

«СКОРОСТЬ ДОЛЖНА СТАТЬ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ»

РЫНОК СТРОИТЕЛЬСТВА ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ КОНКУРЕНТНЫМ. ПРИ ЭТОМ ГОСУДАРСТВО, КАК ЗАКАЗЧИК БОЛЬШИНСТВА ОБЪЕКТОВ, ВСЕ ЧАЩЕ ДИКТУЕТ ПОДРЯДЧИКАМ СВОИ ПРАВИЛА ИГРЫ. РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ СДЕЛАЛИ СТАВКУ НА «ТИТУЛЬНЫЕ» КОНТРАКТЫ, ЖЕСТКИЕ ТРЕБОВАНИЯ КОТОРЫХ СТИМУЛИРУЮТ КОМПАНИИ К ОБЪЕДИНЕНИЮ. ГРУППА КОМПАНИЙ 1520 КОНСОЛИДИРУЕТ ПОД ЕДИНЫМ БРЕНДОМ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫЕ ТРЕСТЫ, ПРЕДПРИЯТИЯ, РАЗРАБАТЫВАЮЩИЕ И ПРОИЗВОДЯЩИЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ, ПРОЕКТНО-ИЗЫСКАТЕЛЬСКИЕ КОЛЛЕКТИВЫ И НАМЕРЕНА ВЫХОДИТЬ НА ТЕНДЕРЫ КАК ЕДИНАЯ СТРУКТУРА. ОБ ОСОБЕННОСТЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ОБЪЕКТАХ ТРАНСПОРТНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА И ПЕРСПЕКТИВАХ ОБЪЕДИНЕННОЙ СТРУКТУРЫ РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК 1520 ЮРИЙ ОБОДОВСКИЙ.

BUSINESS GUIDE: Почему предприятия, которые раньше многие годы успешно работали в отдельных строительных сегментах, потребовалось объединить в единую группу?

ЮРИЙ ОБОДОВСКИЙ: Решения диктуются экономической целесообразностью. Как частная компания, мы стремимся к сокращению расходов. В общем-то это проблема любых больших коллективов. Аппарат управления в каждом отдельном предприятии занимался дублирующими функциями, такими как привлечение финансирования, управление денежными потоками, наем и обучение персонала. Мы оптимизировали эти функции, объединили активы. Это дает нам дополнительное преимущество, и сегодня мы готовы выполнять практически полный комплекс работ, начиная от проектирования, производства материалов, строительства и монтажа, заканчивая сервисным обслуживанием.

BG: Какие активы в итоге объединит ГК 1520?

Ю. О.: В области строительства наша специализация — это автоматика, телемеханика, электрификация и общестроительные работы, работа с землей — земполотно, строительство искусственных сооружений, то есть весь комплекс строительных работ по железнодорожной инфраструктуре. 11 строительных территориальных филиалов Объединенной строительной компании 1520 по всей территории России, и в каждом есть специалисты с многолетним опытом, техника, необходимая для выполнения этих работ. Конечно, в каждом регионе своя специфика, свои потребности. Соответственно, мы распределяем и свои мощности. Так, например, над реализацией проекта по реконструкции БАМа трудится ударный батальон «Бамстроймеханизация», который выиграл тендеры на ряд объектов строительства на БАМе и Транссибе и уже приступил к выполнению работ. Базируется он в Тынде. Кстати, в том же регионе, на Дальнем Востоке, мы сейчас готовим к запуску еще одну площадку по ремонту и обслуживанию автомотрис — дрезин если попросту. У нас их больше, чем у какой бы то ни было частной компании в России. В целом это и есть контур группы компаний 1520. Всего более 10 тыс. сотрудников по всей стране.

BG: Набор активов говорит о том, что вы целенаправленно приобретали их, чтобы консолидировать в холдинг, который может выполнять комплексные проекты «под ключ» на железнодорожной инфраструктуре.

Ю. О.: Мы работаем не только с РЖД. Среди наших клиентов — Росавтодор, ведущие частные российские компании — Магнитка, НЛМК, «Металлоинвест», ЛУКОЙЛ и многие другие. Хотя железные дороги, безусловно, это наш стратегический приоритет. Мы не занимались скучной активом. Мы приобретали компетенции. И это был последовательный процесс. Начинать с получения специализации в области автоматики и телемеханики — системы управления, централизации. У нас не было задачи приобрести актив, мы всерьез занимались развитием той или иной компетенции. К тому же сама жизнь подсказывала эти решения. Например, РЖД активно работают над уве-



ФОТО: СЛУЖБА ГК 1520

ЮРИЙ ОБОДОВСКИЙ: «МЫ СТАРАЕМСЯ ИДТИ НА ШАГ, НА ДВА ВПЕРЕДИ, ЧТОБЫ РАБОТАТЬ В СФЕРЕ ВЫСОКОСКОРОСТНОГО ДВИЖЕНИЯ»

личением грузопотока. При этом рост количества подвижного состава, перевозящего грузы, приводил к разрушению полотна. Мы предложили ряд решений, которые позволили сократить дистанцию между составами путем внедрения других алгоритмов и систем автоблокировки, централизации, то есть управления движением. В результате интервал между составами сокращается, достигается конечная цель — увеличение грузопотока. Затраты примерно в пять раз меньше, чем если идти по пути простого увеличения количества путей.

Следующим шагом стало приобретение компетенций в области работ на контактной сети железных дорог. Начали смотреть на компании с этим видом деятельности. Естественно, внимательно изучили ключевые проблемы и инвестировали в оснащение современными машинами и механизмами. За счет этого нам удалось занять достойное место в сфере работ по модернизации и капитальному ремонту контактной сети. Собираемся и дальше развивать это направление — инвестируем в НИОКР по разработке деталей контактной сети. Опять же исходим из банальной логики: сейчас вся контактная сеть рассчитана на максимальную скорость 160 км/ч (так и называется — КС-160), но скорость движения поездов растет. А значит, и требования к деталям контактной сети другие. Мы начали разрабатывать новые материалы и технологии и уже в текущем году покажем первые образцы нашей инициативной

разработки — КС-250. Стараемся идти на шаг, на два впереди, чтобы остаться в этом сегменте, когда начнутся проекты высокоскоростного движения.

BG: Ставка на комплексность тоже пришла со временем?

Ю. О.: Ставка на комплексность — это в первую очередь результат оптимизации управления. Развивая автоматику и телемеханику, мы в целях наиболее эффективного использования трудовых коллективов пришли к тому, что нужно заняться и связью. Потому что бригада, которая так или иначе вышла на линию для работы с кабелем, может устанавливать и обслуживать оборудование связи — после соответствующей подготовки, естественно. Именно на таком подходе основывается логика комплексных проектов, позволяющая одному коллективу выполнять целый комплекс задач. Это позитивный опыт, это выгодно всем: и заказчику, и подрядчику. Объединение определенных видов работ позволяет РЖД эффективнее использовать окна (остановка движения на определенном участке. — **BG**) не только для модернизации полотна, но и оборудования связи, контактной сети.

BG: Почему назвали просто ГК 1520 — без всяких приставок?

Ю. О.: Мы долго фантазировали на эту тему, потому что сегодня существует большое количество компаний, которые в своем названии имеют «монтаж», «строй», и в общем-то такие вещи не позволяют иметь узнаваемый бренд независимо от того, что компания имеет большой опыт работы. 1520 — ширина железнодорожной колеи в России — для нас некий информационный код, «1520» без комментариев, у нас нет приставки ни «строй», ни

«монтаж», а просто «1520». Такое вот решение. Мне кажется, достаточно удачное, потому что все, кто работает с железной дорогой, понимают, что это обозначает. Нам это название понравилось, акционеры проголосовали, и мы подняли этот флаг. Как единое целое, как ГК 1520 мы только в начале пути.

BG: Многие строительные компании сейчас стремятся получить так называемые титульные контракты. Что они собой представляют? «Титул» отличается от контракта жизненного цикла?

Ю. О.: Пока это не одно и то же. Разница в том, что в контракте жизненного цикла подразумевается, что подрядчик в будущем осуществит и сервисное обслуживание объекта или оборудования. Сейчас же заказчики выставляют на торги подрядчикам титульные контракты, где четко фиксируется конечная стоимость проекта, в которую подрядчик должен уложиться, там перечислены все виды работ по модернизации, строительству того или иного участка железнодорожного пути или автодороги. Заказчик от «титулов» получает прямую выгоду — конечную цену, и в общем-то все риски лежат на владельце «титула»: генподрядчик несет ответственность за весь проект в целом.

BG: Введение «титульных» проектов каким-то образом изменило рынок? И что это дало для вас?

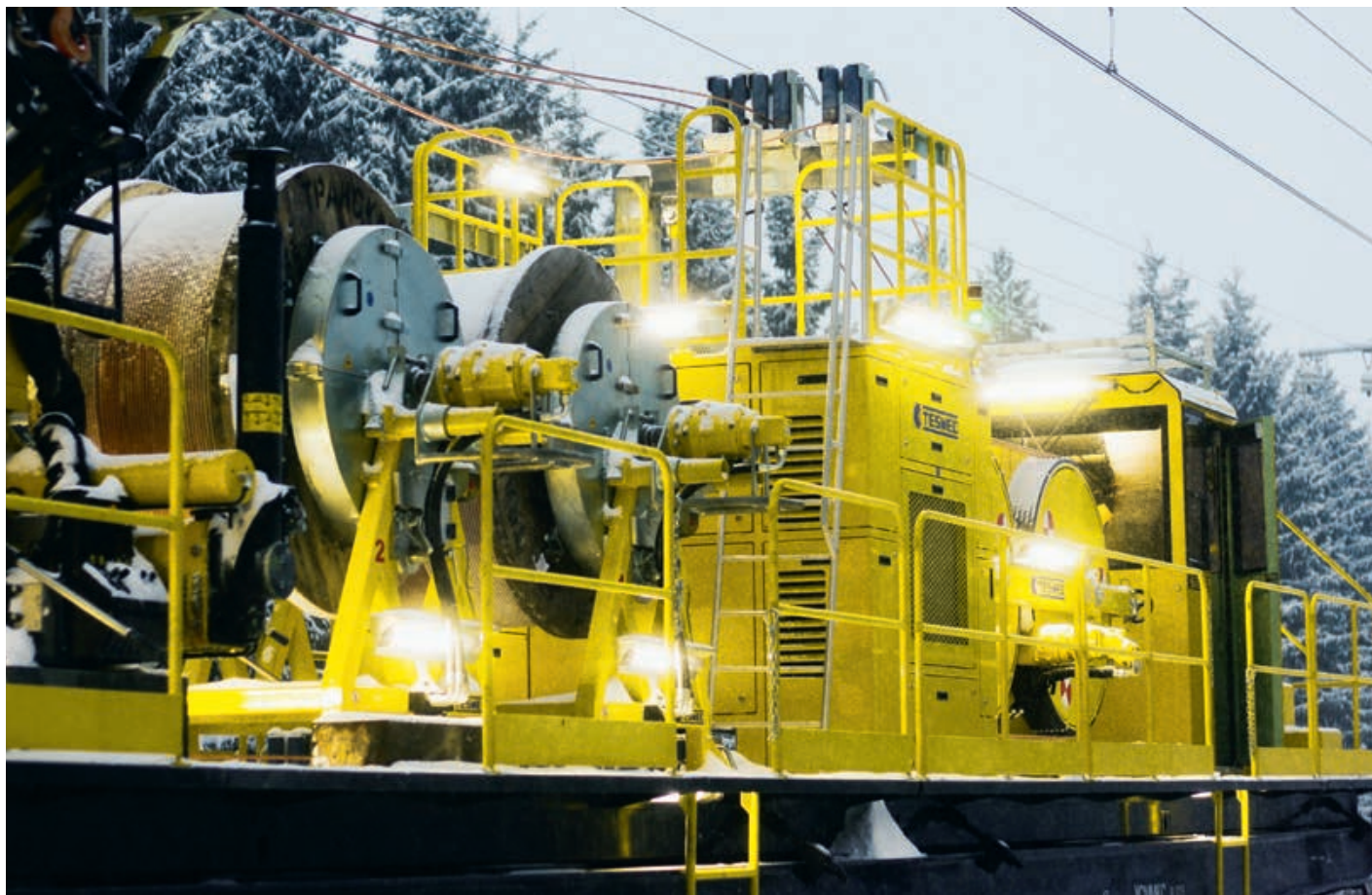
Ю. О.: «Титулы» стимулировали рынок к консолидации, потому что это денежная история. Компаниям для участия в торгах на «титульные» проекты необходимо обладать существенными оборотными средствами, банковскими гарантиями. Для заказчика также важно, чтобы «титулам» соответствовали мощные компании с большим и специализированным коллективом, со своими оборотными средствами, с машинами и механизмами. Таким образом, жизнь сама нас подтолкнула к консолидации.

BG: Какие известные «титулы» в активе вашей команды?

Ю. О.: Например, модернизация железнодорожного пути на участке Санкт-Петербург—Бусловская. Модернизация инфраструктуры для скоростного движения на маршруте Москва—Санкт-Петербург. Организация интермодальных перевозок до станции Казань и до международного аэропорта Казань. Участие в строительстве четвертого главного пути Москва—Крюково. Важный проект участка Мга—Гатчина—Ивангород — подходы к портам Финского залива. Это знаковые «титулы». Все остальное было не

РАЗВИВАЯ АВТОМАТИКУ И ТЕЛЕМЕХАНИКУ, МЫ В ЦЕЛЯХ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ ПРИШЛИ К ТОМУ, ЧТО НУЖНО ЗАНЯТЬСЯ И СВЯЗЬЮ





УНИКАЛЬНЫЙ РАСКАТОЧНЫЙ КОМПЛЕКС TESMES СОКРАТИЛ РАБОТУ В «ОКНАХ» В ДВА РАЗА ЗА СЧЕТ СКОРОСТИ МОНТАЖА И ДЕМОНТАЖА КОНТАКТНОЙ СЕТИ

→ столь значительным и связано с тем, что до введения титульных проектов были в основном программы обновления, модернизации, разбитые на небольшие объекты.

ВГ: Если говорить в целом, не только про титулы, насколько высока конкуренция за подряды РЖД с учетом того, что это монозаказчик?

Ю. О.: Конкуренция достаточно высокая. Надо понимать, что торги проходят по принципу аукциона, где есть жесткие требования, предъявляемые к компаниям, связанные с безопасностью движения. Мы знаем ряд таких компаний: «Стройтрест», «Росжелдорстрой», «УСК-Мост», «Афина Паллада», «Трансжострой» и ряд других. Это компании, которые имеют большой опыт работы, умеют строить и считать, умеют правильно структурировать свои силы и мощности.

ВГ: Это соответствует зарубежной практике? Есть ли у них конкурентный спектр подрядных организаций, в количестве он сопоставим с российской практикой?

Ю. О.: Не соответствует. В Европе мы столкнулись с другим подходом, когда спросили тот же Deutsche Bahn: «А кто у вас строит?» Надо понимать, что Deutsche Bahn пережил реструктуризацию и состоит из ряда компаний, но по факту строит тот же Deutsche Bahn, какая-то одна из его компаний. А кто обслуживает? Тоже Deutsche Bahn. Подождите, а где же конкурентная среда? Они говорят: «А зачем? У нас есть лимит строительства, мы знаем, что дешевле, чем за 100 руб., это не построить, мы уже давно это поняли».

ВГ: У вас есть опыт работы в других странах с колеей 1520? Могли бы вы об этом рассказать?

Ю. О.: 1520 сейчас участвует в большом тендере в Монголии. В качестве инженеринговой компании, которая готова поставлять и закрывать сектор автоматики и телемеханики. Мы там конкурируем с Siemens. Считаем, что наши решения более эффективны, потому что имеем

КОНКУРЕНЦИЯ ДОСТАТОЧНО ВЫСОКАЯ. ТОРГИ ПРОХОДЯТ ПО ПРИНЦИПУ АУКЦИОНА, ГДЕ ЕСТЬ ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОМПАНИЯМ ЖЕСТКИЕ ТРЕБОВАНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С БЕЗОПАСНОСТЬЮ ДВИЖЕНИЯ

большой опыт работы с колеей 1520. Это определенный плюс. Работали также в Азербайджане и Казахстане, в последнем победили в составе консорциума по строительству магистралей скоростного движения. Там наше оборудование на 100% обеспечивает процесс диспетчеризации. По сути, это наш первый опыт — Казахстан, Азербайджан, Монголия. Мы расширяем рынки сбыта, потому что действительно много вкладываем в НИОКР, и наши высокотехнологичные разработки пользуются спросом. Занимаемся, по сути, экспортом технологий. Сегодня ведем переговоры о привлечении нас в качестве подрядчиков строительства в Индии.

ВГ: Отечественных транспортных строителей тем не менее нередко критикуют за высокую стоимость работ. Зачастую приводятся цифры, доказывающие, что в других странах стоимость возведения 1 км железнодорожного полотна или автостреды дешевле.

Ю. О.: Это далеко не так. Есть несколько факторов, определяющих цену объектов. И если их сравнить, то не всегда окажется правдивым тезис о «дорогостоящем» километре пути у нас. Совершенно очевидно, что климатические условия в Сибири и на Дальнем Востоке таковы, что строить там дешевле, чем в Центральном регионе, просто невозможно. Те же надбавки к заработной плате, короткий период, когда можно выполнять строительно-монтажные работы. Прибавьте сюда стоимость материалов — а требования, которые предъявляются к материалам, используемым при строительстве в Сибири, существенно жестче, поскольку должны выдерживать годовые перепады температур до 100 градусов. Помимо этих факторов есть еще одна важная составляющая. Стоимость во многом определяется техническими требованиями к материалам и технологиям. К сожалению, порой это имеет избыточный характер. Возьмем, к примеру, требования, которые предъявлялись к деталям контактной сети. Их срок службы определялся в 50 лет. Сегодня, когда технологии и производство материалов динамично развиваются, очевидно, что 50 лет — это избыточные требования. Через 15–20 лет службы оборудование морально устаревает. Тем более что капитальный ремонт и модернизация участков, как правило, проходят однократно как раз в 15–20 лет. Нам удалось убедить заказчика, и мы перешли при изготовлении некоторых деталей контактной сети с чугуна на сталь на штамповку. Это позволило снизить их стоимость на 30%. Снизилась и трудоемкость изготовления, что позволило размещать производства в регионах, и это, в свою очередь, сократило транспортные расходы.

Другой пример: внедрение современных светодиодных светофоров было ограничено техническими требованиями, которые запрещали применять светодиодную лампочку, потому что уровень света позволял видеть желез-

нодорожную колею с пролетающего самолета. В общем, это были требования образца ТУ 1946 года, подразумевавшие, что вражеский самолет, пролетающий над нашей инфраструктурой, не должен видеть какие-либо сигнальные огни. Пришлось доказывать, что современные средства позволяют уже видеть это не только с самолета, но и со спутника и наш светодиодный светофор не будет являться каким-то дополнительным демаскирующим фактором.

Есть и более понятные широкой аудитории вещи. В Европе, скажем, нет антивандальных требований к объектам и оборудованию. Таблички «Не влезай, убьют!» европейскому обывателю достаточно. А у нас выстраивается «китайская стена» вокруг опасного объекта. Дверь ставится такая, чтобы кто-нибудь ее не утащил. Мы вынуждены предусматривать дополнительную защиту в связи с особенностями менталитета русского человека, чтобы не оторвали, не украли, не забрали.

Но ситуация меняется, работа по снижению избыточных требований, снижению стоимости и повышению эффективности строительства ведется. Может быть, не так быстро, но темпы этой работы в основном завязаны на высокие требования по безопасности движения. И внесение изменений — это прежде всего задача ответственных за это государственных органов.

ВГ: Технологии у нас сильно отстали?

Ю. О.: Далеко не во всем. За исключением технологий высокоскоростного движения, думаю, мы все-таки находимся на европейском уровне. И многие разработки отечественные. В том числе и нашей компании. Привожу пример. Опоры, которые мы привыкли видеть вдоль железнодорожного полотна, на которых крепится контактная сеть. Раньше что делали? Их не демонтировали, а сбивали. Из земли торчали пенек, который тихонечко со временем засыпали. Представьте, сколько таких пеньков накопилось со времен СССР. Потом с этой проблемой столкнулись путейцы, которым при расширении трасс, при их модернизации приходилось действовать фактически вручную, так как не было специального оборудования. Так вот для решения этой проблемы мы создали механизм, который сегодня дробит эти пеньки внутри, разрушая их. Инженеры нашей компании изобрели и создали ряд особых технологических механизмов, которые на базе стандартной техники, выпускаемой Тихорецким заведением, решают различные технологические задачи, существенно удешевляющие строительство.

ВГ: Строительство — капиталоемкая отрасль. Если крупные холдинги сами готовы инвестировать средства в развитие технологий, то какова должна быть их рентабельность? Можете ее назвать?

Ю. О.: Рентабельность на «титулах» — 5–7%, и мы считаем, что это нормальная рентабельность. Конечно, хочется

зарабатывать больше. Но заказчик всегда четко выставляет стоимость объекта на торгах, так как стоимость работ плюс-минус тарифицирована и рассчитана. И как бы мы ни фантазировали, все равно заработок будет в этих пределах. Может быть больше, но только за счет технологических решений, которые мы применяем. Чаше бывают обратные случаи, когда проектно-сметная документация имеет неточности. К примеру, кто-то недолжным образом провел изыскания и мы получили болотистую местность вместо стандартных полевых условий. У нас появляются дополнительные затраты. Поэтому рентабельность остается в названных пределах.

ВГ: У ГК 1520 каждое подразделение по своему роду деятельности привлекает тех или иных ученых разрабатывать уникальное оборудование? Или у вас есть единый инженеринговый научный центр?

Ю. О.: Мы столкнулись с тем, что разрозненные затраты на НИОКР были неэффективными и съедали плановую прибыль. Поэтому мы консолидируем разработки в единый научный дивизион. Российские компании, к сожалению, не могут пока сравниться с западными компаниями, которые вкладывают сотни миллионов долларов в разработки. Пока мы делаем лишь первые шаги исходя из условий, которые диктует жизнь. В основном работаем над сокращением эксплуатационных расходов, потому что именно это в первую очередь интересует заказчика. Для себя установили планку: НИОКР должны окупаться в срок до восьми лет.

ВГ: 1520 сама стимулирует создание новых технологий. А вы уверены, что расходы окупятся?

Ю. О.: Собственная технология — это всегда уникальное конкурентное преимущество. Мы разработали механизмы, которые испробовали, в частности, на строительстве олимпийских объектов в Сочи. Для монтажа опор как в скальные породы, так и в болота, в воду — куда угодно... Есть технологии для демонтажа старых фундаментов — они совершенно точно найдут применение на Восточном полигоне при модернизации БАМа и Транссиба. Могу точно сказать, что таких машин и механизмов нет ни у кого, кроме нас. Фактически именно это и позволяет нам иметь дополнительную прибыль, это и есть гарантия окупаемости.

ВГ: Если говорить о материальных издержках, наверное, так и есть. Но ведь какие-то технологии помогают строителю экономить время, а сегодня скорость работ учитывается в тендерах?

Ю. О.: Скорость работ должна стать конкурентным преимуществом. Для этого и приобретаются машины и механизмы, позволяющие сократить работу в технологических окнах, когда останавливается движение на каком-то участке железной дороги. Нередки случаи, когда по регламенту для производства работ положено четырехчасовое окно, а начальник службы или главный инженер дороги говорит: извините, ребята, у вас есть максимум два часа. И монтажные группы у нас превращаются практически в спецподразделения, которые должны за 45 секунд одеться, обуться и выбежать на линию, произвести работы в два раза быстрее, а потом также оперативно свернуться. При стандартно существующей во многих организациях практике выполнить свою работу качественно и уложиться в выделенное время крайне трудно. Поэтому, проанализировав всю технологическую цепочку, мы решили механизировать некоторые процессы. Привлекли в качестве партнера итальянскую компанию Тесмес и предложили заказчику интересное решение, когда два барабана ставятся на одной платформе раскаточного комплекса: один наматывает старый провод, а второй тут же раскручивает новый под постоянным натяжением. Мы успешно адаптировали механизм на нашу колею, обучили специалистов, инвестировали в сертификацию. И теперь мы на наших платформах смогли сократить работу в окнах в два раза за счет скорости монтажа и демонтажа контактной сети.

Но, как известно, не за все и не всегда воздается сразу. Казалось бы, экономия во времени должна была отразиться в денежном эквиваленте. Мы говорим заказчику: слушайте, ура, мы сократили время для работ в два раза! На что нам отвечают: «Ну, молодцы». Так, может, за это дорожке заплатить? На что заказчик отвечает: «Нет, наоборот, теперь эти работы должны стоить дешевле». Так что над мотивацией генподрядчиков по приобретению новых машин и механизмов, которые стоят миллионы евро, еще нужно поработать. Для подрядчиков важно, чтобы благой порыв не обернулся замороженными инвестициями и дополнительными рисками.

Интервью записал СЕРГЕЙ ЧЕРЕШНЕВ

