

Энергосбережение - наш бизнес, или что такое ЭСКО

*Василий Степаненко,
тех.директор компании "ЭСКО-ВОСТОК"*

Введение

Год назад, в Киеве, мы скромно отмечали первый выпуск группы профессиональных энергоменеджеров, получивших сертификаты от Ассоциации инженеров-энергетиков США (АЕЕ). Благодаря АЕЕ и Ассоциации энергосервисных компаний США в течение 3 месяцев 42 специалиста из разных регионов Украины прошли переподготовку, а многие заново открыли для себя новый мир - мир энергосервиса Запада.

Когда я получил приглашение учиться, мне шел пятый десяток лет. Из них около двадцати были отданы работе в НИИ и КБ бывшего СССР - в основном, оборонных. Я скептически относился к западным представлениям об энергоменеджменте, отчетливо видя огромную разницу в состоянии наших коммунальных хозяйств, промышленности и энергетики. Немногие встречи с западными экспертами по энергосбережению только усиливали мой скепсис.

Сегодня я с благодарностью вспоминаю лекции госпожи Ширли Хэнсен - президента Ассоциации энергосервисных компаний США, которая за неделю нашего общения изменила меня. Из скептика я превратился в романтика-прагматика энергобизнеса - каким бы странным не показалось это сочетание.

Я очень болезненно переживаю нынешнее состояние взаимоотношений Украины и России - не могу принять той границы, которая все прочнее встает между нами. Поэтому был очень рад встрече на нашем выпускном экзамене с Виктором Петровичем Грицыной - исполнительным директором Ассоциации энергоменеджеров России. Мы стали созваниваться, обмениваться мнениями. Я напечатал несколько статей из бюллетеня "ЭНЕРГОМЕНДЖЕР" в нашем бюллетене "ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ" и был рад, получив его приглашение, рассказать о нашем скромном опыте становления энергосервисной компании (ЭСКО) для российских коллег.

Может быть, эта статья не во всем будет принята Вами, но за искренность я отвечаю.

Энергосервисная компания

Мы берем деньги с наших Заказчиков за то, что помогаем им снизить потребление энергоресурсов. Или платежи за энергоносители. Каким путем это делается - сколько Заказчиков, столько и вариантов.

На переднем плане, безусловно, работы по снижению непроизводительных потерь и затрат энергоресурсов - как правило, эти задачи мы решаем сочетанием организационных и технических мероприятий.

Как найти и оценить эти потери - эту задачу решает наше энергоаудиторское подразделение. Понятие "энергоаудита" еще не прижилось у большинства наших

Заказчиков, и к этому этапу работы многие из них относятся с недоверием. Попытаюсь вкратце описать этот этап работ.

На первой фазе энергоаудита анализ платежей за энергоносители на годовом интервале помогает выявить доминантные и сузить направленность первоочередных работ. Динамика платежей на годовом интервале показывает на сезонную зависимость. Соотнося месячные показатели объемов и стоимости потребленных энергоносителей с объемом и стоимостью выпускаемой продукции, мы получаем динамику удельных расходов энергоносителей. Эти показатели крайне важны - мы уже можем доказывать необходимость наших работ в целом.

На второй фазе работ по энергоаудиту мы (по выбранным направлениям) детально оцениваем структуру потерь энергоресурсов отдельно по видам энергоносителей и по видам производств - закапываемся глубже в технологию.

Наши энергоаудиторы знают основные способы снижения этих потерь, которые есть в нашем арсенале и у наших партнеров (сегодня у нашей компании свыше 20 отечественных и зарубежных фирм-партнеров, специализирующихся в конкретных направлениях).

Результатом этой фазы является отчет по энергоаудиту, где мы для Заказчика (и себя) доказываем направленность и эффективность нашего сотрудничества.

Ключевым параметром отчета являются сроки окупаемости вложенных затрат по выбранным направлениям работ, отдельно по каждому.

Как правило, мы не предлагаем работ, превышающих годовой срок окупаемости (просто фиксируем их для себя на дальнейшее).

Затем вступает в бой наш договорной отдел. По моему опыту эту фазу лучше всего характеризовать именно так - бой. Зачастую изматывающий и долгий.

Учитывая продолжающееся сужение денежного обращения, мы идем на покрытие платежей по договору продукцией наших клиентов - фактически, это бартер.

Для того чтобы договор был реализован, необходим тандем договорного отдела с коммерческой службой компании, оценивающей ликвидность продукции наших клиентов и отвечающей за ее сбыт.

Нужно сказать, что "живыми" деньгами эта продукция, как правило, стоит несколько дешевле. Этот, так называемый "дисконт" мы закладываем в условия договора (так же как и временные издержки, необходимые для реализации продукции).

От расчетливости и оборотливости этих двух подразделений зависит оборот компании, а может быть и ее судьба. Я знаю очень много технических фирм и групп, недооценивших важность наличия этих подразделений. У них были сильные стороны, неплохие кадры и изобретения - но сегодня их уже нет на рынке. Такова "ля ви".

И вот, наконец, договор подписан. Необходима персональная ответственность ведущего договора. Это может быть кадровый работник компании или главный специалист. Это может быть руководитель фирмы-партнера. Главное - чтобы он был и мог провести всю

работу до конца, а если нужно, то сопровождать развитие работ у Заказчика и дальше. За это он должен получать долю от прибыли ЭСКО по своим договорам.

Я здесь не открою Америк и не буду говорить об организации работ и т.д. Скажу только, что четкое ведение работ по договору в немалой степени гарантирует конкурентоспособность компании.

Многие быстро начинают - нужен хладнокровный и расчетливый мозг с обширными профессиональными знаниями и знаниями людей, чтобы довести работу до конца - если этих мозгов в ЭСКО нет - лучше не начинать.

Сам я, как технический директор, выступаю ведущим у ведущих. Моей сферой деятельности в компании является техника и политика.

Очень важным моментом является наличие у ЭСКО банка-партнера. Партнера потому, что этот банк должны интересоваться направления эффективного вложения средств в среднесрочные и долгосрочные программы.

Программы энергосбережения и энергоэффективности проигрывают чисто коммерческим программам, имеющим быстрый оборот. Но у них есть другие, привлекательные для банков свойства - потенциально огромная ниша рынка, требующая порционных вложений капитала в течение многих лет. (Это я сказал о потенциале работ по энергосбережению в наших странах - здесь конь еще не валялся).

Энергосбережение - это огромный и стабильный, но медленно и трудно развивающийся бизнес - кстати, обладающий большими правами на льготное налогообложение.

Банк - партнер для ЭСКО необходим в 4-х основных моментах:

- как источник кредитных средств для начала работ по конкретным проектам энергосбережения
- как гарант и субкредитор инвестиционных проектов, выполняемых по бюджетным и международным программам
- как гарант и участник в разделе прибыли, получаемой от реализации энергосберегающих проектов, где со стороны ЭСКО требуется полное инвестирование средств на реализацию проекта (особенно, в тех случаях, когда расчеты с Заказчиком осуществляются из полученной экономии его продукцией в течение нескольких лет). В США такой принцип получил название "эффективного энергоподряда"
- при выполнении договоров на основе лизинга. В энергосберегающих проектах доминантой в их стоимости является стоимость оборудования. Эффект от реализации проекта может быть вначале небольшим, но возрастающим и стабильным во времени. Здесь лизинг является наиболее перспективной формой сотрудничества ЭСКО, банка и Заказчика.

И, чтобы быть честным, скажу, что к этой структуре мы шли в течении года самым известным методом - методом проб и ошибок. Этого было много, видится, что будет еще.

Наше ЭСКО начало практиковать интеграцию в свою структуру (с правом сохранения юридического лица и самостоятельности) небольших, но потенциально способных к

нашей работе фирм и групп - даже тех, с которыми мы ранее находились в конкурентных отношениях.

Наш подход прост - обладая авторитетом, возможностями и возможностями наших партнеров, мы предлагаем им гарантированные объемы работ, нашу помощь и поддержку (очень диверсифицированную). Взамен мы требуем долеучастия в прибыли - скажем, 50% на 50%. - или наоборот, предлагаем долеучастие в прибыли, но это одно и то же.

Это совет для тех, кто нуждается в постоянном развитии исполнительной инфраструктуры ЭСКО.

Заканчивая этот раздел, я не буду останавливаться на конкретных работах по энергосбережению. Полагаю, что уважаемые читатели знают об этом значительно больше, чем мы.

Подчеркну только, что технические подразделения нашей ЭСКО по численности составляют 60-70% общей численности наших сотрудников - точную грань определить уже нелегко.

Политика ЭСКО и рынок

Наша компания сразу создавалась, как региональная. Мы хорошо знали свои возможности и не страдали повышенным самолюбием и гигантизмом. Момент формирования нашей ЭСКО совпал с поворотом в подходе к энергосбережению властных структур нашей области - осознав безрезультатность многолетней работы с чичиковыми и маниловыми, они начали искать прагматиков.

Первым шагом нашей компании стало формирование ключевых разделов региональной программы энергосбережения "ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ЭНЕРГЕТИКА, АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГОИСПОЛЬЗОВАНИЕМ". Мы предложили облгосадминистрации простые и понятные подходы, не требующие бюджетного финансирования:

- срок действия программы - 1.5-2 года
- расчет на уже имеющиеся ресурсы в регионе, без централизованных капвложений
- расчет на одномоментное использование реальных стимулов и законных мер административного принуждения

Оппонентов было немало - трудно было признать, что кормушка закрылась - но реализм возобладал.

Первой программой ЭСКО была программа вывода мощностей потребителей электроэнергии из пиковых зон на суточном интервала или, как ее большинство называют, программа дифтарифа (переход в оплате за электроэнергию на тарифы, дифференцированные по зонам суток). Я не буду останавливаться на ее сущности, скажу только, что мы решительно вскрыли очень большой нарыв в нашем хозяйстве - электроэнергетика Украины, лишенная маневра мощностями на суточном интервале из-за выхода из единой энергосистемы, начала серьезно болеть.

Неэффективное использование топлива повышало цену на генерируемую электроэнергию, а ее дефицит в часы пиковой загрузки привел к огромным потерям в промышленности из-за действия постоянных режимных ограничений по мощности для потребителей.

Наша программа позволяла значительно снизить эти потери, а маневр мощностями на суточном интервале у потребителей позволял значительно снизить цену киловаттчаса электроэнергии.

Так, ОАО "АвтоЗАЗ", перейдя (с нашей помощью) на новый тариф, начало экономить до 40% платежей за электроэнергию.

Мы получили (или создали) сегмент нового рынка - работ и услуг по внедрению систем коммерческого учета электроэнергии. Нашими потенциальными клиентами стали 72 предприятия региона с заявленной мощностью выше 1.5 МВт.

Это была большая работа, прежде всего организационная, сопротивление также было большим.

Пользуясь случаем, хочу выразить огромную благодарность за помощь и поддержку нашим российским партнерам - Андрею Денисову (ABB-ВЭИ-Метроника) и Алексею Третьякову (ROCKWELL AUTOMATION) и их сотрудникам - их помощь была неоценима.

Работая раньше в разных должностях в бывшем СССР, я не встречал ни разу такого чувства локтя и, я бы сказал, джентльменского отношения к своим партнерам.

Размах этой программы позволит наладить серьезные отношения с нашим банком - КБ "ПРИВАТБАНК" потребовал формирования управляющей вертикали энергосбережения во властных структурах региона (облгосадминистрации, горисполкомов, райгосадминистраций), работы с прессой, телевидением, министерствами и ведомствами в Киеве.

Год спустя, я осознаю, что необходимость заниматься политикой стала осознанной - сегодня в компании небольшая группа людей помогает мне делать эту работу профессионально.

Сейчас дефицит газа в Украине ощутим очень остро - наша компания начала новую программу "РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГАЗА", ставя целью снизить на 20% потребление газа и тепловой энергии в базовых сферах хозяйствования региона, прежде всего, путем энергосбережения.

Это новый сегмент нашего рынка с большим потенциалом по отдаче. У нас есть расчеты, показывающие на возможность снижения поставок газа в Украину в 2-3 раза при полной реализации потенциала этой программы.

Мы считаем ее пилотной по Украине и предлагаем, как программу общегосударственного значения.

Такая направленность действий нашей компании привлекла интерес других регионов Украины. Сегодня, мы с партнерами из других областей уже создали Днепропетровскую энергосервисную компанию (ЭСКО-ДНЕПР) и Западную энергосервисную компанию

(ЭСКО-ЗАПАД). И это тоже новые сегменты рынка работ и услуг по энергосбережению и энергоэффективности.

Полгода назад, по приглашению американской стороны, мы вошли в состав Рабочей группы по энергосбережению и энергоэффективности комиссии Кучма-Гор - это очень представительный форум для работы вместе с другими политиками над совершенствованием правовых, законодательных, финансовых и технических механизмов энергосбережения.

Еще одной сильной стороной в реализации политики ЭСКО и формированию сегментов рынка энергосбережения стал выпуск компанией на регулярной основе информационного бюллетеня "ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ".

Руководители властных структур региона и главные специалисты предприятий нашего региона начали ежемесячно получать 40-50 страниц практических советов и информации об этом странном бизнесе.

Заканчивая этот раздел, я хочу подчеркнуть, что энергосбережение в самой ЭСКО сегодня тоже сегмент - 50-60% оборота компании обеспечивают коммерческие сделки с быстрым оборотом.

Это только для того, чтобы подчеркнуть необходимость постоянных капиталовложений в развитие ЭСКО - мы растем, и это вселяет надежду.

Я - энергоменеджер.

Мой диплом № 4834, удостоверяющий, что я являюсь сертифицированным энергоменеджером, выдан Ассоциацией инженеров-энергетиков США, действителен до 31.12.1999 года. Это значит, что мне придется подтверждать этот статус постоянно. А что значит этот статус для меня и для компании? Попытаюсь ответить - пусть, даже и не очень умело.

Я уже говорил, что наша ЭСКО подготовила и реализует 2 межотраслевых проекта, связанных с электроэнергетикой, газовыми и тепловыми хозяйствами. В нашем портфеле готовятся еще 2 подобные программы по коммунальным хозяйствам и по питьевой воде. Это первый и главный уровень ЭСКО. Я являюсь менеджером этих проектов официально и выполняю представительские и координационные функции. Подготовка одних программ, исполнение и развитие других - это постоянная и кропотливая работа.

Эти большие проекты распадаются на ряд конкретных проектов, связанных с выполнением (и заключением) договоров компании - здесь тоже постоянно нужен менеджер, балансирующий и интересы Заказчиков, и реальные возможности подразделений компании и ее партнеров.

Это второй уровень обязанностей энергоменеджера - отсюда идут реальные деньги.

Сама жизнь поставила задачу совершенствования законов, особенно в части создания действенных стимулов энергосбережения (льготных кредитов, льгот по налогообложению и т.д.).

Взаимодействие с региональными органами власти, общественными организациями, министерствами и ведомствами в такой работе - это необходимость. Такая же, как подготовка проектов статей, постановлений и распоряжений.

Это третий уровень деятельности энергоменеджера.

Моим четвертым уровнем являются обязанности главного редактора информационного бюллетеня "Энергосбережение" - я в редакции "играющий тренер" и сам пишу, надеюсь, о главном.

Полагаю, что пятым уровнем деятельности энергоменеджера является развитие партнерства, постоянное наращивание потенциала новых программ и работ. Это очень тонкая струна, где нужно балансировать и развивать не только свои интересы, быть честным и обязательным партнером для многих, контролировать выполнение взятых обязательств по всей структуре ЭСКО.

Написал и задумался, где же семья, друзья и т.д. Но это уже Вам неинтересно.