

# Review инфраструктурное строительство

## «Есть не только вызовы, но и возможности»

— интервью —

**С13** — Готовы ли железнодорожные компании — не только в РФ, но и в Северной Америке — гарантировать какие-то объемы закупок новой продукции? — Да, если не заниматься разработкой в изоляции от них. Создание ДТ400ИК это как раз та история, в которой у нас есть четкий запрос на продукт. Модернизация EVRAZ Pueblo для выпуска 100-метровых рельсов продиктована тем, что тренд на них, пусть и чуть позже, чем в Европе и РФ, пришел в США, и теперь клиенты настоятельно требуют их. Мы в принципе стараемся не разрабатывать продукты, которые не решают очевидных проблем или на которые не просматривается очевидного спроса.

— Хотя львиную долю рельсов EVRAZ продает на домашних рынках, вы также поставляете их и в другие страны, причем география поставок довольно широкая. Что позволяет компании конкурировать на экспорте?

— Наверное, надо начать с того, что экспортные поставки помимо финансового результата и хеджирования рисков снижения внутреннего спроса позволяют нам получить дополнительное технологическое и сервисное развитие в конкуренции с глобальными конкурентами, улавливать мировые тренды и переносить их на наши основные рынки. Почему мы конкурентоспособны? EVRAZ — крупная международная компания с большим опытом и компетенциями, мы производим рельсы уже в районе 100 лет, вкладываемся в модернизацию мощностей, что позволяет нам предлагать продукцию и сервис на высшем уровне. После реконструкции мощностей в Нижнем Тагиле и Пуэбло у нас будет, пожалуй, самый современный в мире парк рельсового и колесного производства. При этом мы вертикально интегрированы и показываем лучшие результаты по себестоимости. Эта комбинация делает нас очевидным выбором в глазах клиентов. К тому же в EVRAZ работают ведущие специалисты по продажам и сервису.

— Рельсы, в отличие от другой стальной продукции, ведь практически не охвачены волной пошлин, прокатившейся по миру.



Вице-президент EVRAZ по продажам и логистике Илья Широкоброд: «Мы в принципе стараемся не разрабатывать продукты, на которые не просматривается очевидного спроса»

## Тандем перевозчика и грузоотправителя

— партнерство —

**2019 год для ОАО РЖД проходит под знаком загруженности основных экспортных направлений. В этих условиях особую значимость приобретает взаимодействие компании и ее крупнейших грузоотправителей, в первую очередь горно-металлургического сектора РФ. Координация информационных систем, ремонтных программ, планов грузопредъявления, а также взаимосвязь между тарифными условиями перевозки и объемами погрузки постоянно растут. Компании, в частности EVRAZ, все теснее взаимодействуют с сервисами и дочерними компаниями перевозчика. По мнению экспертов, потенциал укрепления координации «перевозчик-клиент» лежит в плоскости как осознания холдингом специфики нужд своих крупных клиентов и повышения скорости работы с грузами, так и, с другой стороны, в увеличении качества планирования отгрузок со стороны клиента.**

### Координация на сети

В 2019 год железнодорожная сеть вступила в большое напряжение. Погрузка растет (на 2,2% по итогам 2018 года), еще быстрее увеличиваются дальность перевозок и грузооборот (+4,2%), а основные экспортные направления полностью загружены: по Транссибу, отмечают участники рынка, фактически идет непрерывный грузовой поезд. В условиях крайне интенсивного движения на наиболее востребованных направлениях на первый план выходит координация перевозчика, грузоотправителей и грузополучателей.

Прежде всего это важно для основного клиента ОАО РЖД — горно-металлургического сектора РФ. Горно-металлургические компании по значимости своего вклада в экономику РФ соревнуются, пожалуй, только с нефтегазовым сектором, а в структуре грузопотока ОАО РЖД безусловно лидируют по объемам: в 2018 году на основные группы грузов предприятий сектора пришлось порядка 48% от всей погрузки.

EVRAZ стабильно входит в топ-3 по объему железнодорожных перевозок среди металлургов и угольщиков, ежемесячно пределяя к погрузке около 5 млн тонн. Получающиеся по году объемы на уровне 60 млн тонн включают в себя как внутренние перевозки сырья с угольных и железорудных предприятий компании и ее поставщиков, так и продукцию EVRAZ: металлопрокат и стальные полуфабрикаты, уголь и ЖРС, востребованные покупателями в РФ и на внешних рынках. Поскольку основные активы EVRAZ находятся на Урале и в Сибири, то география перевозок по стране получается обширной. На экспорт продукция уходит через порты Дальнего Востока, Санкт-Петербурга, Новороссийска, а в некоторых случаях — через погранпереходы.

Очевидно, что выстраивание логистики при таких масштабах требует серьезной координации действий от EVRAZ и ОАО РЖД, долгосрочного планирования и в то же вре-

мя готовности обеих сторон оперативно реагировать на рыночную конъюнктуру. Поэтому сотрудничество развивается по всем направлениям: от организации оптимальных маршрутов до совместных исследований и проектов, формирующих будущее железнодорожной отрасли в России (не стоит забывать, что EVRAZ — это и основной поставщик рельсов для госкомпаний).

В ОАО РЖД „Б“ пояснили, что для обеспечения гибкости и ритмичности перевозок железнодорожниками разработан ряд мер технологического взаимодействия как с грузоотправителями, так и с грузополучателями. Так, с 2011 года компания организует движение грузовых поездов в рамках услуги перевозки по согласованному расписанию: сегодня, говорят в ОАО РЖД, в рамках этой услуги отправляется около 100 грузовых поездов в сутки. Долгосрочные договоры об организации перевозок грузов по расписанию заключены с рядом крупных грузоотпрати-

и развитие российских дальневосточных портов. EVRAZ успешно вписывается в этот тренд. В конце 2018 года компания заключила допсоглашение с Находкинским морским торговым портом, которое позволяет EVRAZ увеличивать объемы перевалки металла, а также предполагает перевалку дополнительных объемов угля. Навстречу компании пошли и железнодорожники, которые также заинтересованы в росте грузопотока: в декабре 2018 года EVRAZ и ОАО РЖД заключили трехлетний договор о предоставлении компании экспортной скидки 5% за гарантию увеличенных объемов перевозок продукции в адрес портов Дальнего Востока начиная с 2019 года.

ОАО РЖД сегодня в целом придерживается политики предоставления скидок в обмен на гарантию объемов, и, как показала практика, при кажущейся строгости она оказалась не запретительной, а продуктивной. Если в 2013–2015 годах привлеченный скидками объем грузов составлял не более 2 млн

**Горно-металлургические компании по значимости своего вклада в экономику РФ соревнуются только с нефтегазовым сектором, а в структуре грузопотока ОАО РЖД безусловно лидируют по объемам**

телей и операторов подвижного состава. Входящие в периметр ОАО РЖД транспортно-логистические компании обеспечивают комплексное обслуживание предприятий всех отраслей промышленности. Так, АО «РЖД Логистика» предоставляет комплексные транспортно-логистические услуги за счет интеграции всех услуг холдинга РЖД и сторонних поставщиков в единую цепочку, а GEFCO реализует интегрированные логистические решения для промпредприятий, оптимизируя их глобальные цепочки поставок.

С 2014 года ОАО РЖД и АО «РЖД Логистика» обеспечивают графикальную перевозку для ключевых предприятий EVRAZ. Это касается доставки сырья с «Евразруды» на ЕВРАЗ ЗСМК и рядового угля на обогатительные фабрики по Западно-Сибирской железной дороге, перевозок угля и железорудного сырья (с Качканарского ГОКа) — на ЕВРАЗ НТМК на Урале. Жесткие нитки графика позволяют улучшить планирование работы на всей цепочке перевозок. Для металлургических комбинатов EVRAZ это гарантия своевременной доставки сырья (а также экономия на скорости оборота и тарифной скидке) и, следовательно, соблюдения сроков поставки продукции клиентам, для железорудной компании — гарантия того, что не будет ни заторов на пути, ни потерь по цепочке объемов перевозок грузов третьего класса.

### Скидки в обмен на твердые объемы

Стабильный спрос на российский сталь и уголь в Азии открывает для грузоотправителей перспективы увеличения поставок, что укладывается в государственный тренд на укрепление отношений со странами АТР

— Сейчас мы видим некий откат в деглобализацию. Все больше потребительских рынков выстраивают барьеры, прежде всего против китайской продукции, но во многом процесс захватывает и остальных участников. Пошлины на импорт рельсов среди прочей металлопродукции действуют сейчас в США по Section 232, а Европа в качестве ответной меры и для защиты рынка от переток стали ввела квотирование, которое также распространяется на рельсы. Но мы полагаемся на крупных рынках, и нас деглобализация не пугает.

— Как следует из планов компании и договоренностей с ОАО РЖД, EVRAZ планирует наращивать экспорт через порты Дальнего Востока. Как реализуются эти планы с учетом различных логистических ограничений?

— Для нас как для крупной компании, наращивающей добычу и продажи угля, а также стабильно экспортирующей сталь в Азию, всегда существует вопрос доступа на международные рынки, и от возможностей железнодорожной и портовой инфраструктуры тут многое зависит. Да, определенные проблемы есть. Тем не менее мы видим крупную ремонтную программу ОАО РЖД, которая приведет к расшивке узких мест, а также инвестиционные проекты компании, которые должны расширить доступ российских экспортеров на мировые рынки. Так что, мы надеемся, эти действия поддержат наши планы по росту поставок.

— EVRAZ совместно с другими металлургами не первый год продвигает через Ассоциацию развития стального строительства преимущества использования стальных конструкций. Насколько готовы воспринимать эту идеологию девелоперы, проектировщики, регуляторы? Насколько релевантны для них ссылки на мировой опыт без какого-то критического количества реализованных проектов в России?

— Это действительно вопрос приобретения опыта индустрией в целом, и, как всякая инновация, она сталкивается с большим сопротивлением привычки. Глобальные тектонические сдвиги обычно требуют развития экосистемы, над чем мы с коллегами сейчас и работаем. Проектировщики уже научи-

лись делать более эффективные решения из стали по отношению к другим материалам. Заказчики видят преимущества за счет экономии на издержках и скорости строительства. Причем мы в меньшей степени рассчитывали на интерес к стальному строительству в жилищном секторе, но законодательная инициатива по использованию эскроу-счетов для авансовых платежей с 1 июля 2019 года привела к тому девелоперы будут вынуждены привлекать основную часть средств за счет банковских кредитов, и скорость строительства становится для них критичным параметром. Важно наличие строителей, умеющих работать со стальными решениями, и заводов металлоконструкций, способных справляться с этим растущим потоком. И, конечно, в основе находимся мы как производитель и поставщик, который готов предоставлять металлопродукцию по всей стране и предлагать сервисные решения, чтобы этот продукт становился все более удобным. Мы видим, что в различных секторах появляются новые стальные решения, увеличивается количество реализованных стальных объектов.

— Как перестраивается бизнес непосредственно EVRAZ, чтобы повысить долю стального строительства в России?

— У нас есть много инициатив по customer focus, связанных с развитием продуктовой линейки и сервиса. Реализуется отдельная программа по развитию спроса на балку, в рамках которой мы инвестируем в доступность балки на складах и хабах, в сервисные центры, которые позволяют разгрузить заводы металлоконструкций от подготовительных операций и снизить для них количество отходов. Балка станет еще конкурентоспособнее, а балочная экосистема — сильнее и дружелюбнее, что позволит доли стального строительства в России, пока находящейся на уровне всего 13%, приблизиться к показателю развитых рынков, где этот тренд уже давно набрал обороты и на стальное строительство приходится свыше 60%. Это такой поезд, который очень сложно сдвинуть с места, но речь идет о большом рынке, и награда за результат будет соответствующая.

**Интервью взял Игорь Архипов**

ритории вагоны не уходили порожними на другие направления, а согласовывались на погрузку с теми предприятиями, которые расположены вблизи погранпереходов. «Отработали схему, и процесс пошел», — говорят в EVRAZ.

### Интеграция информационных платформ

В ОАО РЖД полагают, что необходима интеграция автоматизированных систем железнодорожников и морских портов, формирование единого информационного пространства для грузоотправителя, перевозчика и грузополучателя. Так, в интервью „Б“ 11 апреля замгендиректора — начальник Центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) Алексей Шило на примере НМТП рассказывал об успешном опыте интеграции информационного взаимодействия и стыковки IT-систем с портами с целью повышения ритмичности отправки грузов, в том числе различных номенклатур продукции черной металлургии, которые такая система позволяет подвозить к конкретному судну.

В 2018 году EVRAZ и ОАО РЖД запустили систему электронного документооборота, которая позволила сократить время на работу с первичной документацией с восьми до одного-двух дней, а эффект от внедрения системы за счет сокращения оборачиваемости дебиторской задолженности оценивается примерно в 50 млн руб. в год. Раньше только со стороны EVRAZ в адрес компании ежемесячно уходило около 300 комплектов отчетной документации, в каждом из которых были десятки документов. Для реализации проекта провели работу над электронными хранилищами сертификатов ЕВРАЗ НТМК и ЕВРАЗ ЗСМК, усовершенствовали систему считывания QR-кодов, внедрили другие технические и ИТ-решения для работы системы без сбоев.

В прошлом же году EVRAZ, ОАО РЖД и один из операторов провели совместный эксперимент на Свердловской железной дороге: изучалось влияние на путь вагонов с повышенной нагрузкой на ось (27 тонн). По итогам проекта стало ясно, что для эксплуатации таких вагонов подходят базовые рельсы ДТ350 ЕВРАЗ ЗСМК (подробнее о них см. стр. 13).

EVRAZ активно сотрудничает с Научно-исследовательским и проектно-конструкторским институтом информатизации, автоматизации и связи на железнодорожном транспорте (НИИАС, дочерняя компания ОАО РЖД). Компания привлекает НИИАС для разработки схем погрузки ради организации безопасности движения по сети ОАО РЖД в той части, которая касается новой продукции и эксклюзивных наработок, в том числе по экспорту.

Статус крупного грузовладельца позволяет EVRAZ участвовать в программе взаимодействия с ОАО РЖД через персонального менеджера в центральном аппарате ЦФТО. Эта практика в ОАО РЖД существует уже около пяти лет и помогает решать среднесрочные стратегические, тактические и опера-

тивные вопросы. Например, согласование схемы погрузки раньше могло занимать до нескольких месяцев: предложения грузоотправителя рассматривались на уровне территориальной дороги, затем отправлялись в центральный аппарат ЦФТО, после чего замечания отправлялись обратно в регион и т. д. Сейчас же, в том числе с привлечением НИИАС, это занимает месяц-полтора.

### Укрепление взаимосвязи

Плотность взаимодействия перевозчика с грузоотправителями возрастает. ОАО РЖД за последние два-три года сделало очень значительный шаг вперед с точки зрения взаимодействия с клиентами, говорит глава «Infoline-Аналитикс» Михаил Бурмистров, а ЦФТО стал значимым элементом в процессе привлечения грузов на железную дорогу за счет использования тарифного коридора и ключевым каналом продаж. «После завершения в 2019–2020 годах внедрения единой CRM-системы в холдинге ОАО РЖД и формирования единого каталога услуг компании и всех хозяйственных обществ с ее участием, доступных для грузоотправителей, эффективность взаимодействия ЦФТО с клиентами возрастет», — говорит эксперт. — А возможность комплексно оценить доходность работы с клиентом позволит ОАО РЖД повысить эффективность координации между подразделениями (ЦФТО, дирекцией управления движением, дирекциями тяги и инфраструктуры, а также дирекциями по строительству и ремонту) и филиалами (железными дорогами).

Именно в плоскости улучшения координации между коммерческими службами и дирекциями и повышения скорости работы с грузами, вагонами и локомотивами непосредственно на станциях у ОАО РЖД наиболее значительный потенциал повышения эффективности работы и качества обслуживания клиентов, полагает эксперт.

Потенциал повышения удовлетворенности грузовладельцев связан также с более глубоким пониманием подразделений ОАО РЖД потребностей различных грузовладельцев, которые при ряде общих черт (в первую очередь гарантий сохранности груза и предоставления оперативной информации о его движении и дислокации) могут значительно отличаться, полагает Михаил Бурмистров. Например, для крупнейших грузоотправителей с непрерывным производственным циклом (НПЗ, химические и металлургические предприятия) ключевыми ценностями являются ритмичность и полнота удовлетворения заявок на подачу подвижного состава, в то время как в сегменте контейнерных перевозок и перевозок скоропортящихся грузов более высокую ценность приобретают скорость и гарантии сроков доставки.

В свою очередь, ОАО РЖД предьявляет и будет предъявлять все более жесткие требования к грузовладельцам с точки зрения качества планирования отгрузок и прогнозируемости грузопредъявления, говорит эксперт.

**Фарит Ишмухамметов, Наталья Скорлыгина**