

# ГОНКА ЗА ЛИДЕРОМ

## ЧЕРЕЗ ДВЕ НЕДЕЛИ РАСКЛАД СИЛ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК МОЖЕТ РЕЗКО ИЗМЕНИТЬСЯ. КОНТРОЛЬ НАД КРУПНЕЙШИМ ОПЕРАТОРОМ ПЕРВОЙ ГРУЗОВОЙ КОМПАНИЕЙ (ПГК) ПЕРЕЙДЕТ ОТ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОАО РЖД К ЧАСТНОМУ ИНВЕСТОРУ. ПОЛГОДА ОТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПРОДАЖЕ ПГК ДО ОБЪЯВЛЕНИЯ АУКЦИОНА БЫЛИ НАПОЛНЕННЫ ИНТРИГАМИ: МЕНЯЛИСЬ УСЛОВИЯ, ПРЕТЕНДЕНТЫ, ЦЕНА. ДО ФИНИШНОЙ ПРЯМОЙ ДОШЛИ ТРОЕ ИГРОКОВ, В ПОСЛЕДНЕЙ СХВАТКЕ УЧАСТНИКИ РЫНКА ДЕЛАЮТ СТАВКИ НА ГЕННАДИЯ ТИМЧЕНКО И ВЛАДИМИРА ЛИСИНА. АЛЕКСАНДР ПАНЧЕНКО

На 28 октября назначен аукцион по продаже принадлежащих ОАО РЖД 75% акций самого крупного игрока российского транспортного рынка Первой грузовой компании. Итоги торгов волнуют и промышленников, и железнодорожников, и их смежников. Ведь в вагонах ПГК перевозится каждая четвертая тонна груза, который идет по российским железным дорогам. Компания контролирует четверть грузовых вагонов страны и является крупнейшим заказчиком для вагоностроителей пространства СНГ и ремонтных предприятий ОАО РЖД. С ее помощью (арендуя вагоны ПГК) на рынке появились компании, которые сегодня входят в топ-10 крупнейших железнодорожных операторов России. Сама ПГК за время работы стала вдвое дороже — на это менеджменту понадобилось четыре года и ни копейки дополнительных денег от материнской компании.

Впервые о создании ПГК заговорили в 2005 году. В ОАО РЖД хотели создать дочернего оператора, передав ему часть собственных вагонов (тогда у РЖД было около 500 тыс. вагонов), чтобы он работал по свободным рыночным ценам, еще в 2006 году. Но правительство одобрило создание ПГК только в 2007 году. В июле того же года компания была зарегистрирована.

**ПЕРВАЯ В НАЧАЛЕ** ПГК создавалась в первую очередь как игрок на рынке специализированных перевозок. Согласно бизнес-плану, компания должна была получить в уставный капитал от РЖД 200 тыс. вагонов: весь парк цистерн (75 тыс.), но всего 47 тыс. полувагонов, 14 тыс. крытых вагонов, 15 тыс. платформ и 48 тыс. хопперов. Однако в рабочем состоянии находилось только 83% этого парка. Остальные вагоны, среди которых было почти 24 тыс. цистерн и около 10 тыс. хопперов, ПГК должна была списать в течение первого года работы. Общая балансовая стоимость передаваемого имущества составляла почти 85 млрд руб.

Однако на рынок ПГК вышла далеко не сразу. Изначально все вагоны, юридически вошедшие в капитал компании, вернулись к ОАО РЖД на условиях аренды, что стало предметом для критики со стороны Минтранса, грузовладельцев и частных операторов, ведь фактически речь шла о том, что монополия выходит на рынок по свободным ценам, вне госрегулирования. Но начать работать сразу ПГК просто не могла. В отличие от других дочерних операторов ОАО РЖД, «Трансконтейнера» и «Рефсервиса», которые всегда работали как обособленные подразделения, бизнес ПГК пришлось отстраивать с нуля. Необходимо было создавать филиальную сеть, улаживать все юридические вопросы с использованием вагонов, которые на рынке и в соседних странах по-прежнему считали собственностью ОАО РЖД и поэтому использовали по своему усмотрению.

Всем этим занималась команда, основу которой составили выходцы из ОАО РЖД во главе с вице-президентом Салманом Бабаевым, одним из сильнейших отраслевых управленцев. Но параллельно ПГК были нужны сотрудни-



ВАГОНЫ ПГК ПЕРЕВОЗЯТ КАЖДУЮ ЧЕТВЕРТУЮ ТОННУ РОССИЙСКИХ ГРУЗОВ

ки с опытом работы на свободном рынке, то есть в частных операторских компаниях. Поэтому, например, в 2007 году в компанию пришел бывший гендиректор Новой перевозочной компании (ключевой актив группы Globaltrans) Игорь Асатуров (в марте 2011 года возглавил ПГК), в 2008 году — вице-президент «Роснефти», экс-глава одного из первых успешных частных операторов, «Русского мира», Александр Сапронов (проработал в ПГК до 2009 года, сейчас руководит Независимой транспортной компанией).

К концу 2007 года ПГК уже имела ряд крупных долгосрочных контрактов с нефтяниками, угольщиками, цементниками. Основная ставка была сделана на уголь, так как угольщики, которые всегда пользовались вагонами ОАО РЖД, автоматически пришли за парком в ПГК. Переход был болезненным: клиенты обвиняли ПГК в завышении цен. Менеджмент компании, в свою очередь, утверждал, что предлагает клиентам комплексное обслуживание, что выгоднее разовых перевозок, которые выполняло ОАО РЖД в инвентарном парке. Кроме того, ПГК брала на себя финансовую ответственность за невывоз заявляемых объемов грузов. В итоге спустя год после начала работы доля доходов от перевозок угля в выручке ПГК составила почти половину, а претензии грузоотправителей стали звучать гораздо реже.

Сложнее складывалась ситуация с перевозками нефтяных грузов. Это был самый конкурентный рынок. Большинство нефтяных компаний уже давно сами закупили цистерны, кроме того, сформировался целый ряд крупных частных операторов с устойчивой клиентской базой. «Рынок был с

точки зрения административного ресурса очень сложным: он весь держался на личных договоренностях владельцев или руководителей нефтяных и операторских компаний», — вспоминает один из менеджеров ПГК. Но компания располагала крупнейшим в стране парком цистерн и в конечном итоге смогла привлечь крупных нефтяников.

К середине 2008 года компания чувствовала себя уверенно, парк был загружен. Несмотря на больший по сравнению с вагонами ОАО РЖД показатель порожнего пробега, общая эффективность работы оказалась выше, чем у инвентарных вагонов (то есть вагонов монополии). Появились крупные имиджевые проекты: ПГК начала вместе с ОАО РЖД спонсировать футбольный клуб «Локомотив». Планы были масштабны — от покупки портовых терминалов до строительства складских комплексов и продажи стройматериалов, создание дочерней структуры по перевозкам зерна. Однако экономический кризис обрушил все. Появился только «Русагротранс», крупнейший в стране оператор зерновозов. ПГК создала его вместе с частными инвесторами из группы «Рустраском» (ПГК получила в компании 51%, «Рустраском» — 49%).

**ПЕРВАЯ В КРИЗИСЕ** Кризис железнодорожная отрасль переживала с трудом. Падение оказалось сильным, восстановление — медленным. Во время экономического спада у ПГК простаивало 20–35 тыс. вагонов в день. Часть парка работала по себестоимости, например цементовозы, часть была предложена мелким и средним клиентам. Чтобы удержать грузоотправителей, компания на несколько месяцев замораживала рост тарифов. «Во время кризиса у РЖД простаивало огромное количество вагонов только потому,

что монополия не могла везти дешевле установленных тарифов. Мы же везли по своим контрактам по ценам ниже прейскуранта. Да, мы работали в убыток, но этот убыток оказался для холдинга РЖД меньшим, чем если бы мы оставили весь парк», — вспоминает один из менеджеров ПГК.

В то же время ПГК не отказалась от инвестпрограммы, основу которой составляли закупки новых вагонов. Во время кризиса ПГК была одним из немногих операторов, кто продолжал приобретать подвижной состав. В 2009 году компания покупала шесть из десяти выпускавшихся в СНГ вагонов. Это позволило менеджменту ПГК говорить о ее ключевой роли в поддержке вагоностроителей. Последние эту помощь не забыли: после кризиса, во время ажиотажного спроса на вагоны и резкого роста цен, ПГК, по словам участников рынка, имела привилегированное положение: компания получала вагоны дешевле и быстрее. Это подтверждают и вагоностроители. Более того, глава «Уралвагонзавода» Олег Сиенко признается, что у ПГК и сейчас особые условия контрактов.

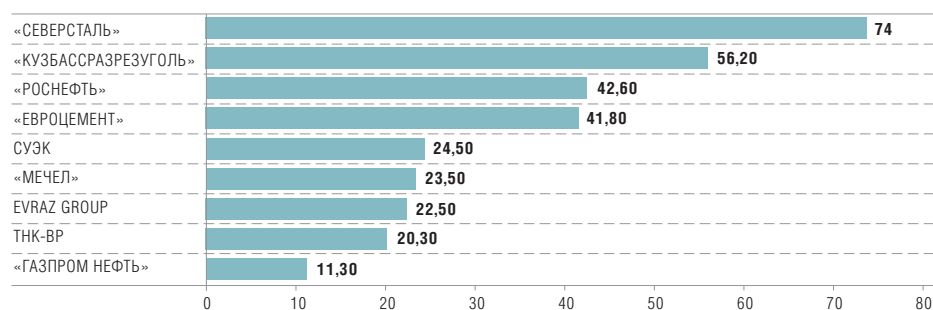
Кризис отодвинул планы приватизации ПГК, которая изначально была запланирована на 2009 год (предполагалось продать 49% акций в рамках IPO и, возможно, частного размещения). Но в 2010 году, когда ситуация с перевозками начала выправляться, идея снова ожила.

**ПЕРВАЯ НА ПРОДАЖУ** К этому времени ПГК представляла собой крупнейшую железнодорожную компанию в стране, которая владела 22% от всех вагонов. На ее долю приходилось 22,6% перевозок по сети ОАО РЖД (по итогам 2010 года ПГК перевезла более 300 млн тонн). Основные объемы по-прежнему составляли уголь, нефть и нефтепродукты, металлы и цемент. Также компания перевозила руду, лесные грузы, минудобрения и так далее. Менеджерская команда была стабильной, штат полностью сформирован. Сложилась и структура самой ПГК. Помимо «Русагротранса» она обросла другими дочерними компаниями: «ПГК в Украине», «ПГК-Лизинг» и даже СП с финскими железными дорогами VR Group — Freight One Scandinavia (создавалась для перевозки грузов из Финляндии в Россию).

Вместе с тем на рынке все чаще рассказывали истории о том, как вагоны ПГК тысячами арендуют известные и не очень частные операторы. В отчете ПГК за 2010 год сообщалось, что она сдает в аренду около 30 тыс. вагонов (из них 23 тыс. цистерн). Участники рынка говорили, что ими управляют «Трансойл» Геннадия Тимченко, «Востокнефтьтранс» (СП «Уралвагонзавода» и «Транснефти»), «Нефтьтранс-сервис» и другие операторы. Источники ВГ утверждали, что арендаторы берут подвижной состав по заниженным ставкам, но документально этого не подтверждали. Сама ПГК имена арендаторов не раскрывала, а любые обвинения в злоупотреблениях категорически отвергала.

На этом фоне и началось обсуждение условий продажи ПГК — план реформы отрасли предполагал дальнейшее

**К МОМЕНТУ ОБЪЯВЛЕНИЯ АУКЦИОНА ПО ПГК СИТУАЦИЯ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ СТАЛА УХУДШАТЬСЯ. В РЕЗУЛЬТАТЕ 27 СЕНТЯБРЯ GLOBALTRANS ЗАЯВИЛА ОБ ОТКАЗЕ ОТ УЧАСТИЯ В АУКЦИОНЕ «В СВЕТЕ НЫНЕШНЕЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ НА ГЛОБАЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ»**



ЧЬИ ГРУЗЫ ПЕРЕВОЗИТ ПГК (% ДОЛЯ КОМПАНИИ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ПОГРУЗКИ КЛИЕНТА В 2010 ГОДУ) ИСТОЧНИК: ПГК.



ИНВЕСТОРЫ