

На одной из новейших электростанций России уже два с половиной года осуществляется уникальный управленческий эксперимент. Работой Северо-Западной ТЭЦ руководит российско-итальянская управляющая компания ООО "Enel ECH Энерго", во главе которой стоит Джорджо Чимини. Вы работаете в России уже два с половиной года. Можете ли Вы сравнить свои первые впечатления о нашей стране с тем, что вы знаете о ней и о российском энергетическом секторе сегодня? Когда я только приехал работать в Россию, все казалось мне новым и неизведанным. Создавалось впечатление, что видна лишь вершина айсберга. В настоящее время мне и моим итальянским коллегам уже ясны основные принципы работы энергосистемы, которая имеет массу сложных нюансов. Одним из наиболее трудных моментов в работе на российском энергетическом предприятии является знание и соблюдение отраслевых норм. Знакомство с нормами – длительный процесс, иностранному специалисту нужны квалифицированные помощники, которые могли бы исчерпывающе объяснить смысл некоторых положений. Внимание всех россиян в конце года было приковано к пуску второго блока на Северо-Западной ТЭЦ. Как вы оцениваете проделанную работу? Работа по строительству второго блока проделана огромная. Как только была утверждена схема финансирования, практически сразу же начались проектные и строительные работы, причем очень высокими темпами. 30 мая 2005 года было подписано дополнительное соглашение к контракту с генподрядчиком ОАО "ВО "Технопромэкспорт" о завершении строительства блока №2. Кстати, этот контракт "под ключ" был одним из первых контрактов с фиксированной ценой, который заключило РАО "ЕЭС России". (Первый блок и частично второй блок строились по другому, традиционному для России затратному принципу: оплата по сметам выполненных работ.) Работы завершились даже на месяц раньше срока, и 29 ноября 2006 года состоялась торжественная церемония пуска второго блока в присутствии Председателя Правления РАО "ЕЭС России" Анатолия Чубайса, других руководителей РАО "ЕЭС России", министра промышленного развития Италии Пьер Луиджи Берсани, генерального директора "Enel" Фульвио Конти, Председателя Совета директоров Группы компаний ECH Григория Березкина, представителей Администрации Санкт-Петербурга. В тот же день Президент Российской Федерации Владимир Путин принял в Константиновском дворце группу руководителей строительства и итальянских представителей. Пуск такого блока, который удвоил мощность станции (до 900 МВт установленной мощности), – важное событие для всей энергетики России. Я прежде всего хочу поблагодарить за труд персонал Северо-Западной ТЭЦ, который в период строительства выполнял двойную работу: на действующем первом блоке и на строительстве второго блока, а также всех подрядчиков. Я с большим уважением отношусь к российским коллегам, которые в трудных ситуациях, часто в тяжелых погодных условиях умеют настойчиво идти вперед к поставленной цели. Каковы сейчас актуальные задачи предприятия? Насколько повысилась эффективность его работы? Помимо ввода второго блока, общая эффективность работы Северо-Западной ТЭЦ существенно выросла. В технической части достигнуто улучшение удельного расхода топлива. Экономика предприятия оздоровилась за счет эффективного управления издержками. Замечу, что управляющая компания активно использовала опыт работы "Enel" в рыночных условиях в Италии. Так, например, очень большое внимание мы уделяли расходованию средств, особенно в части дополнительных, идущих вне контракта работ. Имея большой опыт и знания рыночных цен на международном рынке, мы могли это жестко отслеживать и

контролировать. В этом смысле нам, например, удалось добиться значительной экономии средств по сравнению с запросами поставщиков и подрядчиков. Мне представляется, что мы достигли значительных успехов и в работе с персоналом – работники ТЭЦ стали более инициативными и ответственными, тогда как ранее были в большей степени склонны работать только в соответствии с изданным приказом. Актуальной задачей для Северо-Западной ТЭЦ сейчас является второй этап реорганизации предприятия в производственной части. Работа ведется в соответствии с контрольными показателями, установленными для каждого подразделения. На станции внедрена система премирования за конкретные достижения, подразделения постоянно предлагают проекты изменений, направленные на повышение эффективности труда. Ранее Вы работали на итальянских энергетических предприятиях. Управляя Северо-Западной ТЭЦ, в чем Вы видите существенное сходство, а в чем – различия? Удалось ли Вам что-то перенять у отечественных энергетиков? Легко ли строилось взаимодействие в решении рабочих вопросов? Основное различие состоит в том, что на итальянских станциях меньше различного внешнего контроля, но выше уровень ответственности у каждого из работников. Что касается полезного опыта, заимствованного мной у российских энергетиков, могу с глубоким уважением сказать, что они уделяют большое внимание кропотливому планированию работы. И этому стоит у них поучиться. В совместной работе с русскими коллегами у меня не было трудностей с тех пор, как я вошел в курс рабочих вопросов. В целом работа в обеих странах очень похожа. Полученный в России опыт расширил мои профессиональные возможности. Что касается особенностей менталитета, то тут я столкнулся с некоторыми сложностями. Русский персонал привык получать взыскания по каждому поводу. Я боролся с этими страхами, после чего мои сотрудники перестали бояться принимать решения самостоятельно. Угрозы наказаний исчезли, и это привело к повышению ответственности на предприятии, к росту гласности. Хочу подчеркнуть, что российские энергетики имеют прекрасную профессиональную подготовку, часто лучше итальянских. Что было самым трудным при решении управленческих задач в России? Что стало наибольшим вызовом в работе на российском рынке лично для Вас? Самое сложное решение пришлось принимать весной 2005 года, в начале планового капитального ремонта газовых турбин первого блока. Инспекция показала, что турбины Siemens имеют неожиданные скрытые дефекты. Нужно было принять технические решения по плану ремонта и найти средства для оплаты возросшего объема работ. До сих пор наибольшим вызовом лично для меня является сложность русского языка и невозможность самостоятельно общаться в полном объеме. Особенно не хватает знания русского при чтении документов, поэтому полагаюсь на доверенных сотрудников. Приход управляющей компании на СЗТЭЦ в 2004 году многие расценивали как эксперимент. По-вашему, стал ли он удачным? Мы выполнили все поставленные перед нами задачи и сами многому научились. Для "Enel ECH Энерго" успех проекта можно считать бесспорным, надеюсь, что РАО "ЕЭС России" придерживается того же мнения. Возросла эффективность работы персонала благодаря упрощению внутренних процедур и перераспределению функций и компетенций. Второй блок вводится без увеличения численности сменного персонала. Начиная с текущего года запущены 65 отдельных проектов, направленных на улучшение технических и экономических показателей Общества. Опыт "Enel" по эксплуатации ПГУ помог расширить круг участвующих в конкурсах иностранных фирм, специализирующихся на ремонте и

восстановлении газовых турбин, что привело к значительному сокращению стоимости работ. Были определены новые внутренние управленческие, экономические и технические показатели для контроля результатов работы Общества и для определения величины годового вознаграждения персоналу каждого из подразделений. С начала сентября Северо-Западная ТЭЦ успешно работает на оптовом рынке электроэнергии и мощности по новым рыночным правилам. Отличительная черта энергетиков всего мира – это высокая социальная ответственность, и это помогает российскому и итальянскому персоналу преодолевать языковые барьеры, работать эффективно, стремиться к новым целям. Источник: РАО "ЕЭС России"