

«Сьогодні УДП пропонує клієнтам комплексну логістичну послугу». Інтерв'ю генерального директора ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» Дмитра Москаленка

Міністерство інфраструктури призначило Дмитра Москаленка новим керівником ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (УДП) у лютому 2022 року. А через декілька днів після призначення розпочалося повномасштабне вторгнення росії в Україну. Новій команді УДП довелося долати безпрецедентний виклик – стабілізувати процес перевезень і розпочати повноцінну реформу підприємства прямо під час війни. Тим часом вантажообіг українських дунайських портів стрімко зростав, адже Придунав'я лишилося єдиним судноплавним каналом нашої держави в умовах морської блокади. Пароплавство повною мірою долучилося до обслуговування цього вантажопотоку і довело своє стратегічне значення, збільшивши експорт української агропродукції власним флотом у 2022 році майже в 30 разів. Як змінилася операційна діяльність перевізника, яким реформам надається пріоритет, чому було вирішено зайнятися стивідорною діяльністю – в інтерв'ю «Портам України» розповів генеральний директор ПрАТ «УДП» Дмитро Москаленко.

– Нова управлінська команда УДП почала працювати буквально напередодні повномасштабного вторгнення. Як адаптувалися? Як вдалося побудувати новий режим роботи? Які етапи проходило підприємство?

– Перші рішення були пов’язані з наданням допомоги нашим військовим. Спільно з прикордонною службою ухвалили рішення заблокувати гирло Бистре, щоб перешкодити можливій десантній операції ворога. Одночасно почали надавати допомогу біженцям, які почали прибувати до Ізмаїлу. Пасажирський флот УДП проводив евакуацію з України до Румунії.

Паралельно ми відновлювали роботу флоту, адже на кінець лютого 2022 року УДП перебувало на межі зупинення. Колишнє керівництво накопичило величезні борги: понад €7 млн за бункерне паливо, на зарплату екіпажам суден (заборгованість майже за дев’ять місяців) та з агентського обслуговування в іноземних портах. Дуже слабо контролювався процес організації перевезень, виконувалися економічно збиткові рейси. Існував ризик втрати основних активів (флот, нерухомість за кордоном) внаслідок судових позовів кредиторів та шахрайських дій декого зі співробітників.

Ми одразу зупинили всі рейси на Верхньому та Середньому Дунаї. 90% флоту було мобілізовано на Нижній Дунай для експорту аграрних вантажів із портів Придунав’я до морських портів Румунії та Болгарії згідно зі стратегічним завданням Мінінфраструктури. Скоротили тривалість рейсу і водночас збільшили до ринкових ставки фрахту. Це сприяло вирівнюванню фінансового становища компанії.

Успішно вирішили питання залучення додаткового тоннажу. УДП отримало документи та запустило в роботу 35 барж, що тривалий час перебували у відстої. Ввели в експлуатацію нову баржу SLG-022.

– Чого вдалося досягти завдяки всьому переліченому?

– Перш за все погасили основні борги, зняли ризики зупинення флоту, а бункерування перевели на передоплату. Повернули фінансову допомогу АМПУ в розмірі 40 млн грн. У повному обсязі погашена заборгованість із зарплатні морякам у дочірній компанії. Зарплати судноводіям підвищені до ринкового рівня

іноземних суднохідних компаній Дунаю, що зупинило відтік кадрів і забезпечило залучення дефіцитних фахівців.

Крім того, відновили програму ремонтів: за дев'ять місяців на власному Кілійському заводі капітально відремонтували 51 одиницю флоту. Відродили соціальну програму: ветерани отримали матеріальну допомогу, відновили статті колективного договору щодо виплат матеріальної допомоги працівникам.

Також розпочато масштабну програму оснащення річкових буксирів та самохідних суден сучасними системами моніторингу витрати палива та відеонагляду, запроваджено цифрові рішення диспетчеризації флоту. Система моніторингу наразі встановлена вже на 15 судах.

Зараз у процесі розробки масштабна програма модернізації тягового парку флоту – буксирів та самохідних суден, що передбачає заміну двигунів на сучасні та потужні, які відповідають екологічним вимогам ЄС, що лише планується запровадити. Заплановане будівництво серії нових барж, що матимуть інший клас та зможуть виходити на зовнішні рейди, а у перспективі – працювати на Дніпрі.

– У першій половині року фіксувалося різке зростання фрахтових ставок на судноплавному ринку Дунаю. Тоді кон'юнктура лише набирала ознак системності після сильного сплеску. Наскільки стабілізувалася ситуація? Які фактори спрацювали? Як оцінюєте нинішню ринкову ситуацію на Дунаї?

– Ситуація справді стабілізувалася. Якщо порівнювати з періодом до відкриття «зернового коридору», ставки на перевезення суттєво знизилися, після чого залишаються приблизно на одному рівні. Зі свого боку, ми добре усвідомлювали, що період високих ставок – це тимчасове явище. Тому інвестували у підвищення ефективності управління флотом, посилювали наші конкурентні переваги, створювали цифрові інструменти збору та аналізу даних щодо роботи флоту. В

результаті сьогодні пропонуємо клієнтам комплексну логістичну послугу: перевалку з автотранспорту в українському порту на морське судне у Констанці. УДП контролює увесь ланцюжок, що вирішує багато проблем, з якими стикалися власники вантажу. Це дало можливість зберегти клієнтів і обсяги перевезень. Крім того, ми повернули частину флоту на Середній Дунай для роботи за довгостроковими контрактами і відчуваємося досить впевнено. Поточний рівень ставок дає можливість працювати з достатнім рівнем рентабельності та розвиватися.

Якщо говорити про ринок в цілому, то попри часткове відкриття портів Великої Одеси, потік вантажів через дунайські порти наразі є значно більшим, ніж рік тому. До цього часу на Дунаї залишається дефіцит річкового тоннажу. На мою думку, з огляду на прихід потужних інвесторів та будівництво нових терміналів, високі обсяги перевезень збережуться. Тому, до речі, УДП починає програму якісного оновлення парку тоннажу та модернізацію тягового флоту.

– Якою є порівняльна динаміка вантажоперевезень УДП за підсумками 2022 року?

– Порівняно з 2021 роком кардинально змінилася структура вантажів, напрями постачань. Наприклад, експорт української агропродукції флотом УДП у 2022 році збільшився чи не в 30 разів. Значно зросла ефективність використання флоту. Ми провели аудит і виявили, що у підприємства за минулі роки є сотні нерентабельних рейсів. Ззовні показники перевезень могли мати непоганий вигляд, але за фактом збільшення обсягів це призводило до зростання заборгованості. Тепер велика увага приділяється оптимізації витрат, зменшенню фінансових ризиків. Кожен рейс детально прораховується економістами та контролюється експлуатаційниками.

– Які вантажі зараз формують основу вантажопотоку компанії?

– Сьогодні ми здебільшого працюємо з двома видами вантажів. Аграрна продукція експортується з України через порти Нижнього

Дунаю, де основний потік прямує через Констанцу. Залізорудна сировина та вугілля доставляються в Сербію.

– Як розподілено вантажопотік компанії між українськими портами Придунав'я? З якими чорноморськими портами сусідніх країн співпрацюєте?

– Якщо порівнювати Рені та Ізмаїл, то пропорція десь 70% на 30%. В Рені більше пропозицій щодо перевалки, тому наші фрахтувальники з автотранспортом частіше обирають саме цей порт. Якщо ми говоримо про чорноморські порти, то УДП переважно співпрацює з портом Констанца.

– Якою є частка УДП на ринку вантажних перевезень Нижнього Дунаю?

– За підсумками 2022 року на УДП припадає приблизно 10% загального вантажообігу дунайських портів України. Якщо рахувати окремо річкові перевезення, наша частка буде, звісно, значно більшою.

– Який зараз склад власного флоту УДП? Чи достатньо суден?

– В експлуатації постійно перебуває від 20-23 одиниць самохідного флоту і понад 200 барж. Вік більшості наших буксирів і самохідних суден – 50-70 років, інфраструктурний борг накопичувався роками, тому при поточних навантаженнях ми щомісяця проводимо від 20 до 30 міжрейсових та 5-7 докових ремонтів з використанням потужностей заводу, щоб постійно підтримувати флот на необхідному рівні. Проте надзвичайно важливим є не стільки кількість одиниць флоту, скільки ефективність його використання. Наприклад, запуск нашого стивідорного комплексу разом зі скоординованою роботою із румунським рейдовим оператором дозволили нам скоротити час рейсу вдвічі. Тобто ми тим самим дедвейтом можемо перевозити вдвічі більше зерна на цій лінії.

– Які очікування щодо фінансового результату за підсумками 2022 року? Ймовірно, показники перевершать результати минулих років, враховуючи ринкові фактори?

– Результат буде на порядок кращий, ніж 2021 року. Нам, звісно, допомогла ринкова кон'юнктура, рекордні ставки фрахту, але це лише деякі з факторів. Якісно краще працює система забезпечення, не виникає простоїв у портах, штрафів, які раніше були хронічною проблемою. Зросла ефективність управління, а відповідно й обороту флоту. Раніше компанія втрачала величезні кошти внаслідок корупції, крадіжок палива. Це була суцільна «чорна діра». Минулого року ми почали впроваджувати онлайн-системи моніторингу, щоб контролювати всі процеси та мінімізувати «людський фактор».

– Реформа УДП покликана підвищити господарську ефективність підприємства. Розкажіть про основні зміни, які запланувала нова управлінська команда. Які пріоритети? Які напрями вже розпочали реформувати?

– Перший напрям реформи – запровадження плановості. Це стосується всього. Ремонтів, закупівель, забезпечення флоту. Впроваджена система планування рейсів та автоматизація контролю виконання рейсового завдання. Раніше все було хаотично, з великими втратами та низькою ефективністю.

Другий напрям – це диджиталізація управлінських процесів, оптимізація адміністративного персоналу, частина якого раніше займалась виключно «перекладанням папірців».

Третій напрям – реформа корпоративної структури та деофшоризація. Ми перевели екіпажі з нашої дочірньої панамської компанії до штату УДП, розглядаємо питання перереєстрації флоту. Буде оптимізована корпоративна структура – перезавантажено роботу групи компаній в інших країнах. Адже деякі з них займалися чим завгодно, крім захисту інтересів УДП.

Четвертий напрям – оптимізація витрат. Зокрема, це стосується

запровадження системи онлайн-моніторингу та контролю за витратами палива на судах.

Таких напрямів у нас ще дуже багато – в рамках одного інтерв'ю про все розповісти буде складно.

– Щодо змін окремим блоком простежується реформа суднобудівельного напрямку. Що плануєте змінити? Яким бачите майбутнє Кілійського суднобудівельно-судноремонтного заводу?

– Для нас критичним є питання якісного оновлення парку барже-буксирних караванів. Не виключено, що через деякий час наш тяговий флот просто не зможе працювати у країнах ЄС внаслідок посилення екологічних вимог. Тому на сьогодні розглядаємо можливість модернізації тяги – зокрема, пілотним проєктом можуть стати наші буксири-штовхачі «трьохтисячники» (проєкт 149) та 2,5-тисячники (проєкт 190). Товщина металу корпусів цих суден достатня для їхньої подальшої експлуатації. А двигун, пропульсія та все інше замінюється. Таким чином, ми можемо отримати найекологічніший флот на Дунаї, бо наші конкуренти пройшли модернізацію значно раніше. Наразі розробляється проєкт, прораховується бізнес-модель, необхідний обсяг інвестицій. За результатами будемо порівнювати модернізацію та будівництво нового флоту на європейських суднобудівних верфях. Вирішувати, що є економічно доцільнішим. Думаю, що остаточно визначимося вже в лютому.

Щодо будівництва барж, у нас також є кілька ідей. Зокрема, найпростіше – це поновити будівництво барж типу SLG з ліхтерів методом конверсії, але цього разу вже підвищеного класу, для того щоб розширити зону покриття сервісу і, після перемоги України у війні, мати змогу зайти на ринок Дніпра. Ліхтерів у нас в наявності ще достатньо. Плануємо вже цього року запустити цей проєкт.

Кілійський завод відіграватиме у цьому процесі центральну роль. Водночас він також потребує модернізації, потрібні

фахівці, сучасне обладнання, технології. Тому ми придивляємося до можливих стратегічних партнерів, з якими спільно розвиватимемо напрям суднобудівництва та судноремонту.

– Наскільки виправдані інвестиції у будівництво флоту? Чи не повернеться вантажопотік з Дунаю до морських портів Одеси та Миколаєва – про це говорять чимало учасників ринку.

– Про це говорять у контексті експорту аграрної продукції з України. Але, по-перше, Дунай – це не лише зерно. Ми працюємо за довгостроковими контрактами на Середньому Дунаї, і наші партнери зацікавлені у збільшенні обсягів. Питання лише у наявності флоту. Тобто такого питання, чи буде наш новий флот затребуваним, взагалі не виникає. Однозначно буде. По-друге, новий флот зможе працювати на Дніпрі. По-третє, розвинута логістика стимулює розвиток нових виробництв. Українське Придунав'я – регіон з унікальним географічним положенням, ідеальний майданчик для створення економічного кластера. І нарешті, по-четверте, – фактор екології. ЄС буде посилювати вимоги, і дуже скоро ви просто не зможете працювати старим флотом в країнах Євросоюзу.

– Реформування завжди супроводжує важлива тема майбутнього трудового колективу. Чого чекати співробітникам?

– Почнемо з того, що на Дунаї дуже значний дефіцит судноводіїв. Це стосується майже всіх наших конкурентів. Обсяги перевезень значно зросли, а коло фахівців, які знають специфіку Дунаю, є обмеженим. Тому питання номер один для УДП – залучення нових судноводіїв з категорією «С». Створюємо фінансові умови, пропонуємо навчання, адаптацію, перепідготовку для судноводіїв, які працювали на Дніпрі. Програма модернізації та будівництва флоту також передбачає залучення багатьох висококласних фахівців різних спеціальностей. Це ще один виклик.

Адміністративний апарат, навпаки, оптимізуємо. І це природно. Адже ми диджиталізуємо управлінські процеси, замінюємо

паперову форму зберігання та передачі інформації на «цифру».

Минулого року ми почали відновлювати соціальні гарантії, які передбачені колективним договором, але фактично не виконувалися. Запровадили медичне страхування, яке фінансується підприємством. Створюємо для колективу нормальні, комфортні та безпечні умови праці. Рік тому нашу котельню відключили за борги. Ми вирішили проблему, дали в приміщення опалення. Закупили велику партію дуже якісного спецодягу, взуття. Розглядаємо можливість відновлення роботи їдальні. Тобто всі успіхи компанії будуть обов'язково позначатися і на збільшенні середнього рівня зарплат, і на розширенні соцпакета.

– У 2022 році УДП анонсувало новий напрям діяльності – стивідорний. Що вже зроблено? Як власна перевалка змінить загальний профіль бізнесу компанії?

– Проєкт вже працює. І досить успішно. Ми розглядали і розглядаємо власний стивідорний комплекс як інструмент забезпечення стабільної роботи нашого флоту. По-перше, це можливість створювати повноцінні комплексні логістичні ланцюги, про які ми вже говорили. По-друге – це збільшення ефективності використання незалученої території наших виробничих майданчиків. Проєкт реалізували досить швидко власним коштом, термін окупності досить невеликий.

Наскільки це змінить профіль нашої роботи? Розумієте, ми сьогодні конкуруємо з європейськими суднохідними компаніями, які входять до великих логістичних холдингів. У них не лише флот, але й власна перевалка, термінали і навіть залізничні перевезення. Комплексна логістика значно посилює можливості та конкурентні переваги. Ми також рухаємося у цей бік – іншого шляху немає.

– Розкажіть про співпрацю з румунською транспортно-логістичною компанією TTS.

– З компанією TTS ми запустили спільний проєкт перевалки борт-борт в порту Констанци. Наші баржеві каравани тепер не очікують тижнями розвантаження на терміналі. Я думаю, що це не останній наш проєкт з TTS – ми зацікавлені у стратегічному партнерстві. Це розширення наших можливостей. Що особливо подобається – румунські партнери хоча і великі, але дуже гнучкі. Ми відвідали їхній офіс, познайомилися, отримали згоду – і через кілька тижнів усе вже працювало.

– Нещодавно Ви озвучили ідею фактично трансформувати «Усть-Дунайськ» у рейдовий порт. У чому суть ідеї? Які перспективи її реалізації? Є підтримка серед керівників галузі?

– Наразі УДП здійснює перевалку борт-борт в порту Констанци. Це можливо робити і в «Усть-Дунайську», а логістичне плече для нас буде втричі коротшим. Тобто за певних умов порт може виконувати функцію стикування між річковим і морським флотом. Чи вдасться ідею реалізувати? Порт виставлено на приватизацію, тому наразі зарано щось прогнозувати.

– Як побудовано робочу взаємодію з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури? Як часто обговорюєте оперативні та стратегічні питання?

– Ми постійно на контакті з міністерством, де наразі працює дуже і дуже фахова команда. Більшість наших ідей та пропозицій стосовно розвитку підприємства знаходить підтримку. У нас спільне бачення і розуміння того, що УДП має «дуже швидко бігти вперед», наздоганяючи втрачений час. Нам дуже потрібна підтримка у залученні міжнародних партнерів, і наші колеги готові допомагати в цьому та в інших напрямках.

– Наприкінці розмови зазвичай обговорюють прогнози, та у наших безпрецедентно важких умовах радше говорити про очікування. Що би Ви сказали галузевій аудиторії?

– Усі ми очікуємо закінчення війни, перемоги України. Дуже сподіваюся, що вже цього року наша країна повернеться до мирного життя. Почнеться відбудова, прийдуть інвестиції.

Повернуться з фронту наші воїни. Це найважливіше.

Щодо нашої компанії, то ми визначили нашу мету і продовжуватимемо до неї рухатись. УДП буде Великою Компанією, сучасною та ефективною, символом нової, сучасної України на Дунаї.