

Бизнес – это не только экономика, но и этика

О том, что более всего ведет к росту цен на транспортные услуги – экономические недоработки или этические провалы, и о многом другом наш разговор с генеральным директором ЗАО «Нефтетранспорт» АЛЛОЙ ФЕДОТОВОЙ.

Беседовал АНДРЕЙ ГУРЬЕВ

СНАЧАЛА – РЕНОМЕ, ПОТОМ ПРИБЫЛЬ

– Алла Константиновна, как предсказывают официальные лица, выход из кризиса уже не за горами. Велики ли оказались потери у вашей компании?

– Я не склонна разделять тот поток оптимизма, который в последнее время наблюдается у ряда политиков по поводу кризиса. Предпочитаю ориентироваться на более осторожные прогнозы и не исключаю, что впереди у нас еще очень немало трудностей. Если же оценивать прошедший год, то работать стало, безусловно, очень сложно, и мы это почувствовали еще на подходе к кризису, особенно по таким грузам, как минеральные удобрения, химия и нефтехимия. Например, по метанолу, который мы возим из Томска с завода «Сибметакхим», весной провалились ниже некуда. И хотя в последние три месяца чуть-чуть и схватили здесь кислорода, но метанол зимой традиционно не востребован, будем, по всей видимости, валиться и дальше. Однако мы работаем молодой, очень способной, профессиональной питерской командой и, будучи компанией небольшой, всегда стараемся из любой сложной ситуации находить выход, иначе нам просто не выжить. Поэтому и сейчас в сложный экономический период мы, например, часть специализированных метанольных цистерн переоборудуем в востребованные нефтебензиновые, с тем чтобы как можно меньше зависеть от монополистов, в том числе и от многоуважаемой «дочки» ОАО «РЖД» – Первой грузовой компании. На сегодняшний день она повела такую агрессивную политику, что нас просто топит, да и не только нас.

– Чем же вам конкретно не угодил ПГК?

– Знаете, большое видится на расстоянии, а я рассуждаю субъективно, и поэтому, простите уж мою некоторую, связанную с опытом работы ретроградность, сегодня, бывает, с ностальгией вспоминаю об МПС, которое было заточено в основном на интересы государства. А сейчас не чувствуется поддержка со стороны ОАО «РЖД» как в сфере организации перевозок, так и ведения бизнеса. Прямо сказать, тяжело складываются отношения с Первой грузовой компанией, с которой мы начали работать с марта 2008 года, представляя интересы в сфере организации перевозок значимого в Республике Башкортостан огромного комплекса по производству и выпуску

продуктов нефтепереработки, нефтехимии, химии и минеральных удобрений ОАО «Салаватнефтеоргсинтез». Сначала работали с большим энтузиазмом, разделяя трудности и проблемы первых шагов ПГК, а потом – все тяжелее и тяжелее, и на сегодняшний день эта работа практически забуксовала. В последние три месяца стоимость услуг ПГК увеличилась более чем на 12%, что сделало практически невозможным использование ее вагонов как для нас, так и для ряда других экспедиторских компаний, ведь рентабельность транспортного бизнеса, вопреки сложившемуся мнению, невелика.

– Речь идет о том, что вы привлекали подвижной состав ПГК для перевозки грузов ваших грузовладельцев и теперь не в состоянии этого делать?

– Совершенно верно. Вы понимаете, мы не можем немотивированно увеличить стоимость услуг для наших многочисленных клиентов, тем более что контракты были подписаны с 1 июля (официальное повышение железнодорожного тарифа на 5,7%) до 31 декабря 2009 года. И внезапно объявить, что 1 сентября повышаем стоимость наших услуг, как это сделала ПГК, для нас невозможно. Есть такое понятие, как этика бизнеса. Поэтому, я Вам откровенно скажу, на сегодняшний день у нас возникают сомнения в рациональности реализации самой идеи создания дочерних компаний ОАО «РЖД», потому что у людей, вынужденных традиционно пользоваться их услугами взамен инвентарного парка, не укладывается в голове: почему таким удивительно агрессивным, беспелляционным методом нужно заходить на рынок? И если это – способ беспрепятственно увеличивать цены на транспортные услуги, то нужны ли такие компании обществу, бизнесу и государству вообще? Ведь миф о захвате высокоходных перевозок частными операторами не совсем корректен. Предприятия нефтеперерабатывающей и химической промышленности пришли к этому в 90-х годах прошлого века из-за отсутствия ресурсов у МПС. Операторы вложили огромные средства в приобретение подвижного состава, задействовав все возможные финансовые инструменты. Грамотная тарифная политика позволяла делиться частью прибыли от перевозок в собственном подвижном составе с грузоотправителем, забирая на себя проблемы взаимоотношений с железной дорогой. А сегодня кризис поверг в техдефолт отча-



янных экстремалов. Но кто не рискует, тот не пьет шампанского!

– Помните, одно из последних интервью министра путей сообщения Н. Е. Аксененко называлось «Этики в государстве не хватает». Вы полагаете, что в российском транспортном рынке сегодня по-прежнему не хватает не только самого рынка, но и деловой этики?

– Многие помнят примитивное изображение капиталиста в прежние годы: руки загрubbyше, прибыль любой ценой и все ради денег. Это совершенно неверно. Вот мы работаем в частном бизнесе. Да, действительно, наша компания должна функционировать экономически эффективно и зарабатывать больше, чем тратить – это азбука ведения любого хозяйства. Но сказать, что мы работаем только ради прибыли, было бы абсолютно неправильно. Прежде всего мы – профессионалы и хотим делать нашу работу качественно, творчески, добиваться откровенно амбициозных результатов в нашем труде, гордиться своей квалификацией и успехами – вот что главное!

– Труд как призвание?

– Именно! Как призвание, как высокопрофессиональная работа. А уж результат такой деятельности – это, конечно, хорошая рентабельность производства и все другие экономические показатели. Если в чьих-то головах складывается такая картина, что частники созданы лишь для того, чтобы кого-то там «обуть» и что-то отнять, то это наивное понимание. На самом деле руководители и специалисты операторского бизнеса – это люди, которые, как правило, влюблены в свое дело, и, как ни странно, большая часть из них работает

именно за идею, то есть стремится делать свое дело хорошо, отлично, образцово. Эта идея как раз и способна зарабатывать деньги, организовывать эффективное производство. Так что в первую очередь – репутация, потом все остальное.

СЕРВИС КАК СПОСОБ ВЫЖИВАНИЯ

– Вы сказали, что частично привлекали парк ПГК для работы со своими клиентами. А почему бы Первой грузовой не работать с ними напрямую?

– Изначально при создании «дочки», видимо, такая задача стояла, и были сделаны определенные шаги, но ведь многие заводы уже привыкли к отлаженному транспортному сервису в виде частных операторов и не хотели бы иметь новые проблемы. Тут как в поговорке: чем больше я узнаю таможенников, тем больше люблю гаишников. Зачем им связываться с монополистом и находиться постоянно в какой-то борьбе: то есть вагоны, то нет, то пригнали неисправный, то не тот калибр, то без трафарета, то планы не согласовали, то денег на лицевом счете недостаточно и т. д. Им-то зачем вся эта канитель нужна? Они производственники, у них другие задачи. Ну, скажите, пожалуйста, разве ОАО «Сургутнефтегаз» разорвет десятилетием отлаженные отношения с ООО «Трансойл», если тут все совершенно понятно и прозрачно? Грузовладелец заплатил, условно говоря, три рубля за тонну, и уж чего там делает «Трансойл»: танцует полечку, моет эти вагоны, ремонтирует или по небесам их там возит – «Сургутнефтегазу» до этого, извините, дела нет. Он купил услугу, и, как говорится: крутись, теща, как хочешь – завтра похороны! Мы ведь работаем на клиента. Понадобились, например, «Салаватнефтеоргсинтезу» хопперы – пожалуйста! Надо доставить продукт, название которого и в химическом справочнике не найдешь, – пожалуйста! Нужно сегодня увезти 40 тыс. мазута, а завтра они вообще ничего не продадут – пожалуйста! Или сегодня им нужен фосфорит из Казахстана, а завтра хлористый калий с «Сильвинита» – пожалуйста! Вот так мы работаем и зарабатываем, без бессмысленного увеличения ставки. Или вот обратите внимание на интересный пример. «Транснефти» потребовался оператор для перевозки нефти в Китай по железнодорожному участку. Все думали, что это будет Первая грузовая. Ведь здесь как раз та ниша, которая никем не заполнена, не надо ни с кем толкаться. Я же, например, туда не пойду, потому что у меня нет такого количества вагонов. И вдруг уже де-юре «Транснефть» создала совместное предприятие с кем? С «Уралвагонзаводом». Ну это же о чем-то говорит?

– Поможет ли, по Вашему мнению, более упорядоченному и рациональному поиску свободного парка создание вагонной биржи?

– Я не очень верю в эту затею. Допустим, у меня есть метанольная цистерна, и мне говорят: ой, она нам сейчас очень нужна, давайте скорее. Но знаете, сколько стоит перегазовать ее в порожнем состоянии, скажем, с Салавата на Томск? 62 тысячи! Какая же тогда окажется общая цена перевозки?

– А железная дорога в таком случае, может, скинет тариф-то? У нее, по всей видимости,

скоро появится законное право самостоятельно применять предельные ценовые уровни.

– Господь с Вами! Будет найдено 33 повода и 26 причин объективной нецелесообразности снижения ставки. Даже тогда, когда это вполне целесообразно. На железной дороге есть огромный пласт незадействованных доходов – это верно, но, видимо, нет особых стимулов с ними разбираться. Нам же от этого никуда не деться. Вот мы занялись танк-контейнерами. Можно работать тупо: взять чужой танк, поставить на чужую платформу и оказать классную дорогую услугу контрагенту. Но наш подход иной. Мы сделали свое сертифицированное специалистами «Германиш Ллойд» депо, которое оказывает услуги как по ремонту танк-контейнеров, так и по их освидетельствованию, то есть организовали новый бизнес. Надо искать и выстраивать источники дополнительного дохода, а не вырывать его из глотки с позиции силы. А ведь ситуация, которая сегодня наблюдается с Первой грузовой, в точности повторяет ситуацию с «ТрансКонтейнером». Мы в 2007 году заключили с ними договор на подачу фитинговых платформ под перевозки наших танк-контейнеров, и тут как пошли они повышать ставки! Даже не с 1-го числа, с 11-го! В итоге мы оперативно купили фитинговые бэушные платформы, поставили на них арендованные и часть собственных танк-контейнеров и приостановили наши отношения с «дочкой» ОАО «РЖД» в этом плане.

– Ограничить рост цен может только конкуренция, и мы уже неоднократно видели, как частные компании этим механизмом вполне пользуются на благо потребителя, когда предложение превышает спрос. Как Вы считаете, будут ли действовать в более широком объеме эти естественные процессы регулирования рынка, после того как образуется Вторая грузовая компания и обе универсальные «дочки» ОАО «РЖД» выйдут на IPO?

– Нет, этого по определению не будет, потому что они окажутся владельцами разного вида подвижного состава. А цистерна никогда в жизни не будет конкурентом крытого или полувагона. У тех – свой бизнес, у этих – свой.

– Но если они станут самостоятельными компаниями и будут нормально хозяйствовать, а не исполнять преимущественно некие социальные функции, то парки у них наверняка диверсифицируются и пропорции изменятся.

– Лично я до этого времени, скорее всего, не доживу. А относительно социальных функций, то реальный бизнес всегда был и будет социально ответственным. Яркий пример тому – деятельность ОАО «Салаватнефтеоргсинтез» в период жесточайшего кризиса: ни одного уволенного работника, сохранение активной социально направленной инвестиционной деятельности в регионе.

В БИЗНЕСЕ – КАК В РАЗВЕДКЕ

– Сегодня создана саморегулируемая организация Некоммерческое партнерство «Совет участников рынка услуг операторов железнодорожного подвижного состава». Как Вы считаете, будет ли способствовать ее деятель-

ность реальному совершенствованию рынка перевозок?

– Думаю, да. По крайней мере, это будет некий Страсбургский суд, куда простому смертному можно будет обратиться с требованием привести в соответствие с этическими и процессуально-правовыми нормами отношения с организацией, у которой он вынужден покупать услугу. На данном этапе это, наверное, и будет первый реальный шаг, чтобы противостоять вакханалии с ценами и противоправными действиями монополистов. Вероятно, я сейчас удивлю многих собственников подвижного состава, да и федералов от железной дороги, следующей информацией. На прошедшем 13–14 сентября 2009 года 47-м Совете по железнодорожному транспорту государств – участников СНГ и Балтии принято решение об изменении сроков проведения плановых видов ремонтов подвижного состава с соответствующей корректировкой в базе данных ГВЦ. И 17 сентября многие новые вагоны встали без права подгрузку из-за превышения нормативных сроков проведения плановых ремонтов. А мы-то с вами думаем, что этот срок наступит через год. Вот так, друзья-соратники. Поэтому надо сразу же определиться с правовой базой.

– Для того чтобы Совет рынка реально действовал, нужно, наверное, чтобы подавляющее большинство операторов вступило в эту организацию?

– Если Вы говорите и обо мне в том числе, то знаете, я никуда не вступаю. Да, молодежь, возможно, должна этим заниматься: у них и образование иное, и менталитет другой, они больше западными мерками оперируют, а мы – старшее поколение, вот, видимо, все побавимся. Почему? Потому что в силу, опять же, нашего воспитания мы, приняв на себя какие-либо обязательства, будем непременно их выполнять. А прав-то нет. И получится, что, вступив в некую ассоциацию, я лишь получу для себя дополнительные обременения и больше ничего. Ведь иной раз и выступаешь, и кричишь, и молишь, а тебя не слышат и все тут. С монополистом разговор всегда короткий. А я еще раз скажу: добывать доход любым путем – это неправильно. И я думаю, что все-таки от социализма в этом смысле что-то должно сохраниться в госмонополиях.

– Есть точка зрения, что представительство в Совете рынка должно быть пропорционально количеству подвижного состава у участников. Вы считаете, что это справедливо?

– Нет, конечно! Такой подход как раз и отражает вот ту политику слона в посудной лавке, о которой я говорила. Это же не акционерное общество, а некоммерческое партнерство. Весь смысл-то здесь и заключается в том, что встречаются участники рынка и говорят на равных. Мы ведем речь о том, что должна быть ассоциация, в руководство которой приглашаются прежде всего такие люди, которым можно доверять, а не только так называемые воротилы бизнеса, акулы экономики и пр. Я, например, в свое время столкнулась с Александром Леонидовичем Елисеевым. Даже не встреча, а телефонный разговор. Скорее всего, что он меня и не помнит, но вот, знаете, я про себя отметила,

что такому человеку можно доверять. Мы не были знакомы, но по телефону мы с ним решили очень сложный, я бы сказала, этический вопрос, касающийся очень высоко доходного бизнеса. И человек решил его так, как продекларировал в беседе, разобравшись в ситуации. Понимаете? Это очень важно. И мне все равно, сколько у него там вагонов, я знаю, что с ним я бы пошла в разведку.

– На Октябрьской дороге реализуется пилотный проект по переходу на новую организационно-функциональную структуру. Вы как-то готовитесь к этому?

– Я отношусь к этому с большим беспокойством. И еще раз повторяю, что все сказанное – это мое сугубо личное и субъективное мнение бывшего госслужащего на железной дороге, хотя бывших железнодорожников не бывает. Раньше железная дорога держалась на определенных рычагах воздействия – единоначалие и высочайшая, как говорилось, военная дисциплина. ДС – это была уже очень большая величина, но которая жестко подчинялась НОДу, а поэтому панически его боялась, а тот, в свою очередь, бился на судорогах, если, не дай бог, его вызывал на ковер начальника дороги. Про министра, извините, я вообще молчу, так как в самом страшном сне не могло присниться, что ты попадаешь на разбор к министру. Максимальной величиной доступности для простого смертного был НОД, но этого вполне хватало для жизни честного железнодорожника, потому что у него были и полувагоны, и тонно-километры, и зарплаты, и жилье, и детский садик с круглосуточными яслями, и профсоюзные путевки, и сокращенный рабочий день, и все остальное. Для организации круглосуточной бесперебойной и безопасной работы у руководства дороги имелись все возможные рычаги, инструменты: организационные, финансовые и, опять же, морально-этические. А когда не будет в прежнем понимании ни начальника дороги, ни НОДа, ни ДС, я с трудом представляю, как это все станет взаимодействовать. Ведь даже на станции сегодня существуют две независимые структуры, и одна подчиняется движенцам ОАО «РЖД», а другая – ЦФТО. Вот есть начальник станции. За что он теперь будет отвечать? За безопасность, наверное. За подачу вагонов он не отвечает, потому что у ОАО «РЖД» их нет. Дальше имеется товарный кассир, который всегда боялся гневного окрика ДС, а теперь просто плюет на него и говорит, что я тебя видела в гробу в белых тапочках, потому что у меня самое главное – ЦФТО. А как, в свою очередь, ЦФТО может проконтролировать работу товарного кассира на станции Медвежья Гора? Мне кажется, никак. А вот Анатолий Александрович Зайцев, между прочим, знал, что делается в Медвежьей Горе, будучи начальником Октябрьской железной дороги.

ПРОФЕССИОНАЛ ПРОФЕССИОНАЛУ ДРУГ

– Что вам в итоге больше всего мешает сегодня работать и есть ли по этому поводу какие-либо предложения?

– Всегда мешает работать непрофессионализм. На всех уровнях. Это касается и нас, и

фискальных органов, и наших контрагентов-партнеров, и кого угодно, в том числе и партнеров РЖД, коль скоро мы работаем в этой сфере. Не хотим упустить три копейки, для того чтобы получить гораздо больше. Сейчас трудно всем, а знаете, когда тяжело в жизни, надо разложить тетрадошку пополам и записать с одной стороны тех, кто тебе помог, а с другой – кто отвернулся. Вот случился у нас кризис, и я завела такую тетрадошку. Со всеми контрагентами, подрядчиками, особенно теми, которые нам оказывают услуги, и начала работать. На 85% это оказались компании, которые были в точности таких же сложных условиях, но пошли друг другу навстречу. Например, возьмем не очень распространенный в России бизнес – работа с танк-контейнерами. Один из наших лизингодателей – «Евротејнер». Я была просто восхищена тем профессиональным и человеческим отношением к партнеру, в данном случае к ЗАО «Нефтетранспорт»! Первые лица сразу же приехали в Санкт-Петербург из Роттердама, после получения нашего обращения о предоставлении льготных условий в обстановке развивающегося финансового и экономического кризиса в мире, чтобы обсудить перспективы дальнейшего сотрудничества. Они реально оценили ситуацию и предложили до конца 2009 года (мы на тот момент для выживания просили максимум до 6 месяцев) и льготную ставку, и комплекс дополнительных услуг. Я даже попросила у руководства «Евротејнер» взять моего сына – студента третьего курса ЛИИЖТа (уж очень неблагозвучное нынешнее его название) стажироваться летом в их структурах в Роттердаме, чтобы он поучился цивилизованно работать. Сын получил прекрасную практику и первые трудовые мозоли. Но совершенно противоположная картина по взаимодействию была с компанией GE Sea Co. С каким трудом, со скандалом, с агонией мы на короткий период уговорили их на некоторое снижение ставки аренды на танк-контейнеры! Это была просто какая-то некрасивая бойня, с угрозами разбора в Высшем лондонском суде. К сожалению, мы не имеем возможности прервать сегодня с ними отношения, потому что тогда будем платить драконовские штрафы. Поэтому работаем с желанием поскорее закончить всяческие отношения, а ведь это неправильно. Кстати, не мы одни столкнулись с неконструктивной позицией топ-менеджмента GE Sea Co. Представитель «Евросиб-Логистики» правильно заметил, что лизинговая компания изначально предлагала неприемлемые условия сдачи оборудования как по срокам, месту, так и стоимости. И то, что они намерены форсировать процесс переговоров, говорит лишь о том, что GE Sea Co теряет двух не самых худших партнеров на рынке России. Понятно, что критиковать проще всего, но я, наверное, все-таки имею на это право, потому что мы весь этот бизнес делали своими руками, прошли с нуля, знаем, почем фунт лиха, и умеем ценить добрые отношения. Например, одно время у нас были большие проблемы с технологией использования инфраструктуры на станциях Салават и Аллагуват, но мы довели дело до ума

только благодаря коллективу Куйбышевской железной дороге. Мы от души говорим им огромное спасибо за содействие, и в особенности первому заместителю начальника дороги Сергею Валентиновичу Соложенкину. Ни от чего не отмахнулся!

– Кризис заставил всех оздоравливать и рационализировать свое производство. Вы не считаете, что он должен был бы дать толчок и процессам консолидации активов в операторском бизнесе? Не ощущаете таких тенденций на практике?

– Если вы имеете в виду слияния, то вряд ли. На все есть свои причины. Как образовались операторские компании? Это была вынужденная мера в качестве противодействия тому стихийному беспорядку, который тогда сложился в МПС. Условно говоря, каждый грузоотправитель нашел себе помощника для решения своих транспортных задач. И, как я уже говорила, очень дорожит им. Поэтому существование большинства сегодняшних операторов вполне оправданно. Ведь и одна из причин финансово-экономических кризисов заключается как раз в том, что начинают создаваться компании неимоверной величины – этакие дутые неповоротливые гиганты, склонные к агрессивной политике, монополизации рынка и массовому выпуску бумажек вместо продуктов. Ни к чему это.

– То есть ваши акционеры объединяться пока ни с кем не планируют?

– Ну, скажем так, что за акционеров отвечать я не имею никаких полномочий. Но, по-моему мнению: а зачем? Есть бизнес, который определился в рынке. Есть команда профессионалов. Ведь если я с кем-то сольюсь, то пацанов-то своих – куда ж дену? И вообще я думаю, что сегодня на рынке транспортных услуг уже все более-менее устаканилось. У металлургов – свои партнеры, у угольщиков – свои, у автомобилистов – свои. Каждый оператор нашел свою нишу, и не первое десятилетие мы находимся в этом состоянии. А вот некая искусственная консолидация, монополизация – она не приведет к хорошему, никогда.

– А у вас сейчас какой парк?

– Мы оперируем более чем 5 тыс. единиц рабочего парка, который очень диверсифицирован. Помимо традиционных нефтебензиновых цистерн, есть и автомобилевозы, созданные по собственному индивидуальному проекту, и вагоны для перевозки химии и нефтехимии, и платформы, и хоперы, и крытые, и полувагоны, и танк-контейнеры.

– Но нефтеналив по-прежнему превалирует?

– В нашем бизнесе – фифти-фифти. Нефтепродукты, нефтехимия, химия, минеральные удобрения и сырье – вот основное в примерно одинаковых пропорциях.

– Но название фирмы остается прежнее? Не меняете вслед за новой номенклатурой?

– Ну, скажете тоже! Это святое! Да, самое главное – 8 октября 2009 года нашей компании ЗАО «Нефтетранспорт» исполняется 7 боевых лет! Спасибо всем, кто с нами сотрудничал, сотрудничает и будет сотрудничать!

– Поздравляем! 🍀