Ставки сделаны на регионы. Как рынок складской недвижимости выходит из фазы перегрева | **15**

Review

Тематические страницы газеты «Коммерсантъ»

ПАРТНЕРЫ ВЫПУСКА

C-SHIPPING company · AURORA LINE · SOLVO

Реклама

Логистика

Четверг 27 ноября 2025 №219 (8151 с момента возобновления издания) www.kommersant.ru/regions/78

11 | Код доставки

13 | Море проблем

14 | Кадровые маршруты

Геополитические изменения привели к кардинальному пересмотру роли Балтийского бассейна в логистической системе страны. Смещение приоритетов национальной экономики с западных на восточные и южные рынки поставило перед балтийскими портами, исторически служившими главными торговыми воротами в Европу, задачу фундаментальной трансформации. О том, как порты Северо-Запада превращаются в адаптивные логистические узлы, почему каботажные перевозки становятся важным драйвером роста, а также о том, каковы перспективы серийного строительства контейнерного флота в регионе — в материале «Ъ Северо-Запад».

Балтика уходит в каботаж

— тренды —

Логистическая архитектура

В современных реалиях порты Балтийского бассейна вынуждены искать новое место в изменившейся логистической архитектуре. «Их стратегическая роль эволюционирует от статуса приоритетных экспортных коридоров к более сбалансированной модели. В ней балтийское направление дополняется активным развитием портовых мощностей на Дальнем Востоке, в Арктике и на Каспии в условиях сохранения значимости для обслуживания торговли с дружественными странами и транзитных операций»,— говорит Надежда Капустина, доцент Финансового университета при Правительстве РФ.

Из «окна в Европу» порты превращаются в «адаптивные логистические узлы» новой многополярной модели мировой торговли. «География экспортных маршрутов сместилась на Юг и Восток, и теперь Балтика должна работать не в режиме доминирования, а в тесной связке с Азово-Черноморским и Дальневосточным бассейнами»,— добавляет Ольга Мещерякова, генеральный директор Peramo Invest (ООО «Перамо Инвест»).

Одновременно меняется и структура грузопотоков. На смену прежней зависимости от сырьевого экспорта, особенно угля, приходит более диверсифицированный и технологичный профиль. «Растет доля контейнерных перевозок, удобрений, химической продукции и зерна. Эти изменения отражают постепенную трансформацию балтийских портов из сырьевых хабов в элементы интегрированной логистической экосистемы России»,— отмечает госпожа Мещерякова.



СЕРГЕЙ ШЕЛАГИН

Октябрь 2025 года ознаменовался историческим изменением в структуре контейнерных перевозок балтийских портов: впервые объем каботажных перевозок превысил показатели экспорта и импорта

Новые координаты

В октябре 2025 года контейнерооборот портов Балтийского бассейна сократился на 1% по сравнению с аналогичным месяцем прошлого года, составив 127,3 тыс. TEU, сообщают в Infranews. Эта негативная динамика контрастирует с показателями двух предыдущих месяцев — августа и сентября, когда были зафиксированы значительные приросты на 25 и 11% соответственно. Столь резкий всплеск в середине осени объясняется низкой базой прошлого года, когда в указанный период был отмечен один из самых невысоких уровней перевалки за год.

Несмотря на то, что в пяти из десяти месяцев текущего года контейнерооборот российских портов Балтийского бассейна демонстрировал отрицательную динамику относительно прошлогодних показателей, совокупный результат января — октября сохранил положительный баланс. Согласно отчету Морцентра, за отчетный период было перевалено 1,4 млн TEU, что на 5% (или 72 тыс. TEU) превышает результат аналогичного периода прошлого года. Вклад в общий рост Балтийского бассейна распределился неравномерно между ключевыми портами и терминалами. Абсолютным лидером стал Большой порт Санкт-Петербург, увеличивший оборот до 1,16 млн TEU (+47 тыс. TEU; +4% год к году). Позитивную динамику показал порт Калининград (+7%), обработав 221 тыс. TEU (+15 тыс. TEU), тогда как Усть-Луга, хоть и сохранила наименьший абсолютный показатель (16 тыс. TEU), продемонстрировала резкий скачок объемов (+9 тыс. TEU), отмечают в Infranews.

При этом октябрь 2025 года ознаменовался историческим изменением в структуре контейнерных перевозок балтийских портов: впервые объем каботажных перевозок превысил показатели экспорта и импорта. Как поясняют в Infranews, рост был обеспечен за счет активизации сообщения между Санкт-Петербургом и Калининградом. Благодаря этому в октябре каботажная контейнерная перевалка достигла 45 тыс. TEU, что на треть больше, чем за аналогичный период прошлого года.

с10



Review Логистика

«В любой кризис самая эффективная тактика — это атака»

В настоящее время российская морская контейнерная логистика столкнулась с рядом серьезных вызовов: острым дефицитом специализированных контейнерных судов, спадом грузопотока, недоступными кредитными ставками для участников рынка. О перспективах строительства собственного контейнерного флота, необходимости активизации работы по развитию портовой инфраструктуры, условиях возвращения в страну крупных международных контейнерных перевозчиков, а также о запуске регулярной каботажной линии между Петербургом и Калининградом «Ъ Северо-Запад» поговорил с генеральным директором C-Shipping Алексеем Гагариновым.


ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

— экспертное мнение —

— Как вы оцениваете устойчивость новых контейнерных логистических цепочек, созданных после 2022 года?

— На сегодняшний день все новые логистические цепочки проходят проверку на прочность. Мы перешли от ситуации с достаточно высоким грузопотоком к его значительному снижению. В таких условиях неизбежен естественный отбор, так как часть операторов не выдерживает такой проверки. Вместе с тем я считаю, что в любой кризис самая эффективная тактика — это атака. Хотя прием простого выжидания тоже имеет право на существование. Важно понимать: кризисный спад длится один-два года — этого достаточно для поиска новых точек роста. Таким образом, важно использовать этот период максимально эффективно — препятствовать нам могут лишь внешние недоброжелатели, но их влияние ограничено.

— С каким дефицитом сталкивается отрасль сегодня: с нехваткой судов или портовых мощностей?

— Если говорить о текущей ситуации, то мы наблюдаем острый дефицит грузов высокой степени переработки — контейнерных грузов. Их объемы значительно сократились. Важно отметить, что если в прошлом году спад был вызван внешними факторами — проблемами взаиморасчетов с Китаем, то сейчас причины носят внутренний характер.

Политика регулятора также вызывает серьезные вопросы. Когда председатель ЦБ заявляет, что ключевой ставки в 7–8% не стоит ожидать ранее 2027 года,— это тревожный сигнал. Ситуация становится очевидной даже для людей, далеких от бизнеса. Необходимы срочные решения, пока экономика не достигла точки невозврата. Внутренний спрос значительно снизился, ликвидность перетекает в банковские депозиты.

Что касается флота, то здесь складывается критическая ситуация. Наши исследования, представленные на недавних отраслевых конференциях, показывают: большинство контейнеровозов в Петербурге — суда возрастом двадцать лет и более. До окончания их эксплуатационного ресурса осталось три-пять лет, и вопрос замены флота требует немедленного решения. Рынок для российских перевозчиков серьезно ограничен санкциями, а доступный сегмент испытывает дефицит контейнерных судов — ситуация напоминает товарный дефицит конца 1980-х.

В период снижения грузопотока как раз и необходимо активизировать работы по развитию портовой инфраструктуры. Мы неоднократно поднимали этот вопрос на ПМЭФ, и сейчас сложилось оптимальное окно возможностей для модернизации и оптимизации портовых мощностей.

— Как вы относитесь к возможному возвращению на рынок крупных международных перевозчиков?

— За прошедшие три года мы успешно адаптировались к работе без этих игроков и продолжим стратегию на развитие. Возвращение возможно только при обеспечении паритетных условий с российскими компаниями. Под паритетом я понимаю соблюдение трех ключевых условий. Первое — обеспечение симметричного доступа к портовой инфраструктуре. Если перевозчик работает через порты ЕС, куда нашим операторам путь закрыт, то и нам должен быть предоставлен аналогичный доступ к европейским терминалам. Второе — равные возможности на чартерном рынке. Международный перевозчик имеет преимущества в аренде судов, которые нам недоступны. Этот дисбаланс должен быть устранен. Третье — выравнивание условий финансирования. У них сохраняется доступ к международным финансовым ресурсам, тогда как мы ограничены в этих возможностях. Без выполнения этих условий мы получим изначально неравные правила игры, что неприемлемо для дальнейшего развития именно российского рынка перевозок.

— Как вы оцениваете перспективы строительства собственного контейнерного флота? За счет каких средств можно реализовать эти проекты?

— В настоящее время наша компания активно работает над проектом строительства контейнеровоза, причем ключевая задача — не столько строительство как таковое, сколько появление доступного финансового инструмента финансирования, доступного всей отрасли. Фактически речь идет о разработке механизма ипотечного кредитования для коммерческого судостроения — такого инструмента в России пока нет.

Ведутся переговоры с банками, многие из которых ранее не рассматривали это направление. Уже есть определенный прогресс: несколько финансовых институтов проявили заинтересованность, хотя изначально преобладал некий скепсис. Мы убеждаем партнеров, что это перспективный долгосрочный бизнес, а не точечный проект. При текущем избытке ликвидности в банковском секторе такие инвестиции могут стать взаимовыгодным решением. При этом мы не создаем схему с нуля, а адаптируем проверенные международные практики, включая китайский опыт. Важно не просто построить несколько судов, а запустить полноценную систему. За последние полгода тема получила серьезный импульс — от теоретических обсуждений мы перешли к практической реализации.

Наш основной приоритет — сокращение сроков строительства. Мы рассчитываем на два года против текущих непредсказуемых сроков завершения работ. При этом важно создать модель с фиксированной ценой: подписали контракт — через два года получили судно гарантированного качества. Уже сейчас по проекту «Римский-Корсаков» мы демонстрируем высокие показатели по локализации даже с учетом импортных двигателей. Это доказывает, что выбранный путь реализуем.

— В начале ноября компания C-Shipping запустила регулярную каботажную контейнерную линию между Петербургом и Калининградом. Расскажите об этом подробнее.

— Калининградская область после 2022 года оказалась в условиях, не побоюсь этого слова, блокады. Полноценного развития морского сообщения пока еще не хватает. Поэтому наша компания и участвует в этом: в ноябре 2025 года мы запустили регулярный сервис. Терминалом для захода в Калининграде станет Калининградский морской торговый порт (КМТП), в Петербурге — контейнерные терминалы КТСП и «Петролеспорт». Основными грузами для перевозки будут товары высокой степени переработки.

Тем не менее ситуация вокруг Калининграда продолжает оставаться напряженной. Риторика недружественных стран не просто сохраняется — она эскалирует. Мы видим конкретные действия: Польша перекрыла погранпереходы, Литва без объяснений блокирует переходы с Белоруссией. Это создает серьезные логистические сложности. В таких условиях морское сообщение становится стратегически важным направлением. Если наземный транзит полностью прекратится, то еще один удар по логистике будет чувствительным, но не катастрофическим — значительная часть грузов уже переориентирована на морские маршруты.

Для нас это вопрос не только коммерции, но и социальной ответственности. В Калининграде живут наши соотечественники, и мы обязаны обеспечить им стабильные логистические цепочки. После 2022 года стало очевидно: устойчивая транспортная компания должна иметь в портфеле не только экспорт и импорт, но и развитые внутренние перевозки. Личный опыт работы с калининградским направлением с 2010 года позволяет мне утверждать: здесь есть значительный потенциал для роста.

— Какие вы видите главные точки роста для Большого порта Санкт-Петербург в нынешних условиях?

— Большой порт Санкт-Петербург обладает ключевыми конкурентными преимуществами: крупнейшей потребительской агломерацией и выгодным расположением относительно основных производственных и потребительских центров. В контексте усиления позиций хаба для грузов стран БРИКС приоритетной задачей является углубление акватории порта.

— Основываясь на ключевых результатах этого года, какие стратегические цели вы определяете как приоритетные на следующий?

— Мы планируем развивать каботажную линию между Петербургом и Калининградом. Возможно, в перспективе выведем на линию еще одно судно. Кроме того, мы также рассматриваем открытие новых логистических маршрутов, но это пока секрет!

Беседовала Мария Кузнецова

Балтика уходит в каботаж

— тренды —

с9

Собеседники «Ъ Северо-Запад» предполагают, что каботаж будет развиваться и в дальнейшем, поскольку на рынок перевозок между Петербургом и Калининградом вышел новый оператор — «Балт Галф Шиппинг», а транспортная группа FESCO вдвое увеличила вместимость собственной каботажной контейнерной линии FSKL. По мнению Алексея Гагаринова, генерального директора C-Shipping и Balt Gulf Line, данный морской коридор является основным каналом снабжения Калининграда и продолжит играть ключевую роль в обеспечении стабильности региона.

Анатолий Котов, специальный представитель губернатора Санкт-Петербурга по вопросам экономического развития, в свою очередь, считает, что необходимо рассматривать транспортную систему Санкт-Петербурга, Ленинградской области и Калининграда как единую макрорегиональную агломерацию. По его мнению, это позволит улучшить взаимодействие между регионами и ускорить процессы обработки грузов.

Как отмечают собеседники «Ъ Северо-Запад», факторами конкурентоспособности балтийских портов является надежность логистических связок, предсказуемость сроков доставки и способность предоставлять комплексные услуги по организации мультимодальных перевозок. По словам госпожи Капустиной, ключевые игроки региона активно формируют новые ниши, в частности, обработку грузов, следующих по международным транспортным коридорам «Север — Юг» и «Восток — Запад» через российскую территорию. «Усть-Луга наращивает мощности по перевалке минеральных удобрений и продукции нефтехимии, ориентируясь на рынки Латинской Америки, Африки и Азии. Калининградский порт развивает функции транзитного хаба для торговли между европейскими странами и азиатскими партнерами России. Приморск и Высоцк сохраняют специализацию на нефтепродуктах, адаптируя инфраструктуру под изменившуюся географию поставок. Санкт-Петербургский порт стремится сохранить универсальность, развивая одновременно контейнерные, генеральные и специализированные грузопотоки»,— говорит эксперт.


АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

По мнению экспертов, кооперация судостроительных заводов города и региона идеально подходит к серийному строительству крупнотоннажного флота

По мнению господина Гагаринова, Большой порт Санкт-Петербург сохраняет свои стратегические преимущества, оставаясь в центре крупнейшей потребительской агломерации и на пересечении ключевых транспортных коридоров. В новой логистической реальности, где порт позиционируется как хаб для стран БРИКС, критически важным становится решение инфраструктурного ограничения — глубины акватории. Так, по его словам, сегодня наблюдается определенный дисбаланс: в исторической части порта разрешенная осадка не превышает 11 м, тогда как современные контейнеровозы требуют осадки до 13,5 м, как показала практика 2023–2024 годов. «Пример обработки судна Flying Fish с 4594 контейнерами за один заход демонстрирует потенциал увеличения производительности терминалов, которые продолжают развитие и обновление оборудования, несмотря на возросшие сложности после 2022 года»,— указывает он.

С ним солидарна директор логистической компании «Пеленг» Елена Тверезовская: «Загруженность контейнерных мощностей Большого порта Санкт-Петербург все еще неполная, терминалы готовы принимать больше морских линий».

При этом, если в Большом порту Санкт-Петербург с контейнерами работает множество различных терминалов, а портовая инфраструктура позволяет достигать высоких показателей в скорости обработки грузов, то в Калининграде ситуация сложнее, подчеркивает госпожа Тверезовская. «Фактически с контейнерными грузами работают всего два терминала, требуются существенные инвестиции в обновление портовой инфраструктуры. Вопросы ее комплексного развития находятся в повестке губернатора и правительства Калининградской области, однако пока сложно выделить и оценить конкретные меры, которые в ближайшее время смогут изменить ситуацию»,— добавляет она.

Добавить тоннажа

Еще одним драйвером развития региона может стать появление кластера крупнотоннажного судостроения, который должен быть создан до конца 2025 года. Соответствующая инициатива, как сообщил глава городского комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Александр Ситов, разрабатывается в кооперации с Объединенной судостроительной корпорацией (ОСК). Инфраструктура кластера будет включать верфи и предприятия-поставщики оборудования. При этом в Смольном отметили, что, хотя список участников еще формируется, все предприятия ОСК в него гарантированно войдут.

Перспективы судостроения в Петербурге и в целом в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО) эксперты характеризуют как «условно позитивные, но подверженные серьезным рискам». «Позитив обусловлен концентрацией компетенций. В Петербурге концентрируется значительная часть отечественной судостроительной цепочки: верфи, конструкторские бюро, поставщики комплектующих и кадры, наличием заказов как военного, так и гражданского профиля и государственными инструментами поддержки»,— делится мнением Ольга Квашенкина, гендиректор холдинга SNDGLOBAL. По ее мнению, основными драйверами развития могут служить гособоронзаказы и программы модернизации, госсубсидии и кредитные механизмы, а также необходимость сокращать зависимость от зарубежных поставок, что будет стимулировать развитие кооперации между судостроителями и машиностроителями РФ, инвестиции в двигателестроение, энергетические установки.

По мнению господина Гагаринова, кооперация судостроительных заводов города и региона идеально подходит к серийному строительству крупнотоннажного флота: здесь сосредоточены судоверфи, проектные институты и есть кадровый потенциал. «Мы предлагаем создать на базе города комплексную экосистему — от строительства флота до развития отечественных операторов, по аналогии с успешным и IT-кластерами. Это позволит сформировать новую точку роста и налоговую базу при минимальных регуляторных барьерах»,— говорит эксперт. При этом полная локализация на текущем этапе недостижима: существуют объективные технологические ограничения — например, производство мощных малооборотных двигателей.

«Эти компоненты придется импортировать из дружественных стран. Однако мы стремимся к максимально возможной локализации, используя производственные мощности по всей стране. Исторический прецедент уже существует: в XIX веке промышленник Путилов, применяя метод распределенной верфи, смог за восемь месяцев построить флотилию, когда другие считали это невозможным. Этот опыт как раз сейчас остается актуальным»,— подчеркивает господин Гагаринов.

Такой проект становится реализуемым, только если у бизнеса есть уверенность в перспективах на пять лет, то есть на период окупаемости проекта, добавляет генеральный директор ООО «Аврора Лайн» Алексей Парилов. «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»,— объясняет господин Парилов. Что касается источников финансирования, то, по его мнению, здесь важно рассматривать не только традиционные схемы, но и государственно-частное партнерство, а также возможность привлечения стратегических инвесторов, заинтересованных в развитии логистической инфраструктуры.

Среди сдерживающих факторов госпожа Квашенкина выделяет высокие затраты на модернизацию и дефицит капитала. «Оценки необходимой модернизации отдельных петербургских предприятий варьируются в диапазоне от десятков до сотен миллиардов рублей»,— указывает она. При этом колебания объемов грузопотоков (включая контейнерный рынок), логистические перекосы и санкционные и финансовые ограничения снижают предсказуемость спроса на гражданские суда. «Петербург и СЗФО имеют ресурс образования конкурентоспособного кластера, но реализация потенциала требует крупных инвестиций, постоянной господдержки в кредитовании и субсидировании, а также активной программы локализации критичных поставок и кадровой политики»,— заключает эксперт.

Милена Ковалева

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


Review Логистика

Секрет успеха на российском рынке — адаптация продукта под задачи клиента

Современные вызовы логистики требуют от вендоров способности гибко масштабировать решения и адаптировать их под разные операционные задачи. Ключевым фактором эффективности становится универсальная технологическая платформа, способная работать в различных сферах: от управления складом до портового терминала.
О том, как развивать экосистему программных продуктов, совмещать международную экспансию с работой на внутреннем рынке, внедрять ИИ и цифровые двойники, а также интегрироваться с государственными системами, в интервью «Ъ Северо-Запад» рассказала генеральный директор компании «Солво» **Елена Гребенщикова.**


АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

— экспертное мнение —

— Ваш портфель включает решения и для складов, и для терминалов — это две достаточно разные экспертные области. Как вы пришли к такой продуктовой линейке? И в чем вы видите преимущества подобного подхода?
— С момента создания компании в 1995 году наша стратегия строится на балансе глубокой специализации и технологической синергии. Это позволило в течение 30 лет работы реализовать более 450 проектов. При этом в начале пути мы не имели ни помещений, ни материального обеспечения — только «мозги». А уже в 1996 году мы создали Solvo.WMS — первую в России систему управления складом. Знаковым этапом стало сотрудничество с «Первым контейнерным терминалом» в 1999 году. Перед нами стояла сложная задача — адаптировать складскую систему под требования заказчика. В процессе этой работы была разработана система управления контейнерными терминалами Solvo.CTMS. По нашим расчетам, запуск решения в промышленную эксплуатацию должен был сократить количество дорогостоящих кранов, необходимых для работы терминала, и тем самым оптимизировать эксплуатационные расходы. Так это и произошло. Этот опыт показал эффективность использования единого технологического ядра для разных логистических задач.

С 2004 года мы начали международную экспансию, параллельно расширяя функциональность системы. В 2008 году в дополнение к Solvo.CTMS, которая автоматизирует производственные процессы, мы разработали систему управления документооборотом Solvo.DMS. На основе двух этих продуктов сформировалась Solvo.TOS — платформа, которая объединила в себе управление производством, работу с документами и учет данных.

Позднее мы начали расширять перечень грузов, с которыми работает система. В 2014 году для порта Актау был разработан функционал для поддержки генеральных грузов. В 2020 году появилась возможность обрабатывать грузы Ro-Ro. Базовая версия Solvo.TOS работает как цифровое ядро, к которому с помощью дополнительных модулей можно подключить любые виды грузов. За счет этого возможности системы фактически неограниченны. Solvo.TOS может успешно автоматизировать любой перегрузочный комплекс. Это наше важное преимущество не только на российском, но и на международном рынке.

Мы постоянно добавляем в систему функции, которые востребованы у наших заказчиков. В 2018 году мы настроили интеграцию с РЖД и их системой «ЭТРАН». С 2019 года развиваем мобильные приложения для сотрудников терминала, а в 2023 году запустили интеграцию с беспилотными тягачами.

Также в нашем портфеле есть решение Solvo.YMS, с помощью которого координируется весь транспорт на территории предприятия: от въезда до разгрузки. Для бизнеса это значит отсутствие простоев, четкую логистику и полный контроль над транспортными потоками на грузовом дворе.

Мы развиваем и другие направления: в прошлом году выпустили собственную линейку промышленных планшетов. Также мы запустили проект Solvo.EDU, в рамках которого мы сотрудничаем с образовательными учреждениями. Транспортные колледжи и вузы, которые с нами работают — сейчас их уже девять — получают доступ к учебной версии Solvo.TOS. Изучая систему на практических занятиях, студенты получают навыки работы с программным обеспечением, которое используется на производстве. А недавно мы разработали VR-тренажер — с его помощью студенты учатся принимать и осматривать контейнеры на виртуальном терминале.

Такой путь развития — от автоматизации управления складом до комплексной экосистемы — позволил нам сохранить гибкость и глубину экспертизы в каждой области. При этом мы используем гибридную сервисно-модульную архитектуру. Система состоит из независимых сервисов, каждый из которых отвечает за свою бизнес-функцию, но при этом опирается на общее ядро. Изменения в системе и добавление новых функций затрагивают минимальное количество сервисов. Это ускоряет разработку, упрощает тестирование и повышает надежность системы. Кроме того, мы обеспечиваем открытый API, что позволяет легко интегрировать с системой сторонние сервисы и приложения.

— Поговорим о вашей международной экспансии. На каких рынках уже представлены решения компании и появления в каких странах можно ожидать в среднесрочной перспективе?
— Если говорить о географии, мы сконцентрировались на двух перспективных кластерах. Первый — это Ближний Восток. Сейчас наша команда уже работает над крупным проектом в Саудовской Аравии, и мы активно ведем переговоры с потенциальными заказчиками в других странах данного региона. Второй ключевой кластер — Юго-Восточная Азия. Из крупных азиатских рынков интерес представляет Индия: мы участвуем в акселераторе по выходу на индийский рынок. В Африке у нас уже есть активные проекты: под управлением Solvo.TOS работают два крупных терминала в Анголе. Параллельно мы укрепляем наши позиции в дружественных странах — Казахстане, Узбекистане и Беларуси, где у нас есть успешный опыт. Совсем недавно мы успешно завершили проект по автоматизации нового терминала в Казахстане — Burunday Container Terminal. Наша задача — концентрировать ресурсы там, где мы можем добиться роста с управляемыми рисками.

Такая стратегия дала нам два преимущества. Во-первых, это финансовая стабильность, поскольку зарубежные клиенты часто заключают контракты по более высоким ставкам. Во-вторых, что не менее важно, снизилась нагрузка на разработку. Исторически отечественным заказчикам уже на старте требуется высокий уровень кастомизации: российские клиенты всегда стремятся что-то улучшить, генеральные директора терминалов заинтересованы и в оптимизации работы, и в увеличении производительности. Международные заказчики чаще берут решение «как есть» и затем наращивают дополнительный функционал.

— Какие новые технологические тренды вы считаете наиболее перспективными для интеграции в свои платформы в ближайшие три-пять лет?
— Мы выделяем три ключевых тренда, которые уже сейчас меняют отрасль и определяют нашу продуктовую дорожную карту. Безусловный приоритет — это искусственный интеллект. Например, ИИ-алгоритмы могут управлять движением кранов и большегрузных траков, просчитывая и назначая им эффективные маршруты. Это дает прямое влияние на бизнес-метрики — значительный рост производительности без капитальных затрат на инфраструктуру. Второй фундаментальный тренд — это использование микросервисов, которые дают нам ту гибкость и устойчивость, которые требуются современному бизнесу для быстрой адаптации. И, наконец, третий тренд — интеграция с государственными цифровыми системами. Яркий пример — наше партнерство с системой «Честный знак».

— Расскажите, пожалуйста, подробнее про это партнерство.
— Как известно, маркировка защищает рынок от контрафакта и позволяет потребителям проверять подлинность товаров. Но для бизнеса это означает необходимость выстроить сквозную прослеживаемость: недостаточно просто нанести код на упаковку — нужно сканировать его в каждой точке, фиксировать в документах и оперативно передавать данные в «Честный знак». Без этого товар невозможно ни отгрузить, ни реализовать. Для компаний, подпадающих под требования маркировки, это становится серьезным вызовом. Если процессы не автоматизированы, склад неизбежно сталкивается с замедлением операций, ростом ошибок, что ведет к срыву поставок и финансовым потерям. Наше решение — Solvo.WMS — полностью автоматизирует работу с маркировкой. Система управляет всеми этапами: сопоставляет коды с товарами, контролирует перемещения, выдает задания персоналу, формирует транспортные упаковки и в реальном времени обменивается данными как с корпоративными системами, так и с «Честным знаком» через прямую интеграцию. Это позволяет сохранить производительность склада и гарантировать соответствие законодательным нормам. Кроме того, система умеет разрешать сложные ситуации. Например, если маркированные товары ошибочно разместили на разных паллетах, Solvo.WMS не только обнаружит несоответствие, но и предложит сотруднику четкий алгоритм действий — без приостановки работы и пересканирования всей партии.

— В каких ключевых отраслевых ассоциациях состоит ваша компания?
— Мы активно взаимодействуем с партнерами на таких стратегических площадках, как Ассоциация морских торговых портов, РУССОФТ, АПКИТ. Они позволяют участвовать в формировании будущего отрасли — например, в разработке новых стандартов для логистики.

Беседовала Мария Кузнецова

Код доставки


АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ
Цепочки поставок сегодня становятся не просто сервисной функцией, а инструментом конкурентной борьбы за клиента, рынки и кадры

— цифровизация —

с11

Диджитал-отдача

Оценивать цифровую трансформацию исключительно через призму снижения затрат — слишком ограниченный подход, считает Елена Саяпина. «Реальная ценность технологий проявляется в том, как быстро и точно компания способна реагировать на изменения, управлять рисками и удерживать клиентов»,— полагает она. Сегодня компании применяют более широкий набор критериев для оценки эффективности, включая скорость реакции на сбои, прозрачность цепочек поставок, качество сервиса, гибкость процессов, а также устойчивость и ESG-показатели. «Компании, которые умеют измерять эти показатели, формируют устойчивое конкурентное превосходство»,— подчеркивает эксперт.

Другим распространенным инструментом оценки является операционная модель управления цепями поставок SCOR (Supply Chain Operations Reference). «Она определяет, какие бизнес-процессы и каким образом должны быть реализованы для описания и анализа процессов в цепи поставок и достижения наилучших показателей эффективности»,— замечает госпожа Саяпина.

Антон Окин, руководитель направления 1С:WMS ГК «КОРУС Консалтинг», отмечает, что для клиента эффект от цифровизации может выражаться в росте индекса лояльности (NPS): «Прозрачность процессов и точные прогнозы напрямую влияют на удовлетворенность. В целом цифровизация показывает свою эффективность тогда, когда логистика работает проактивно: не устраняет сбои, а предотвращает их».

По мнению директора по развитию бизнеса в ритейле, FMCG и агропромышленном комплексе КРОК Дмитрия Смирнова, ключевым показателем для оценки можно считать производительность труда. «Дефицит кадров в логистике, по данным отраслевых ассоциаций, превышает 1 млн человек. Поэтому важно понимать, сколько маршрутов или заказов способен обслужить один сотрудник после внедрения цифровых решений»,— указывает он.

ИИ и прочий блокчейн

Если несколько лет назад термин «цифровой двойник» звучал как модное словосочетание, то сегодня это вполне рабочая технология. Дмитрий Красилов уточняет, что в классическом понимании цифровой двойник интегрирован с другими системами в режиме реального времени и с минимальной задержкой отражает происходящее с помощью датчиков и IoT. «По сути, это очень продвинутая система мониторинга изменений в цепи поставок. Но в реальности такой цифровой двойник редко является полной копией реальной цепочки из-за недостатка данных, а также сложностей в передаче чувствительных данных за контур компании»,— говорит он.

Однако существует и другой подход — оптимизационное математическое моделирование. «Здесь двойник создается не чтобы мониторить цепочку здесь и сейчас, а чтобы с помощью данных найти наиболее выгодную и эффективную конфигурацию логистической сети. Такой двойник — это виртуальная „песочница“, где можно проверить, например, какая инфраструктура и где нужна компании, чтобы выйти в новый регион»,— замечает господин Красилов. Среди основных задач, где применяется эта технология,— планирование производства, проектирование логистической сети, управление запасами и транспортными затратами. «Все это связано с повышением устойчивости цепей поставок, которые подвергаются сильному влиянию глобальных геополитических и экономических событий»,— заключает он.

По словам Дмитрия Смирнова, международные компании, например DHL, используют двойники для моделирования трафика. «Для российского рынка технология пока новая, но потенциал огромный — особенно для крупных сетей и дистрибуторов, где важны скорость реакции и тестирование сценариев без риска простоев»,— указывает эксперт.

Максим Власюк, директор по работе с промышленным сектором группы Arenadata, добавляет, что цифровые двойники применяются для прогнозирования сбоев, планирования загрузки и оптимизации маршрутов без остановки реальных процессов. «В розничном сегменте цифровые модели используются для анализа бизнес-процессов и планирования акций. Следующий шаг — моделирование спроса и выявление узких мест в цепочке поставок на основе тех же двойников»,— говорит он. Наибольший эффект технология дает при наличии сквозных данных — от продаж до транспорта,— когда можно быстро проигрывать сценарии «что будет, если…» при изменении тарифов или задержках.

Ключевую роль в развитии новых логистических моделей играет искусственный интеллект. «Уже сегодня ИИ помогает прогнозировать спрос, оптимизировать маршруты, управлять складами, контролировать состояние техники и планировать обслуживание. Машинное обучение позволяет строить точные прогнозы спроса, снижая риск образования избыточных запасов и повышая точность поставок. В ближайшие годы ИИ станет основой для новых решений — от автономных логистических сетей до цифровых двойников цепей поставок, где система будет самостоятельно анализировать риски и корректировать процессы в реальном времени»,— уверена Екатерина Анциферова.

По мнению Алексея Рубакова, основателя компании Netrack, следующий прорыв — прескриптивная аналитика и автономная оркестрация: не просто предсказание, а автоматическое принятие и внедрение корректирующих действий в реальном времени.

«Отдельное направление — предиктивное обслуживание транспорта и оборудования. В железнодорожной отрасли, например, развиваются проекты „умного“ локомотива, где сенсоры и ИИ прогнозируют поломки узлов. Это позволяет переходить от плановых ремонтов „по сроку“ к обслуживанию „по факту риска“, сокращая простои и повышая безопасность»,— уточняет Максим Власюк.

Что касается блокчейна, то пиковый интерес к технологии прошел, но она заняла свое место в прослеживаемости цепочек поставок. «В Европе ее используют для контроля происхождения рыбы или фармпродукции, фиксируя путь от производителя до магазина. В России блокчейн пока внедряют точечно: например, для чувствительных грузов или электронных транспортных накладных (ЭТН). Массовое применение ожидается после появления крупных пилотов»,— уверен господин Смирнов.

По мнению Виктора Сизова, сооснователя цифрового логистического оператора versta.io, технология нуждается в законодательном признании. «Главный драйвер развития здесь — организация финансовых расчетов, основанных на доверии между всеми участниками цепочки. Чтобы смарт-контракт сработал корректно и платежи прошли без сбоев, идеальным решением является перевод в блокчейн всех его элементов. За этим, несомненно, будущее, особенно в сфере международных перевозок»,— убежден он.

При этом в сложных цепочках с участием конкурирующих компаний технология теряет эффективность, считает господин Окин. Конкуренты не готовы раскрывать внутренние операции, что снижает прозрачность блокчейна.

Устранить уязвимости

Рост цифровизации делает логистические цепочки значительно более уязвимыми для кибератак. «Система защищена настолько, насколько защищено самое слабое ее звено. Если не обеспечить безопасность каждого элемента, то в случае кибератаки будет парализована вся цепочка»,— предупреждает Михаил Гариянц, директор IT-продукта по управлению складскими операциями «Лемана Про».

По его словам, ключевые меры киберзащиты включают проверку уровня безопасности поставщиков, регулярное тестирование на проникновение и аудит, а также логирование данных и мониторинг кибератак. «Практические проверки покажут не только соответствие регламентам, но и возможные комбинированные векторы атак»,— добавляет эксперт.

При этом, чем «умнее» логистика, тем уязвимее ее контуры. «Атаки на IoT-датчики, телеметрию и цепочки поставок — уже реальность. Минимальный набор защиты включает сегментацию сетей, многофакторную аутентификацию, контроль сторонних интеграций и обучение сотрудников. Без этого цифровизация превращается из преимущества в угрозу»,— указывает господин Рубаков.

Статистика подтверждает серьезность угроз. «За первое полугодие 2025 года было зафиксировано более 18 млн кибератак лишь на один веб-сайт крупной российской логистической организации, что в 5,5 тыс. раз больше по сравнению с 2024 годом. По мировой статистике около 20% атак приходится на транспортную инфраструктуру»,— отмечает Дмитрий Хомутов, директор Ideco.

Так, в нашей стране только за последний год было зафиксировано несколько серьезных кибератак на крупных игроков рынка. «Среди самых громких примеров — атаки на „Аэрофлот“ и СДЭК. При этом ключевой риск сегодня — это социальная инженерия. Безусловно, важно обучать персонал, но также необходимо регулярно проводить учения по отработке сценариев полного отказа систем»,— говорит господин Сизов.

Эксперт по логистике Олег Лисовский подчеркивает: «Цифровизация делает логистику быстрее и эффективнее, но одновременно открывает новые риски. Я считаю, что экономить на кибербезопасности — стратегическая ошибка. В какой-то момент компания может обнаружить, что все ее данные находятся под атакой: транспортные графики, клиентские заказы, складские остатки».

Эксперты сходятся во мнении относительно базовых мер защиты. «Базовый набор защиты — многофакторная аутентификация, современные файрволы, регулярные обновления систем и шифрование данных. Не менее важно обучать персонал: именно ошибки сотрудников чаще всего становятся причиной инцидентов»,— добавляет господин Смирнов.

Госпожа Саяпина выделяет нормативные требования: «Ключевые меры включают классификацию объектов КИИ согласно 187-ФЗ, внедрение phishing-resistant MFA для всех доступов, закрепление требований безопасности в договорах с поставщиками и регулярные учения по реагированию на инциденты».

Господин Хомутов резюмирует: «Сегодня киберустойчивость — это не вопрос абсолютной защиты, а способность сохранить прозрачность и контроль даже при наличии угроз. Чем сложнее становится логистика, тем важнее архитектурная согласованность между технологиями, пользователями и процессами».

Анна Маркова

Review Логистика

Море проблем

Морские перевозки вынуждены оперативно адаптироваться к ужесточающемуся санкционному режиму. Наибольшие сложности возникают в сфере страхования судов и защиты интересов судовладельцев, что также создает серьезные препятствия для валютных операций и расчетов с иностранными контрагентами. По мнению экспертов, привычные механизмы страхования и расчетов сегодня замещаются новыми инструментами. Их успешное применение требует тщательной юридической проработки — это необходимо для минимизации судебных рисков, оперативного реагирования на инциденты и, в конечном счете, обеспечения стабильности и доходности бизнеса.



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

Ситуацию усугубляет отсутствие единообразной правоприменительной практики, когда санкционные ограничения зачастую толкуются расширительно

— право —

Цепная реакция

За последние три года санкции приобрели многоуровневый и разнородный характер. Сегодня даже обычная перевозка контейнера сопряжена с серьезными рисками не только для судовладельца, но и для всех участников цепочки международной торговли: грузоотправителя, получателя, фрахтователя, а иногда и банка. «Поэтому в договорах перевозки и чартерных партиях нужно всегда тщательно прописывать санкционные оговорки, механизмы выхода из обязательств и защиты от вторичных ограничительных мер»,— отмечают в юридической фирме Navicus.Law. С учетом этих реалий существенно возросла сложность согласования контрактов: к стандартным документам добавляются многочисленные дополнения, призванные защитить стороны от санкционных рисков, добавляют эксперты.

«Попадание в санкционные списки усложняет банковское обслуживание, блокирует средства на счетах судовладельца за рубежом, даже если они получены в результате исполнения решений судов или арбитражей. Частично этот риск снизило постановление правительства от 26 декабря 2022 года №2433, разрешившее судовладельцам принимать оплату фрахта от нерезидентов в наличной валюте, но в моменте введение санкций влечет перебои в деятельности судовладельцев»,— объясняет Павел Кондратьев, старший юрист юрфирмы «Соколов, Маслов и партнеры».

Помимо известных сложностей с международными платежами и страхованием нефтяных танкеров, вызванных прямыми ограничениями стран ЕС и G7, российские судовладельцы и логисты сталкиваются с набором узкоотраслевых рисков, говорит Даниил Алимпеев, главный эксперт Института государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ. Во-первых, сохраняются риски, связанные с исключением Российского морского регистра судоходства (РМРС) из Международной ассоциации классификационных обществ (МАКО), отвечающей за выработку технических стандартов безопасности судов. «Хотя напрямую это не приводит к ограничениям, на практике проблемы возможны у любого судна из-за чрезмерного усердия комплаенс-офицеров на местах. Оно, в свою очередь, может возникнуть в связи с тем, что формально продолжают действовать принятые в 2023 году рекомендации по санкциям Министерства финансов США, согласно которым всем участникам рынка рекомендуется работать только с теми судами, которые имеют классификацию от действующих членов МАКО»,— объясняет господин Алимпеев.

По его словам, это делается с вполне конкретной целью: останавливать российские суда, даже не находящиеся в санкционных списках, под предлогом проверки их технической и экологической безопасности, например, в рамках Международной конвенции по предотвращению загрязнения с судов (МАРПОЛ). «Западные страны, действуя в странной правовой логике, считают, что такие шаги якобы не будут противоречить Конвенции ООН по морскому праву (ЮНКЛОС), гарантирующей свободу судоходства»,— указывает эксперт.

Тенденцией последнего года стало регулярное расширение санкционных списков судов, которые страны ЕС, Великобритания и США относят к так называемому «теневому» флоту, говорят в юрфирме «Соколов, Маслов и партнеры». Так, 19-й пакет санкций ЕС расширил этот перечень до 55 судов. Судовладельцам необходимо постоянно отслеживать, не попали ли их суда в эти списки, поскольку такие суда часто оказываются в поле зрения портовых и пограничных властей.

«Примеры тому — случаи с задержанием танкеров Kiwala в Эстонии, Eventin в Германии (судя по изменению флага на флаг Германии, танкер не только задержан, но и конфискован), Pushpa во Франции, Eagle S в Финляндии. Кроме того, в санкционные списки попадают и отдельные судовладельцы, например, „Совкомфлот“»,— рассказывает Павел Кондратьев.

Даниил Алимпеев добавляет, что под санкции попала компания из ОАЭ, являющаяся оператором морского судоходства под флагами Габона и Коморских островов. «Не секрет, что многие суда используют флаги дружественных юрисдикций для беспрепятственного прохода через нейтральные воды, поэтому прямые угрозы и дальше вводить санкции против „морских реестров, предоставляющих фальшивые флаги“ следует считать значимым риском»,— говорит он.

Артем Ковбель, партнер, заместитель председателя правления МКА «Магнетар», уделяет отдельное внимание ограничению доступа к страховому покрытию гражданской ответственности судовладельцев, включая страхование от P&I-клубов. «Такие препятствия влекут риск отказа во вхождении российских судов в иностранные порты и нежелание сотрудничать. Кроме того, с учетом расширения санкционных пакетов и отсутствия понимания, кто именно может оказаться под очередными ограничительными мерами, судовладельцы несут значительные риски остаться без страхового покрытия в любой момент»,— замечает господин Ковбель

Эксперты подтверждают, что в новых условиях привычные механизмы страхования и расчетов с контрагентами перестали работать. «Однако на смену им появились новые инструменты, которые требуют детальной юридической проработки для минимизации потенциальных судебных споров и обеспечения эффективных мер реагирования при возникновении инцидентов в ходе перевозок для обеспечения стабильности и высокой доходности бизнеса»,— говорят в компании «Соколов, Маслов и партнеры».

Ситуацию усугубляет отсутствие единообразной правоприменительной практики, когда санкционные ограничения зачастую толкуются расширительно. По мнению Константина Краснокутского, президента Российской ассоциации морского права (RUMLA), реалистично лоббировать только те правовые традиции, которые являются частью международного права. «Если речь идет о частном морском праве, об унификации права, то сотрудничество продолжается через Международный морской комитет, в котором Россия сохранила членство и после 2022 года. Если же речь о публичном праве, то это структурные подразделения ООН, например, Международная морская организация (ИМО) и ее юридический комитет LEG. Наиболее важно сейчас продвигать позицию, соответствующую статьям 1 и 2 Устава ООН, а именно: развитие дружественных отношений между нациями»,— считает господин Краснокутский.

Продвижение позиций

Участие в международной повестке по ключевым вопросам — безопасности мореплавания, экологическим стандартам и другим аспектам — остается доступным для России в рамках Международной морской организации, подтверждает господин Ковбель. «Несмотря на то, что согласно Конвенции о Международной морской организации 1948 года, организация преследует цели обеспечивать рассмотрение любых вопросов, касающихся несправедливых ограничений со стороны судоходных компаний, а также поощрять устранение излишних ограничений со стороны правительств государств, продвижение российских правовых позиции в рамках ИМО, тем не менее, нельзя назвать перспективным. Попытки оспорить легитимность санкций, провести резолюции „в свою пользу“ фактически будут блокироваться западными странами»,— полагает он.

В то же время более высоким потенциалом обладает продвижение российских позиций в рамках БРИКС+ и организаций Глобального Юга. «Такое взаимодействие позволит создавать и укреплять альтернативные логистические цепочки, упрощать таможенные и иные процедуры с «дружественными» государствами. В рамках данных направлений представляется возможным стимулировать развитие собственных арбитражей, совершенствовать внутреннее законодательство, национальные системы страхования, что позволит прийти ко взаимному признанию российских стандартов на двусторонней или многосторонней основе»,— заключает эксперт.

О том, что долгосрочное решение заключается в участии в формировании альтернативных международных институтов, особенно под эгидой БРИКС+, говорит и господин Алимпеев. «Для этого необходимо развитие как торговой инфраструктуры, так и правовых и финансовых инструментов, обеспечивающих реализацию масштабных инициатив. В частности, развитие инфраструктуры уже активно идет через новые торговые маршруты и транспортные коридоры (к примеру, крайне перспективным является МТК „Север — Юг“). Для обеспечения этой инфраструктуры необходима реализация ряда важных идей: создание „Перестраховочного пула БРИКС“, системы трансграничных платежей „БРИКС Пэй“, а также Международного инвестиционного арбитражного центра БРИКС, проект которого совсем недавно представил Минюст России в рамках X Юридического форума БРИКС+ в Рио-де-Жанейро»,— уточняет эксперт.

При этом пока осторожным судовладельцам для минимизации рисков следует пользоваться существующими правовыми инструментами дружественных стран. «Например, в договорах с партнерами точно стоит воздержаться от арбитражной оговорки, ведущей в западные юрисдикции. Тем более что в морских спорах одним из наиболее уважаемых арбитражных центров является Китайская морская арбитражная комиссия (CMAC), секретариат которой располагается в Пекине»,— заключает господин Алимпеев.

Участие в международной повестке по ключевым вопросам — безопасности мореплавания, экологическим стандартам и другим аспектам — остается доступным для России в рамках Международной морской организации (ИМО), подтверждает господин Ковбель.

«Несмотря на то, что согласно Конвенции о международной морской организации 1948 года организация преследует цели обеспечивать рассмотрение любых вопросов, касающихся несправедливых ограничений со стороны судоходных компаний, а также поощрять устранение излишних ограничений со стороны правительств государств, продвижение российских правовых позиций в рамках ИМО, тем не менее, нельзя назвать перспективным. Попытки оспорить легитимность санкций, провести резолюции „в свою пользу“ фактически будут блокироваться западными странами»,— полагает он.

Четкие ориентиры

По словам Алексея Карчемова, партнера, руководителя практики морского и транспортного права АБ «ЕПАМ», одним из актуальных направлений развития национального регулирования морского права является ликвидация его избыточной сложности и несогласованности. «В настоящее время данная деятельность в значительной степени реализуется не посредством законодательных актов, а на подзаконном уровне — через многочисленные приказы, регламенты и иные нормативные документы»,— рассказывает он. В результате появляются разрозненные правовые акты, которые противоречат не только друг другу, но зачастую и законодательству.

«Особенно много подобных коллизий выявляется, например, в сфере государственной регистрации судов, прав и сделок с ними»,— добавляет господин Карчемов.

В качестве другого направления развития морского права, помимо совершенствования законодательства, господин Карчемов выделяет формирование и развитие правоприменительной практики. «Морское право исторически развивалось преимущественно на основе обычаев, что подчеркивает важность понимания того, какие нормы и правила поведения действительно работают на практике. Для юристов сегодня подобное „правовое понимание“ во многом может быть сформировано через анализ конкретных споров и того, как они квалифицируются российскими судами»,— объясняет эксперт.

В то же время отечественная судебная практика в данной области остается крайне ограниченной, а позиция судов в отношении обращения к иностранным судебным прецедентам — неоднозначной, продолжает господин Карчемов. «В связи с этим особое значение приобретает системное накопление и обобщение национальной судебной практики, что позволит обеспечить единообразие ее применения и повысить предсказуемость правового регулирования в морской отрасли»,— резюмирует он.

Константин Путря, партнер Navicus.Law, добавляет, что совершенствование законодательства возможно через адекватное правоприменение. «Это особенно актуально для морского права. Основные законы в этой области основаны на международных конвенциях, которые уже давно и тщательно проработаны. Проблема часто не в самих законах, а в том, как их исполняют и толкуют суды»,— указывает господин Путря. По его словам, для исправления ситуации целесообразно разработать специальное руководство для судей — постановление пленума Верховного суда РФ.

«Этот документ должен дать четкие разъяснения по самым сложным и спорным вопросам применения Кодекса торгового мореплавания (КТМ РФ)»,— предлагает эксперт. По его мнению, необходимость в таком руководстве назрела: за 25 лет действия кодекса накопилось множество судебных решений, в которых нередко встречаются противоречия. «Нынешний главный документ с такими разъяснениями — Информационное письмо Высшего арбитражного суда от 2004 года — уже давно устарел и не покрывает всех современных проблем»,— заключает господин Путря.

Иван Нечаев



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

Эксперты подтверждают, что в новых условиях привычные механизмы страхования и расчетов с контрагентами перестали работать

Review Логистика

Кадровые маршруты

Логистика переживает двойной вызов: на фоне структурных изменений в цепях поставок и цифровой трансформации отрасль сталкивается с острым кадровым дефицитом. При этом запрос рынка труда радикально меняется: на первый план выходят специалисты, способные работать с кибербезопасностью, данными и интеграцией IT-решений. О том, как бизнес и образовательные учреждения адаптируются к новым реалиям и какие компетенции становятся ключевыми для логистов будущего — в материале «Ъ Северо-Запад».



АНАТОЛИЙ ЖДАНОВ

Глобальные изменения в цепях поставок и цифровая трансформация активно формируют спрос на новые профессии в логистике

— персонал —

Устранить дисбаланс

Логистика продолжает оставаться отраслью, испытывающей кадровый голод. «В отрасли 79% компаний отметили кадровый дефицит. При этом, по данным Росстата и World Bank Group, отрасль транспорта и логистики составляет 5,6% от всех занятых — и в мире, и в России эти цифры совпадают»,— говорит Маргарита Патрушева, директор практики «Организация и персонал» компании «Рексофт Консалтинг».

Эксперты предлагают разделить проблему кадров в логистике на два сегмента. Первый — это сама логистическая отрасль как значительная часть экономики, второй — специалисты по управлению цепями поставок, которые работают в других сферах. «Их востребованность также растет, например, в торговле, которая составляет более 10 и 12% в мире и в России соответственно. Кроме того, глобально ожидается рост таких профессий, занятых в логистике, как водители и курьеры: они входят в топ-10 профессий с наибольшим ростом рабочих мест»,— продолжает госпожа Патрушева.

Глобальные изменения в цепях поставок и цифровая трансформация активно формируют спрос на новые профессии в логистике. За последние два-три года для логистов стали важными навыки управления проектами, принятия решений в условиях неопределенности и многовариантности, считает доктор экономических наук, профессор СПбГУ Елена Ефимова. По ее словам, выбор оптимального маршрута, склада, транспортного средства стал одной из важнейших задач в современном транспортно-логистическом секторе.

«Если воспринимать логистику как систему, которая постоянно эволюционирует, я бы прежде всего выделила две новые и востребованные сегодня квалификации: специалист по обратной логистике и специалист по кибербезопасности в логистике»,— делится Инга Корзо, директор по персоналу «Траско». Как отмечает эксперт, с ростом электронной торговли и фокусом на экономику замкнутого цикла специалисты по обратной логистике, которые занимаются управлением возвратами, ремонтами, утилизацией и повторным сбытом товаров, играют все более важную и заметную роль. «В эпоху кибератак, цифрового мошенничества и утечек данных профессия специалистов по кибербезопасности крайне востребована. И, несмотря на популярность IT в последние годы, квалифицированных специалистов на рынке по-прежнему не хватает»,— добавляет госпожа Корзо.

С экспертом солидарен Карен Гомкцян, генеральный директор ООО «Лайвкарго»: «Актуальной стала специализация кибербезопасности цепочек поставок (C-SCRM). Это роль на стыке логистики, IT и комплаенса. Такие специалисты отвечают за оценку киберрисков поставщиков, контроль безопасности программных интерфейсов (API), защиту данных участников цепочки и оперативное реагирование на инциденты, способные нарушить поставки».

Усиливается и роль аналитики данных. «Такие специалисты работают с большими данными, объединяя информацию из ERP, WMS, GPS-трекеров, CRM и внешних источников, чтобы строить так называемые цифровые двойники цепочек поставок — виртуальные модели, отражающие реальные процессы. Это позволяет компаниям прогнозировать спрос, выявлять узкие места, снижать издержки и повышать устойчивость поставок»,— рассуждает господин Гомкцян.

По мнению Надежды Капустиной, профессора кафедры экономической безопасности и управления рисками Финансового университета при Правительстве РФ, наиболее востребованными становятся профессии, которые еще несколько лет назад казались экзотикой для традиционной отрасли. «Специалисты по кибербезопасности цепочек поставок призваны защищать критически важную инфраструктуру от растущих цифровых угроз, менеджеры по устойчивой логистике разрабатывают стратегии снижения углеродного следа и внедрения ESG-принципов, а аналитики данных превращают массивы информации о перемещении грузов в инструменты стратегического планирования»,— указывает эксперт. По ее словам, данные специализации возникли на стыке классического логистического образования и компетенций из смежных областей, таких как информационной безопасности, экологического менеджмента и data science. «Интеграция столь разнородных знаний требует пересмотра самой философии подготовки кадров»,— добавляет госпожа Капустина.

В условиях импортозамещения и перехода на отечественное ПО быстро перестраивать IT-ландшафт и поддерживать совместимость сервисов помогают архитекторы интеграций и специалисты по API в логистике. «Их задача — сделать логистику прозрачной, автоматизированной и устойчивой к сбоям. По оценке IDC, к 2025 году семь из десяти логистических операторов в России планируют внедрить или расширить API-интеграции. Поэтому архитектор интеграций становится ключевым звеном цифровой логистики, обеспечивая гибкость, масштабируемость и кибербезопасность цепочек поставок»,— объясняет господин Гомкцян. Такие специальности актуальны только в крупных компаниях, которые активно внедряют IT в свои процессы. «Это дорогостоящие кадры, которые могут принести пользу узкому спектру компаний. Маловероятно, что это станет широко распространенной специализацией, но они станут более актуальны, когда компании перейдут на 4PL-логистику»,— предсказывает эксперт.

Образовательные треки

Быстро меняющиеся условия, включая санкционные ограничения, требуют от высшей школы оперативного реагирования на запросы работодателей. Как замечает Надежда Капустина, университеты вынуждены пересматривать кейсы и практические задания, включая в программы изучение работы с новыми партнерами, особенностей таможенного регулирования и методов хеджирования логистических рисков. «Скорость обновления контента должна соответствовать динамике внешних изменений, что создает беспрецедентную нагрузку на профессорско-преподавательский состав»,— заключает она.

При этом, по словам Елены Ефимовой, экономическая составляющая учебных программ сегодня полностью соответствует требованиям рынка. «Материалы лекций постоянно обновляются с учетом новых законодательных инициатив и изменений в экономической и геополитической ситуациях. Содержание семинарских и практических занятий наполняется кейсами и задачами, отражающими реальные процессы в логистике и смежных областях. Заинтересованные студенты, а таких сейчас много, требовательны к содержанию курсов. У них появилось понимание необходимости эффективного соотношения теории и практики в изучении (транспортной) логистики»,— объясняет госпожа Ефимова.

Для подготовки специалистов, готовых к работе в цифровой среде, учреждения включают в учебные планы курсы по электронному бизнесу и логистике (e-business и e-logistics), управлению цепями поставок, бизнес-технологиям и информационным технологиям в логистике.

«Студенты-логисты изучают основы программирования и аналитические платформы в рамках вариативных дисциплин и дополнительных модулей. Этот живой и постоянный процесс позволяет выпускникам получить ключевые навыки для работы в цифровой экономике: умение пользоваться цифровыми инструментами, анализировать данные и вести электронный документооборот»,— рассказывает Оксана Покровская, заведующий кафедрой «Управление эксплуатационной работой» Петербургского государственного университета путей сообщения императора Александра I (ПГУПС).

Заведующий кафедрой «Логистика и коммерческая работа» ПГУПС Алексей Новичихин добавляет: «Учебные планы корректируются, но это процесс не быстрый. Современные IT-решения конкретизируются в рамках утвержденных ранее дисциплин, например, „Информационные технологии“, куда добавляются соответствующие разделы. Однако если говорить о серьезной подготовке по системам искусственного интеллекта и другим современным IT-направлениям, то это задачи ближайшего будущего, которые нам предстоит решать».

Решение кадровых вопросов требует объединения усилий. Как подчеркивает госпожа Патрушева, для подготовки профессионалов и управленцев недостаточно ресурсов учебных заведений. «Драйвером часто является реальный сектор, который зачастую для решения своих задач — от подготовки и переподготовки кадров до поиска конкретных инновационных решений — вступает в партнерства с академической средой (вузами и даже НИИ), с технологическими компаниями, подключает ресурсы как своих корпоративных университетов, так и технопарков. Это закономерно для всех отраслей, если мы говорим о так называемом проблемно-ориентированном обучении, где команды готовят к решению сложных управленческих и инженерных задач, а не просто об отработке конкретного навыка или о получении новой порции знаний»,— говорит она.

По мнению госпожи Ефимовой, ключевую роль играет непосредственное участие бизнеса и государства в учебном процессе. «Потенциальным работодателям рекомендуется приглашать студентов на учебную, производственную и преддипломную практику. Это позволит компаниям и органам государственной власти отобрать перспективных студентов, имеющих необходимые для организации компетенции»,— подчеркивает она.

Инвестиции в человеческий капитал

Логистика всегда была динамичной отраслью, а в последнее время стала еще более динамичной и непредсказуемой. «Соответственно, от специалистов требуется набор гибких навыков, которые делают тебя успешным в этом бизнесе. В их число как раз входят антикризисное управление и адаптивность. Но я бы назвала еще один полезный навык — аналитическое прогнозирование. В контексте гибких навыков это способность прогнозировать события или риски, оптимизировать цепочки поставок и своевременно реагировать на изменения, снижая потери и повышая эффективность. Оно развивает стратегическое мышление и адаптивность в любой сфере»,— говорит госпожа Корзо. Эффективнее всего совершенствовать эти навыки через практику и моделирование сложных ситуаций. «Разбор реальных кейсов компании с анализом реальных сбоев в работе и принятых управленческих решений, тренинги по управлению рисками, создание среды, „допускающей ошибки“,— важные и действенные шаги на этом пути»,— подчеркивает она.

Работодателям важно инвестировать в обучение сотрудников и формировать внутри компании среду, где повышение квалификации становится неотъемлемой частью рабочего процесса и обязательным условием карьерного роста. Основная сложность, помимо высокой операционной загрузки,— это скепсис: „Работает — не трогай“»,— предупреждает господин Гомкцян. По его мнению, наиболее эффективны форматы, в которых сотрудник сразу видит пользу: важно показать специалисту, что использование современных цифровых инструментов позволит сократить время на рутинные задачи.

«Мотивация сотрудников — это комплексная программа, в которую входят как материальные, так и нематериальные факторы стимулирования. С точки зрения финансовой мотивации можно применять множество инструментов. Во-первых, прямая монетизация, то есть повышение заработной платы или разовый бонус после успешного прохождения обучения и подтверждения навыков. Во-вторых, это качественные и полезные подарки, например, электронная книга или наушники для прослушивания аудиоуроков»,— рассуждает Евгений Корсаков, HR-директор службы доставки Dalli.

Кроме того, необходимо выстроить прозрачную и понятную для сотрудника связь между обучением и карьерным ростом. Следует наглядно показать, что повышение квалификации может вести к росту зарплаты или продвижению по карьерной лестнице. «Нематериальным стимулом является личный пример руководства, когда управленцы сами регулярно проходят обучение, делятся своими успехами и показывают, что учиться — это полезно и престижно. Система наставничества внутри коллектива, индивидуальный план развития и очевидная польза для текущей работы также подтолкнут сотрудников охотнее проходить обучение»,— подчеркивает господин Корсаков.

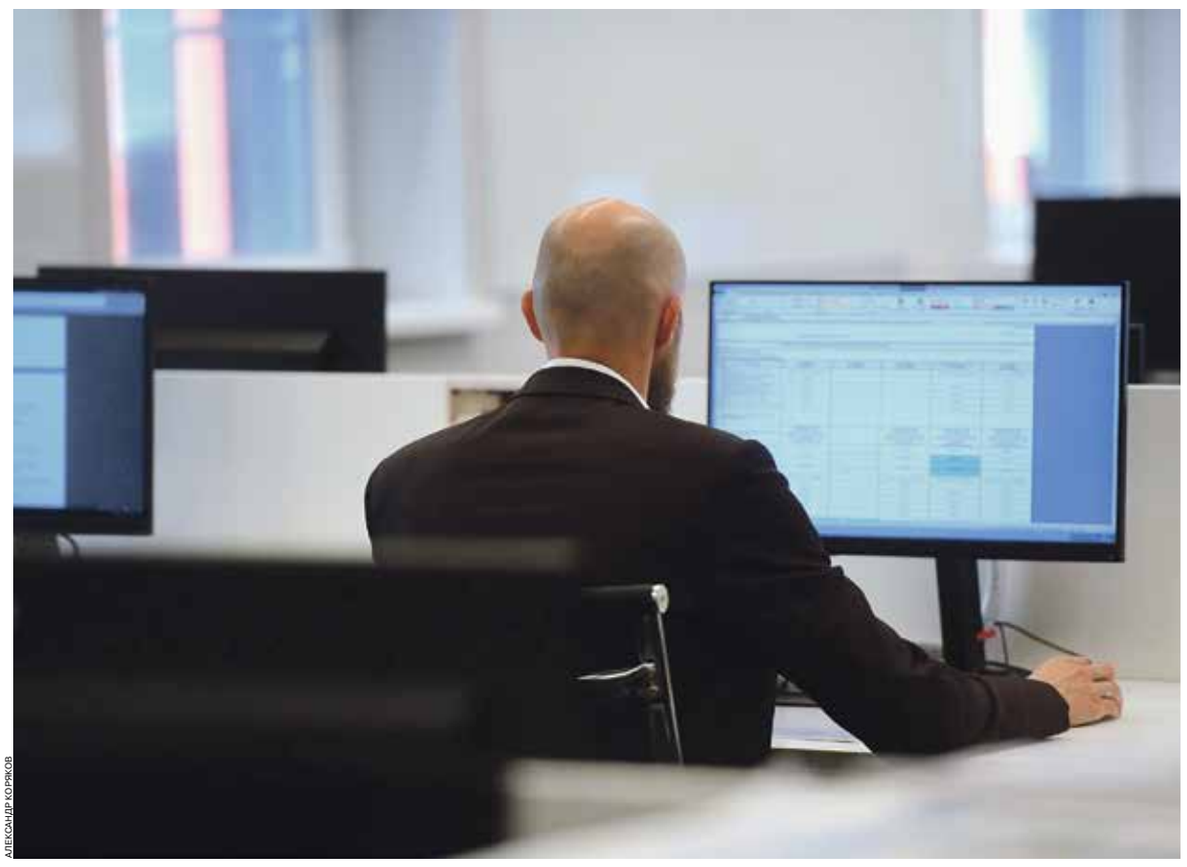
Юлия Нефедова, директор департамента по персоналу товародвижения и IT в онлайн-гипермаркете «ВсеИнструменты.ру», добавляет, что важно не просто предложить курсы, а начать с признания ценности опыта сотрудников. «Люди, которые много лет работали „на деле“, могут бояться, что цифровые решения снизят их значимость. Поэтому важно объяснить, что технологии — это не замена их экспертизы, а инструмент для ее усиления. Цифровые инструменты помогают сделать повседневную работу более эффективной и сэкономить время, что, в свою очередь, освобождает пространство для более глубокого погружения в стратегические задачи»,— говорит она.

Один из эффективных подходов — практичность обучения. Программы должны быть интегрированы в рабочий процесс: короткие модули, практические кейсы, мгновенные результаты. «Это помогает избежать перегрузки и дать сотрудникам чувство прогресса. Например, если в результате внедрения новой цифровой технологии сотрудник экономит десять минут рабочего времени, это уже ощутимый результат, который мотивирует продолжать обучение»,— рассказывает госпожа Нефедова.

Важную роль играет и участие руководства. Настоящая мотивация возникает, когда лидер не только предлагает пройти обучение, но и сам активно демонстрирует использование цифровых инструментов в своей работе. «Когда сотрудники видят, как технологии помогают руководителю решать текущие задачи и достигать целей, это создает атмосферу поддержки и делает процесс переобучения естественной частью профессионального роста»,— заключает она.

Дмитрий Хрущалев, заместитель генерального директора по развитию ГК «Деловые линии», рассказал, что в компании регулярно проводятся опросы сотрудников на тему вовлеченности, и анализируется полученная обратная связь. «На основе этих данных формируются планы развития по подразделениям, а также реализуются проекты, нацеленные на повышение лояльности. В частности, по результатам последнего исследования мы организовали школу руководителей и создали раздел с вакансиями на корпоративном портале для сотрудников, заинтересованных в карьерном развитии внутри компании»,— делится господин Хрущалев.

Эмма Владимирова


АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

Глобальные изменения в цепях поставок и цифровая трансформация создают спрос на новые профессии в логистике

Review Логистика

Ставки сделаны на регионы

Эпоха дефицита складских площадей осталась в прошлом. В 2025 году рынок вошел в фазу стабилизации. На фоне роста предложения и умеренного спроса арендные ставки снижаются, а вакансия растет. Ключевыми трендами становятся экспансия в регионы, переход на гибкие логистические модели и автоматизация процессов. Как игроки адаптируются к новой реальности — в материале «Ъ Северо-Запад».



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

У арендаторов сейчас сильная переговорная позиция, поскольку число доступных для аренды вариантов растет и у них появляется возможность заключить договор на более выгодных условиях


АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

После периода турбулентности, связанного с геополитическими ограничениями, валютными колебаниями и трудностями международных расчетов, компании адаптировались к новым маршрутам поставок, а логистическая система в целом обрела устойчивость

— склады —

Смена тренда

Рынок складской недвижимости Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2025 году постепенно выходит из фазы перегрева. После рекордного роста в 2023–2024 годах, когда острый дефицит площадей подталкивал ставки аренды вверх, он начал стабилизироваться. «Доля вакантных площадей впервые за долгое время превысила 3%»,— говорит Гарольд Власов, управляющий директор 3PL-оператора NC Logistic.

Эксперты констатируют, что сегодня уже нет оснований говорить о дефиците; напротив, баланс спроса и предложения сместился в сторону предложения. По словам господина Власова, на фоне роста предложения и умеренного спроса ставки начали снижаться. Так, по данным на конец 2025 года, аренда складов класса А в среднем составляет около 10 тыс. рублей за квадратный метр в год без учета НДС и операционных расходов.

«Ставки аренды на складском рынке Петербурга и Ленобласти за девять месяцев 2025 года в классе А снизились на 2%, с 10,2 до 10 тыс. рублей за квадратный метр в месяц, в классе В — на 6,8%, с 9 до 8,5 тыс. рублей,— уточняет сооснователь и партнер Bright Rich | CORFAC International Виктор Заглумин.— Подобная динамика связана с сокращением деловой активности на фоне замедления темпов роста экономики и высокой ключевой ставки». По его мнению, в этих условиях компании стали замораживать свои планы по развитию до стабилизации макроэкономической ситуации. Кроме того, часть арендаторов стремится оптимизировать расходы на содержание складов за счет отказа от избыточных площадей и передачи логистики на аутсорсинг 3PL-операторам.

Среди причин коррекции ставок Гарольд Власов называет насыщение рынка, стабилизацию логистических маршрутов и снижение потребности бизнеса в формировании избыточных запасов. «После периода турбулентности, связанного с геополитическими ограничениями, валютными колебаниями и трудностями международных расчетов, компании адаптировались к новым маршрутам поставок, а логистическая система в целом обрела устойчивость»,— поясняет он.

Также коррекции ставок способствует высокая активность девелоперов, которые продолжают реализацию ранее начатых проектов, отмечают эксперты. «По итогам 2025 года в Петербурге и Ленобласти будет введено 608,6 тыс. кв. м складских площадей, что сопоставимо с результатами 2024 года. Это оказывает давление на ставки аренды и способствует росту вакансии»,— приводит цифры господин Заглумин.

При этом, как отмечает Дмитрий Хрущалев, заместитель генерального директора по развитию ГК «Деловые линии», заметной зависимости между изменением арендных ставок и переходом компаний к строительству собственных зданий сегодня не наблюдается. «Основным способом решения дефицита площадей может выступать строительство новых объектов либо реконструкция существующих с последующей адаптацией под требования нового арендатора»,— считает он.

По словам Евгения Бумагина, руководителя департамента по работе со складскими и производственными помещениями IBC Real Estate, ввод площадей в Петербурге и Ленобласти за январь — сентябрь 2025 года на 19% ниже, чем за аналогичный период 2024 года, но все еще значительно выше результатов предыдущих лет. «Таким образом, мы можем предполагать, что региональное развитие остается одной из наиболее значимых тенденций на рынке логистической недвижимости, и ее „законодателями“ выступают онлайн и многоканальный ритейл»,— подчеркивает он.

По словам господина Заглумина, у арендаторов сейчас сильная переговорная позиция, поскольку число доступных для аренды вариантов растет и у них появляется возможность заключить договор на более выгодных условиях. «При этом собственников складской недвижимости охлаждение спроса и увеличение вакансии вынуждают предоставлять клиентам арендные каникулы и, зачастую, дисконт к запрашиваемой ставке аренды»,— указывает он.

Артем Дмитренко, управляющий партнер консалтингового бюро «1702», считает, что компаниям стоит использовать текущую слабость рынка, фиксируя долгосрочные контракты на три-пять лет с защитой от роста ставок выше инфляции. «Особенно это актуально для класса А в Петербурге, где окно возможностей может закрыться к середине 2026 года при восстановлении спроса. Для тех, кто работает в классе В, логика обратная: краткосрочные контракты на год с опционом продления дадут гибкость в условиях растущих ставок в этом сегменте»,— делится мнением эксперт.

Точки на карте

В 2025 году эксперты наблюдают рекордный объем ввода складских площадей: по данным IBC Real Estate, за первые три квартала 2025 года объем нового строительства в целом по России достиг 5,9 млн кв. м. По оценке Виктора Заглумина, основным драйвером складского рынка в регионах РФ выступают маркетплейсы и федеральные розничные сети. «Экспансия позволяет им улучшить зону покрытия страны и расширить число поставщиков. Их активность сосредоточена в тех регионах, где существующих складских мощностей недостаточно для того, чтобы эффективно организовать логистику. В частности, в последнее время маркетплейсы и торговые сети расширяют логистическую инфраструктуру в Сибири и на Дальнем Востоке»,— говорит он.

По словам Ивана Масалова, директора ПЭК: 3PL, с тех пор как российский бизнес переориентировался на восточные направления, существенно вырос спрос на складские хабы во Владивостоке, Новосибирске, Екатеринбурге и других городах, где проходят ключевые грузопотоки.

Собеседники издания констатируют, что важнейшим направлением сегодня является географическая диверсификация. «С целью сокращения транспортных плеч и повышения скорости доставки до конечного потребителя активность постепенно смещается из столичных агломераций в регионы, где формируются новые логистические хабы. В Северо-Западном округе растет значение трасс М11, М12 и коридора „Север — Юг“, усиливается роль Калининграда как логистического узла»,— указывает Артем Хомышин, коммерческий директор ГК «Ориентир».

По оценке Никиты Корниенко, генерального директора SimpleEstate, около 90% качественных складов по-прежнему сосредоточено в московском и петербургском узлах. «Здесь исторически сформированы инфраструктура, транспортные потоки и спрос со стороны крупнейших сетей. Однако регионы активно догоняют. В городах-миллионниках появляются первые современные склады класса А, зачастую построенные по схеме built-to-suit под конкретного арендатора»,— замечает он.

Господин Бумагин отмечает, что в ключевых региональных логистических хабах (городах, где объем существующих складских площадей превышает 1 млн кв. м) введено 1,43 млн кв. м, что стало максимальным значением за всю историю наблюдений. «В развивающихся региональных хабах (в городах, где суммарный объем складов меньше 1 млн кв. м) введено еще больше: 2,01 млн кв. м. Таким образом, мы наблюдаем закономерный итог регионального вектора развития крупнейших онлайн-операторов и многоканального ритейла»,— говорит он. Так, на собственные проекты таких игроков пришлось 49% ввода в ключевых хабах и 27% — в развивающихся. Доля BTS-проектов составила 26 и 51% соответственно. При этом крупнейшими по объемам ввода регионами (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга) за три квартала 2025 года стали Свердловская (391 тыс. кв. м), Воронежская (292 тыс. кв. м), Ростовская (250 тыс. кв. м), Оренбургская (223 тыс. кв. м) и Омская (219 тыс. кв. м) области, перечисляет эксперт.

По мнению господина Дмитренко, рекордный ввод новых площадей продолжится, в целом по России ожидается 6,2 млн кв. м новых складов после 7,6 млн кв. м в 2025 году. «С другой стороны, себестоимость строительства выросла существенно: материалы и рабочая сила подорожали на 30–40% за два года. Новые объекты выходят на рынок с запрашиваемыми ставками на 10–15% выше существующих»,— говорит эксперт. По его мнению, ключевым фактором станет то, как будут себя вести крупные онлайн-ритейлеры. «Если они возобновят экспансию, ставки могут вырасти на 5–10% уже во втором полугодии, если нет — коррекция продолжится»,— полагает господин Дмитренко.

Стратегические «переориентиры»

По словам господина Бумагина, онлайн-операторы, бывшие лидерами спроса в предыдущие годы, радикально изменили тактику и теперь сосредоточены на повышении эффективности использования имеющихся объемов. Как подчеркивает господин Заглумин, для оптимизации расходов компании выводят на рынок избыточные площади в формате субаренды. Этой стратегии придерживаются как крупные онлайн-ритейлеры, так и малый и средний бизнес, что позволяет им снизить издержки и сохранить за собой склад в нужной локации. «Для субарендаторов этот вариант тоже является привлекательным, так как позволяет снять готовое помещение со стеллажами и IT-инфраструктурой. Кроме того, договоры субаренды чаще всего рассчитаны на короткий срок, что позволяет не связывать себя долгосрочными обязательствами»,— объясняет господин Заглумин.

Господин Власов подтверждает, что арендаторы все чаще отказываются от долгосрочных контрактов в пользу гибких и краткосрочных соглашений, что отражает стремление бизнеса быть адаптивным при колебаниях спроса и росте операционных расходов. «Растет интерес к аутсорсингу складского хранения. Активно развивается сегмент 3PL-услуг, спрос на которые увеличился не менее чем на 15% в годовом выражении. Вместо классических складов многие компании выбирают кросс-докинг-площадки и транзитные склады, позволяющие ускорить оборот грузов и снизить потребность в постоянном хранении. Дополнительными факторами роста интереса к аутсорсингу остаются дефицит квалифицированного персонала и удорожание складского оборудования. Это делает услуги операторов полного цикла выгодными и эффективными»,— считает эксперт.

По его мнению, вопрос о выборе между строительством собственного склада и арендой большинство компаний решает в пользу второго варианта. «На фоне высокой ключевой ставки ЦБ и роста стоимости строительных материалов возведение новых объектов для собственных нужд зачастую нельзя назвать экономически целесообразным. Основные игроки, активно реализующие проекты по схеме built-to-suit,— это маркетплейсы и крупные розничные сети. Для остальных компаний аренда готовых площадей остается более оптимальным вариантом с меньшим порогом входа»,— рассуждает Гарольд Власов.

Асатур Ариков, руководитель управления внутрироссийской логистики АО «Мэлон Фэшн Груп», подтверждает, что крупные компании все чаще рассматривают built-to-suit и собственное строительство, если бизнес имеет устойчивый прогноз логистических потребностей на 5–10 лет. «Однако в условиях дорогого кредитования и жестких денежно-кредитных условий большинство компаний пока предпочитают гибкую аренду, дожидаюсь более удобной точки входа. Условия для строительства в 2025 году существенно лучше, чем в 2024 году, но есть основания полагать, что в 2026 году они станут еще более благоприятными»,— предполагает господин Ариков.

При этом, как добавляет господин Корниенко, в ответ на дефицит земли и растущий спрос появляются новые форматы: многоуровневые склады, позволяющие использовать вертикальный объем участка; переоборудование промышленных и офисных зданий под логистику; склады последней мили и даркстор — компактные объекты до нескольких тысяч квадратных метров, из которых осуществляется быстрая доставка внутри города. «Эти решения пока точечные, но тренд очевиден: высокая стоимость земли стимулирует развитие вертикальных и гибридных форматов, которые компенсируют дефицит площадей в городах»,— подчеркивает эксперт.

Михаил Коптев, коммерческий директор федеральной транспортной компании «Скиф-Карго», дает следующие рекомендации: «Что касается рекомендаций при выборе локации, то лучше сделать матрицу „время доставки — стоимость — доступность персонала — риски“ и оптимизировать под KPI (SLA, стоимость доставки, рабочая сила). Для маркетплейсов и e-com подойдут кластеры в пределах 30–60 минут от города, для дистрибуции — логистические узлы у магистралей и портов с возможностью железнодорожного подъезда. Необходимо регулярно мониторить инфраструктурные проекты региона (порты, терминалы, дороги), так как они могут резко изменить привлекательность локации в два-три года».

«Склады „по требованию“ и флекс-площади (почасовая или дневная тарификация для сезонных объемов) — это реальная альтернатива длительным контрактам при волатильном спросе. Переоборудование light industrial под микрофулфилмент позволит снизить высоту стеллажей, добавить больше зон пакинга, чтобы повысить плотность и выручку с квадратного метра использование»,— добавляет господин Коптев.

Вкалывают роботы, а не человек

Повышение эффективности складской логистики эксперты нередко связывают с внедрением передовых технологий. Вместе с тем роботизация на складском рынке носит ограниченный характер. Как отмечает Виктор Заглумин, «такие проекты оправданны в горизонте нескольких лет, так как позволяют увеличить объем хранения продукции, сократить расходы на персонал и снизить вероятность ошибки за счет минимизации роли человеческого фактора». Однако они требуют существенных инвестиций с периодом окупаемости в несколько лет. «Подобные вложения могут себе позволить только ограниченное число игроков, к которым относятся маркетплейсы, федеральные торговые сети, дистрибуторы автозапчастей, логистические операторы»,— заключает он.

Евгений Бумагин убежден, что пока рано говорить о массовой роботизации и ее эффективности, поскольку слишком мало таких объектов и они недостаточно долго работают, чтобы делать какие-то выводы. «В текущих условиях скорее необходимо сделать акцент в части автоматизации процессов на имеющихся складских площадях»,— полагает он.

Гарольд Власов добавляет, что роботизировать уже существующий склад и получить при этом высокую эффективность практически невозможно: для достижения ощутимых результатов объекты необходимо изначально проектировать под работу роботов без участия людей.

«Если говорить об устойчивом тренде в области автоматизации, то стоит отметить развитие систем управления складскими процессами (WMS). Эти системы получили широкое распространение и позволяют оптимизировать управление складом, снижать затраты и повышать эффективность ключевых процессов — от приемки до сборки и отгрузки»,— резюмирует Асан Аджи-Османов, основатель «Сантехники-Онлайн».

Также, по словам Дмитрия Хрущалева, высокоэффективна роботизация сортировки посылок, позволяющая повысить производительность процесса примерно в полтора раза, ускорить операции и снизить нагрузку на персонал.

Иван Масалов видит наибольшие перспективы в SMP-системах роботизации, объединяющих автономные мобильные роботы (AMR), автоматизированные транспортные средства (AGV), роботизированные стеллажи и интеллектуальное ПО для согласованной работы техники. «Эффективность наблюдаем и в AMP-технологиях, которые подразумевают использование роботизированных мобильных платформ, способных самостоятельно перемещаться по складу, выполнять сборку заказов, транспортировку грузов и другие операции»,— подчеркивает эксперт.

Константин Изотов

Review Логистика

Управление непредсказуемостью

В современных условиях страховой полис трансформировался из инструмента покрытия стандартных рисков в динамичный механизм минимизации операционных угроз. На смену долгосрочным контрактам пришло квартальное планирование, вместо классических маршрутов — сложные мультимодальные цепочки, а традиционные риски краж дополнились угрозами диверсий. Наряду с этим возмещение убытков сочетается с предиктивной аналитикой, нацеленной на предотвращение инцидентов. Ключевые тренды, определяющие новые правила игры на рынке страхования грузов,— в материале «Ъ Северо-Запад».



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

Наибольшее количество страховых случаев сегодня связано не столько с конкретным видом транспорта, сколько с этапами перегрузки и перевалки, когда груз перемещается между складами, терминалами и видами транспорта

— страхование —

Нескрытые угрозы

За последние несколько лет мир логистики пережил настоящую революцию. «Пандемия COVID-19 разорвала привычные цепочки поставок, геополитические конфликты перекроили карту торговых маршрутов, а санкции заставили бизнес в считаные месяцы искать новых партнеров и альтернативные пути доставки»,— отмечает Павел Евстратов, директор Центра страхования транспортных рисков ООО «СК „Капитал-полис“», Санкт-Петербург. Появились риски, о которых еще недавно мало кто задумывался: их особенность в том, что они связаны не с привычными авариями или кражами, а с фундаментальными изменениями в том, как устроена глобальная логистика теперь.

«Представьте: десятилетиями грузы шли по отработанным маршрутам — через Суэцкий канал, европейские порты, по хорошо знакомым автотрассам. Вся инфраструктура была изучена, риски просчитаны. Но мир изменился, и бизнес вынужден искать альтернативные пути. Те грузы, которые ранее перевозились большими партиями в контейнерах по морю, теперь могут идти новыми, сложными мультимодальными маршрутами



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

Если раньше логистические компании могли строить стратегии на годы вперед, заключать долгосрочные контракты с проверенными партнерами, то сегодня планирование ведется буквально от квартала к кварталу

с несколькими перегрузками. Это кратно увеличивает вероятность краж, повреждений при перегрузках и любых других происшествий, связанных со сложной дальней дорогой»,— объясняет эксперт.

При этом сотрудники транспортных компаний вынуждены принимать решения в спешке, искать новых перевозчиков без возможности глубокой проверки их надежности, фрахтовать транспорт по плавающим ставкам у малознакомых операторов. «Когда нет времени изучить репутацию грузоперевозчика, проверить состояние его транспорта или оценить опыт водителей, риск инцидента резко возрастает. Груз могут доверить компании с изношенным автопарком или недостаточно квалифицированным персоналом просто потому, что других вариантов нет. Для страховщика это означает повышенную вероятность убытков, что неизбежно влияет на условия полиса и размер страховой премии»,— указывает господин Евстратов.

Наибольшее количество страховых случаев сегодня связано не столько с конкретным видом транспорта, сколько с этапами перегрузки и перевалки, когда груз перемещается между складами, терминалами и видами транспорта, подчеркивает Тина Анистен, владелец группы SinoImport в России. «Именно в эти моменты чаще всего проявляется человеческий фактор: ошибки при креплении, перемещении или разгрузке, которые могут привести к повреждению товара. Если логистический партнер надежен и процессы выстроены системно, риск повреждений и задержек практически исключен»,— указывает госпожа Анистен.

Изменение логистической географии повлияло на структуру страховых случаев. «Ограничения перемещений через территорию стран ЕС спровоцировали рост перевозок по южным и восточным маршрутам: через Турцию, ОАЭ, Иран и ряд африканских государств. Эти направления менее предсказуемы по инфраструктурным и правовым рискам, что увеличивает частоту обращений к страховщикам»,— объясняет Галия Валиулина, руководитель отдела страхования ГК «Интерлизинг». По ее словам, особенно уязвимыми оказываются смешанные мультимодальные схемы, где каждый участок пути несет собственную специфику страхового покрытия и повышенные требования к контролю за движением груза.

«Еще один принципиально новый риск — сокращение горизонтов планирования. Если раньше логистические компании могли строить стратегии на годы вперед, заключать долгосрочные контракты с проверенными партнерами, то сегодня планирование ведется буквально от квартала к кварталу. Нестабильность стала новой нормой»,— сетует господин Евстратов.

Другое значимое изменение — интеграция военных и политических рисков в ежедневную практику страхования. «Эта угроза включает риски причинения вреда имуществу вследствие диверсий или террористических актов»,— делится мнением Игорь Лаппи, генеральный директор компании «Совкомбанк Страхование». По его словам, в настоящее время наблюдается активный рост количества обращений клиентов, включающих необходимость покрытия рисков терроризма и диверсий для наземных перевозок, военных и забастовочных рисков — для международных морских и авиаперевозок. В результате на рынке сложилась ситуация, при которой страховка становится более комплексной, но и более дорогостоящей.

«Растет доля дополнительных коэффициентов, что повышает конечную стоимость полисов. Для бизнеса это стимулирует пересмотр логистических стратегий и поиск баланса между стоимостью страхования и необходимым уровнем защиты грузов»,— добавляет госпожа Валиулина.

По словам госпожи Анистен, для страховых компаний и участников ВЭД сложившаяся ситуация означает необходимость более точной оценки маршрутов и условий транспортировки, а также индивидуального подхода к страховым случаям. «Сегодня клиенты хотят не просто застраховать груз, а получить полное сопровождение поставки „под ключ“: логистику, страхование и урегулирование в одной системе. Это удобно, потому что нет лишних посредников, а вся ответственность за безопасность поставки сосредоточена на одной компании»,— делится мнением эксперт.

Факторы безопасности

Безопасность груза обеспечивается не только страховым полисом, но и цифровыми инструментами мониторинга. По словам госпожи Анистен, особое внимание уделяется моментам погрузки и перегрузки. «На этих этапах используется фото- и видеоконтроль, что позволяет документировать состояние груза и предотвращать спорные ситуации. Благодаря таким системам можно передавать клиентам актуальную информацию о движении груза в реальном времени и оперативно реагировать на любые отклонения. Этот подход повышает прозрачность, снижает риски и существенно ускоряет урегулирование страховых случаев»,— комментирует эксперт.

По мнению господина Лаппи, на первый план выходит автоматизация процессов, реализованная через системы управления транспортом и складскими операциями, которая обеспечивает сквозной мониторинг и контроль. «Кроме того, стандартом становится комплексный подход к безопасности, включающий внедрение и регулярное обновление технологий обеспечения безопасности перевозчиков и грузов»,— указывает он.

Галия Валиулина солидарна с коллегами: «Электронный документооборот, онлайн-отслеживание маршрутов, использование телематических систем и систем спутникового мониторинга позволяют участникам логистической цепочки получать достоверные данные о местоположении и состоянии грузов в режиме реального времени. Это сокращает вероятность ошибок и ускоряет урегулирование спорных ситуаций со страховщиками».

Кроме того, на рынке активно развиваются инструменты аналитики и предиктивного моделирования, которые помогают оценивать риск повреждения или потери груза еще на этапе планирования маршрута. «Такие технологии не только делают перевозки безопаснее, но и повышают доверие между всеми сторонами — от экспедитора до страховой компании»,— добавляет госпожа Валиулина.

По ее словам, на передний план также выходит использование искусственного интеллекта и больших данных: эти технологии позволяют точнее прогнозировать вероятность страховых событий, оперативно настраивать тарифные модели и предлагать клиентам персонализированные решения. «ИИ успешно решает ряд сложных задач в логистике: динамическая маршрутизация, прогнозирование спроса и предиктивное обслуживание техники. Эксперты ожидают технологическое развитие в направлении автономных транспортных средств и более интеллектуальных систем планирования»,— рассказывает Елена Саяпина, управляющий партнер сегмента «Бизнес-консалтинг» IBS. При этом с использованием ИИ связан ряд серьезных рисков, в первую очередь — конфиденциальность и безопасность данных, так как цепочки поставок становятся все более взаимосвязанными и зависимыми от облачных систем.

«Автоматизация трудоемких процессов вызывает дискуссии вокруг потери рабочих мест, и отрасли сталкиваются с этическими вопросами относительно переподготовки рабочей силы. Интеграция ИИ в старые системы управления поставками представляет собой технические и финансовые издержки»,— добавляет эксперт.

По мнению госпожи Саяпиной, будущее ИИ в логистике выглядит многообещающим. «Ожидается, что ИИ продолжит развиваться благодаря инновациям в области квантовых вычислений, периферийного ИИ и когнитивной автоматизации. Способность ИИ обрабатывать большие объемы данных в режиме реального времени будет повышать эффективность цепочек поставок, делая процессы более восприимчивыми к рыночным изменениям»,— подчеркивает эксперт.

«Рынок страхования постепенно смещается от модели „застраховать и забыть“ к партнерству по управлению рисками. Самое важное — появляется заинтересованность в том, чтобы клиент получил груз в полной сохранности, ведь речь идет не просто о возмещении убытков, а о предотвращении простоев и сбоев в его ключевых бизнес-процессах. Часто клиентов интересует не столько компенсация, сколько риски, которые они могут понести перед своими партнерами, клиентами или производственными процессами и как их можно минимизировать»,— указывает Тина Анистен.

Одним из основных трендов эксперт называет комплексные решения «под ключ» — когда один оператор сопровождает поставку, страхование и урегулирование спорных ситуаций, обеспечивая клиенту полную прозрачность и надежность. Другой вариант — персонализированные страховые программы — покрытие под конкретные маршруты, типы грузов, режимы транспортировки, включая специализированные программы для хрупких или ценных грузов.

Таким образом, сегодняшняя реальность требует от всех участников рынка — от грузоотправителей, транспортных компаний и страховщиков — беспрецедентной гибкости и готовности к быстрым изменениям. «Эпоха предсказуемости ушла, и успех теперь зависит от умения адаптироваться к постоянно меняющимся условиям»,— резюмирует господин Евстратов.

Игорь Ковалев

ПСКБ БАНК

Банк, с которым просто

Растем вместе

Гарантии:
в обеспечение исполнения обязательств;
по условиям заключенного контракта;
на участие в тендере.

Виды кредитов:
целевые кредиты;
деньги на цели — материалы, оплату товаров и услуг,
выплату заработной платы.

Вклады и векселя:
Откройте вклад в ПСКБ
и получите дополнительную
прибыль от свободных
средств или купите наши векселя.

Преимущества:
персональный подход;
оперативное решение возникающих вопросов;
гибкость в принимаемых решениях;
открытость и прозрачность.

Мы предлагаем индивидуальные тарифы, быстрые решения и поддержку на каждом этапе — от открытия счета до масштабирования компании.

С нами удобно, прозрачно и выгодно!



Прибыткин Владимир
Председатель совета директоров
+7 921 965-73-26
pvl@pscb.ru



Стуканова Анастасия
Председатель правления
+7 921 658-64-87
san@pscb.ru

Акционерное общество «Петербургский социальный коммерческий банк», генеральная лицензия ЦБ РФ №2551 от 12.02.2015

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

ОЦЕНИВАЙТЕ СВОИ ФИНАНСОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ

Тематические страницы газеты «Коммерсантъ» (Северо-Запад, Review «Логистика») | Роман Уманский — генеральный директор АО «Коммерсантъ» | Михаил Лукин — главный редактор | Андрей Ершов — главный редактор СПб страниц | Мария Кузнецова — выпускающий редактор | Александр Коряков — бильд-редактор | Василиса Сатирская — верстка | Марина Шевченко — корректор | Мария Кузнецова — отдел спецпроектов | Марина Победенная — рекламная служба, тел.: (812) 325-8596, (812) 324-6794, (812) 324-6949 | Ограничение: 16+