

# МЕЖДУНАРОДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА В УКРАИНЕ: ДОСТИЖЕНИЯ ОЩУТИМЫ, НО РЕЗЕРВЫ РОСТА ОГРОМНЫ (МАТЕРИАЛ БЛИЦ-ОПРОСА ЭКСПЕРТОВ)

*От ред.* Редакция журнала «Логистика: проблемы и решения» продолжает практику издания тематических номеров. Как обычно, редакция журнала обратилась к ведущим отечественным экспертам за помощью в раскрытии проблемы международной транспортной логистики.

На сей раз вопросы «блиц» следующие:

1. В чем, по Вашему мнению, основные специфические особенности формирования логистики во взаимоотношениях с партнерами из европейских стран?

2. В чем Вы видите основные проблемы управления цепями поставок с партнерами из стран ЕС?

3. Какие основные логистические инструменты и технологии, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными во взаимоотношениях с европейскими партнерами? Каково, на Ваш взгляд, место интермодальных перевозок в данной системе технологий?

4. Можете ли Вы привести яркие примеры эффективной «еврологистики» предприятий из Украины?

Спасибо всем нашим уважаемым экспертам за обстоятельные ответы на вопросы «блиц». Как всегда, размещаем их в алфавитном порядке фамилий авторов.

**НАДЕЖДА ПОТАПОВА,**

Винницкий национальный аграрный университет, доцент кафедры моделирования и информационных технологий в экономике, Винница:

— 1. Глобализация и интеграция современной экономики способствует развитию конкуренции и эффективности рынков. На сегодня достаточно большое количество территорий вошли в состав интегрированных объединений и структур, а иные должны адаптироваться к созданным ними правилам и условиям. Одним из таких экономических союзов является Европейский Союз (ЕС). Концепция оптимального управления мате-

риальными потоками и цепями поставок в пределах экономического взаимодействия со странами — участницами ЕС, по сути, является еврологистикой. Еврологистику следует рассматривать как составную часть международной (глобальной) логистики.

Позиционирование предприятий на рынках имеет ряд особенностей, которые затрагивают внутреннюю организацию и взаимоотношение с клиентами или партнерами. Прежде всего следует отметить формирование стратегии логистического менеджмента — могут быть выбраны различные формы, какими



предприятие представляет свои интересы на территориях других стран:

1) стратегия базируется на включении логистического блока во внешнеэкономическую деятельность (в этом случае субъектность предприятия определяется законами его страны и адаптируется к другому государству);

2) стратегия базируется на создании международной логистической системы корпоративного типа с узловыми точками в филиалах, отдельных дочерних компаниях, совместных предприятиях и др., функционирующей в правовом поле другого государства с присущими ему особенностями.

Влияние глобализации на логистическую инфраструктуру сказывается на транспортной (прямые потоки или транзитные) и информационной — в части создания виртуальной среды для продвижения и торговли (или адаптации к существующей) — составляющих.

Можно отметить, что вследствие структурных сдвигов экономика Украины за последние годы стала более экспортно-ориентированной. По данным Государственной службы статистики Украины, Украина в 2017 году в сравнении с 2016 годом нарастила экспорт в ЕС на 29,9 %, а импорт — на 21,3 %. В структуре внешней торговли в 2017 году часть стран ЕС равнялась 40,5 % (по сравнению с 2016

годом увеличилась на 3,4 %), в импорте — 41,9 % (по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 1,8 %). Наибольший вес в общем количестве поставок в ЕС по торговой структуре экспорта Украины занимают: Польша (15,5 %), Италия (14,1), Германия (10,0), Нидерланды (9,6 %). Лидирует по экспорту товарная группа агропромышленного сектора — 32,2 %, недрагоценные металлы и изделия из них — 21,4 % (черные металлы и изделия из них — 20,2 %).

2. Наибольшая проблема управления цепями поставок с партнерами из ЕС заключается в оптимальном построении самих цепей поставок. В большинстве случаев формируется цепь поставок, а необходимо было бы учесть цепь стоимости и ценности. К сожалению, Украина для партнеров ЕС стала прекрасным сырьевым партнером и не формирует законченный цикл производства внутри государства. При этом наибольшая часть добавочной стоимости выводится за пределы государства, а соответственно снижается поток стоимости и прибыльности. Если говорить о построении цепей чистой ценности, то здесь наиболее уязвимыми будут входящие инвестиционные потоки из-за нежелания инвесторов финансировать долго окупаемые производственные циклы.

Кроме общих проблем, существуют проблемы государственного и межгосударственного регулирования рынков. Таможенная политика ЕС очень часто является сдерживающим фактором для продвижения продукции украинских производителей.

3. Наиболее эффективные технологии, используемые во взаимоотношениях с европейскими партнерами, — это технологии складирования, транспортировки и информационного сопровождения. На сегодня наиболее перспективными в информационной логистике являются применение виртуальных цепей поставок, а также оптимизация бизнес-процес-



синга на основе управляющих информационных систем. Актуальным остается внедрение lean-технологии.

В 2018 году по сравнению с 2017 годом объем грузооборота автомобильного транспорта Украины увеличился на 6,2 % (перевозки по международному сообщению увеличились на 3,1 %). Транспортировка грузов морским транспортом Украины в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 16 % (международные перевозки уменьшились на 14,2 %). Украина занимает особое место в системе международного транспорта, имея превосходство по территориальному расположению при организации транзитных перевозок. При этом интермодальные перевозки могут значительно снизить затраты в цепях поставок (система контейнерных поездов). Следует отметить, что с учетом роста экспорта сельскохозяйственной продукции актуальным является расширение морской и речной транспортной инфраструктуры.

4. Значительно улучшили логистику крупные предприятия аграрного сектора ориентированные на экспорт зерна. Компания «Кернел» сформировала собственный подвижной состав, получив в управление около 15-17 % всего украинского парка вагонов-зерновозов (после приобретения компании – оператора грузовых вагонов «РТК-Украина»). При этом, являясь собственником зернового терминала в порту Черноморск мощностью около 4,5 млн т в год, компания

формирует прямой цикл перевозок (с учетом перевалок) внутри логистической системы. Компания «Нибулон» формирует собственный флот с целью развития морских и речных перевозок.

**ЕЛЕНА КОЗЫРЕВА,**

**Национальный фармацевтический университет, зав. кафедрой менеджмента и администрирования, д-р экон. наук, проф., Харьков:**

– 1. В настоящее время глобализация производства, перевозок и торговли рассматривается странами ЕС в контексте проблем экономии энергоресурсов, ограниченных транспортных и инфраструктурных мощностей и возрастающего значения фактора экологической безопасности. В сложившихся условиях необходимо предусмотреть более эффективные





логистические и SCM-решения, обеспечивающие возможность более рационального управления грузо- и пассажиро- потоками. Поскольку по экологическим и финансовым причинам существующей транспортно-логистической инфраструктуре достаточно сложно справиться с прогнозируемым ростом объема перевозок, она должна использоваться более эффективно. Осуществляемые перевозки следует консолидировать в логистические центры (ЛЦ) (при выборе интермодальных перевозок), при этом должны оптимальным образом использоваться все виды транспорта в ЛЦ и имеющийся потенциал объектов логистической инфраструктуры. Данная задача стоит не только перед частным сектором (управляющими цепочками поставок, поставщиками логистических услуг, терминальными и транспортными операторами и т. д.), но и, в частности, перед правительствами европейских стран.

2. —

3. Во взаимоотношениях с европейскими партнерами недопустимо работать без стандартов логистических услуг. Стандартизация затрагивает очень много вопросов в сфере и университетского образования, и логистического бизнеса (транспортное экспедирование, деятельность операторов портовых терминалов, организация перевозок, складское хозяйство и пр.). Сегодня из-за того, что транспортно-логистическая сфера деятельности в Украине и не лицензируется, и не сертифицируется, мы имеем много недобросовестных логистических операторов. Разработка стандартов и их дальнейшая сертификация станут толчком для цивилизованного ведения бизнеса с европейскими партнерами.

4. Примером эффективной «еврологистики» является компания «Новый Стиль» (Украина, г. Харьков) — современное производственное предприятие, которое входит в состав крупнейшего европейского мебельного холдинга

NOWY STYL GROUP. Это крупнейший игрок мебельного рынка и лидер в производстве кресел и стульев в странах СНГ и Восточной Европы. Благодаря слаженной работе 2 500 сотрудников компания производит более 4 млн кресел и стульев в год. Мебель под торговой маркой «Новый Стиль» успешно реализуют более 2 000 дилеров в 20 странах мира. Одним из секретов успеха компании, по мнению ее руководителей, является применение принципов Lean-логистики, которая включала следующие этапы ее внедрения: 1) проведение полной диагностики бизнес-процессов компании и поиск «узких» мест, где существуют возможности минимизации расходов и снижения потерь; 2) создание модели потока создания ценности «как должно быть» в компании и принятие плана трансформации; 3) контроль внедрения и прохождения процессов оптимизации (чек-листы) по каждому направлению, уточнение целей и задач; 4) переход к постоянному совершенствованию процессов.

**АЛЕКСАНДР СУМЕЦ,**

**Национальный фармацевтический университет, профессор кафедры менеджмента и администрирования, Харьков:**

— 1. Взаимоотношения с партнерами из европейских стран строятся прежде всего на соответствующих нормативных и подзаконных актах, регламентирующих осуществление субъектами хозяйствования внешнеэкономической деятельности, и на существующих «технических» возможностях первой и второй сторон. В свою очередь, логистика призвана обеспечить эффективное перемещение товаропотоков в пределах выбранного логистического полигона также с учетом существующих правовых норм ведения внешнеэкономической деятельности и технических возможностей логистических систем, ну, скажем, конкретной



цепи поставок. Это одна сторона вопроса. Вторая же касается уровня доверия между партнерами. Таким образом, на мой взгляд, при реализации логистического похода в работе и во взаимоотношениях с партнерами из европейских стран должны учитываться: а) корректные и приемлемые всеми сторонами правовые нормы сотрудничества, б) соответствующий уровень технических возможностей логистических систем, в) высокий уровень доверия друг к другу. Да, конечно же, существуют и другие специфические особенности, но они в нынешних условиях отходят на второй план.

2. Ответ на данный вопрос вытекает из первого. На данный момент времени, на мой взгляд, основными проблемами являются несовершенство законодательства и налоговой политики Украины (например, не совсем обоснованные таможенные сборы), а также высокий уровень бюрократии и коррупции. Далее можно указать на все еще слабую логистическую активность отечественного бизнеса, причиной чего являются прежде всего указанные выше проблемы.

И еще одна ремарка. Сфера управления цепями поставок весьма многогранна и сложна. Она требует от логистов высокой квалификации и обширных знаний в области не только логистики, но и права, психологии, менеджмента, совре-

менных информационных технологий и пр. Если в Европе и Америке логистикой, а тем более управлением цепями поставок, занимаются давно, то, к сожалению, в Украине к этой проблеме повернулись лицом не так давно. А поэтому на сегодняшний день существует реальный голод на специалистов по управлению цепями поставок, особенно международного уровня. И это также является для отечественного бизнеса серьезной проблемой!

3. Вопрос хороший. Кроме стандартного и уже всем известного инструментария логистики, здесь уместно указать на более современный, к которому следует отнести: технологию **Big Data** (это совокупность технологий, которые призваны оперативно и корректно совершать операции с быстро поступающими большими массивами данных в очень больших объемах, что весьма важно для управления цепями поставок); **GRID-технологию** (поддерживает общее и скоординированное использование различных ресурсов, необходимых для эффективного функционирования экономических систем, каковыми, безусловно, являются и цепи поставок); технологию **Blockchain** (предоставляет реальную возможность достичь прозрачности, защищенности и транспарентности информации как для поставщиков продукции и услуг, так и для клиентов); **сенсорные технологии** (облегчают выполнение определенного круга логистических операций и процессов, в частности коммуникационных); **технологии цифровизации транспорта** (в их основе лежит единое цифровое пространство, что, помимо всего прочего, позволяет повысить безопасность и устойчивость цепей поставок).

4. Из того, что мне известно, могу лишь указать на компанию «Агро Инвест Україна», сельскохозяйственное предприятие «НИБУЛОН», а также на компании Agro-Maas NV, TERRA FOOD, «Кернел-Трейд».