

МЕДВЕДЕВ ПОБЛАГОДАРИЛ ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ ЗА ЗАРЯД ОПТИМИЗМА

15—18 ЯНВАРЯ 2014 ГОДА, МОСКВА, РАНХ ИГС ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

Гайдаровский форум — одно из крупнейших ежегодных научных событий международного уровня в России в области экономики. Его организаторы — РАНХ иГС при Президенте РФ, Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара.

Форум был посвящен одной из самых значимых проблем современности — устойчивому развитию в условиях неопределенности. На конференции «Россия и мир: устойчивое развитие» обсуждались такие актуальные вопросы, как посткризисное развитие мира, особенности этого процесса в России, макроэкономические риски и возможности рецессии. В ходе работы форума были представлены доклады Международного валютного фонда и Всемирного банка с прогнозом экономической ситуации в России и мире до 2030 г.

В форуме приняли участие генеральный секретарь Организации экономического сотрудничества и развития Анхель Гурриа, вице-президент Всемирного банка по устойчивому развитию Рэйчел Кайт, заместитель директора Европейского департамента МВФ Аасим Хусейн, президент Университета Боккони, председатель совета министров Италии 2011—2013 гг. Марио Монти, председатель J.P. Morgan Chase International Яков Френкель, министр экономического развития РФ Алексей Улюкаев, министр финансов РФ Антон Силуанов, министр здравоохранения РФ Вероника Скворцова, министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров, министр энергетики РФ Александр Новак, министр труда и социального развития РФ Максим Топилин, президент Республики Татарстан Рустам

Минниханов, президент и председатель правления Сбербанка России Герман Греф, председатель Счетной палаты РФ Татьяна Голикова, председатель Альянса за финансовую доступность, управляющий партнер Глобального партнерства за финансовую доступность стран Группы Двадцати Ханниг Альфред, второй президент Чешской Республики Вацлав Клаус и другие.

Эксперты обсудили будущее индустриальной структуры, перспективы энергетических рынков и противоречия ресурсных экономик, социальную стабильность, эффективную модель здравоохранения, глобальные политические тренды и мировые тенденции в области культуры.

Премьер-министр РФ Дмитрий Медведев, посетив пленарное заседание Гайдаровского форума, посвященного развитию экономики, поблагодарил его участников за то, что им удается подзаряжать правительство РФ оптимизмом.

«В конце, по завершении дискуссии, проникаешься оптимизмом. Даже кризис, как сказал мой коллега, господин Анхель Гурриа (генсек ОЭСР), в России лучший. Одно это достойно того, чтобы вынести в лозунг сегодняшней нашей встречи, нашего форума. Проблемы остаются, но уж точно после таких разговоров мы знаем, как поступить лучше и не боимся совсем», — сказал Медведев с улыбкой.

В рамках форума прошел круглый стол «Инфраструктура и ресурсы логистики: ограничения и возможности».

ЕВГЕНИЯ ЛИСИНА

ответственный редактор журнала «Логистика»

КРУГЛЫЙ СТОЛ

«ИНФРАСТРУКТУРА И РЕСУРСЫ ЛОГИСТИКИ: ОГРАНИЧЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ»

16 ЯНВАРЯ 2014 ГОДА

Мероприятие было организовано Комитетом по логистике Торгово-промышленной палаты РФ при участии ведущих экспертов. На нем поднимался вопрос влияния логистической отрасли на экономический рост в современных условиях.

Открывая дискуссию, председатель комитета Олег Дунаев призвал участников рассматривать комплексно стоящие на повестке дня вопросы, а также рассмотреть возможности промышленной кооперации между компаниями и регионами на основе логистики и оценить перспективы перехода к новому этапу экономического роста с помощью логистических механизмов.

Аналитическую базу заложили доклады представителей РБК и Boston Consulting Group, которые подвели итоги рынка в 2013 году и сделали акцент на некоторых тенденциях. По оценке главного аналитика РБК Людмилы Симоновой, российский рынок транспортно-логистических услуг за предыдущий год вырос на 3,7%, лидирующими сегментами были складские услуги и экспресс-доставка (20%). В 2014 году прогнозируется определенное повышение динамики, хотя многое по-прежнему будет зависеть от темпов роста ВВП. В мировом разрезе данные цифры выглядят умеренно, учитывая 20%-ное увеличение размера рынка в Китае. Директор московского офиса BCG Григорий Рубин отметил изменение стратегий ведущих компаний и места логистики в них после кризиса 2008—2009 годов. В ре-



зультате отрасль стала больше восприниматься как инструмент снижения издержек, в то время как раньше первостепенное значение имел ее рост. Стоит заметить, что структура российского логистического рынка весьма своеобразна, поскольку

80—85% приходится на транспортировку сырья, а меньшая ее часть — на грузы с высокой добавленной стоимостью. Как следствие, спрос на интегрированные услуги, в том числе логистический консалтинг, сильно уменьшился.

Тезис о повышении значимости логистики в стратегиях получил поддержку и развитие. По мнению председателя профильного комитета Торгово-промышленной палаты России Олега Дунаева, данный факт свидетельствует о трансформации логистики в стратегическое управление нового типа. Кроме того, в настоящее время многие предприятия обращают внимание не только на внешние цепи поставок, но и на внутрипроизводственную логистику, о чем рассказал Олег Проценко, декан «Института менеджмента и маркетинга» РАНХ и ГС. На сегодняшний день логистическая отрасль обладает значительным потенциалом как с точки зрения повышения эффективности бизнес-процессов различного уровня, так и с точки зрения обеспечения динамичного и технологичного роста российской экономики. Однако пока остаются открытыми вопросы, будут ли отечественные предприятия интегрировать логистику в собственные стратегии и насколько успешными будут их шаги в этом направлении?



Барьеры, сдерживающие потенциал логистики для динамичного роста экономики, могут быть обобщены в три группы.

К первой из них относится недостаток доверия между грузоотправителями и логистическими операторами, который заключается в отсутствии уверенности у первых в том, что они получают необходимый им уровень сервиса за оптимальную стоимость. Данное обстоятельство вынуждает многих развивать собственные логистические возможности, ярким примером которых являются крупные торговые сети («Магнит», X5). Отсутствие аутсорсинга обусловлено неразвитостью предложения по обслуживанию сложных, регионально диверсифицированных цепей поставок, что заставляет предприятия заниматься непрофильной для них деятельностью, создавая склады и оперируя транспортным парком. Стоит заметить, что малые и средние предприятия не могут позволить себе развивать собственные логистические компетенции, они нуждаются в определенной гибкости и адаптивности со стороны логистических компаний. Подобные примеры встречаются, хотя и не всегда. В этой связи своим опытом поделился директор по развитию ОАО «РЖД Логистика» Денис Мазурин, рассказав о проекте, призванном компенсировать выведение из обращения среднетоннажных контейнеров.

Ко второй группе относятся таможенные барьеры. По словам заместителя председателя Совета по таможенной политике ТПП РФ Владимира Ершова, практика оформления документов на таможнях в России требует крайне компетентного подхода со стороны участников внешнеэкономической деятельности, хотя в идеальных условиях таможенное законодательство и процедуры должны иметь более понятную и прозрачную структуру. Безусловно, ФТС России делает значительные успехи в этом направлении, несмотря на весьма неудовлетворительные результаты международных оценок (например, Logistics Performance Index Всемирного банка).

Третьим барьером является неэффективность текущего положения на рынке, которое характеризуется наличием значительной «серой» зоны, свойственной, в частности, автотранспортным операциям, когда компании используют технически несовершенный под-

вижной состав и предоставляют некачественную услугу. Дмитрий Антонов, генеральный директор Союзвнештранса считает это ограничителем как для грузоотправителей, так и для других участников логистического рынка. Следовательно, трансформация отрасли в интересах эффективности функционирования предприятий требует обеспечения правил перевозки грузов, четкого регламентирования допуска водителей к работе с определенными типами грузов и др.

Несмотря на то что механизмы перехода к новому этапу экономического роста на основе логистики получили достаточно общее освещение, можно констатировать ряд ключевых векторов развития: консолидация и эффективные, гибкие институты.

Консолидация может протекать в трех формах: реализация концепции конкуренции и кооперации на рынке (cooperation), органический рост, поглощения. К наиболее известным примерам первой формы относятся альянсы в сфере воздушных перевозок (Star Alliance, Sky Team) и экспресс-доставки, что позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Самый быстрый сценарий консолидации в контексте увеличения масштаба деятельности, по мнению Григория Рубина, — поглощения. К ним можно отнести сделку по покупке РЖД Gefco. Однако этот инструмент доступен только крупным отечественным либо международным компаниям. Органический рост, в свою очередь, происходит значительно более медленными темпами ввиду множества ограничений: финансовых кадровых и пр. Консолидация — важный механизм обеспечения качества и, как следствие, повышения доверия. Однако не стоит забывать, что приемлемый уровень цен и оптимальное качество возможны лишь при условии получения эффекта масштаба, доступного только глобальным игрокам и крупнейшим национальным компаниям. В связи с этим остается открытым вопрос о месте малых и средних предприятий, а также стратегиях, которыми они должны руководствоваться для удовлетворения спроса со стороны промышленных и торговых фирм, в том числе крупных.

Тема эффективности институтов неоднократно поднималась на Гайдаровском форуме и рассматривалась с разных точек зрения по отношению к экономике России. В части, касающейся логистики, она также актуальна, поскольку назрела необходимость обновления институтов контроля, финансовой поддержки и частично-государственного партнерства. В настоящее время важно обеспечить стандарты качества предоставляемых услуг для субъектов экономики не просто во избежание дополнительных рисков, но и для снижения издержек с последующей реализацией конкурентных преимуществ. Эти планы требуют контроля со стороны государственных органов для сокращения «серой» зоны, о чем ранее упоминалось. Для этого необходимо комплексно использовать государственные финансовые механизмы в интересах национальных предприятий, чтобы они могли предоставлять качественный сервис и быть конкурентоспособными как на внутреннем, так и на международном рынке. Это подразумевает продуманное развитие транспортно-логистического пространства и инфраструктуры, а также наличие соответствующих стратегий и программ. Важное место в данном аспекте отводится частно-государственному партнерству. Людмила Симонова считает, что полезно воспользоваться опытом Бразилии, структура экономики которой схожа с российской, где в ближайшие годы на подобные проекты будет выделяться порядка 120 млрд долларов.

Таким образом, с учетом дискуссий экспертного сообщества можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день произошло смещение приоритетов в деятельности компаний и изменение стратегий с акцентом на логистику для реализации собственных конкурентных преимуществ. Активизировался спрос на оптимизацию внешних цепей поставок и внутренних бизнес-процессов предприятий. Тем не менее качественные и стоимостные параметры предложения не всегда отвечают потребностям клиентов. Важно продолжать работу по укреплению доверия посредством консолидационных и институциональных механизмов с вовлечением крупнейших мировых и национальных игроков, не забывая при этом про основу экономики в лице малого и среднего бизнеса. Реализация данных начинаний потребует новых подходов со стороны государства и частного сектора, что должно привести к синергетическому эффекту для экономического развития страны.

ДМИТРИЙ ЕЖОВ

Комитет по логистике, ТПП РФ, координатор проектов



ЛЮДМИЛА СИМОНОВА,
Департамент
консалтинга
РБК,
главный
аналитик

РЫНОК ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В 2013 ГОДУ

**Мировой рынок
транспортно-логистических услуг**

Страна, регион	ВВП	Логистические затраты	Доля логистических затрат в ВВП, %	Транспортно-логистический рынок	Рынок ТЛУ (логистический аутсорсинг)*	Доля аутсорсинга, %	Доля страны в мировом рынке ТЛУ, %
США	15650	1332,0	8,5	1141,9	928,3	81,3	23,0
Европа	16210	1487,6	9,2	1197,9	773,9	64,6	19,2
Китай	8260	1486,8	18,0	1210,6	593,2	49,0	14,7
Бразилия	2396	277,9	11,6	224,4	121,2	54,0	3,0
Россия	2013	382,5	19,0	307,7	99,7	32,4	2,5
Мир, всего	71830	8350,6	11,6	7322,0	4027,0	55,0	100,0

*Примечание: включая услуги по транспортировке нефти и газа по трубопроводам.

МИРОВОЙ РЫНОК ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ: ИТОГИ 2013 ГОДА

- Рост рынка транспортно-логистических услуг (ТЛУ) оценивается в пределах 4%.
- Снижение динамики мировой торговли под воздействием рецессии в Еврозоне отрицательно сказалось на темпах роста международных грузоперевозок и экспедиторских услуг.
- Доля транспортно-экспедиторских услуг — 55%, комплексных логистических решений — 27%, управленческой логистики — 18%.
- Более высокие темпы роста в сегменте 3PL-услуг — 7%, доля на рынке ТЛУ — 17,5%.

- В Европе снижение объема рынка ТЛУ на 3%.
- Наиболее динамичный рост в Азии — более 20%.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ: ИТОГИ 2013 ГОДА

- Замедление темпов роста экономики (1,4%), промышленного производства (0,1%), потребительского и инвестиционного спроса, а также неопределенность ситуации на мировых сырьевых рынках отрицательно сказались на динамике рынка ТЛУ.
- По оценке РБК.research, в 2013 году рынок ТЛУ увеличился на 3,7% (ниже уровня инфляции) в результате негативной динамики грузооборота в сегменте транспортных услуг, особенно пользования железнодорожным транспортом.
- Совокупный объем рынка ТЛУ в 2013 году оценивается в 2101 млрд руб. (\$65,6 млрд).
- Изменения в структуре рынка связаны с опережающим ростом сегмента складских услуг. Его доля возросла до 6,0%, в то время как доля транспортных услуг снизилась до 87,0%.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ГРУЗОПЕРЕВОЗОК: ИТОГИ 2013 ГОДА

- Объем рынка транспортных услуг — \$56,8 млрд (железнодорожный — 74,5%, автомобильный — 11%, перевалка в портах — 10%).
- Коммерческий сегмент обеспечивает 43% транспортировки грузов и 95% грузооборота.
- Снижение коммерческих перевозок и грузооборота транспорта на 2%.
- Рост стоимостного объема рынка транспортных услуг на 2,2% (при среднем росте тарифов в 5%).
- Рост грузооборота морских портов России на 3,5% (наливных грузов — +5,9%, сухих — 0,6%).

РЫНОК СКЛАДСКИХ УСЛУГ. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА РЫНКА

- В 2013 году ввод новых складских объектов для коммерческого использования и сохранение высокого уровня заполняемости на фоне высоких арендных ставок позволят компаниям, работающим в данном сегменте, сохранить высокие темпы роста — 25,6%.
- 56% качественных коммерческих складов сосредоточены в Москве и Московской области, на долю Санкт-Петербурга, включая Ленинградскую область, приходится 14%, совокупная доля регионов РФ — 30%.
- Рейтинг регионов РФ возглавляют Свердловская и Новосибирская области, на третьей позиции — Татарстан.
- Наиболее высокие темпы прироста качественных складских площадей демонстрирует Краснодарский край: 7-е место среди регионов РФ, кроме столичных.

ПРОГНОЗ РОСТА РЫНКА ТЛУ ДО 2016 ГОДА (БАЗОВЫЙ ПРОГНОЗ)

- Замедление темпов роста рынка ТЛУ до 3,7% в 2013 г., постепенное повышение динамики в 2014—2016 годах.
- В структуре рынка ожидается снижение доли транспортных услуг, прежде всего ж/д перевозок.
- С 2014 г. замедление годового прироста качественных коммерческих площадей за счет увеличения масштабов строительства объектов built-to-suite и сокращения доли «спекулятивных» складов в общем объеме ввода новых терминалов.
- Наиболее динамичный сегмент — экспресс-доставка (около 20% в год): рост электронной торговли, региональная экспансия экспресс-операторов, усиление тенденции передачи логистических функций на аутсорсинг.

Источник: РБК.research

БОЛЕЕ 300 ПЕРЕГОВОРОВ О ПОСТАВКАХ В СЕТИ ПРОВЕЛИ УЧАСТНИКИ 10-ГО ВСЕРОССИЙСКОГО ФОРУМА «ПРОДАЖИ—2014: ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА, ПОСУДА, ПОДАРКИ»

21 ЯНВАРЯ 2014 ГОДА, МОСКВА,
ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»,
ВЫСТАВКА «КОНСУМЭКСПО-2013»

Организаторы (КВК «Империя») предоставили делегатам форума возможность предложить свою продукцию закупщикам федеральных, региональных и специализированных розничных сетей («Фамилия», «Сток-Центр», Wildberries, сети АЗС «Нефтьмагистраль» и «Трасса», Seven и др.). По оценкам представителей ритейла, более 30% переговоров оказались результативными и помогут им в формировании ассортиментных матриц.

На Центр закупок сетей непродовольственных товаров делегаты пришли подготовленными: переговорам предшествовал цикл мастер-классов по входу в сети и увеличению объемов продаж. Разбор ключевых сложностей в работе с ритейлом дали ведущие эксперты России Петр Офицеров (Real Work Management), Дмитрий Потапенко (MDG Inc.) и Ирина Бондарук (сеть универмагов «Авоська»), сделав акцент на следующих ошибках поставщиков.

- **Ошибка 1.** Вера в существование «волшебной пилюли», которая позволит войти в сеть и продавать в ней свой товар... Ее нет! Менеджер производителя должен «жить» в магазинах сети-клиента.
- **Ошибка 2.** Искренняя убежденность в том, что байер сам выйдет на связь после переговоров. Увы, не выйдет.
- **Ошибка 3.** Вера в уникальность своего продукта: поставщики не знают своих конкурентов, а если и знают, то только самых близких.
- **Ошибка 4.** Мнение, что закупщик купит то, что вы ему предложите. Нет, закупщик купит то, что нужно конечным покупателям. По факту, из 4 млн SKU категорийный менеджер должен отобрать 4 тысячи.
- **Ошибка 5.** Убежденность в том, что можно войти в неизвестную сеть... Поставщик должен знать не только профиль сети, количество и географию магазинов, у поставщика должны быть «досье» на закупщиков и их начальников.

«Участвовали на форуме впервые. Порадовала та открытость, категоричность, с которой выступали докладчики. Одно-

значно, рекомендации услышали, будем применять в работе», — отметил один из поставщиков.

Тему работы с ритейлом продолжил Евгений Кореньков (Retail Expert), описавший правило «3 x 100», которое позволяет не только войти в сеть, но и не «вылететь» с полки. Для решения этих задач возможности поставщика должны иметь трехкратный запас прочности: по ассортименту, времени и обеспечению торговых точек.

Завершился форум практическим семинаром Александра Соколова, в рамках которого были разобраны ошибки и удачные решения, встречающиеся на виртуальном пространстве рынка HouseHold: от постановки технического задания подрядчику до получения кредита доверия и удержания покупателя. В основу наполненного практическими примерами выступления лег анализ нескольких десятков Интернет-магазинов посуды и товаров для дома.

Следующий Центр закупок сетей непродовольственных товаров состоится в апреле 2014 года в рамках XV Всероссийского антикризисного торгового форума и соберет более 60 розничных сетей.

МАКСИМ ЧУБАЧУК
КВК «Империя»



ТВЭЛ ЗАПУСКАЕТ ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СЛУЖБЫ СНАБЖЕНИЯ

23—24 ЯНВАРЯ 2014 г.,
МОСКВА, ОАО «ТВЭЛ»

В декабре минувшего года Управляющий совет ОАО «ТВЭЛ» одобрил проект развития компании, направленный на совершенствование существующей службы снабжения. Старт проекта состоялся в штаб-квартире ТВЭЛ в Москве и прошел в виде семинара-обсуждения для руководителей логистических служб предприятий, входящих в состав топливной компании.

Особенность семинара состоит в его цели: руководство ТВЭЛ воспользовалось инновационным методом внедрения изменений, основанным на вовлечении менеджмента предприятий в процесс изменений с самого старта проекта. Если при стандартном подходе план проекта спускается администрацией на руководство подразделений без необходимых разъяснений и возможностей что-то дополнить, то в данном случае, участники семинара имели возможность поучаствовать в создании плана, внести свои замечания и коррективы.

В рамках мероприятия обсуждались такие вопросы, как влияние складских процессов на систему управления запасами, ключевые проблемы по вопросам снабжения, основные подходы к организации эффективного складского хозяйства и ряд других.

Участие в семинаре приняли директор департамента МТО ОАО «ТВЭЛ» Сергей Чекулаев, начальник отдела МТРиО Владимир Николашин, сотрудники проектного офиса «Оптимизация системы МТО», руководители служб МТО и складских хозяйств предприятий ТК.

Руководитель проекта «Оптимизация системы МТО» Игорь Стариков в своем выступлении рассказал о его целевых показателях. В их числе снижение складских запасов на предприятиях топливной компании, оптимизация складской инфраструктуры и материальных потоков, внедрение в ОАО «ТВЭЛ» категорийного менеджмента (план действий для эффективного управления закупками, поставками, запасами и взаимодействия с поставщиками в рамках категории).



«По итогам семинара на предприятиях компании планируется создать рабочие группы по реализации проекта, — рассказал Игорь Стариков. — Задачи определены, установлены целевые показатели. В частности должна быть оптимизирована складская инфраструктуры, сокращены сроки оборачиваемости запасов, снижены затраты на содержание складов».

В ходе семинара опытом успешной реализации проектов на предприятиях ГК «Росатом» поделились представители компании «А ДАН ДЗО». Консультанты привели примеры выполненных проектов с демонстрацией «как было» и «как стало» в фотографиях и показателях, а также провели тест-обсуждение с участниками.

Важно, что общение консультантов с персоналом ТВЭЛ было основано на практических, а не на теоретических примерах. Отдельное внимание было уделено формированию единого понятийного поля. Каждый участник мероприятия вернулся к исполнению своих непосредственных обязанностей с пониманием грядущих изменений и желанием в них участвовать.

В работе семинара принял участие главный редактор журнала «Логистика» Михаил Васильев. Он поделился опытом работы по организации подобных мероприятий с руководителями проекта.

По материалам компаний «ТВЭЛ» и «А ДАН ДЗО»



ТОПЛИВНАЯ КОМПАНИЯ РОСАТОМА «ТВЭЛ» ВХОДИТ В ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННУЮ СТРУКТУРУ РОССИЙСКОЙ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ. ТК «ТВЭЛ» ОБЪЕДИНЯЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И НАУЧНЫЕ АКТИВЫ В СФЕРЕ ФАБРИКАЦИИ ЯДЕРНОГО ТОПЛИВА, РАЗДЕЛИТЕЛЬНО-СУБЛИМАТНОГО КОМПЛЕКСА, А ТАКЖЕ ПРОИЗВОДСТВА ГАЗОВЫХ ЦЕНТРИФУГ И ОБОРУДОВАНИЯ К НИМ. ТОПЛИВНАЯ КОМПАНИЯ «ТВЭЛ» СОЗДАНА В ЦЕЛЯХ ДОСТИЖЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЯДЕРНО-ТОПЛИВНОГО ЦИКЛА, ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ.