из центра: состязания эти ежегодные, ставки в них большие, а за шестое место в этом забеге никто не упрекнет. В общем, буквально по Гоголю: «зацепил – поволок, сорвалось – не спрашивай».

Я еще раз подчеркиваю: в своих оценках мы не распространяем эту, скажем так, ментальную специфику на всю отрасль, или на всю региональную и муниципальную власть. Более того, мы своим опытом доказываем обратное. С точки зрения понимания проблем теплоснабжения, с точки зрения готовности эти проблемы решать, мы считаем ситуацию на местах достаточно благополучной. Просто количество реализованных нами проектов, конечно, зависит еще и от наших возможностей. Все-таки мы производственное предприятие и даже примерно не обладаем тем финансовым ресурсом, который необходим для решения задач реновации коммунальной инфраструктуры в масштабах всей страны.

Поэтому говорить о том, что во всей России за три года нашлось всего пара десятков городов, в которых отсутствуют эти субъективные проблемы, было бы в корне неверно. Этот результат – баланс между спросом и предложением, которое ограничено нашими финансовыми возможностями. При этом в нашем портфеле есть показательные, с нашей точки зрения, примеры, которые демонстрируют работоспособность нашей модели не только в больших и малых городах, но и на территориях, казалось бы, совсем к этому неподготовленных. Таких, например, как трехтысячный алтайский поселок Акташ на границе с Китаем, очень сильно удаленный от столицы региона, не говоря уже о федеральном центре. Удаленность эта не имеет никакого значения, если городские, и даже сельские власти вместе с властями региональными являются собой по-настоящему единую команду, понимают серьезность задач и не боятся брать на себя ответственность. Нет принципиальной разницы, три, тридцать или триста тысяч населения живет на территории: ни тех, ни других, ни третьих заморозить нельзя. Нельзя допустить, чтобы замерз хоть один человек. И в этом смысле универсальность наших программ абсолютна: мы не предъявляем никаких критериев, связанных с размером населенного пункта и его географическим положением.

*(Продолжение – в следующем номере)*