

«Мы здесь вообще ничего не делим», — Игорь Ромашов, будущий председатель совета директоров «Трансойла»

автор: Алексей Непомнящий

Игорь Ромашов о причинах интереса «Трансойла» к приобретению Первой грузовой компании и о более чем десятилетнем сотрудничестве с совладельцем «Трансойла» Геннадием Тимченко.

Завтра — важный день для Геннадия Тимченко. Он может расширить свой бизнес за счет приобретения «Трансойлом» Первой грузовой компании (ПГК). РЖД на аукционе продаст 75% минус 2 акции самой большой своей «дочки» и самого крупного железнодорожного оператора — ПГК. Стартовая цена — 125 млрд руб. Это будет крупнейшая приватизационная сделка в железнодорожной отрасли. За этот актив с «Трансойлом» поборются серьезные противники, один из них — Universal Cargo Logistics Holding Владимира Лисина. Игорь Ромашов говорит, что если победа достанется не «Трансойлу», то компания все равно реализует свою задачу провести диверсификацию, но уже другим способом.

— Зачем «Трансойлу», специализирующемуся на нефтяных перевозках, участвовать в аукционе по продаже контроля в Первой грузовой компании (ПГК), которая является крупным игроком и в других видах перевозок?

— В этом году «Трансойл» в качестве основного приоритета развития до 2015-2020 гг. выделил формирование универсальной транспортно-логистической компании. К указанному сроку мы рассчитываем войти в тройку лидеров среди участников рынка, которые работают с разными типами грузов. По размеру парка, объемам перевозок, выручке, эффективности работы. Очевидно, что для этого потребуются серьезная диверсификация направлений работы. По нашему мнению, приобретение ПГК могло бы стать наиболее эффективным способом реализации новой задачи. В таком случае мы сможем получить контроль в зарекомендовавшей себя на рынке компании с уже отработанными технологиями работы с различными парками.

— Звучали предположения, что перевозками в полувагонах вы заинтересовались из-за того, что у вашего контролирующего акционера Геннадия Тимченко появились интересы в угольной отрасли. Соответствует это действительности?

— Нет, расширение парка, в том числе в сторону полувагонов, не находится в прямой зависимости от интересов акционеров в угольной отрасли. В основе решения стоит исключительно понимание перспектив собственного развития. У Геннадия Николаевича пока только идут наработки в этом направлении, а работа с полувагонами может быть эффективной уже сейчас. Это подвижной состав, который предназначен для перевозки различных видов грузов, не только угля. В силу своей универсальности он даст принципиально иные финансовые результаты и для компании, и для ее акционеров.

— «Трансойл» — и «Линк-ойл» до него — существовали много лет именно как специализированные операторы. Почему именно сейчас встал вопрос о диверсификации?

— Да, мы создавались как компания, работающая на нефтяных рынках. Начав с нуля и активно развиваясь, «Трансойл» сейчас вышел на первые позиции на рынке. Однако мы понимаем, что компания достигла определенных пределов органического роста.

За прошедшие годы мы приобрели существенный опыт работы в конкретном сегменте, который мы можем и хотим применить в других направлениях. Кроме того, мы не исключаем, что в перспективе на рынок нефтеперевозок может повлиять текущая макроэкономическая ситуация, которая не всегда отличается стабильностью. Поэтому было принято решение о диверсификации.

— Есть ли понимание, как будет развиваться «Трансойл» в случае победы на аукционе?

— Да, есть. Мы рассматриваем конкретные направления и конкретных партнеров-грузовладельцев под различные виды подвижного состава, поскольку в парке ПГК не только полувагоны, но и крытые вагоны, и платформы. Кроме того, у «Трансойла» есть необходимая профессиональная экспертиза для управления новыми сегментами бизнеса — основу управленческой команды компании составляют железнодорожники со значительным опытом работы на разных рынках.

— Как будет изменяться состав вагонного парка? Будет ли, например, наращиваться количество полувагонов, а цистерн — нет?

— Вложения в расширение того или иного сегмента будут зависеть от экономической ситуации, грузовой базы и общего наличия парка на сети «пространства 15-20». Свое влияние окажет и стоимость подвижного состава — вы же знаете, что сегодня цены на вагоны, мягко скажем, высоки.

— Планируется ли каким-то образом реструктурировать бизнес — например, полностью вывести нефтеперевозки в «Трансойл», а в ПГК оставить все остальные виды перевозок?

— Пока не состоялся аукцион, рано предметно говорить о возможных деталях реструктуризации.

Но видение развития, конечно, есть. В случае победы на аукционе мы планируем, что на первом этапе «Трансойл», как юридическое лицо и как состоявшаяся компания, будет продолжать работать с теми объемами и с теми грузовладельцами, с которыми работает и сегодня. ПГК же будет работать со своими клиентами. Безусловно, возможна синергия с точки зрения совместной работы парка в части сокращения эксплуатационных и внутренних издержек. Но при этом мы не планируем вывести все цистерны в одну компанию, полувагоны в другую, остальной парк в третью. ПГК сегодня демонстрирует стабильно высокие результаты, и если мы приобретем этот актив, то наша задача — как минимум сохранить эти позиции, а в дальнейшем развивать этот бизнес.

Если говорить о корпоративном управлении, то в случае победы на аукционе «Трансойл» купит контрольный пакет акций и в рамках корпоративного права сможет влиять на стратегию развития ПГК. Но на операционном уровне «Трансойл» управлять ПГК не планирует, это задача менеджмента Первой грузовой компании.

— ПГК, если вы получите в ней контроль, так же как и «Трансойл», будет ориентироваться в первую очередь на крупных клиентов?

— Я бы так не сказал. Базовыми клиентами «Трансойла», конечно, являются крупнейшие компании, но это не значит, что мы планируем работать только с ними. Планируем работать и с малым, и со средним бизнесом на экономически выгодных условиях.

— На ваш взгляд — насколько адекватна стартовая цена ПГК? До какого предела вы готовы торговаться?

— Ни один из участников не даст вам заранее ориентиры. Мы будем ориентироваться на свои финансовые возможности и на свое понимание адекватности стоимости актива. Завышена цена или нет? Это философский вопрос: покупатель всегда считает, что переплачивает, а продавец — что продает дешево. Сегодня цена официально объявлена, и, поскольку мы подали заявку на участие в аукционе, мы считаем, что она адекватна, особенно с учетом понимания возможных долгосрочных перспектив в отношении развития этого актива.

— Схема финансирования этой сделки уже определена?

— Финансирование будет смешанным. Определены источники финансирования, но раскрывать их я пока бы не хотел. При этом хочу отметить, что схема финансирования будет учитывать выполнение всех текущих долговых обязательств «Трансойла».

— В середине октября Moody's предупредило кредиторов, что ваше кредитное качество может снизиться, если вы победите в аукционе...

— Компания подала официальную заявку на аукцион, агентство сделало свой вывод. Если мы покупаем компанию как минимум за 125 млрд руб., понятно, что наша долговая нагрузка серьезно изменится, и агентство указывает на это. Но у нас есть четкий план управления задолженностью и ее обслуживания. При этом Moody's также отмечает, что данная сделка может иметь очевидные положительные для нас стороны — рост клиентской базы, диверсификация бизнеса, снижение риска высокой концентрации ключевых клиентов.

— Есть ли у вас план «Б», если вы все-таки не купите ПГК? Как в таком случае будет дальше развиваться «Трансойл»?

— Конечно, есть. Мы пойдем по пути диверсификации. Для этого будем искать меньших игроков на рынке с различным парком, предлагать им продать бизнес или объединиться или просто будем закупать подвижной состав на рынке, в том числе и новые вагоны. Это займет больше времени, но мы и к этому сценарию готовы и не собираемся отказываться от выбранного пути развития.

— Подвижной состав вы будете приобретать в собственность или брать в лизинг?

— Все будет зависеть от наших потребностей, параметров наших объемов и контрактов. Для каких-то контрактов будет выгодно, допустим, покупка нового подвижного состава, возможно работающего с большими нагрузками. Тем самым можно эффективно использовать тарифную составляющую, сократить расходы — как наши, так и клиента. Далее будем смотреть, какую схему финансирования выбрать — прямые инвестиции из собственных или заемных средств, которые мы берем в банке, или через лизинговые схемы.

Лизинговые схемы сейчас более эффективны с точки зрения экономики при нормальных базовых подходах, но конечный выбор конкретного инструмента будет зависеть от ряда факторов.

— Какая часть бизнеса «Трансойла» сейчас приходится именно на крупных клиентов?

— Более 70% объемов перевозок обеспечивают крупные клиенты. Это известные нефтяные компании, которые владеют основными объемами таких грузов, — «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Газпром нефть». Безусловно, есть и мелкие клиенты, грузы которых мы перевозим на внутреннем рынке. Для нас важен каждый клиент, готовый оплачивать услуги, которые он хочет получить. Вне зависимости от его масштабов.

— Судя по тому, что у вас годами практически не меняются клиенты и маршруты перевозок,

вы с ними работаете по долгосрочным контрактам?

— Нет, это не так. Мы бы хотели, чтобы у нас были долгосрочные контракты, ведь куда проще планировать бизнес и инвестиции под контракты лет на пять. Но сегодня нефтяные компании крайне редко идут на это. «Роснефть» и «Сургутнефтегаз», например, принципиально заключают контракты не больше чем на один год, и «Трансойл» постоянно участвует в аукционах наравне с другими операторами.

— Насколько ваш основной акционер Геннадий Тимченко принимает участие в управлении бизнесом «Трансойла», как хорошо он информирован о том, что происходит в компании? Или всем занимается менеджмент?

— Геннадий Тимченко, как действующий председатель совета директоров «Трансойла», всегда принимает активное участие в определении стратегии развития компании.

Кроме того, лично присутствуя на заседаниях СД, он владеет всей информацией о том, что происходит в компании. У Геннадия Николаевича очень серьезная экспертиза в области транспортного бизнеса. Иногда он досконально вникает в узкопрофессиональные железнодорожные нюансы, оказывающие влияние на работу компании. С моей точки зрения, это очень профессиональный подход. В свою очередь менеджмент, как это положено, занимается реализацией стратегии на операционном уровне.

— Через голову наемных менеджеров он может принимать какие-то решения?

— Нет, такого никогда не происходит. Если с клиентом будет работать менеджер, а параллельно будет что-то решать акционер, клиент перестанет понимать, с кем ему взаимодействовать, и уйдет.

— В «Трансойле» у вас какие задачи, как вы с менеджментом делите функции?

— Мы здесь вообще ничего не делим. Есть строгое и четкое распределение обязанностей. Задача генерального директора — заниматься операционной деятельностью, что он и делает ежедневно. Задача совета директоров и меня лично — заниматься стратегией и развитием компании. Решение о назначении меня председателем совета директоров принято 17 октября 2011 г., непосредственно к обязанностям председателя совета я приступлю 2 ноября текущего года, а сейчас я активно погружен в подготовку к аукциону по приобретению ПГК. Так что функциональные обязанности у нас не пересекаются, каждый занимается своим делом в рамках принятой в компании корпоративной культуры. А ее уровень на сегодняшний день, уверяю вас, достаточно высок.

— Как идет общение с другими вашими совладельцами, группой «Н-Транс»? Были ли какие-то конфликтные ситуации и как вы их решаете?

— У нас нормальные отношения, и с самого начала работы у нас не было никаких конфликтов. Заседания совета директоров традиционно проводятся только тогда, когда обе стороны реально могут присутствовать на них, чтобы представители всех акционеров могли принимать личное участие в обсуждении всех вопросов, касающихся развития компании. Мы, кстати, от «Н-Транса» получаем очень многое и в смысле развития корпоративной культуры, стандартов предоставления информации, документации, отчетности — они ведь всегда в этом шли немного впереди.

— Недавно наши коллеги писали, что Тимченко и «Н-Транс» перед аукционом по ПГК обсуждают развод, консолидацию долей в «Трансойле» и «Балттранссервисе», где они также

являются партнерами. Соответствует ли это действительности?

— Темы, связанные с возможным изменением состава акционеров, я, как член совета директоров, не обсуждал и не слышал. Все документы, например по участию «Трансойла» в аукционе по приобретению доли в ПГК, подписаны представителями всех акционеров в совете директоров. Так что этот вопрос в компании не рассматривается.

— Но он рассматривался, пока контролируемый «Н-Трансом» Globaltrans еще не отказался от участия в этом аукционе?

— Разговоры о том, что кто-то уходит, а кто-то приходит, идут всегда и в любом бизнесе, если там более чем один собственник или партнер. Обсуждаются какие-то варианты, порой маловероятные, которые всегда очень сложно комментировать. Повторюсь: на сегодняшний день решений по изменению состава акционеров «Трансойла» нет.

— Сейчас на железной дороге сложилась острая ситуация с невывозом грузов. На ваш взгляд как участника рынка и бывшего главы Росжелдора — в чем причина? Это результат реформы или какая-то частная проблема?

— Скорее локальная проблема, которая носит временный характер. Поясню: в январе этого года правительство РФ утвердило модель рынка грузовых железнодорожных перевозок до 2015 г. Этой моделью определено целевое состояние операторского рынка — 3-4 крупные компании, обладающие парком от 50 000 полувагонов, в том числе дочерняя компания ОАО «РЖД» — ОАО «ВГК». При этом общесетевой перевозчик.

— РЖД работает без вагонов, т. е., по сути, становится перевозчиком вагонов, а не грузов. Очевидно, что подобная трансформация рынка требует трансформации технологии перевозки — ведь порожний вагон, так же как и груженный, становится адресным, требует оформления накладной. Перевозчик должен везти его на ту станцию, которую укажет собственник вагона — оператор. Трансформация технологии требует определенных регуляторных решений — нормативных, тарифных, технических. Все они были предусмотрены планом мероприятий по реализации целевой модели. Часть из них уже принята — урегулированы правила перевозки порожних вагонов, часть находится в процессе принятия — изменение порядка переадресации порожних вагонов, порядка расчета тарифных расстояний; в процессе активного обсуждения находятся вопросы унификации тарифа на перевозку порожних вагонов. Требуется налаживание совершенно иного уровня информационного обмена между ОАО «РЖД» и операторами и т. д. Однако структурные изменения — передача вагонов от перевозчика «дочкам» — по сути, опередили изменения регуляторной базы и перестройку технологии. Этим и вызвана существенная часть возникших проблем. Изменения в технологии наиболее болезненно коснулись прежде всего полувагонов, в том числе и потому, что до 2007 г.

в собственности ОАО «РЖД» работало 60% всех полувагонов и сеть была рассчитана на определенную модель управления этим подвижным составом — управление балансовым методом, который обеспечивал минимальный порожний пробег и постоянную работу по обеспечению попутной загрузки (в отличие от специализированного подвижного состава, который, как правило, эксплуатируется со 100%-ным порожним пробегом). Как только полувагоны стали выводиться из ОАО «РЖД», многие грузоотправители оказались готовы платить за обеспечение гарантированного предоставления подвижного состава со 100%-ным порожним пробегом. Конечно, сеть не приспособлена к этому. И задача регуляторной модели в том числе состоит в том, чтобы стимулировать операторов работать по модели

управления, приближенной к модели инвентарного парка. Считаю, что в целом мероприятия, заложенные в план реализации, при их выполнении позволят настроить работу сети таким образом, чтобы существующие проблемы постепенно сошли на нет. Тогда появится и профицит подвижного состава, и операторы будут бороться за клиента.

— Когда несколько лет назад вы возглавляли Росжелдор, активно обсуждался вопрос, отделять ли перевозочную деятельность от инфраструктуры, и Росжелдор тогда выступал за этот вариант — предлагалось и локомотивы вывести в создаваемые грузовые «дочки» РЖД. Сейчас от этого отказались, и согласно целевой модели у нас появятся лишь локальные перевозчики. Оправданно ли на ваш взгляд такое решение?

— Росжелдор не выступал за отделение инфраструктуры от перевозок — тем более за выделение локомотивов в грузовые «дочки». Да, мы говорили, что создаваемые грузовые компании должны постепенно трансформироваться в перевозочные — т. е. быть публичными и нести ответственность за принятый груз, как это и предусмотрено действующим законодательством. В тот момент споров действительно было очень много, но в итоге сошлись на том, что общесетевым перевозчиком у нас должна быть только РЖД. Тот факт, что в целевой модели предусмотрено создание только локальных перевозчиков, — думаю, это все же правильно, это позволит обкатать новую модель.

Постепенно у нас будут появляться эти перевозчики, они будут развиваться. Кроме того, необходимо учесть, что сейчас техническое состояние локомотивов на сети — это одна из ключевых причин невывоза грузов. И, как показывает опыт прошедших 10 лет, другого способа радикально обновить тягу, кроме как привлечь туда частные инвестиции, просто нет. «Трансойл», кстати, как никто другой, готов стать локальным перевозчиком: мы одними из первых обзавелись собственными локомотивами, мы уже сейчас перевозим грузы собственными поездами.

— В результате реализации целевой модели у нас должны появиться 3-4 крупных оператора. Но ведь в таком случае монополия, какой было МПС, превратится лишь в олигополию. Какую выгоду от этого получают грузовладельцы?

— Если компания крупная, то она имеет больше возможностей инвестировать, развивать подвижной состав, предоставлять клиентам качественный сервис по конкурентным ценам, чем компания, имеющая даже тысячу вагонов. Можно провести параллель с авиацией. Там тоже были авиаперевозчики с одним самолетом — но могли ли они так же, как «Аэрофлот», «Трансаэро», S7, обеспечивать безопасность, качественно обслуживать технику, работать с клиентурой, привлекать инвестиции в развитие? Очевидно, нет. И на железной дороге был период, когда каждый себе вагончик покупал, стремился решить проблему дефицита подвижного состава. Но сегодня на рынке профицит вагонов, и сейчас главный вопрос заключается в выработке технологий эффективного управления парком, сокращения издержек, увеличения скорости перевозок. Решение этих задач выгодно клиенту, но наиболее эффективно сделать это может крупный оператор.

При наличии же большого количества мелких операторов у нас происходит толкотня, как в трамвае. Никто не будет насильно укрупнять операторов, отбирать у них вагоны, но думаю, что консолидация произойдет в течение ближайших двух лет естественным путем.

— Даже когда вас назначили главой Росжелдора, вас считали человеком Тимченко. Справедлива такая характеристика?

— На работу в Росжелдор меня приглашал министр транспорта Игорь Евгеньевич Левитин и

очень долго уговаривал — ведь у меня и в «Трансойле» все было хорошо. Но работа руководителя федерального агентства — это принципиально иная работа, на которой я выполнял задачи, которые передо мною ставило государство. И я отстаивал исключительно государственные интересы. Однако до работы в Росжелдоре я более 10 лет работал с Геннадием Николаевичем, у нас общее видение технологий развития железнодорожного бизнеса.

— В этот период вы конфликтовали с президентом РЖД Владимиром Якуниным, спорили о путях проведения реформы. Почему? И какие у вас отношения сейчас?

— Было бы странно, если бы у нас на все был один взгляд. Железнодорожная отрасль.

— это огромный механизм, государство в государстве, более миллиона работающих людей. Когда мы беремся за реформирование такой огромной отрасли, безусловно, существуют разные подходы, и у нас с Владимиром Ивановичем возникали расхождения во взглядах. Я не мог бы назвать это конфликтом, ведь мы все работали над достижением общих целей и в итоге находили компромиссы. У меня со всеми моими коллегами из РЖД нормальные деловые, а иногда и личные отношения.

— То есть из Росжелдора вы ушли не из-за конфликта с Якуниным...

— Нет, совершенно нет. Когда Игорь Евгеньевич приглашал меня на работу, он ставил передо мной определенные задачи, при выполнении которых я мог сменить поле деятельности. Я считаю, что я добился определенных результатов, и когда «Роснефть» сделала мне предложение возглавить логистическое направление, честно вам скажу, я не мог отказаться. Это же огромная государственная компания, по масштабу сравнимая с РЖД, а логистическое подразделение там — это отдельное министерство транспорта, которое занимается железнодорожными, морскими, речными перевозками, трубопроводным транспортом. Поэтому мне было интересно попробовать на практике то, что мы пытались разработать в агентстве.

— Вы покинули «Роснефть» после ухода ее президента Сергея Богданчикова вместе с большим количеством других топ-менеджеров. Не захотели работать с новым президентом?

— Мое увольнение и уход других топ-менеджеров — не связанные вещи. С нынешним президентом «Роснефти» Эдуардом Худайнатовым у меня очень хорошие отношения, мы с ним работали, еще будучи вице-президентами, много взаимодействовали, у нас было общее понимание вопросов, которые было необходимо решать. Но Геннадий Николаевич сделал мне предложение вернуться в «Трансойл», который уже стал частью моей жизни, чтобы поработать над реализацией тех задач, о которых я говорил. Особенно с учетом накопленного опыта и на государственной службе, и в нефтяной компании. Я с этим предложением согласился. Кстати, мы с ним обсуждали мой переход еще до увольнения Богданчикова, так что эти вещи просто совпали.