

Дмитрий Селькин

исполнительный директор
ОАО «Энергокомплекс»

ЭНЕРГОКОМПЛЕКС
СТРОИМ В ИНТЕРЕСАХ ГОСУДАРСТВА

МЫ НИЧЕГО
НЕ ПУСКАЕМ
НА САМОТЁК

О том, как важно для руководителя лично разговаривать с сотрудниками, решать проблемы до того, как они накопятся, и вообще «держать руку на пульсе», рассказывает Дмитрий Селькин, исполнительный директор ОАО «Энергокомплекс».

— Девиз ОАО «Энергокомплекс» — «СТРОИМ В ИНТЕРЕСАХ ГОСУДАРСТВА». Государство, в свою очередь, выбрало вашу компанию своим партнером для реализации масштабного инфраструктурного проекта. Расскажите, с чего все начиналось.

— В мае 2005 года в Москве произошла крупная авария на подстанции (ПС) «Чагино», вызвавшая серьезный энергетический коллапс. Половина районов столицы, Подмосковья, а также Тульская, Рязанская и Калужская области на несколько часов остались без электричества. Прекратилась поставка воды, были отключены средства связи. Встали метро и наземный электрический транспорт. Без света остались больницы и детские учреждения. Лишь к вечеру на аварийной территории началось постепенное возвращение к нормальной жизни.

После этого, естественно, на повестке дня остро встал вопрос о том, чтобы подобное ЧП никогда больше не повторилось, и Правительство Москвы в рамках соглашения с РАО «ЕЭС» приняло решение увеличить в городе количество энергетических объектов, чтобы ликвидировать дефицит мощности. Распоряжением Правительства Москвы от 21 февраля 2006 г. № 250-РП «О внебюджетном финансировании строительства электроподстанций высокого напряжения» ОАО

«Энергокомплекс» было утверждено в качестве инвестора и заказчика по строительству 14 подстанций с кабельными линиями. Финансирование этой программы взял на себя Банк ВТБ.

И с 2006 года наша компания реализует этот, без преувеличения, масштабный инфраструктурный проект, цель которого — повысить надежность энергосистемы Москвы и ликвидировать дефицит мощности.

— В этом году ОАО «Энергокомплекс» отпразднует свое десятилетие. С одной стороны, это достаточно юный возраст для компании такого уровня, но с другой — вами уже наработан огромный опыт. Могли бы вы на его основе сделать выводы о преимуществах и перспективах развития государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере электроэнергетики?

— На мой взгляд, такая форма сотрудничества государства и бизнеса имеет серьезные перспективы развития. К примеру, наша компания очень плодотворно работает с Правительством Москвы, которое оказывает нам серьезную помощь в решении проблем получения площадок под строительство, в подготовке исходно-разрешительной и согласовании проектной документации, в осуществлении контроля за ходом строительства и координации деятельности различных струк-

тур. Поэтому роль государства, в данном случае Правительства Москвы, в реализации проектов, подобных нашему, очень велика.

В основном проблемные моменты связаны с землей. Приходилось выводить множество предприятий, освобождать территории. У нас протяженность кабельных линий на объектах доходит до 12 км! В таком мегаполисе, как Москва, проложить подобную кабельную линию достаточно сложно: на пути встречается масса гаражей, предприятий, инженерных коммуникаций. В процессе строительства многие проектные решения приходится менять, корректировать. И именно благодаря содействию администрации города мы эти вопросы успешно решаем.

В целом хочу подчеркнуть, что деятельность ОАО «Энергокомплекс» — один из немногих примеров ГЧП в развитии электроэнергетики московского региона, который наглядно демонстрирует эффективность взаимодействия бизнеса и государства.

— Строящаяся ПС «Золотаревская» возводится для обеспечения надежного электропитания не только ЦАО Москвы, но и, в частности, комплекса «Лужники», где будет проходить ЧМ по футболу 2018 года. Контролирует ли город возведение такого знакового объекта?



Упакованные части комплектного элегазового распределительного устройства 220 кВ поставлены подрядчиком на ПС «Золотаревская»

— Высоковольтная электроподстанция «Золотаревская» станет одной из ключевых подстанций для всей энергетической системы Москвы. Она будет «запитывать» Центральный административный округ, в частности, Олимпийский комплекс «Лужники», жилые дома, многофункциональные торгово-развлекательные, деловые и административные комплексы, объекты социальной сферы, а также позволит выдавать мощность с вновь возводимых блоков ТЭЦ-12 и ТЭЦ-20 Мосэнерго.

Поскольку этот проект так важен для города, мэр Сергей Собянин лично приезжал в ноябре прошлого года контролировать ход строительства; в то время уже начался монтаж оборудования, который продолжается и по сей день. Согласно графику,

мы должны сдать этот объект в декабре 2014 г.

— Кстати, а каково ваше отношение к спорту?

— Это моё давнее увлечение. Я всю жизнь занимался различными видами спорта — и плаванием, и гимнастикой, и тяжелой атлетикой. . . Сейчас тоже стараюсь три раза в неделю посещать спортзал, в основном занимаюсь со штангой, гантелями, на тренажерах.

— ОАО «Энергокомплекс» решает стратегически важные для Москвы задачи — повышения надежности электроснабжения потребителей и ликвидации дефицита мощности в условиях роста энергопотребления. Безусловно, их решение требует от вас, как от руководителя компании, большой личной ответственности.

Как вы считаете, можно ли привить современным руководителям умение принимать стратегические решения и брать на себя ответственность за них? Или это врожденное качество?

— Думаю, что однозначно ответить на этот вопрос нет. У кого-то такая черта характера действительно врожденная, кто-то приобретает ее вместе с жизненным опытом, а кому-то ее помогают привить старшие товарищи. И все же я склоняюсь к тому, что это в большей степени зависит от воспитания. Если это качество умело и с любовью прививают в семье, в школе, в спортивной секции, то оно остается с нами на всю жизнь.

— Для энергоснабжения города вы используете самое современное оборудование и

технологии. Например, ваши подстанции проектируются и строятся в течение двух лет, что гораздо быстрее, чем обычно. Как вы этого добиваетесь?

— Согласно действующему законодательству, мы объявляем конкурсные торги, и в рамках конкурса отбираем серьезных, хорошо зарекомендовавших себя подрядчиков, проектировщиков, поставщиков материалов и оборудования. Большое значение имеет доверие к партнерам, поэтому мы стараемся останавливаться на тех, с кем работали раньше, на тех, кто никогда нас не подводил.

Например, свою первую и, без преувеличения, знаковую подстанцию «Грач» в районе Щербинка мы построили примерно за восемь месяцев — и это было одно из условий, поставленных Правительством Москвы. В район, который строили для обеспечения жильем военнослужащих, необходимо было подать электроэнергию к определенному сроку. Наши

партнеры по этому проекту очень хорошо себя зарекомендовали, и с тех пор мы продолжаем работать вместе.

Также очень важен постоянный контроль. Минимум раз в неделю я провожу совещания по координации деятельности всех участвующих в строительстве структур. Мы ничего не пускаем на самотёк. Если есть необходимость, то помогаем подрядчику. Свои обязанности заказчика мы стараемся выполнять.

— Если сравнивать сегодняшний этап электросетевого строительства с предыдущими, то насколько поменялись требования (экологические, технические, социальные) к новым подстанциям закрытого типа и связанной с ними инфраструктуре?

— Подстанции закрытого типа имеют целый ряд преимуществ: эстетичный внешний вид, компактность, высокую надежность. И подстанции, и кабельные линии экологически безопасны. Они оснаще-

ны самым современным оборудованием, как силовым, так и элементами связи и диспетчеризации. Проектные решения (использование защитных экранов и применение системы шумоподавления) и используемые материалы позволяют полностью исключить неблагоприятное воздействие на окружающую среду. К примеру, на высоковольтных кабельных линиях всех построенных и строящихся подстанций применяется кабель с изоляцией из сшитого полиэтилена, абсолютно безопасный для городской экологии. Практически отсутствует шумовое и электромагнитное воздействие от работы электромеханического оборудования подстанций и кабельных линий.

Строительство подземных кабельных линий позволяет отойти от использования занимающих много места воздушных линий электропередач. Кабельные линии зачастую проходят в таких местах, где строительство воздушных линий невозможно. Следует также отметить, что закрытые ПС стали намного меньше по габаритам, что имеет важное значение в условиях такой плотной застройки, как в Москве, где сейчас очень тяжело найти площадку под строительство.

Все наши проекты проходят Мосгосэкспертизу, а помимо этого — согласования в Департаменте природопользования и в структурах, необходимых для прохождения экспертизы. Нас контролируют ОАТИ, Мосгорстройнадзор, так что мы работаем в полностью подконтрольном пространстве.



Работы по установке трансформаторов на ПС «Ваганьковская»

— Поскольку об этом зашла речь, то расскажите подробнее, как вы решаете проблемы, связанные с ограниченными возможностями нового строительства, которые уже довольно давно существуют в Москве, как и в любом крупном мегаполисе мира.

— По той же ПС «Золотаревская» проблем была масса: прежде чем окончательно выбрать, мы рассматривали три площадки для строительства. По ПС «Ваганьковская» тоже сложная ситуация: там было целое предприятие — «Мострансагентство», которое пришлось выводить и сносить принадлежащие ему здания. То есть проблемы возникают в основном с землеотводом. Конечно, Москомархитектура всегда предоставляла нам площадки, мы выбирали, смотрели, сколько там коммуникаций, есть ли какие-либо строения, гаражи. Что касается последнего, то мы всегда находили варианты, чтобы разойтись с людьми по-хорошему: или перенесли их за свой счет в другое место, или компенсировали стоимость.



ПС «Ваганьковская»

— Все ваши подстанции внешне очень привлекательно оформлены. Кто разрабатывает для вас проектную документацию и кто отвечает за внешний вид объектов? В какой степени вы лично контролируете все этапы производственного процесса?

— Проектная организация разрабатывает архитектурный проект и согласовывает его с Москомархитектурой, а затем передает нам. Там уже есть цветные решения в соответствии с архитектурным ансамблем, в который данная подстанция

должна вписаться. Естественно, наше мнение тоже учитывается, а мы, в свою очередь, стараемся выбрать подходящий вариант. Например, ПС «Золотаревская» будет иметь вентилируемый фасад, оформленный керамической плиткой, чтобы выдержать единую концепцию с находящейся неподалеку тяговой подстанцией метрополитена. Такое решение уже опробовано на ПС «Красносельская», и так же будет устроен фасад на ПС «Ваганьковская».

— Есть ли у вас собственные принципы и методы управления? Что, на ваш взгляд, означает понятие «эффективный менеджер»? Вообще, как стимулировать каждого конкретного сотрудника к повышению производительности труда?

— Эффективным управленцем можно назвать только того, кто эффективно работает, добивается результата, выполняет цели и задачи, поставленные перед ним акционерами, приносит компании максимум прибыли, все делает точно в срок и качественно. Что касается мотивации, то

СПРАВКА О КОМПАНИИ

ОАО «Энергокомплекс», реализуя принципы государственно-частного партнерства, за счет собственных и привлеченных средств выполняет функции заказчика и финансирует проектирование и строительство 14 электроподстанций высокого напряжения с высоковольтными заходами суммарной трансформаторной мощностью 4320 МВА на территории города Москвы. Проект начал реализовываться в рамках Программы взаимодействия Банка ВТБ с Правительством Москвы.

В результате на сегодняшний день компанией построены и введены в эксплуатацию 10 электроподстанций: ПС «Грач» 110/20 кВ, ПС «Марфино» 220/20 кВ, ПС «Яшино» 220/20 кВ, ПС «Никулино» 220/20 кВ, ПС «Ново-Орехово» 110/20 кВ, ПС «Первомайская» 220/20/10 кВ, ПС «Перерва» 220/20 кВ, ПС «Мецинская» 220/20 кВ, ПС «Ново-Кузьминки» 220/20 кВ, ПС «Красносельская» 220/20 кВ. Суммарная мощность введенных энергообъектов составляет 2 640 МВА.

ее методы давно известны: поощрение и взыскание, причем справедливое.

Наша компания небольшая. Поэтому в любой момент ко мне может зайти любой сотрудник, и я тоже могу каждого вызвать для разговора. Все возникающие вопросы мы решаем оперативно — в личной беседе или по телефону, без лишней бюрократии. Масса производственных вопросов решается сразу же, как они возникают. И люди заинтересованы работать в компании, потому что созданы хорошие условия. Никто не жалуется. Текучки у нас нет. Мы стараемся поддерживать хороший производственный климат.

Мой основной управленческий принцип заключается в том, что я с людьми разговариваю, стараюсь понять их проблемы, нацеливать на работу, причем очень конкретно, без лишних слов. Самое главное — у руководителя должно быть желание вникать в проблемы своих сотрудников, ведь он лично отвечает за каждого.

— Должен ли руководитель обладать активной гражданской позицией? В чем это, на ваш взгляд, должно выражаться? Соблюдение каких этических норм обязательно для руководителя? Как бы вы «расшифровали» такое понятие, как ответственность бизнеса?

— У всех есть гражданская позиция в большей или в меньшей степени. Но, несмотря на то, что у каждого из нас свой взгляд на происходящее в стране, в мире, в экономике, задачи руководителя и гражданина во многом пересекаются. Ответственность бизнеса и тех, кто

этим бизнесом руководит, заключается в первую очередь в том, чтобы обеспечивать свою страну качественными продуктами и услугами, тем самым способствуя повышению качества нашей с вами жизни.

Нужно платить налоги — это даже не обсуждается — помогать людям и вести благотворительную деятельность. Безусловно, каждый предприниматель и руководитель несет ответственность, прежде всего, перед своими сотрудниками и должен вовремя выполнять взятые на себя обязательства по выплате заработных плат, пособий и так далее.

— Расскажите о перспективах развития ОАО «Энергокомплекс». Каким вы видите будущее компании?

— Как я уже отмечал, в настоящее время наша компания реализует два важных для города проекта: строительство ПС «Золотаревская» 220/20 кВ и ПС «Ваганьковская» 220/20 кВ, ввод в эксплуатацию которых будет обеспечен в 2014 году. По ПС «Котловка» 220/20 кВ, пуск которой в соответствии с действующей инвестиционной программой запланирован на 2015 год, выполняется проектирование.

В ближайшее время мы должны пройти экспертизу двух проектов — это кабельная линия «Красносельская — Кожевническая», сложная трасса протяженностью порядка 12 км, которая пройдет в том числе и под Москва-рекой. Другой объект — ПС «Котловка» с двумя трансформаторами по 200 МВА с кабельными заходами. После прохождения экспертизы начнем строить. Также

должаем строить распределительные сети, скоро завершится строительство сети 20 кВ для комплекса «Динамо».

Что касается ближайшего будущего, то мы подготовили и передали на утверждение в Минэнерго России Инвестиционную программу на 2015–2019 годы, в которой по годам распланировано дальнейшее строительство наших объектов. Когда же возведение всех подстанций завершится, необходимо будет построить распределительную сеть и подключать к ней потребителей. Уже построенные объекты необходимо эксплуатировать. Вообще, если взять их суммарную мощность, то она составит примерно четвертую часть всего энергопотребления города.

Кроме того, со временем подстанциям потребуется модернизация. Ну и если где-то снова возникнет проблема дефицита энергоснабжения, значит, и там будем строить новые подстанции.

— Могли бы вы на основе своего опыта вывести некую универсальную формулу успеха в жизни и в работе? Что для вас означает понятие «деловое совершенство»?

— Нужно быть честным и трудолюбивым, уметь находить контакт с людьми на различных уровнях — и в государственной власти, и в бизнесе, и в своем коллективе. Также необходимо постоянно совершенствоваться в различных направлениях — как в профессиональном, так и в духовном плане

В
Беседовала Татьяна Киселева,
главный редактор журнала
Business Excellence