

РЖД расширяет колею

Согласно утвержденной стратегии развития ОАО «Российские железные дороги» (РЖД), через пять лет компании транспортно-логистического блока холдинга РЖД должны занять значительную долю на рынке 3PL- и 4PL-логистики. Это позволит после 2020 года приступить к формированию глобальной мультимодальной логистической компании и потеснить крупнейших международных игроков на рынке. В холдинге убеждены, что наибольшие перспективы для освоения этого сравнительно нового для российской железнодорожной монополии рынка услуг сосредоточены в сфере индустриальной логистики в широком понимании этого термина.

— проект —

Оказанием полного комплекса транспортно-логистических услуг крупным производственным холдингам и целым промышленным кластерам призваны заниматься входящие в холдинг РЖД логистические операторы — международная транспортно-логистическая сеть GEFCO, приобретенная в 2012 году у французского автоконцерна Peugeot Citroen, и созданное в 2010 году в виде 100-процентного дочернего общества ОАО «РЖД Логистика», следует из материалов РЖД. Сегменты деятельности этих двух компаний четко разделены по характеру грузовой базы: международный 3PL-оператор GEFCO сфокусируется на работе с промышленными грузами и перевозками готовой продукции, а «РЖД Логистика» — на взаимодействии с предприятиями, где преобладают массовые сырьевые грузы и требуется работа с различными типами подвижного состава, преимущественно железнодорожного.

Главные транспортные активы холдинга РЖД сосредоточены в рамках глобального проекта Объединенной транспортно-логистической компании (ОТЛК; см. интервью гендиректора ОТЛК Петра Баскакова на этой странице). Компания создана в 2013 году совместно железнодорожными администрациями России, Казахстана и Белоруссии и призвана стать «континентальным трубопроводом» между Европой, Россией и Азией. РЖД уже внесли в уставный капитал компании свой крупнейший транспортный актив — контрольный пакет акций «Трансконтейнера», а также 100% «РЖД Логистики». Казахстан и Белоруссия завершают оценку и передачу своих контейнерных терминалов и подвижного состава. Благодаря деятельности ОТЛК новый импульс должны получить международные подразделения GEFCO, обеспечивающие усиление присутствия холдинга РЖД на крупнейших развивающихся рынках планеты, говорится в материалах монополии.

Горизонтальная интеграция

Комплексное логистическое обслуживание сложных многокомпонентных производств — от снабжения до сбыта — ключевая компетенция GEFCO. Компания изначально была создана как эксклюзивный логистический оператор французского автомобилестроительного концерна PSA Peugeot Citroen, но затем, накопив знания и опыт в сфере комплексной логистики автомобильного производства, стала одним из крупнейших специалистов в мире по решению логистических задач автозаводов. После смены акционера это позволило GEFCO не только сохранить своего ключевого исторического клиента Peugeot Citroen, но и с успехом обслуживать логистические интересы конкурирующих автомобильных концернов. Например, доходы от контрактов с General Motors в 2014 году выросли на 26%, притом что в целом на логистику предпринятый автопрома приходится до 60% продаж GEFCO. Общий годовой оборот компании составляет около €4 млрд.

Сегодня GEFCO осваивает работу на российском рынке и интегрируется в периметр холдинга РЖД. По словам генерального директора GEFCO Люка Надаля, компания уже работает с несколькими автомобильными предприятиями в России, но при этом реализует и другие крупные внешнеторговые российские контракты европейских машиностроительных холдингов. В частности, компания получила контракт от испанского машиностроительного завода Talgo на перевозки в Россию пассажирских железнодорожных вагонов и комплектующих к ним (РЖД заказали семь 20-вагонных поездов). В числе других новых клиентов компании на российской территории — японская Toyota (GEFCO перевозит автомобили из новороссийского порта в Узбекистан), а также крупная российская угольно-металлургическая компания, которую гендиректор GEFCO не называет.

Тем не менее в нынешние кризисные времена, когда все российские

предприятия всерьез рассматривают вопросы снижения издержек и непроизводительных затрат, все больше отечественных автомобильных автозаводов задумываются о передаче на аутсорсинг решения своих логистических задач, считает топ-менеджер GEFCO. «Бизнес все больше будет отходить от вертикальной интеграции в сторону европейской модели. Это даст дополнительные возможности таким компаниям, как GEFCO», — считает Люк Надаль. Это подтверждает история и самой GEFCO, ведь продажа компании была обусловлена финансовым кризисом в концерне Peugeot Citroen и необходимостью сократить расходы на содержание непрофильных активов.

Снабжение по-европейски

Благодаря сотрудничеству с новым акционером компетенции GEFCO в области индустриальной логистики сегодня получают новое развитие. Еще до смены собственника, с 2010 года, французский логистический оператор перешел на эксклюзивное сотрудничество с входящим в РЖД ОАО «Трансконтейнер» по перевозкам автомобильных запчастей в составе ускоренных контейнерных поездов в Россию для концерна Peugeot Citroen, которые регулярно курсируют и по сей день для всех клиентов GEFCO в Европе и России. Подводя итоги деятельности компании, в январе 2014 года президент РЖД Владимир Якунин в очередной раз заявил, что приобретение GEFCO не было спонтанным решением. «Полагаю, что мы правильно рассчитали те тенденции, которые происходили на рынке. Приобретение французской компании позволило нам приобрести опыт в области международного сотрудничества», — сказал он, подчеркнув, что GEFCO входит в десятку крупнейших логистических компаний мира с численностью персонала 11,5 тыс. человек.

Квалифицированные услуги международных экспертов по промышленной логистике, оказываемые GEFCO, должны помочь и самой железнодорожной монополии эффективно управлять собственными производственными издержками. В компании считают «чрезвычайно важным, чтобы интеграция GEFCO в деятельность холдинга сопровождалась не только повышением качества услуг для сторонних потребителей, но и создавала специфические транспортно-логистические продукты для внутреннего пользования. Например, вопрос поставки запасных частей является очень серьезным логистическим бизнесом», — отмечают в пресс-службе РЖД, добавляя, что с помощью GEFCO холдинг смог существенно сократить реальные затраты на приобретение и поставку запчастей.

«ИНТЕРЕС К ПРОЕКТУ ОТЛК ОЧЕНЬ ВЕЛИК»

С проектом Объединенной транспортно-логистической компании (ОТЛК) неразрывно связаны перспективы выхода холдинга «Российские железные дороги» (РЖД) в лидеры мирового логистического рынка. Российское государство в лице национальной железнодорожной монополии внесло в уставный капитал СП с Казахстаном и Белоруссией самый ценный железнодорожный актив — компанию «Трансконтейнер», занимающую почти половину рынка контейнерных перевозок по железной дороге на просторстве колеи шириной 1520 мм. На вопросы о кризисе в экономике и переговорах с потенциальными клиентами в Европе и Азии ответил гендиректор ОТЛК и «Трансконтейнера» ПЕТР БАСКАКОВ.

— Как повлиял экономический кризис последних месяцев на деятельность ОТЛК?

— Безусловно, девальвация рубля и начало рецессии в экономике оказали негативное влияние на целевой рынок ОТЛК — рынок контейнерных перевозок. В частности, по итогам четвертого квартала 2014 года снижение железнодорожного контейнерного рынка составило 2,2%, по итогам первого квартала 2015 года мы ожидаем снижения примерно на 5%.

Что касается компаний, входящих сегодня в периметр ОТЛК, — ПАО «Транс-



После приобретения международного оператора GEFCO Холдингом РЖД специализация компании на логистике автозаводов будет расширяться за счет возможностей железной дороги

В компании уточнили, что уже сегодня реализуется специальная программа по оптимизации деятельности сервисного филиала монополии «Росжелдорснаб» (РЖДС). «В ходе работы по повышению эффективности внутренних логистических операций и терминально-складского хозяйства ОАО РЖД ОАО РЖД в лице РЖДС и компанией GEFCO реализуется программа проектов «Рейнжиниринг снабжения ОАО РЖД», предусматривающая управление цепочками поставок для снабжения подразделений компании и активное сотрудничество с внешними клиентами», — сообщили в пресс-службе монополии, добавив, что заинтересованность в комплексных складских услугах на мощностях «Росжелдорснаба» уже проявили французские компании Faugèsia (корпорация по производству автокомпонентов), машиностроительный концерн Alstom и его СП с российским «Трансмашхолдингом» Railsoipr (предприятие производит высокотехнологичные компоненты для железнодорожного подвижного состава).

Благодаря наличию столь мощного партнера в лице РЖД перед GEFCO открываются значительные перспективы развития не только на российском рынке. Учитывая транзитный потенциал России и возможности ее развивающейся транспортной инфраструктуры, дополнительные конкурентные преимущества приобретает международное подразделение GEFCO более чем в 70 странах мира. Разворот внешнеэкономического курса России на восток совпадает с одним из главных направлений бизнес-модели GEFCO: стратегия развития компании предполагает акцент на увеличение присутствия именно на азиатских рынках, говорится в справочных материалах РЖД. Эта стратегия уже реализуется: в январе Владимир Якунин заявил, что один из новых проектов GEFCO — транспортно-логистическое сопровождение перевозок алюминия из Венгрии в Китай.



контейнер» и ОАО «РЖД Логистика», то мы в принципе были готовы к подобному развитию событий и концентрируем наши усилия на повышении качества сервиса и эффективности бизнес-процессов. По итогам первого квартала мы ожидаем рост рыночной доли «Трансконтейнера» и положительную динамику бизнеса «РЖД Логистика».

— Каковы ваши прогнозы развития логистического рынка в пределах полигона деятельности ОТЛК с учетом новых геополитических реалий и «поворота на восток» внешнеэкономического курса России?

— Для проекта ОТЛК китайский рынок изначально был важнейшим зарубежным рынком

Старые горизонты

Между тем применение принципов индустриальной логистики не ограничивается кластером производств по выпуску готовых товаров и высокотехнологичной продукции. Значительный потенциал российского рынка промышленной логистики сосредоточен в оптимизации транспортных издержек российских предприятий переработки низкого передела, где современные технологии транспортного менеджмента еще только предстоит внедрить. Решению этой отраслевой проблемы намерена способствовать другая дочерняя компания РЖД — «РЖД Логистика», специализирующаяся на организации перевозок с преобладанием сырьевых и массовых однородных грузов. Обладая значительными компетенциями в области железнодорожных перевозок, компания предлагает крупным промышленным предприятиям логистический аутсорсинг как в сфере сбыта продукции на внутреннем и внешнем оптовых рынках, так и в области обеспечения подвоза сырья для нужд заводов и внутрикорпоративной логистики на производственных площадках.

Нынешним индустриальным бизнесменам России в наследие от советского периода развития промышленности досталась вертикально интегрированная модель производственного цикла, при которой все транспортные потребности удовлетворялись, как правило, собственными силами предприятия. «Транспортный цех», управляющий всем комплексом поставок ресурсов, перемещением полуфабрикатов между производственными площадками и отгрузками готовой продукции, сам владел необходимым подвижным составом и инфраструктурой для его обслуживания, выполняя заявки других подразделений на перевозку. Возможности транспорта во многом определяли технологию производственных линий, а затраты на организацию транспортной работы были для топ-менеджмента заводов неизменяемой константой, выработаемой в недрах могущественного транспортного департамента. На современном этапе перехода к глобальной конкуренции, когда требуется повышенная экономическая отдача от использования мощностей и снижение себестоимости выпуска-

емой продукции, крупнейшие отечественные промышленные холдинги по-разному решают проблему высоких транспортных издержек.

Одни предприятия остались верны прежней, по факту успешной модели хозяйствования и сосредоточили в своих руках все необходимые им транспортные активы, стремясь полностью гарантировать выполнение собственными силами всех требуемых объемов перевозок. Характерным примером в этом контексте можно назвать крупнейшую угольную компанию СУЭК, самостоятельно управляющую парком свыше 20 тыс. грузовых вагонов и 200 собственных локомотивов, 900 км железнодорожных путей, морскими терминалами в Мурманске и Ванино общей пропускной способностью свыше 40 млн тонн в год. Аналогичным путем пошла и компания «Мечел», объединившая управление своим огромным железнодорожным, автомобильным, суходоходным и портовым хозяйством в дочерней компании «Мечел-транс».

Аутсорсинг по-железнодорожному

Другие же крупные промышленные холдинги, наоборот, предпочли избавиться от имеющегося на балансе подвижного состава и наняли профессиональных участников транспортного рынка, нередко передавая им в управление всю имеющуюся на предприятии транспортную инфраструктуру. Например, металлургическая компания ЕВРАЗ не только продала свои вагоны независимому транспортному оператору (в 2012 году свыше 4 тыс. вагонов вместе с долгосрочным контрактом на перевозку грузов ЕВРАЗа приобрел частный оператор «Нефдетранссервис»), но и передала в управление внешнему профессиональному логисту весь свой транспортный комплекс, включая перевалку грузов в принадлежащем ЕВРАЗу Находкинском морском порту на Дальнем Востоке.

«В результате логистическое предприятие всего холдинга ЕВРАЗ сократилось до 20 человек», — рассказывает Дмитрий Мазурин, директор по развитию бизнеса компании «РЖД Логистика», выигравшей контракт ЕВРАЗа на обеспечение транспортных потребностей металлургического холдинга. По его словам, уникальным

инструментом эффективного взаимодействия железной дороги и морских портов стала оперативная система контроля и прогнозирования прибытия вагонов на морской терминал, планирования выгрузки и погрузки угля и металла на морские суда. «Она позволяет не только оптимизировать работу припортовой железнодорожной станции и самого порта, но также планировать и корректировать работу грузоотправителя и железной дороги», — говорит он. В подтверждение эффективности этого решения Дмитрий Мазурин приводит 25-процентный прирост грузооборота Находкинского порта ЕВРАЗа по итогам 2014 года до 9,3 млн тонн, что стало рекордом за все годы деятельности предприятия.

Среди других контрактов «РЖД Логистика» на управление транспортными активами в промышленности — металлургический завод «Северсталь» в Балаково, где дочерняя компания РЖД получила в управление комплекс путей необщего пользования развернутой длиной 15,7 км и парк маневровых локомотивов. Специалисты «РЖД Логистика» предложили предприятию использовать наряду с маневровыми тепловозами локомотив Mercedes-Benz Unimog, что значительно повысило эффективность перевозок внутри завода. «За счет оптимизации логистических процессов удалось на 25% снизить время простоя вагонов на подъездном пути, свести к нулю отказы технических средств железнодорожной инфраструктуры», — рассказывает Дмитрий Мазурин. — В результате выисловлены 34 штатные единицы, при этом производительность труда работников выросла на 32% и увеличены объемы отгрузки продукции».

Выгода о двух концах

Экономически, безусловно, выгоднее отдать транспортную составляющую профессионалам, а самому сосредоточиться на профильном бизнесе, будь то добыча и переработка сырья, производство автомобилей или товаров народного потребления, считает директор исследовательского агентства Infranews Алексей Безбородов. Потенциал российского рынка огромен, считает он, пока еще далеко не все предприятия в России готовы отдать на аутсорсинг свою логистику. Например, две из четырех крупнейших торговых сетей в России пока предпочитают заниматься перевозкой и экспедированием своих товаров собственными силами. При этом, как указывает эксперт, такая стратегия иной раз оказывается весьма эффективной. «В частности, сеть «Магнит», имея все перевозки на собственном балансе, показывает лучшие финансовые результаты, то есть эффективнее управляет затратами, в том числе на транспортировку. На это, кстати, стоит обратить свое внимание профессиональным консультантам в области логистики», — полагает директор Infranews.

Это означает, что вывести логистику во внешний контур не панацея для предприятия, а решающее значение имеют квалификация логистов и их способность ответственно следить за соблюдением интересов заказчика. Например, грамотный анализ существующих логистических потоков на крупном производстве может с легкостью выявить имеющиеся коррупционные схемы или очертить круг потенциально опасных с этой точки зрения операций, которые выполняются на уровне руководителей подразделений или дочерних компаний. В этом случае в сфере ответственности логистического оператора входит информирование клиента о наличии подобных рисков, а также построение такой структуры логистического менеджмента, которая позволит их максимально исключить. В этом огромном плос внешнего аудитора и управленца, не имевшего в прошлом тесного взаимодействия с уставшим производственным коллективом предприятия.

Но есть и обратный риск: в компанию может прийти логистический консультант, который воспользуется неосведомленностью клиента в тонкостях этого бизнеса и сознательно завьсит величину собственного заработка, нанеся тем самым ущерб производителю, предупреждает Алексей Безбородов. «Чтобы этого избежать, нужно внимательно смотреть на репутацию прежних клиентов нанимаемого специалиста. Если человек долго работал в компании, где верховство и финансовая нечистоплотность в порядке вещей, то такого специалиста лучше на свой завод не брать», — рекомендует эксперт.

Впрочем, эксперты и участники рынка подчеркивают, что логистический аутсорсинг — мировой тренд развития в промышленности, а передача транспортного комплекса предприятий под управление специализированной компании — неизбежный этап экономико-промышленного прогресса и для России.

Елизавета Соловьева

формирования уставного капитала ОТЛК. Вместе с тем у нас есть полное понимание со всеми учредителями ОТЛК, что мы должны и будем, не дожидаясь завершения юридических процедур, отработать совместные транспортно-логистические технологии, найти и реализовать все синергии от объединения, повышать эффективность наших бизнес-процессов. Мы уверены, что увидим конкретные и осязаемые результаты этой работы уже в текущем году.

— Коснулась ли проблема высоких ставок по кредитам инвестиционной программы ОТЛК?

— Нет, не коснулась. Компании, входящие в периметр ОТЛК, финансируют свою инвестиционную программу за счет собственных средств, поэтому ситуация на финансовых рынках на реализацию инвестпрограммы 2015 года не повлияет.

— Когда завершится этап формирования уставного капитала и полного комплекса активов ОТЛК?

— В соответствии с решением учредителей процесс формирования базы активов группы ОТЛК должен завершиться в 2016 году. В наших общих интересах максимально ускорить этот процесс, и мы вместе с акционерами ОТЛК будем прилагать все усилия, чтобы успеть внести основные активы до конца текущего года. К этому моменту мы планируем завершить разработку общей технологической платформы, о которой говорилось выше, и внедрить ее уже в масштабе всей группы ОТЛК.