Review Логистика

# «Мы доказали, что можем строить устойчивый бизнес»

За три года российский рынок контейнерных перевозок прошел путь от полного переформатирования до создания новой отраслевой архитектуры. После ухода международных операторов на смену им пришли отечественные компании, сумевшие не просто заполнить вакуум, но и создать полноценную устойчивую индустрию.
О том, как происходила эта трансформация, какие бизнес-модели доказали свою эффективность и что ждет отрасль в будущем, в интервью «Ъ Северо-Запад» рассказал генеральный директор ООО «Аврора Лайн» **Алексей Парилов.**


АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

— экспертное мнение —

**— Какие ключевые этапы трансформации российского рынка контейнерных перевозок вы бы выделили за последние три года и к какой принципиально новой реальности мы пришли сегодня?**
— С 2022 года российский рынок контейнерных перевозок претерпел кардинальные изменения: произошел масштабный структурный сдвиг, в результате которого глобальных игроков сменили в основном отечественные и китайские компании, при некотором участии арабских. Если три года назад ситуация напоминала «выжженную землю», когда выйти на рынок можно было практически с любым судном, то к концу 2025 года мы наблюдаем полностью функционирующую контейнерную индустрию со стабильными расписаниями, регулярными рейсами и качественным клиентским сервисом.

Параллельно рынок прошел через консолидацию: около пяти компаний покинули его — одни по собственной инициативе, другие из-за кризисных обстоятельств. Мы ожидаем, что к 2026 году рынок достигнет большей зрелости, хотя процесс его формирования все еще продолжается.

**— Как поменялась ваша бизнес-модель за последние годы?**
— Наш выход на рынок под собственным брендом в период трансформации отрасли был закономерным шагом. Наша команда обладает солидным опытом в линейных перевозках. Так, мой личный стаж в контейнерном бизнесе составляет около двадцати лет, включая работу в крупных международных компаниях.

Мы начинали с тестирования различных направлений: Индия, Турция, Египет. Однако за последние два года сфокусировались на беспересадочном сервисе из Китая в Санкт-Петербург. Наше ключевое конкурентное преимущество — прямые рейсы без промежуточных остановок. Сегодня мы работаем на арендованном судне в партнерстве с ведущими игроками рынка. Эта модель обеспечивает нам устойчивость, а клиентам — регулярность перевозок: мы гарантируем не менее одного отправления в месяц. Отмечу также, что в этом году мы успешно интегрировали в расписание Северный морской путь. Насколько мне известно, это первый регулярный контейнерный сервис под управлением российской компании по прямому маршруту из Петербурга в Азию. При этом нам удалось сократить время доставки из Китая в Петербург до 33–35 дней, а с использованием СМП — еще на 10 дней. Для многих клиентов такие сроки стали открытием: раньше они не представляли, что морской транспорт может быть настолько эффективным.

**— В чем, по вашему мнению, заключается устойчивость современной логистической компании: в гибкости, финансовой «подушке безопасности», глубокой диверсификации или в чем-то другом?**
— Нашу устойчивость мы строим на трех принципах. Во-первых, это открытость: мы сознательно погружаем клиентов в рабочие процессы, чтобы сформировать доверие. Во-вторых, это тщательный расчет логистической сети, включая оптимальный подбор судов. Опыт показал, что компании, которые начинали с небольших судов, часто не выдерживали колебания ставок. В-третьих, это сбалансированный клиентский портфель. Мы сознательно не гонимся за максимальной выручкой, избегая сегментов, ориентированных только на низкую стоимость. Наш выбор — клиенты, которые ценят качество сервиса и готовы платить за надежность. Этот подход позволяет нам сохранять стабильность. Если же говорить о долгосрочной стратегии, то здесь ключевым элементом становится партнерство. Мы отошли от модели, когда каждый стремился развивать только свое направление, и теперь активно сотрудничаем с другими компаниями, создавая совместные проекты.

**— С какими основными вызовами и нерешенными задачами ваш бизнес сталкивается по итогам этого непростого для рынка года?**
— Основной вызов сегодня — это сохраняющаяся высокая волатильность. При этом мировая ситуация сложнее российской: глобальные ставки достигли исторических минимумов, тогда как в России они оказались относительно стабильными. После зимнего сезонного роста, вызванного кризисом в Красном море, с весны мы наблюдаем постепенное снижение стоимости перевозок. Помимо волатильности, другой проблемой является угроза сохранению устойчивости российских компаний в условиях возможного возвращения глобальных игроков. Если раньше это была гипотетическая угроза, то сегодня новости подтверждают реальные намерения международных компаний вернуться на рынок. Также открытыми остаются вопросы доступа к флоту.

**— Как потенциальное возвращение международных операторов может изменить конкурентный ландшафт рынка? Какой формат взаимодействия с ними вы считаете наиболее перспективным?**
— Даже если часть международных операторов вернется на рынок, это не отменяет необходимости развития собственных проектов. Три последних года доказали, что российские компании способны создавать конкурентоспособные продукты, и наша задача — не упустить этот шанс. Что касается взаимодействия с глобальными операторами, то наиболее правильный подход должен учитывать интересы всех сторон: и новых судоходных компаний, и грузовладельцев, и государства. Например, возвращение международного игрока через совместное предприятие с российской компанией выглядит логичным решением. У нас есть наработанная клиентская база и экспертиза, а у них — глобальный опыт.

**— Как вы оцениваете перспективу создания новых судов на отечественных верфях?**
— Такой проект становится реализуемым, только если у бизнеса есть уверенность в перспективах на пять лет, то есть на период окупаемости проекта. Ведь речь идет не просто о строительстве судна — его нужно эффективно ввести в эксплуатацию, интегрировать в логистические цепочки. Если мы сможем расширить горизонт планирования и обеспечить стабильность, такие проекты позволят нам не просто сохранить, но и укрепить свои позиции — возможно, даже выйти на конкуренцию в отдельных нишах. Что касается источников финансирования, то здесь важно рассматривать не только традиционные схемы, но и государственно-частное партнерство, а также возможность привлечения стратегических инвесторов, заинтересованных в развитии логистической инфраструктуры.

**— Продолжая тему развития инфраструктуры, насколько сегодня актуальна модернизация Большого порта Санкт-Петербург?**
— В 2022–2023 годах порт оперативно адаптировался к новым условиям, когда специализированных контейнеровозов было немного, и успешно перестроился на прием универсальных судов. Это требовало другой логистики, иных скоростей обработки грузов. Если говорить про Большой порт Санкт-Петербург в контексте возвращения глобальных игроков, то в их логистике крупные суда часто не требуются — используются фидерные маршруты из европейских хабов. И для перспективных проектов, которые мы рассматриваем, текущих параметров порта хватает. У руководства порта, безусловно, есть планы по развитию, но мы, со своей стороны, не сталкиваемся с критическими ограничениями. Более того, текущий размер судов, заходящих в порт, оптимален для рынка, и их увеличение не принесет значительного эффекта в нашем сегменте. Что действительно важно, так это скорость обработки и качество складских операций. На наш взгляд, в этой части все отлажено.

**— С какими основными результатами компания подходит к завершению года и какие цели ставите перед собой на следующий?**
— Для нас 2025-й, несмотря на то, что до его окончания остается еще больше месяца, выглядит весьма позитивно. Мы перешли от этапа экспериментов к стабильной эксплуатации наработанных решений: оптимизировали сетку заходов и загрузку судов. Главное достижение в том, что мы нашли модель, которая позволяет уверенно работать при текущих рыночных ставках, доступных для грузовладельцев. Наш ключевой результат — мы доказали, что можем строить длинный, устойчивый бизнес без стратегии «залететь и выскочить». Что касается перспективных направлений, то пока что мы сосредоточены на Китае. Возможно, в следующем году добавим еще одно азиатское направление, но только если это не скажется на транзитном времени и надежности. Главное — не распыляться, сохраняя качество сервиса, которое мы уже смогли обеспечить на основных маршрутах.

**— Какие тренды, на ваш взгляд, будут определять развитие морской логистики в ближайшие пять-десять лет?**
— Первый — коммерческое освоение Северного морского пути. Речь идет уже не о единичных так называемых «PR-переходах», а о полноценной интеграции СМП в логистические цепочки. Пример — недавний коммерческий переход из Китая в Европу через СМП с заходом в Роттердам и Гданьск. Это направление активно развивается, в том числе при поддержке азиатских стран, например Кореи. Второй — регионализация логистики. На смену глобальным хабам приходят региональные сети. Мы видим, как страны, включая африканские, развивают национальных перевозчиков вместо того, чтобы зависеть от глобальных игроков. Наш опыт — тому подтверждение. Третий — цифровизация и ИИ в линейных перевозках. Хотя я отношусь к этому с некоторым скепсисом, однако уже есть примеры: например, норвежские компании, которые используют Big Data для оптимизации коммерческих функций. Это постепенно меняет отрасль, и игнорировать данный тренд нельзя.

**Беседовала Мария Кузнецова**

# Код доставки

— цифровизация —

**Цифровая трансформация становится ключевым фактором конкурентоспособности в логистике. Под влиянием стремительного роста электронной коммерции и новых вызовов рынка отрасль переходит от традиционных операционных моделей к гибким, технологически продвинутым решениям. Все большее значение приобретают не только стоимость, но и скорость, прозрачность, устойчивость цепочек поставок. О том, как современные технологии меняют логистику, какие метрики эффективности выходят на первый план и как бизнес адаптируется к новым рискам — в материале «Ъ Северо-Запад».**

## Эволюция бизнес-моделей

Стремительное развитие электронной коммерции стало мощным драйвером цифровой трансформации логистики. «Сегодня IT и логистика тесно переплелись: от ERP- и WMS-систем до клиентских порталов и сервисов аналитики. Все направлено на то, чтобы повысить прозрачность, скорость и устойчивость цепочек поставок»,— отмечает Екатерина Анциферова, заместитель генерального директора по коммерции службы доставки Dalli.

Ярким примером этой интеграции является концепция «Логистика как услуга» (Logistics as a Service, LaaS). Она позволяет компаниям предлагать клиентам не просто транспорт или склад, а полноценный цифровой сервис, включающий планирование, мониторинг и аналитику. «На этой основе развиваются платформенные решения: маркетплейсы логистических мощностей, цифровые фулфилмент-центры, микросклады с онлайн-управлением, интегрированные клиентские кабинеты. Цифровизация делает логистику „умной“: каждое действие фиксируется, данные собираются и используются для анализа и создания прогнозов»,— добавляет госпожа Анциферова.

По словам Елены Саяпиной, управляющего партнера сегмента «Бизнес-консалтинг» IBS, LaaS позволяет передавать аналитику и функции управления цепочками поставок внешнему провайдеру через облачные платформы. «На российском рынке реальным примером служит проект партнерства VK Cloud Solutions и LogiJet — создана цифровая логистическая платформа, предоставляющая сервис доставки грузов как услугу для клиентов-грузовладельцев»,— делится эксперт.


FREEPIK
Реальная ценность технологий проявляется в том, как быстро и точно компания способна реагировать на изменения, управлять рисками и удерживать клиентов

Также активно развиваются модели Warehouse as a Service (WaaS) и Transportation Management as a Service (TMaaS), которые позволяют компаниям масштабировать складские и транспортные мощности без значительных капитальных вложений. «В России такие решения уже внедряются: например, „СберЛогистика“ совместно с Shiptor обеспечивает компаниям гибкий доступ к современным складам класса А по модели WaaS, а „Яндекс Доставка“ реализует принципы TMaaS, предоставляя API-интеграцию для управления курьерскими маршрутами, группировки заказов и динамического масштабирования транспортных ресурсов»,— приводит пример госпожа Саяпина.

При этом цепочки поставок сегодня становятся не просто сервисной функцией, а инструментом конкурентной борьбы за клиента, рынки и кадры. «Не смог обеспечить уровень сервиса по скорости доставки — проиграл конкуренту, не автоматизируешь рутину — сильнее зависишь от дефицита кадров»,— говорит Дмитрий Красилов, генеральный директор Lamacon в Санкт-Петербурге.

Для поддержания конкурентоспособности, по его мнению, ключевое значение имеют два фактора. Первый — точность решений, влияющая на экономику бизнеса. «Точность прогнозов спроса напрямую отразится на уровне товарных запасов: ошибка чревата либо упущенной выгодой, либо излишками запасов и замороженным капиталом. Точность в инвестировании в новый объект инфраструктуры определит скорость его окупаемости»,— поясняет господин Красилов. Второй фактор — скорость и гибкость, которые оцениваются по времени реакции на сбои, скорости цикла планирования и операционным показателям, таким как сервис-тайм. «Пример гибких решений — цифровые платформы поставщиков и транспортных компаний, которые позволяют находить оптимальные предложения на рынке и снижать себестоимость за счет конкурентного окружения»,— заключает он.

с12

РЕКЛАМА
