

«КОМИ ЧУБАЙС»

Михаил Смекалов трижды подряд входил в число лучших менеджеров России

15 июня «Комиэнерго» отметит свое 45-летие. Вряд ли это событие будет носить только региональный характер. Хотя бы потому, что за эти четыре с половиной десятилетия немало количество специалистов, руководителей российской энергетики получили опыт и закалку, работая в Республике Коми.

Операция «Преемник»

Среди тех, кто оставил яркий след в истории компании — третий по счету генеральный директор АЭК «Комиэнерго» Михаил Смекалов.

В декабре 1998 года, когда на внеочередном собрании акционеров АЭК «Комиэнерго» Михаила Смекалова избрали новым генеральным директором, он сразу заявил: «Эпоха бесплатного электричества закончилась!»

Из уст 39-летнего директора, мало известного вне рамок компании, эти слова прозвучали достаточно легковесно. Дескать, что сможет сделать этот молодой руководитель с такими тяжеловесами региональной элиты, как руководитель Воркуты Игорь Шпектор. Именно Воркута в те годы лидировала по количеству долгов «Комиэнерго».

Молодой и ранний

Михаил Анатольевич Смекалов родился 12 января 1959 года в городе Гаврилов-Ям (Ярославская обл.). В 1981 году, окончив Ивановский энергетический институт, он приехал работать на Печорскую ГРЭС.

Начинал он, как многие энергетики, с рабочей должности. С 1981 по 1982 годы трудился электромонтером пятого разряда по ремонту и обслуживанию аппаратуры релейной защиты автоматики главной схемы электростанции электротехнической лаборатории. Потом стал мастером электроцеха по релейной защите и автоматике. А в 1988 году возглавивший предприятие Михаил Косолапов назначил Смекалова на должность заместителя управляющего районного энергетического управления (РЭУ) «Комиэнерго» по электротехнической части. В 1996-м он уже первый заместитель генерального директора — главный инженер АЭК «Комиэнерго».

Кто во всем виноват?

1998-й — год жесточайшего дефолта российской экономики. Тяжело было всем. Однако на энергетике Севера безудержная инфляция, неплатежи и дефолт отозвались сильнее всего.

В борьбе с неплатежами было выработано всего два противоядия — бартер и суррогатные деньги. Свою «валюту» вводили на многих крупных предприятиях. Денежные суррогаты назывались по-разному — «власовки», «петровки» (по фамилиям руководителей предприятий), «фантики» и так далее. Этими бумажками платили зарплату своим рабочим, но ими нельзя было расплатиться за продукцию, электричество, тепло.

Задачу — победить бартер, заставить платить за энергию

— первым поставил руководитель РАО «ЕЭС России» Анатолий Чубайс. Энергетика, по мнению Анатолия Чубайса, должна была стать спасательным кругом для денежной системы страны.

Но разорвать порочный круг неплатежей можно было лишь за счет жестких мер. И главный энергетик страны требовал от подчиненных применять эти меры. Лекарство многим сразу показалось слишком горьким. Попытки навести порядок в финансовой сфере встретили мощное противодействие. Газеты тех времен пестрели ужасными историями о том, как по приказу «рыжего» отключали свет в роддоме во время тяжелых родов, отрезали тепло в госпиталях ветеранов. В большинстве своем истории эти не имели отношения ни к реальной жизни, ни к начавшейся борьбе за наведение порядка. Но по имиджу энергетиков они били очень сильно.

Для Чубайса, уже заработавшего на ваучерной приватизации звание «врага народа», новый довесок славы человека, который во всем виноват, была была что слону дробина. А вот Смекалову пришлось почувствовать последствия дурной и во многом незаслуженной славы по время выборов в Госсовет РК в 1998 году.

На встрече с селянами Смекалов, без всякой дипломатии, заявлял: «Потребление электричества без оплаты есть воровство».

Испытание на разрыв

Не только экономика, но и природа с первых дней «генеральства» Михаила Смекалова стала испытывать энергетиков на прочность. В начале 1999 года жесточайшие морозы привели к порыву проводов на линии Печора — Усинск. В результате этого порыва погнуло траверсы на шести опорах, стоящих в глухой тайге, в сорока километрах от Печорской ГРЭС. Аварию ликвидировали отчаянными усилиями... Электроснабжение Усинска и нефтяных месторождений не прекратилось лишь потому, что еще в советские времена была создана резервная линия электропередачи в город нефтяников.

Почти одновременно с Усинской аварией грянула Микуньская. ЧП произошло на важнейшей ЛЭП 220 кВ Печора — Сыктывкар, питающей энергией весь юг рес-



Чубайс и Смекалов понимали друг друга с полуслова...

публики. А через пару недель после этого случилось ЧП на линии, обеспечивающей электричеством Вуктыл...

Казалось, энергосистема республики вступила в период распада. Конечно, свое слово в этих авариях сказала природа. Таких морозов, как в 1999-м, в Коми не было давно. Но главная причина все же была в другом — энергетический организм, живший несколько лет «впроголодь», стал выдавать одну «болячку» за другой.

Вот лишь несколько цифр, которые я записал на первой пресс-конференции Михаила Смекалова в 1999 году.

— Долг по зарплате сегодня у нас 102 миллиона рублей, — сообщал тогда гендиректор. — Это при 25-миллионном месячном фонде оплаты труда 9,5 тысячи работников «Комиэнерго». Выходит, 4,5 месяца люди работают бесплатно.

Среди 10 энергетических компаний Северо-Запада России это худший показатель.

Но основные долги энергетиков Коми были не по зарплате — она занимала тогда лишь 11% в структуре всех расходов. А вот общая кредиторская задолженность компании составляла 2,5 млрд. руб. При этом сама компания производила товарной продукции всего на 250 миллионов.

Энергетикам не платили все — от нефтяников до государства. Зимой 1999 года прокуратура республики инициировала проверку домов, где температура внутри помещений не соответствовала нормативам. Прокурор республики тогда публично задал Смекалову вопрос: «Почему вы допускаете такое?» Смекалов ответил в той ироничной и жесткой манере, которая была присуща и его руководителю Чубайсу.

— Температура в домах низкая в том числе и потому, — заметил Михаил Анатольевич, — что органы прокуратуры республики не платят за тепло и свет уже 15 (!) месяцев.

экономить будем не на зарплате работников, а прежде всего за счет новых технических решений. Например, мы можем повысить КПД воркутинских ТЭЦ, переведя их на более качественный воргашорский уголь, внедряя новые способы сжигания угля.

Но основной резерв, заявил тогда Смекалов, изменение отношения самих энергетиков к сбыту своей продукции. До этого в «Комиэнерго» господствовал принцип — произвести энергию и доставить ее потребителю. Смекалов стал приучать коллег — сбыт всему голова. Не случайно на Западе в энергетических компаниях 70 процентов персонала занимаются сбытом и лишь остальные — производством и передачей электроэнергии.

Он в считанные месяцы добился больших изменений. «Комиэнерго» отменило все виды взаимозачетов с теми потребителями, которые могли платить «живыми» деньгами. А работники электросетей стали заниматься абсолютно несвойственной до сих пор работой — вместе со сбытовиками пошли по предприятиям и даже по квартирам, собирая средства на возрождение отрасли.

Перемены не заставили себя ждать. Уже в 2000 году АЭК «Комиэнерго» впервые за многие годы сработала с прибылью. За год энергетики заработали 121 млн. рублей. При этом компании удалось добиться почти стопроцентной оплаты «живыми» деньгами за отпущенную энергию. За год компания погасила долги по заработной плате своим работникам и приступила к снижению задолженности перед кредиторами. Это была победа человека, которого за выдающийся управленческий талант стали за глаза называть «коми Чубайсом». Трижды подряд газета «Коммерсант» включала фамилию Михаила Смекалова в список «1000 лучших менеджеров России». В те же годы он стал и лауреатом конкурса «Директор года»,

Основной резерв

На первом же заседании собрания акционеров «коми Чубайс» заявил, что располагает планом вывода энергетики республики из кризиса. А чуть позже он поделился этим планом и с журналистами:

— Есть несколько путей, чтобы выкарабкаться из ямы. Мы взяли курс на резкое сокращение затрат. Но

проходившего под эгидой Межпарламентской ассамблеи стран СНГ.

Дойти до сути

А вот на выборах в Государственный Совет РК в 1999 году его ожидало фиаско. Жители Усть-Цильмы и Ижмы (того округа, который представлял в Госсовете бывший до Смекалова гендиректор «Комиэнерго» Михаил Косолапов) избрали себе другого депутата.

Возможно, в этом выборе сказалась реакция на открытые высказывания молодого менеджера, который без излишней дипломатии на встрече с селянами заявлял: «Потребление электричества без оплаты есть воровство».

...В январе 1999 года Михаил Смекалов прилетел в усть-цилемский поселок Новый Бор. Новый генеральный решил начать знакомство с гигантским хозяйством энергетической компании с самой глухой глубинки. В день прилета температура воздуха была минус 47 градусов. Глава администрации поселка встретила делегацию энергетиков такими словами:

— Гостиницы у нас нет, поэтому оставим вас ночевать в больнице.

— А как же больные? — удивился Смекалов.

— А их разобрали по домам — температура в палатах всего плюс 6 градусов — в морге теплее.

Потом местные жители объяснили дотошному руководителю, что село в такие морозы спасается только электричеством. Топить печь больше двух раз в сутки нельзя — может лопнуть каменная кладка. Да и дров на Крайнем Севере не хватает. Двухразовый режим топки обеспечивает всего 7-10 градусов в избе. Нагоняют температуру лишь электрообогреватели. При этом за электричество никто не платит. Можно ли называть жителей Нового Бора ворами? Ведь зарабатывать деньги на оплату электричества им негде — совхоз в селе обанкротился.

Эта ночь в сельской больнице за Полярным кругом, судя по всему, дала генералу «Комиэнерго» богатую пищу для размышлений. С тех пор к фразе: «Бесплатного электричества не будет!» — он стал часто прибавлять: «Но и за рубильник каждый раз хвататься не стану — нам нужны живые производители».

Мне кажется, именно эта поездка в Усть-Цильму, после которой Смекалова «прокатили» на выборах, привела к тому, что в компании появилась программа закрытия дизельных электростанций, вырабатывающих безумно дорогую энергию. Станции закрывались за счет строительства линий электропередачи в усть-цилемские, ижемские, усть-куломские села. А эти линии в свою очередь давали толчок к появлению новых производств на селе.

Через четыре года те же самые устычилимы дружно проголосовали за то, чтобы их интересы в Госсовете республики представлял молодой руководитель «Комиэнерго».

Владимир ОВЧИННИКОВ.