БЕЖАТЬ, ЧТОБЫ УСТОЯТЬ

В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ, РАЗРЫВОВ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК И КАДРОВОГО ГОЛОДА ЛОГИСТИКА СЕГОДНЯ ПЕРЕЖИВАЕТ ЕЩЕ И ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ. ПИОНЕРАМИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ВЫСТУПАЮТ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ, У МАЛОГО БИЗНЕСА ВОЗМОЖНОСТЕЙ МЕНЬШЕ, НО ЕСТЬ АМБИЦИИ БЫТЬ В ТРЕНДЕ. КОРРЕСПОНДЕНТ GUIDE ВАСИЛИСА МОТОВА ВЫЯСНЯЛА У ЭКСПЕРТОВ, КАК КОМПАНИИ РАЗНЫХ МАСШТАБОВ ВСТРАИВАЮТСЯ В НОВУЮ ДИДЖИТАЛ-РЕАЛЬНОСТЬ, ЧТОБЫ УСПЕШНО КОНКУРИРОВАТЬ НА РЫНКЕ.

«Чтобы остаться на месте, надо бежать со всех ног. А чтобы двигаться вперед, нужно бежать вдвое быстрее»,— писал Льюис Кэрролл. «Эта метафора описывает современную логистику, которая должна быть одновременно устойчивой, гибкой, эффективной по затратам и высокотехнологичной. Причем не только здесь и сейчас. Важно думать на перспективу: какой будет цепочка поставок на горизонте нескольких лет и как она должна меняться, чтобы отвечать целям бизнеса»,— отмечает Дмитрий Красилов, генеральный директор консалтинговой компании LAMACON, специализирующейся на оптимизации цепей поставок.



РОМАН СУХОДЕЕВ

В МАРТЕ В БИЗНЕС-ШКОЛЕ «СКОЛКОВО» ПРОШЛА ОТРАСЛЕВАЯ СЕССИЯ «КАКИМ БУДЕТ БИЗНЕС В ЛОГИСТИКЕ В 2030 ГОДУ?». ОНА СОБРАЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ 70 КОМПАНИЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЦЕПОЧКУ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ — ОТ ПОСТАВКИ СЫРЬЯ ДО ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ

СТАТИСТИКА ПЕРЕХОДА По данным агентства «ВМТ Консалт», в 2024 году на цифровизацию логистической отрасли направлено около 24 млрд рублей, включая средства национальных проектов, региональных бюджетов и частных инвесторов. Импортозамещение не только товаров, но и технологий стало ключевым трендом, рынок цифровых решений для логистики в среднем увеличивается на 15–20% в год.

В марте в бизнес-школе «Сколково» прошла отраслевая сессия «Каким будет бизнес в логистике в 2030 году?». Она собрала руководителей 70 компаний, обеспечивающих цепочку товародвижения — от поставки сырья до последней мили. Среди вызовов участники назвали дефицит данных для внедрения искусственного интеллекта, барьеры для международных перевозок и отсутствие на рынке единого цифрового стандарта.

Один из организаторов сессии — вице-президент ассоциации «Предприниматели Патриоты» Хаким Ибрагимов — отметил: «Задачей встречи было выявить степень влияния технологий на различные бизнес-процессы: 3PL, внутренние и международные перевозки, ВЭД, фулфилмент, последнюю милю. Мы искали „точки напряжения“ и способы преодоления технологических разрывов. Их нашлось множество, но главный вывод таков: нет смысла ностальгировать по временам, когда все решали люди. Технологии не спрашивают, готов ли ты. Они просто приходят — и ты либо встраиваешься, либо вылетаешь».

Однако суть трансформации логистики — не в «ковровой бомбардировке» инновациями, уверен господин Красилов. «В области оптимизации цепей поставок мы работаем с лидерами рынка — крупнейшими производственными, агропромышленными и ритейловыми компаниями. У них есть ресурсы для автоматизации и роботизации. Но сейчас логистика уже не только про перемещение товаров. Она про скорость и обоснованность принятия решений в условиях неопределенности. Какой смысл двигаться быстро, если двигаешься не туда?»— рассуждает эксперт.

ПЕРЕСТРОЙКА ПО-КРУПНОМУ Крупный бизнес становится драйвером технологических преобразований в логистике не только из-за стремления быть в тренде, но и под давлением внешних вызовов. Инфляция, геополитическая турбулентность, дефицит персонала — в этих условиях эффективная логистика стала одной из опор устойчивости бизнеса. Компании инвестируют в автопарки, расширяют склады формата built-to-suit и пересматривают размещение инфраструктуры, чтобы сократить логистическое плечо.

Роботизация, раньше воспринимавшаяся как «опция», становится необходимостью. Долго препятствием для нее был даже не недостаток технологий, а дешевая рабочая сила. При тотальной нехватке водителей, курьеров и работников складов и росте затрат на персонал роботизация воспринимается уже не как nice to have, а как must have.

Усложнение цепочек поставок связано как с развитием разных каналов продаж и доставки, так и с расширением самих бизнесов. Быстрые сделки слияния и поглощения требуют оперативной синхронизации логистических процессов, чтобы получить синергетический эффект от объединения инфраструктуры, а не рост издержек.

Лидеры рынка инвестируют не только в инфраструктуру, автопарк и роботов, но и в точность логистических решений, особенно на стратегическом горизонте. Открытие нового склада, децентрализация производства, перераспределение товаропотоков — такие задачи теперь можно решать в виртуальной безрисковой среде до внесения изменений в реальную цепь поставок.

Это возможно благодаря созданию цифровой копии цепи поставок — ее математического двойника. Модель позволяет находить оптимальную конфигурацию цепи, учитывая множество предпосылок и ограничений: пропускную способность каждого канала, распределение спроса и даже влияние конкурентного окружения. Это позволяет менеджменту принимать решения, основанные на данных и точном расчете.

«Математическое моделирование дает возможность тестировать десятки сценариев: где открыть склад или что будет при его закрытии, как повлияет рост спроса или тарифов, как перераспределить товарные потоки при ограничении каналов. Такой подход похож на шахматную партию, где опытный игрок видит варианты развития событий на несколько ходов вперед. В мире, где каждое неверное решение ведет к упущенной прибыли, точность становится востребованной валютой»,— подчеркивает господин Красилов.

Говоря о следующих шагах трансформации логистики, нельзя не вспомнить о процессной зрелости. Аналитики Gartner выделили пять ступеней зрелости бизнес-процессов: от реактивного планирования, когда компании лишь отвечают на «входящие» вызовы, до оркестрирования, где бизнесы строят партнерские экосистемы.

«Сейчас большинство крупных компаний двигаются в сторону интегрированного планирования — это третья ступень процессной зрелости. Такие компании осуществляют проактивное логистическое планирование, но мало вовлекают поставщиков и партнеров. Однако все чаще мы обсуждаем с клиентами сквозное планирование цепей поставок. Подобных прецедентов еще немного на российском рынке из-за высокой чувствительности финансовых данных. Но тренд определенно есть»,— делится наблюдениями руководитель LAMACON.

ИНТЕГРАЦИЯ БЕЗ АДАПТАЦИИ Для малого и среднего бизнеса ситуация сложнее: они играют на том же поле, что корпорации, но с несопоставимыми ресурсами. Их преимущества — гибкость и готовность к коллаборации.

На отраслевой сессии в бизнес-школе «Сколково» акцент был сделан на прогнозировании вызовов и возможностей логистики ближайших пяти лет. Участники оценили влияние 15 ключевых технологий на их деятельность и выделили наиболее уязвимые зоны.

Наибольшее влияние оказывают искусственный интеллект и ИИ-агенты, цифровые финансы и блокчейн-платежи, «бесшовная» таможня, роботизация, включая склады и порты, и автономные грузовики. Эти факторы формируют группу высоких угроз. Они обещают прорывные возможности (ускорение транзакций, повышение прозрачности и сокращение затрат), но и серьезные вызовы, особенно для компаний с низким уровнем цифровизации.

Так, ИИ-агенты радикально меняют требования к компетенциям логистов и диспетчеров, а часть функций вовсе уходит к машинам. «Бесшовная» таможня трансформирует модель взаимодействия с государственными органами и создает риск появления нового нормативного поля, требующего адаптации. Автономные грузовики остаются пока на стадии пилотных проектов, но уже начинают влиять на стратегию закупок и планирование маршрутов. Здесь логистика сталкивается с вызовом отсутствия нормативной базы, несовершенства зарядной инфраструктуры и высокой стоимости входа.

Среднюю группу влияния составили сетевое управление, IoT (интернет вещей) и смарт-контракты. Они менее революционны, но способны изменить операционные процессы: повысить утилизацию транспорта и отслеживать эффективность маршрутов в режиме реального времени. Однако пока эти решения сталкиваются с барьерами интеграции и необходимостью дооснащения парка техники.

Наименее значимыми оказались дроны и дорожные роверы. Их влияние сочли точечным, а перспективы связали с расширением зоны доставки, например, доставкой до двери «по вертикали» внутри или снаружи зданий.

«Угроза сейчас лежит даже не в конкурентах, а в собственной инертности. Серьезными барьерами являются недоверие к IT-продуктам, отсутствие культуры совместного планирования и страх перед „обелением“ операций. Эти барьеры не менее значимы, чем технологические,— акцентирует господин Ибрагимов.— Отдельного внимания заслуживает тема коллабораций, которая на сессии прозвучала как один из ключевых инструментов адаптации к переменам. Участники сошлись во мнении, что ни один игрок — будь то перевозчик, таможенный брокер или оператор фулфилмента — больше не может справиться с вызовами в одиночку. Инфраструктурные и технологические проекты требуют умения договариваться и строить экосистемные связи. Это одна из критически важных компетенций в логистике сегодня».

ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ Логистика уже не сугубо инфраструктурная функция, приходят к выводу игроки рынка, а ее будущее — не в роботах и даже не в ИИ. «Будущее — в способности бизнеса прогнозировать сценарии и адаптироваться к ним. Логистика следующей пятилетки — это сфера, где в основе не только эффективные маршруты и выгодные тарифы, но и технологии, кадры, а главное — точные и быстрые управленческие решения»,— заключает господин Красилов.

Господин Ибрагимов убежден, что побеждать будут те, кто уже сегодня вкладывается в адаптацию бизнес-модели под новые реалии. Остальным предстоит догонять — и с каждым годом разрыв будет расти. «Должны быть созданы цифровые двойники логистических цепей. Но ключевой вопрос, кто их будет создавать, ведь надо оцифровать три вида деятельности и три объекта: дороги, транспорт и грузы. Кто возьмет на себя роль интегратора и соберет всю информацию в одну модель, тот займет лидирующие позиции в новой логистике»,— уверен он. ■