Логістика зсередини. Як наразі вибудовує процеси логістична компанія на прикладі Marine Service Ukraine

На тлі призупинення роботи портів Великої Одеси логістичний ринок знаходиться у масштабній перебудові: бізнес адаптується, враховує ризики, шукає нові шляхи експорту-імпорту й одночасно намагається зберегти строки та вартість доставки прийнятними для клієнтів.

USM розповідає про актуальні виклики та думки українського логістичного сектору на прикладі компанії Marine Service Ukraine, яка надає комплексні митноброкерські та експедиторські послуги. Що про логістику зсередини в ці хаотичні часи розповіла виконуючий директор MSU Тетяна Шевчук – читайте нижче.

«Ми не працюємо через силу й не нехтуємо людьми»: про обстріли, графіки, мобілізацію працівників та домовленності з іноземними компаніями

– Які фактори сьогодні найбільше впливають на роботу логістичної компанії? Це економічні ризики, ситуація на кордонах, війна?

Звісно, все і водночас. Спробую розібрати по одному.

Військові ризики ніхто не скасовував, і в останні тижні вони є ледь не найбільшим викликом, особливо на тлі останніх атак на чорноморську портову інфраструктуру. На щастя, за цей час у нас не було ситуацій, коли вантаж або транспортний засіб, яким він рухався, постраждали фізично.

Війна, своєю чергою, впливає на напрямок вантажопотоків. І не тільки в ці місяці, увесь час – раніше багато вантажів йшло через Одеський або Чорноморський порт, проте після початку

повномасштабної війни ми значно більше працюємо через європейську логістику. А це означає, що потрібно дотримуватися правил Євросоюзу.

Наприклад, є суворі обмеження щодо ваги контейнера, особливо в Польщі. І якщо клієнта не проконсультували на початковому етапі, ще коли вантаж виходить із Китаю, потім у нього можуть виникнути проблеми. Це один із тих нюансів, які з'явилися саме через переорієнтацію логістики на європейські маршрути.

Ще один із важливих факторів — паливо. Ми, звісно, дуже залежимо від його вартості. Від пального залежить і вартість фрахту, і вартість наземної логістики. Через це в доставках із європейських портів постійно відбуваються коливання цін, і ринок потрібно регулярно моніторити.

Є й сезонні фактори. Наприклад, зараз був літній період, спека, і через це частина трас може бути закрита для руху вантажівок у денний час. На Дунаї посуха, перевезення вантажів цією водною артерією на деяких ділянках і взагалі призупинилося. Це також може призводити до затримок.

Окремо є правила щодо режиму руху й відпочинку водіїв. Водій не може їхати безперервно, він має відпочивати. В Україні цих правил не завжди дотримуються так суворо, а в Євросоюзі до цього ставляться дуже серйозно. Але є інші речі, з якими ми стикалися. Наприклад, водіїв можуть мобілізувати, і це теж впливає на логістику. Багато компаній зараз говорять про нестачу людей, зокрема водіїв.

Іноді навіть термінали залишаються без вантажників. Якщо на терміналі виникає така ситуація, а нам потрібно виконати роботу сьогодні, ми самі шукаємо людину ззовні компанії. Оформлюємо їй пропускні документи на термінал, і вона працює саме з нашим вантажем.

Чекати, поки термінал сам знайде вантажника, не завжди доцільно. Бо це простій машини, додаткові витрати на послуги термінала і ризик для нашої репутації. Якщо ми пообіцяли клієнту виконати роботу сьогодні, то не можемо просто чекати тиждень.

— В умовах обстрілів, зупинки терміналів і постійних змін що для логістичної компанії важливіше: дотримуватися графіка за

будь-яку ціну чи швидко адаптуватися, коли графік зривається?
Ми адаптуємося. Тут потрібно враховувати і людський фактор: співробітники ризикують через обстріли, не висипаються, у всіх різні обставини. Наприклад, наш брокер живе в Чорноморську, а там зараз дуже складна ситуація, у самому місті.
Тому ми підлаштовуємося. Є співробітники, які працюють уночі, бо вдень у них немає такої можливості. Наша основна мета — досягти результату для клієнта, але ми не працюємо через силу й не нехтуємо людьми. Тому потрібно знаходити золоту середину: щоб клієнт отримав якісну послугу, а команда могла працювати далі й надавати цю послугу наступним клієнтам. Не можна просто «загнати коней», бо так довго працювати неможливо — а ми на ринку вже 20 років.
— Часто буває ситуація, коли вантаж уже прибув, але термінал простоює через обстріли або інші обставини, і вивезти контейнер неможливо. Як у таких випадках вирішується питання демереджу?
Це залежить від лінії, якою фрахтується контейнер. У кожної лінії є свої безкоштовні дні: в когось це три дні, в когось може бути два тижні. Ці умови зазвичай фіксовані й не змінюються автоматично через форс-мажор в Україні, бо лінії працюють за правилами інших юрисдикцій.
Але в таких ситуаціях наш відділ логістики звертається до лінії, описує обставини й пояснює, чому виникла затримка, і вже після цього можна просити або знижку, або продовження безкоштовного періоду. Компанії часто йдуть назустріч. Повністю від демереджу, звісно, можуть не звільнити, але отримати знижку реально, і це теж частина нашої роботи: не просто організувати доставку, а й вести такі переговори, щоб мінімізувати додаткові витрати для клієнта.
— Чи були останнім часом вантажі, які застрягали через обстріли? Наскільки зараз ситуація критична?
Зараз ми все ж рекомендуємо фрахтуватися на європейські порти. Ми переважно працюємо з імпортом, і основний напрямок для нас — Китай, хоча є й інші країни. Сам маршрут може залежати від запиту клієнта: найчастіше це Польща або Румунія, але бували випадки, коли клієнту було зручніше заводити вантаж,

наприклад, через Грецію.
Далі ми організовуємо наземну логістику. Забираємо контейнер з європейського порту і вже або через склад перевантажуємо товар у тентовану вантажівку, або веземо його контейнеровозом безпосередньо в контейнері.
Але з урахуванням нинішніх реалій часто краще зробити перевантаження, здати контейнер у порту й не бути прив’язаними до демереджу. Тому що в частини ліній є можливість здати порожній контейнер на території України, а частина вимагає повернути його саме в той порт, куди він прибув.
Наприклад, якщо контейнер прийшов у Гдиню, лінія може вимагати повернути його порожнім назад у Гдиню. А це додаткові витрати. До війни, коли Одеса й Чорноморськ були основними портами, все було простіше: контейнер можна було здати в тому ж українському порту. Зараз ситуація інша — ти проїхав пів Польщі, пів України, а потім ще маєш везти порожній контейнер назад.
— Після блокувань 2023–2024 років ризик проблем на польському кордоні вже закладається у вартість логістики чи це досі вважається форс-мажором?
Це все одно вважається форс-мажором. Якщо зараз закладати в ціну те, що наразі не відбувається і невідомо, чи відбудеться, ми просто втратимо конкурентоспроможність на ринку. Неможливо заздалегідь додавати до вартості всі потенційні форс-мажори.
Коли ми вже веземо вантаж фурою або контейнеровозом через кордон, угода з перевізником укладається під конкретну ситуацію. Наприклад, ми знаємо, що через три дні потрібно забрати контейнер із порту, і погоджуємо вартість: скільки коштуватиме забрати його, доставити на склад клієнта, провести митне оформлення в певній митниці — у Києві, на заході України, в Одесі чи в іншому місці.
Після цього у нас уже є фіксована ціна послуги. А свої форс-мажори й ризики в цю вартість закладає перевізник.

— Тобто зараз неможливо будувати довгострокове планування так, як це працювало раніше?
Так, зараз ми не можемо довгостроково запланувати все наперед.

Рішення доводиться ухвалювати дуже швидко — фактично не щодня, а іноді щогодини.

Проблеми вирішуються в міру їх появи, бо передбачити все зараз неможливо. Коли польські перевізники блокували кордон і пропускна здатність була дуже низькою, клієнти, звісно, чекали. Але тоді всі опинилися заручниками цієї ситуації. Її не можна було вирішити інакше, окрім як чекати.

У таких випадках ми можемо підтримувати клієнта комунікацією й контролем. Наприклад, надаємо фото- або відеофіксацію: ось ваш контейнер або вантаж, він цілий, він стоїть і чекає. Це допомагає клієнту розуміти, що з вантажем усе гаразд, просто потрібен час.

Клієнти теж усе розуміють. Вони бачать, у якому світі ми зараз живемо, і розуміють, що є ситуації, на які неможливо вплинути напряму.

«Адаптуватися до умов — найважливіше». Що є найбільшим ресурсом логістичної компанії і як долати кризи

— За понад 20 років ринок пережив багато криз: фінансові потрясіння, пандемію, блокаду портів, блокування пунктів пропуску і повномасштабну війну. Що дозволяє логістичним компаніям не просто залишатися на ринку, а й конкурувати?

Я б сказала, що одна з головних причин — команда. Основний колектив працює фактично з моменту заснування компанії. Ключові люди — логіст, експедитор, бухгалтерія — багато років разом. Я, наприклад, працюю в компанії вже 15 років.

Через це є згуртованість і розуміння одне одного з пів слова. Коли команда на одній хвилі, рішення ухвалюються швидше, а в нашій сфері це дуже важливо, бо ситуації можуть змінюватися буквально щодня.

Звісно, за ці роки були різні періоди. Ми проходили фінансові кризи, коли кілька місяців або навіть довше перебували в не найкращій фінансовій ситуації. Пережили карантин і працювали з дому. Навіть тоді все одно намагалися підтримувати клієнтів і знаходити рішення.

Під час карантину бували ситуації, коли вантажі фізично не могли рухатися, бо кордони були закриті. Тоді ми організовували перетарку на склади, щоб звільнити контейнери й

не накопичувати демередж. Простій контейнера коштує дуже дорого, особливо коли завершується безкоштовний період і починається платний.
Потім був короткий період, коли можна було спокійніше працювати, а далі почалася повномасштабна війна. Перший час судна взагалі відмовлялися заходити в українські порти. Частина вантажів уже перебувала на суднах, але судна екстрено залишали наші порти й акваторію. У таких випадках ми організовували нову логістику: контейнери перенаправлялися в порти Польщі та Румунії, а звідти ми вже доставляли вантажі наземним транспортом – вантажівками або контейнеровозами.
Зараз теж непростий час для всіх. Польський кордон може закриватися, виникають затримки, є ситуації, на які ми не можемо вплинути, але в таких випадках ми завжди чесно й відкрито говоримо з клієнтом. Він має розуміти, де перебуває його вантаж і що з ним відбувається.
Якщо потрібно, ми робимо фото- або відеофіксацію, показуємо, що з вантажем усе гаразд і питання лише в часі. Зі свого боку ми робимо все, що можемо: намагаємося зекономити гроші клієнта, надати якісну послугу і вкластися в погоджені строки. Але форс-мажори сьогодні ніхто не скасовував.
Це стосується навіть митного оформлення, не лише призупинки діяльності портів. Коли повітряна тривога, митниця не працює, процес оформлення зупиняється. Зараз, наприклад, в Одеській області тривоги можуть тривати дуже довго, і це теж впливає на строки.
Водночас за 20 років роботи на ринку у нас уже є репутація, зв’язки й розуміння процесів. Тому ми намагаємося мінімізувати затримки і оформлювати вантажі вчасно там, де це залежить від нас.
– Якщо порівняти компанію на початку роботи й сьогодні, які послуги та компетенції з’явилися за цей час?
Якщо говорити просто, ми починали як брокерська компанія і переважно надавали послуги з митного оформлення. За ці роки компанія суттєво розширилася: з’явилися фрахтування, логістика, перетарка, викуп товару, оформлення дозвільних документів, якщо вони потрібні для конкретного вантажу.

Тобто зараз клієнт може звернутися до нас навіть із самої ідеї. Наприклад, він хоче привезти деревообробний верстат. Він може просто дати нам запит, а ми вже підготуємо комерційну пропозицію. За потреби можемо навіть знайти, де цей верстат купити.

Фактично зараз це послуга під ключ. Найпоширеніший варіант — коли у клієнта на складі вже готовий товар. Ми його забираємо, фрахтуємо, організовуємо доставку, робимо логістику територією Європи або України — залежно від запиту. Потім проводимо митне оформлення і вже з повним пакетом документів передаємо вантаж клієнту.

Тобто ми максимально звільняємо клієнта від зайвих дій. Йому не потрібно окремо шукати перевізника, брокера, експедитора чи вирішувати питання з документами, усе це ми беремо на себе.

— Таким чином, головна якість, яку компанія здобула за ці роки, це адаптивність до криз?

Так, саме так. Адаптуватися до ситуації — це, мабуть, найважливіше. Є відомий вислів, що виживає не найсильніший, а той, хто вміє адаптуватися. Для нашої сфери це дуже точне формулювання. Можна сказати, що це навіть наш негласний лозунг у компанії.

«Усі дуже уважно рахують витрати». Про виклики сьогодення, реакцію ринку та страхування вантажів

— Зараз часто говорять, що вантажі варто переорієнтовувати на західні кордони або порти Дунаю. На вашу думку, цього достатньо, щоб покрити попит клієнтів?

Порти Дунаю мають досить обмежену прохідність і вони не можуть взяти на себе великий вантажопотік. Плюс там невелика осадка, тому великі судна не можуть заходити так, щоб порти повноцінно закривали всі потреби.

Зараз це працює так: контейнери приходять у Констанцу, там перевантажуються на пороми або баржі, а вже потім баржі йдуть далі. З експортом схожа історія у зворотному напрямку: вантаж доходить до точки на Дунаї, спочатку перевантажується на баржу, а потім уже з баржі — на судно. Кожне таке перевантаження — це додаткові витрати.

Залізнична доставка теж можлива, ми працюємо з нею за запитом клієнта. Це хороший варіант, але все впирається у вартість. Зазвичай залізниця у два-три рази дорожча за морську доставку. При цьому вона не повільніша, навпаки – залізницею вантаж може приходити швидше. Просто сама послуга коштує дорожче.

Ще потрібно враховувати маршрути з Китаю, які можуть проходити через країну-агресора. Там можуть бути огляди, свої списки товарів, які вони не хочуть пропускати, або спроби класифікувати певні товари як продукцію подвійного призначення.

Тож як би ситуація не змінювалася, море все одно залишається одним із найбільш надійних варіантів. Залізниця теж може зупинятися, а по території України також є ризики для інфраструктури. За нашою практикою, найкраще співвідношення ціни, якості й часу зараз дає морська доставка до портів Європи, а далі – наземна логістика в ті регіони України, куди потрібно доставити вантаж.

– Тобто для клієнта важливо не просто вибрати порт, а правильно зібрати весь маршрут?

Так. Наш основний акцент саме в тому, щоб дати клієнту повний пакет послуг. Людина або компанія звертається до нас, і їй не потрібно окремо шукати, хто зробить дозвільні документи, хто зафрахтує вантаж у Китаї, хто відстежуватиме контейнер у дорозі, хто організує експедирування в європейському порту, перевантаження на складі й подальшу доставку.

Фінальний етап – митне очищення вантажу. Це теж окрема складна частина процесу. Але саме тому клієнту зручніше, коли весь ланцюг закритий в одному місці: від фрахту й контролю маршруту до документів, перевантаження, доставки й митного оформлення.

– На тлі останніх атак на портову інфраструктуру чи змінився підхід до страхування вантажів? Чи стали вантажовласники частіше цікавитися страховкою?

Так, зі страхуванням зараз складно. Багато страхових компаній можуть відмовлятися страхувати вантажі, бо воєнні дії для них не є страховим випадком. Така тенденція є й зараз. Крім того, деякі дороговартісні вантажі теж можуть відмовлятися страхувати.

Але я не можу сказати, що клієнти на практиці стали частіше страхувати вантажі. Навпаки, зараз усі дуже уважно рахують витрати. Якщо раніше клієнти могли не звертати стільки уваги на кожні умовні сто доларів, то зараз рахують усе.

Потрібно розуміти, що робота зі страховою компанією це довга історія. Ти спочатку платиш за страховку, а потім у разі проблеми ще маєш отримати виплату. І це не завжди швидкий або простий процес, тому в нашій практиці немає такого, що зараз клієнти масово почали частіше страхувати вантажі.

У нас був показовий випадок. Ми викупали для клієнта парфумерію з Об'єднаних Арабських Еміратів. Через політичну ситуацію потрібна була довга наземна логістика, і саме на цю ділянку маршруту клієнт попросив прорахувати страховку. Але після того, як страхова компанія озвучила ціну, він передумав страхуватися.

Це теж реалії нинішнього ринку. Усі витрати на логістику, митне оформлення, страхування потім закладаються у вартість товару. Якщо товар через це сильно дорожчає, а хтось інший привіз його дешевше, клієнт уже втрачає конкурентоспроможність.

— Одна з ваших нестандартних послуг, як компанії, це можливість входити в угоду власними коштами. Як це працює?

Так, це фактично схоже на кредитування під певний відсоток, але умови ми обговорюємо окремо з кожним клієнтом. Вони залежать від категорії вантажу, його вартості й конкретної ситуації.

Ми можемо підібрати товар, який цікавить клієнта, викупити його на фабриці на погоджених умовах, а клієнт на старті сплачує нам від 30% вартості. Після того, як ми доставляємо товар на склад клієнта, він оплачує решту: і вартість такого фінансування, і саме "тіло" кредиту.

Попит на цю послугу є. Багато фабрик не хочуть відвантажувати товар, доки не отримають повну оплату. Для клієнта це означає замороження коштів. Наприклад, після оплати й відвантаження товару морська доставка з Китаю може займати 60–70 днів. Увесь цей час гроші клієнта фактично заморожені.

Тому частина клієнтів користується таким форматом. Вони готові

заплатити трохи більше, але не виводити з обороту всю суму на два-три місяці.

— Ви працюєте з різними напрямками — Одеса, Чорноморськ, Констанца, Гданськ, Гдиня. Чи буває так, що клієнт сам пропонує своє бачення маршруту?

Клієнти зазвичай не прив’язуються до конкретного пункту пропуску. Найчастіше вибір маршруту залежить від вартості фрахту, безпеки й кінцевої точки доставки.

Наприклад, фрахтуватися в Одесу — це одна ціна, у Гданськ — інша, у Гдиню — третя, у Констанцу — ще інша. Водночас наземна логістика з Одеси, звісно, дешевша, ніж доставка з Європи, особливо якщо клієнту вантаж потрібен саме в Одесі.

Ми завжди даємо клієнту кілька варіантів. Показуємо, скільки коштуватиме фрахт із потрібного порту в Китаї до Одеси, Гданська, Гдині, Констанци чи іншого напрямку. Також даємо свої рекомендації з урахуванням вартості, строків, ризиків і подальшої наземної логістики. Тобто клієнт має вибір, а наше завдання — запропонувати йому оптимальний маршрут.

— Якщо повернутися до страхування: чи бували випадки, коли страховик уже після бронювання переглядав умови покриття вантажу?

Ні, якщо документи вже підписані, такого не відбувається. Страховик не переглядає умови вже оформленої угоди.

Він може змінити підхід уже для наступної угоди. Але, як я вже казала, зараз клієнти не так часто хочуть страхувати вантажі. Тому сама страховка в нашій практиці стала радше рідкісною історією, і це переважно пов’язано саме з вибором клієнта та бажанням контролювати витрати.

— У вас на сайті зазначено, що ви не працюєте з карго. Це через останні виклики в логістиці чи причина відмови від такого типу вантажів полягає в чомусь іншому?

Тут правильніше сказати не те, що ми принципово не працюємо з карго, а те, що нас передусім цікавлять цілі контейнери. Карго — це трохи інша специфіка.

Умовно, карго — це коли багато невеликих клієнтів купують маленькі партії: хтось 20 кг, хтось 15 кг, хтось ще якусь кількість. Це потрібно консолідувати на складі в Китаї,

збирати в одну партію, доки не набирається повний контейнер. Плюс там може бути дуже різний асортимент.
Це окремий напрямок роботи. Як є компанії, які спеціалізуються на легкових автомобілях, так само є компанії, які спеціалізуються саме на карго-вантажах. Вони можуть возити і контейнерами, і авіа. Це інша логістика й інша операційна модель.
Наша специфіка — більші обсяги, від одного контейнера. Але якщо до нас звертається клієнт і йому потрібне саме карго, ми все одно можемо допомогти організувати таку доставку через партнерів або порекомендувати рішення. Тобто ми не кидаємо клієнта з його запитом, просто це не наш основний профіль.

— Якщо до вас сьогодні звертається новий клієнт з вантажем, який потрібно імпортувати або експортувати, що саме ви можете взяти на себе в межах одного проєкту? Наскільки реально сьогодні побудувати весь логістичний ланцюг силами однієї компанії?
Це цілком реально. У нас є партнери в Китаї, які допомагають із фрахтом і логістикою на місці. Є партнери, які можуть забрати вантаж зі складу клієнта або виробника й доставити його в порт.
За запитом клієнта можна також перевірити товар ще на фабриці: чи відповідає він тому, що клієнт очікує отримати. Тобто ми можемо закрити повну логістику ще на території країни-виробника, у більшості випадків це Китай.
Далі йде етап морського перевезення, коли контейнер перебуває на судні. Потім — експедирування й логістика в порту призначення. Це можуть бути порти України або порти Європи.
Після обробки контейнера в порту ми дивимося, що вигідніше й доцільніше в конкретній ситуації: перевантажувати товар із контейнера у фуру чи залишати його в контейнері. Далі вантаж проходить кордон, а ми обираємо зручний пункт митного оформлення.
Наприклад, якщо вантаж має залишитися на заході України, немає сенсу везти його для оформлення в інший регіон. Ми підбираємо оптимальний пункт розмитнення, проводимо митне очищення, а

після цього доставляємо вантаж на склад клієнта.
Тобто ми можемо організувати повне логістичне плече: від виробника або складу за кордоном до складу клієнта в Україні.
Водночас ми можемо підключатися і не з самого початку. Часто буває, що клієнту вже не потрібен фрахт, бо контейнер уже зафрахтований. Наприклад, в Індії часто постачальники самі займаються фрахтом. Тоді клієнт може звернутися до нас уже на етапі, коли вантаж стоїть у порту.
Ми можемо працювати сегментовано: забрати вантаж із порту, за потреби перевантажити, провести митне оформлення й доставити на склад клієнта. Тобто не обов’язково передавати нам увесь ланцюг із самого старту — ми можемо включитися на будь-якому етапі, де клієнту потрібна допомога.
Якщо резюмувати: українська логістика зараз працює в умовах, де потрібно вміти швидко змінювати маршрут, домовлятися з партнерами й чесно пояснювати клієнту, що відбувається з його вантажем. Крім того, наш досвід демонструє, що в таких умовах головною перевагою стає вміння зібрати весь ланцюг під потреби клієнта: від фрахту й перевантаження до митного оформлення та фінальної доставки на склад.
Попри всі обмеження, ринок продовжує працювати. Компанії перебудовують процеси, клієнти адаптуються до нових реалій, а логістика дедалі більше тримається на гнучкості, комунікації та репутації. Зараз передбачити все наперед неможливо, тому найважливішим лишається вміння швидко реагувати й доводити вантаж до кінцевої точки навіть тоді, коли маршрут доводиться змінювати вже в процесі.

https://usm.media/logistika-zseredini-marine-service/