

Глеб Ефремов: МЦОУ состоялся как работающая структура

*Международному центру по обогащению урана (МЦОУ) исполнилось 10 лет. Генеральный директор МЦОУ Глеб **Ефремов** в эксклюзивном интервью Ядерному Контролю рассказывает основателю и советнику ПИР-Центра Владимиру **Орлову** о достижениях Центра и планах на будущее.*

– Какие, на Ваш взгляд, можно подвести основные итоги деятельности МЦОУ за те десять лет, что он существует?

Основной итог: мы на практике доказали состоятельность инициативы, озвученной президентом Российской Федерации в 2006 году. Центр состоялся не просто как юридическое лицо, а как работающая структура, которая сегодня на практике осуществляет гарантированные поставки в адрес акционеров. За 10 лет достичь такого результата – это успех, доказывающий, что концепция, заложенная в основу создания Центра, работает. Кроме того, у нас хранится гарантированный физический запас. Любые попытки повторить наш успех еще не достигли логического завершения. Мы гордимся, что сегодня по двум направлениям деятельности МЦОУ остается единственным в мире предприятием.

– Перейдем от общих вещей к конкретике: бизнесу и политике в деятельности МЦОУ. Правильно ли я понимаю, что по итогам деятельности АО за последний год происходит сокращение выручки и чистой прибыли из-за снижения мировых цен на природный уран и услуги по его обогащению, а также из-за перенасыщенности рынка на этот момент? Как Вы представляете коммерческие перспективы МЦОУ на ближайшие годы?

В бытность свою коммерческим директором я ставил для себя приоритетную задачу увеличивать объем по коммерческим поставкам продукции. Поясню. МЦОУ задумывался исключительно как политический, а не коммерческий проект. Мы придумали себя называть страховой компанией на урановом рынке – это определение работает как нельзя лучше. Сегодня огромное количество стран, вставших перед вопросом, как производить электрическую энергию, и сделавших выбор в пользу атомной генерации, должны быть абсолютно уверены в том, что они после завершения строительства атомной станции будут снабжаться топливом. До появления МЦОУ единственным источником его поставок был коммерческий рынок. Многие страны, высказывая неуверенность в надёжности поставок топлива, начинали развивать собственные технологии – прежде всего, мощности по обогащению урана как ключевого элемента по обеспечению стабильности и безопасности работы атомных электростанций. Это неминуемо приводило к тому, что такие страны оказывались в шаге от создания ядерного оружия. Для предупреждения этого шага и появилась инициатива МЦОУ. Она сводилась к тому,

что при возникновении перебоев в поставках с коммерческого рынка существует альтернатива получения продукции и услуг ядерного топливного цикла, что гарантируется правительством России.

Мы не являемся коммерческим поставщиком и не заменяем собой коммерческий рынок. Совершенно неправильно говорить, что мы своим участием восполняем какой-то поток продукции. Центр выступает в роли страховой компании. Если коммерческий рынок не испытывает перебоев в поставках, говорить об их росте по линии МЦОУ неверно. Безусловно, подобная ситуация могла бы поставить очень большое количество стран в число незаинтересованных. Для чего вступать в Международный центр по обогащению урана, если топливо можно получить только при условии каких-то перебоев в поставках с коммерческого рынка? Дабы устранить эту проблему МЦОУ сделал определенную преференцию для своих участников, предложив им пользоваться квотой в поставках. Она составляет 60 тысяч единиц работы разделения (ЕРР) по урану 235, что приблизительно позволяет изготовить количество топлива, достаточного для перегрузки половины реактора мощностью 1 ГВт. При этом наша поставка идет по цене с преференцией – со скидкой от текущей рыночной котировки. Подчеркну, это не обязательство для страны-участника, а право – воспользоваться этими услугами. Единственное ограничение с нашей стороны – мы не хотим, чтобы эта продукция, попадая к нашему акционеру, использовалась для дальнейшей перепродажи. Целью этого материала или услуг по обогащению урана должна быть национальная атомная энергетика государства-участника.

Этим правом сегодня, например, пользуется Украина, которая в качестве дополнительного возможного источника поставок для нужд своих атомных электростанций использует квоту МЦОУ и выкупает ее на протяжении последних уже шести лет. В этом году контракт уже подписан. Мы надеемся, что сотрудничество будет продолжаться. Украина видит в МЦОУ дополнительный, диверсифицированный источник поставки с определенной ценовой преференцией. Чтобы не превращать его в стандартный коммерческий поток продукции для нужд атомной энергетике Украины, это количество ограничено и может быть увеличено только в том случае, если генеральный поставщик для Украины окажется в сложной ситуации. Мы надеемся, что объемы, предусмотренные в контрактах на поставку для нужд украинских АЭС, будут сохраняться на том же уровне. При этом Украина все-таки имеет право в рамках межправительственного соглашения в случае нарушения поставок по линии коммерческих контрактов с ТВЭЛом обратиться в МЦОУ с правом восполнить все выпадающие объемы по коммерческим поставкам.

В этом основа нашего так называемого бизнеса, который может развиваться только с ростом числа стран-акционеров. Чем больше к нам будет приходить стран, тем больше в рамках квоты для каждого акционера будут расти объемы коммерческих поставок.

– В России функционирует также российско-казахстанский Центр по обогащению урана (ЦОУ). Как он соотносится с МЦОУ?

У этих организаций схожи только названия, все остальное совершенно разное. Создавались мы практически одновременно, но уже тогда были совершенно разными по организационно-правовой форме. Мы были АО, ЦОУ создавался в форме ЗАО, что не подразумевало расширения числа участников. Это был чисто коммерческий проект, созданный на паритетных условиях между Россией и Казахстаном, предусматривавший создание на территории России зеркальных производственных мощностей по отношению к казахстанским добывающим активам. Россия имела на территории Казахстана совместные предприятия по добыче урана – предполагалось, что он будет передаваться на обогащение в Россию в ЗАО «ЦОУ». Объем переработки соответствовал объему добычи. Цель проекта исключительно коммерческая – производство обогащенного уранового продукта для его коммерческой реализации по договорным ценам на рынке, либо для внутреннего потребления акционеров.

МЦОУ – совершенно другой проект, задачей которого является привлечение новых участников с целью предоставления гарантированных поставок в случае перебоев на коммерческом рынке. Грубо говоря, мы можем страховать клиентов, получающих продукцию ЦОУ, своими поставками по линии МЦОУ, дополняя друг друга, но не пересекаясь.

Путаница обусловлена и тем, что изначально проект начал реализовываться здесь же, на площадке Ангарского электролизного химического комбината (АЭХК). Планировалось, что частью своих мощностей АЭХК войдет в ЦОУ, но затем решением Госкорпорации «Росатом» проект был территориально перемещен на Уральский электрохимический комбинат. Сегодня они располагаются там. Часть акций Уральского электрохимического комбината вошла в акционерный капитал ЗАО «ЦОУ», которое стало АО. Советник президента Казахстана Владимир Школьник говорил, что первые ЕРР были получены по линии проекта в Ангарске – имелся в виду, конечно, проект ЦОУ. Нам задавали вопрос: получал ли Казахстан ЕРР по линии МЦОУ. Я отвечаю на него: нет.

– Тем не менее, у Казахстана 10% акций находятся именно в МЦОУ. Как складываются взаимоотношения с казахстанскими партнерами?

Я был активно вовлечен в процесс становления МЦОУ, являлся участником переговоров с казахстанской стороной, когда эта страна подписала базовое соглашение о создании Центра, за что мы Казахстану как учредителю, безусловно, благодарны. Но тогда на повестке дня у коллег было строительство АЭС Актау. Предполагалось, что те ЕРР, которые будут получать партнеры, пойдут на покрытие реакторной потребности этой АЭС. В 2007 году проектом предусматривалось, что станция будет пущена в промышленную эксплуатацию в 2014. Сегодня, к моему

большому сожалению, атомной генерации в Казахстане до сих пор нет. Иные цели поставок ЕРР мы можем предусмотреть, поскольку соглашение с акционерами предусматривает потребности для нужд атомной энергетики, причем не только генерации – это могут быть какие-то другие производства, которых в Казахстане огромное количество. Мы ждем предложений – вопрос сейчас обсуждается на уровне руководства госкорпорации «Росатом» и Казатомпрома. При любом стечении обстоятельств Казахстан имеет свои права на гарантированную ему квоту. Вопрос – это применение поставляемых нашим Центром услуг, либо продукции в виде обогащенного урана. Конечно, его перепродажа на рынке, что мы вряд ли допустим, будет прямым вмешательством и дестабилизацией рынка даже этими скромными объемами. Сегодняшний рынок показывает, что небольшие объемы очень серьезным образом влияют на изменение спотовых котировок. Поэтому мы очень аккуратны в вопросах организации поставок в Казахстан. Подчеркну: как только АЭС там будет создана, мы тут же начнем поставки.

В 2017 году окончился срок действия базового соглашения, подписанного в 2007. Казахстанские партнёры предложили нам продлить соглашение на следующий десятилетний период. Поэтому мы ожидаем развития атомной энергетики Казахстана.

– То есть соглашение не продлено, но предполагается продление?

Нет. Оно продлено по умолчанию, поскольку ни одна из сторон не заявила о выходе.

– Теперь об Армении, где атомная энергетика пока не растущая, но перспективная. Армения пришла последней в МЦОУ. Как с ней складывается диалог?

Армянская атомная энергетика на сегодняшний момент – это один действующий блок. Первый блок Мецамора после Спитакского землетрясения так и не был пущен. По второму блоку идут работы по продлению ресурса эксплуатации, но блок маленький. Там все коммерческие интересы в рамках поставки покрывает ТВЭЛ, поэтому нарушать спокойствие в существующем долгосрочном сотрудничестве нашего генерального поставщика с Армянской атомной станцией мы не стали. С гендиректором АЭС Мовсесом Варданяном мы обсуждали перспективы. Мы в ожидании второго действующего блока Армении, поскольку уже у нас есть и договоренность с топливной компанией ТВЭЛ. Если блоку суждено будет родиться, то часть потребностей в ЕРР будет покрываться за счет МЦОУ. Это и было одной из целей вступления Армении в нашу организацию. Перспектива радужная.

– Вернёмся к Украине. Парадоксально, но эта страна оказывается сейчас единственным активным игроком по отношению к коммерческой составляющей МЦОУ. Но политическая ситуация, конечно, крайне тяжелая. На Украине относительно нашего атомного сотрудничества выдвигают

множество тяжелых обвинений. При этом на фоне обвинений в предательстве среди специалистов сохраняется здравый подход: да, пойдем на диверсификацию, но не надо делать ничего быстро. С одной стороны, люди не хотят ломать свою карьеру, полностью перечеркивая тренд на сотрудничество с американцами. С другой стороны, среди специалистов нет желания порвать с Россией. Наличие нового контракта с МЦОУ – подтверждение этой тенденции. Важно, чтобы работа профессионалов была избавлена от политики. Вам это видится так же или по-другому?

Сначала сделаю небольшое добавление: мы с нашими акционерами работаем в рамках двух документов. Первый – правоустанавливающий документ, который гарантирует любому вступившему акционеру определенную квоту в нашем Центре. Второй – соглашение, которое заключается на время, не превышающее сроки действия базового соглашения о создании МЦОУ. 2017 год был не только сроком пересмотра на новый период нашего базового соглашения, но и пересмотра всех базовых соглашений с нашими акционерами. Поэтому Украина помимо того контракта, который я упомянул, начала с главного: мы пролонгировали базовое соглашение о поставках, но договорились, что пока мы этот период ограничим тремя годами, поскольку соглашение имеет формулу цены и четко фиксированную квоту на весь период времени. Дабы самим не оказаться в невыгодном положении с учетом текущих рыночных котировок, мы дали возможность Украине, понимая их сложности, сохранить до 2020 года действовавшие выгодные условия: в последние годы стало очевидным, что у наших партнеров серьезные финансовые проблемы. В 2016 году мы пережили, потому что отгрузка готовой продукции состоялась 30 декабря. Мы до последнего не теряли надежд на то, чтобы закрыть сделку и выйти с положительным сальдо по итогам финансового года, поскольку сделка с Украиной – это доходная строка в нашем бюджете.

Украина осталась для нас важным стратегическим партнером, поскольку это наш единственный активный контрагент по поставкам. По согласованию с Росатомом и другими акционерами, для которых мы предлагаем такие же зеркальные условия, скидка сохранена на следующий трехлетний период. В рамках базового соглашения утверждены контрактные условия на текущий год. По поставке объем сохраняется. Украина вправе выбрать не полную квоту. Мы загружаем блок на 440-ой Ровенской станции – наша квота полностью закрывает потребность Украины.

Украина так лояльно к нам относится по коммерческим причинам. Мне неизвестен ценовой параметр сделки по контракту с ТВЭЛом – это закрытая информация, охраняемая в рамках коммерческой тайны, – но я предполагаю, что предложение МЦОУ экономически для них более выгодно. Я думаю, что в данном случае Украина использует этот фактор, чтобы восполнить свои потребности в ЕРР по более низкой цене. Мы надежны. Сейчас в мире очень важно, когда поставщик выполняет все свои контрактные обязательства в срок. Поэтому мы для Украины встали в ряд надежных партнеров – это тоже одна из наших заслуг за десятилетний период.

– Задержки платежей носили системный характер? Это было критично?

Да, это было критично. Контракты с акционерами должны быть одобрены после подписания советом директоров и общим собранием акционеров. При подписании контракта оговариваются отлагательные условия, что он в законную силу вступает по выполнении ряда корпоративных процедур, которые нельзя провести в один день. Параллельно с этим мы должны выполнить ряд действий, предусмотренных законодательством в области использования атомной энергии, должны получить лицензию на импорт украинского сырья. Украинский проект интересен еще и тем, что мы получаем сырье, которое поступает с Восточного горно-обогатительного комбината из города Желтые Воды. Сделка достаточно сложная – это физическое перемещение ядерных материалов, таможенная процедура, логистика перевозок, транспорта. Для нас Украина еще очень интересна тем, что мы отработываем все элементы поставки, которые присущи регулярному коммерческому поставщику на рынке. Мы завязаны на формировании производственной программы уже внутри предприятий Росатома. Надо в заданное время привезти определенное количество продукции, запустить производственный цикл. Дальше на нас подвязаны другие переделы – это фабрикация топлива, потому что обогащенный урановый продукт, который физически производится нами, передается в ТВЭЛ для производства сборок, которые потом будут вывезены и поставлены на территорию Украины. Регламент поставки сборок, как Восточный экспресс, который не может опоздать ни на минуту. Они должны прибыть в заданное время в заданное место и быть в надлежащем состоянии. Там необходим определенный изотопный состав урана – это самый сложный процесс, в который мы научились инкорпорироваться.

Украина, имея возможность переработки собственного сырья, поддерживает свою национальную экономику. Не секрет, что цена на уран, добываемый на территории Украины, очень высока. Она сегодня превышает все пределы в сравнении с текущими рыночными котировками. Но государство идет на этот шаг умышленно, поскольку за этим стоят десятки тысяч людей в добывающей и перерабатывающей отраслях Украины. Естественно, за все платит последний клиент – потребители, которые оплачивают счета на электроэнергию.

Мы сталкивались с рядом «выпадов» в нашу сторону, дескать, Россия спекулирует на тяжелом положении Украины, продавая ей сборки с ценой на уран по баснословной цене. На самом деле это говорят люди, не знакомые с ситуацией: уран в составе тепловыделяющих сборок (ТВС), поставляемых на Украину, не имеет ни одного цента свыше себестоимости. Мы вынуждены работать в режиме перепродажи вместо толлинга – переработки сырья Украины на таможенной территории, – поскольку возникают сложности в предъявлении продуктов переработки таможне. Более того, при толлинге мы должны были бы возвращать продукты переработки поставщику. Поэтому в сотрудничестве с Украиной мы

следуем мировой практике – поставки сырья и возврат готовой продукции происходят по схемам купли-продажи.

– Как я помню, с самого начала при обсуждении проекта МЦОУ фигурировали несколько стран, которые, как нам казалось, проявят к этому интерес. Сейчас я бы среди тех, кто проявляет к МЦОУ интерес, назвал Белоруссию, Южную Африку и, может быть, Южную Корею. Как Вы представляете эту ситуацию?

Вы попали в десятку, назвав страны, с которыми мы ведем переговоры. Южная Африка была одной из таких стран – это был прорыв на континент. Я участвовал во многих технических турах в это государство и проводил переговоры и с их национальным оператором Necsa, с учётом того, что работал в Техснабэкспорте, который является поставщиком обогащенного уранового продукта для нужд атомной энергетики Южной Африки. Именно такие государства интересны для МЦОУ.

Я бы еще одно государство назвал – Объединенные Арабские Эмираты. Пример, на котором можно показать всю нашу замечательную идеологию Международного центра по обогащению урана. Сегодня ОАЭ сделали ставку на развитие энергетики благодаря тому, что к ним пришли южные корейцы, которые построили четыре блока АЭС «Барака»: четвертый достраивается, первый я собственными глазами видел. Корейская компания сделала свой реактор и топливо, но ОАЭ не имеет стадии обогащения как элемента ядерного топливного цикла. Именно Эмираты могут оказаться в ситуации, когда их корейский поставщик вдруг по каким-то причинам не сможет на рынке купить обогащенный уран для того, чтобы произвести топливо и привести им. Классический пример, в котором мы можем помочь потенциальному клиенту, обратившемуся в случае перебоев поставки по линии корейцев в МЦОУ.

Моя задача сегодня рассматривать именно такие государства. Мне кажется, что наша перспектива – не столько Белоруссия, где российская технология, российский блок, российское топливо – мы просто своими действиями можем в какой-то степени войти в конкуренцию с нашими генеральными поставщиками: с ТВЭЛом, «Техснабэкспортом». Наша цель – в качестве гаранта поставок проникать в те государства, где Россия не присутствует, поскольку не выиграла тендер.

– Это очень интересно. Конечно, когда мы смотрим на МЦОУ с точки зрения тех рисков, которые государства могут испытать, мы видим идеальное предназначение МЦОУ, и здесь Ближний Восток возникает на первом месте. В середине нулевых годов, еще до появления МЦОУ и гарантийного запаса были идеи, как иранцев привести, решив многие проблемы, в т.ч. по урановому обогащению. Иранцы на это дело не пошли, потому что у них была своя установка, которую они блестяще отстаивали и все необходимое выторговали. Я говорил им и в Тегеране, и в Москве: «Ребята, при чем здесь международное право... Смотрите, какая может быть площадка в Ангарске...»

– Другие цели были у них...

– **Конечно. Я думаю, у них до сих пор они остаются, и не вижу практического способа привести иранцев. На Ближнем Востоке я держал бы на перспективу иорданцев. Турция крайне интересный игрок, но с Аккую все совершенно по-другому. Вы сейчас сказали, что заходить нужно не туда, где Россия присутствует, потому что тогда мы начинаем уже внутренне конкурировать. Это может быть какой-то возможностью для МЦОУ?**

Конечно, дополнительная возможность реализации российских ЕРР на рынке – это дополнительные преимущества. Грамотное выстраивание политики на традиционных рынках может вынудить прийти к нам в ситуации, когда с коммерческой поставкой будут проблемы. Это уже тонкая политическая борьба.

– **Это правда. Эмираты не кладут все яйца в одну корейскую корзину. Они, по-моему, всегда приезжают на росатомовские выставки.**

Да, они летом ездили в Казахстан на российскую неделю – там были представители Корпорации по атомной энергии ОАЭ. У нас был на «Атом-ЭКСПО» был региональный представитель Росатома Александр Воронков, который занимается Абу-Даби и вообще всем регионом. Он заряжен позитивно и, я надеюсь, снабжен необходимыми материалами. Я в том году ездил на их атомный форум, проходивший в Абу-Даби, и отметил интересную поведенческую модель: все эмиратцы были опекаемы корейцами, и все внешние контакты были запрещены. Это была явно выраженная поведенческая политика корейцев. Настолько корейцы защищают свои национальные интересы на рынке.

– **Их можно в этом понять. Они могут всем теперь это показывать – это будет либо прорыв, либо они просядут там...**

Они теперь на «Атом-ЭКСПО» топливо привезли, чего не было. Они же поставили свою сборку. А вот референтная модель построенная.

– **Ну, с другой стороны, у них там свои внутривнутриполитические проблемы сейчас. Продолжая разговор про международную кооперацию, спрошу, какими Вы видите ближайшие десять лет для МЦОУ?**

На всех наших презентационных материалах есть диаграмма – мы ее называем «ромашкой» – доли наших акций. Пока мы говорим «20% – 1» – это для тех, кто может еще прийти. На этом ведь тоже жизнь не закончится, поскольку существует масса процедур, например, дополнительная эмиссия акций, и число участников Центра может расти, не ограничиваясь пятью иностранными и мажоритарным российским акционером. Мои ожидания и мои стремления – чтобы у этой

«ромашки» было как можно больше лепестков. Олимпийские кольца принято раскрашивать в различные цвета – так и нам хочется, чтобы «ромашка» была пестрой. Реализовать эту мечту по силам нашей отличной команде. География поставок должна быть разной. Наша задача сейчас – привести одного-двух акционеров из числа не постсоветских государств. Если состоится – это будет прорывом, катализатором процесса дальнейшего роста. И Европа будет по-другому смотреть (с Европой мы тоже ведем переговоры, но там очень мощное давление со стороны Евратома). Безусловно, есть давление и других государств – они не в полной мере самостоятельны в принятии решения.

– Тогда я задам завершающий вопрос. Как Вы оцениваете перспективы российской атомной отрасли в мире?

Сейчас времена достаточно тяжелые. Мои наставники говорили: «Не прогибаться». Я думаю, что так должен звучать основной тезис для Росатома, который находится под жутким давлением, потому что 90-е годы были ужасными. Сегодня мы имеем высокоорганизованную индустрию. Росатом – это мощный локомотив, который тянет огромное количество смежных отраслей, предприятий и производств. Я абсолютно убежден, что за атомной энергетикой – будущее. Не выживем мы как человечество при таком бурном росте и таких потребностях в электричестве, тепле, современных технологиях, медицине, производстве. Атом – это драйвер. Сделав на него ставку, мы будем уверены в будущем – мы это с молоком матери впитали.

Нас ждёт не стагнация, не упадок, а именно развитие. Портфель заказов «Росатома» растёт, мы начинаем выходить в совершенно иные сектора бизнеса, становимся клиентоориентированными, переходя в сегмент B2B, начиная работать конкретно с клиентом в лице предприятий и компаний, а не только с государствами. Это закон жизни: посмотрите, кто сегодня самый успешный в ТОП-500 мировых компаний. Те, кто ориентирован на конечного потребителя. Я думаю, что необходима грамотная политика и инновационное развитие корпорации, наличие мудрых руководителей, менеджеров, четкая стратегия, постановка целей, приоритетов и общая вовлеченность. Главная заслуга последних лет госкорпорации состоит в том, что она сумела построить единую команду. Это интегрированная структура, отрасль, где каждый имеет логическую и производственную связь. Таким мощным арьергардом мы вступаем и ведем за собой отечественную промышленность.