

В январе 2018 года одна из крупнейших судоходных компаний России — Северо-Западное пароходство отметит 95 лет со дня основания. По мнению управляющего директора ПАО «СЗП» Юрия Гильца, работа компании в составе единой транспортной группы UCL Holding и преимущественно новый флот гарантируют ее лидерство на рынке и в последующие десятилетия.

Виктор Цукер



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА — СОХРАНИТЬ ЛИДЕРСТВО

— Юрий Борисович, много лет Вы работали на руководящих постах в крупнейших российских судоходных компаниях — Мурманском, Северном и Дальневосточном пароходствах. Бизнес этих компаний отличается от бизнеса Северо-Западного пароходства. Чем Вас привлекло предложение возглавить СЗП, которое специализируется на тралловых перевозках судами «река-море» и небольшими морскими судами?

— Предложение работы в должности управляющего директора Северо-Западного пароходства привлекло возможностью вернуться в морской бизнес, которому в свое время я отдал почти двадцать лет.

Не последнюю роль в выборе сыграло и то обстоятельство, что СЗП входит в структуру одного из крупнейших транспортных объединений страны — UCL Holding.

У компаний холдинга имеется большой потенциал синергии за счет внедрения совместных технологий по организации доставки грузов.

Пароходство интересно своей уникальной бизнес-моделью, которая связана с оперированием судами класса «река-море». Этот флот обеспечивает бесперевальную доставку грузов между российскими речными портами и морскими портами в России и Европе. Сегодня и в будущем такие суда незаменимы для мелководных портов Азовского моря — Ростова, Таганрога, Темрюка, Ейска. Мелководны и некоторые морские порты Северной Европы, Скандинавии и Великобритании. Так, к причалам металлопрокатной компании Dansteel в датском порту Фредриксверк, куда СЗП возит сталь НЛМК из Калининграда, могут подойти только суда с осадкой до 5,2 м.

Востребованы суда «река-море» и на трассе Северного морского пути (СМП). Например, в строящийся порт Сабетта на Ямале до недавнего времени доставить технику и материалы могли только суда «река-море» и теплоходы проекта DCV36 (головной сухогруз «Аметист») с небольшой осадкой.

Не секрет, что отдельные участки на трассе СМП имеют очень низкие проходные глубины. Поэтому грузы по программе «Северного завоза» в речные

порты на Енисее и Оби можно доставить только небольшими судами «река-море».

Моя цель не только сохранить существующую бизнес-модель СЗП, но и развить ее.

— Какие первоочередные задачи поставлены перед Вами акционерами пароходства?

— Кроме стандартных задач, связанных с повышением эффективности коммерческого и технического менеджмента, безопасностью мореплавания, а также с совершенствованием системы оплаты труда и карьерного роста плавсостава, закреплением молодых кадров, омоложением капитанского состава, необходимо разработать стратегию развития пароходства на ближайшую перспективу.

Документ должен быть подготовлен до конца года. Его разработкой занимаются не сторонние консультанты, а менеджмент пароходства, объединенный в рабочую группу.

Исходя из стратегической цели — сохранение за СЗП лидерских позиций на рынке река-море перевозок — менеджмент до конца года должен определиться со структурой и расстановкой флота в привязке к конкретной грузовой базе.

— Предполагается ли увеличение грузовой базы за счет расширения



номенклатуры грузов?

— Не думаю, что структура грузовой базы СЗП существенно изменится. Дело в том, что суда парохозяйства предназначены для перевозок сухих грузов определенного типа: навалочных, насыпных, пакетированных, длинномерных, а также оборудования и угля. В то же время в каждой номенклатуре грузов может быть несколько видов. Например, в этом году наши суда возят пшеницу и ячмень, но могут выполнить контракт на перевозку и другого вида зерновых.

Ориентируясь на традиционную для СЗП номенклатуру грузов, мы планируем увеличивать количество флота.

— О скольких новых судах идет речь?

— Пароходство испытывает дефицит как минимум в 15-20 судах, аналогичных «Нева-Лидер» (проект RSD49), которые

Пароходство интересно своей уникальной бизнес-моделью, связанной с оперированием судами класса «река-море».

хорошо зарекомендовали себя по навигационным и коммерческим качествам. Использование судов данного типа уменьшает суммарное время нахождения груза в пути.

В настоящее время емкость рынка, особенно в южных регионах, гораздо выше наших возможностей по тоннажу флота. Это, в первую очередь, касается перевозок зерна и угля. Мы можем вдвое увеличить контракты на перевозки данной номенклатуры грузов. Поэтому продолжение строительства и введение в эксплуатацию теплоходов RSD49 или строительство нового проекта RSD59 могло бы значительно покрыть потребности парохозяйства в тоннаже. Приоритет при постройке судов будет отдаваться российским судостроительным предприятиям.

Что касается нового проекта RSD59, разработанного Морским инженерным бюро, то этот сухогруз с улучшенными техническими характеристиками — грузоподъемностью свыше 7 тыс. тонн и длиной одного из трюмов в 72 м, — будет незаменим при транспортировке оборудования и крупных партий зерна.

— Как планируете поступить с существующими теплоходами типа «Сормовский», «Омский» постройки 80-х годов, которые менее эффективны в эксплуатации?

— Очевидно, что с учетом требований рынка и международных конвенций, эксплуатация этих судов становится экономически все менее эффективной. Поэтому неизбежно серьезное обновление флота в целом на рынке перевозок река-море в ближайшие пять лет. В случае списания устаревшие суда отправятся в металлолом.

— Обособленным бизнесом в структуре СЗП является перевозка проектных грузов. Каковы перспективы этого направления?

— Перевозки проектных грузов можно назвать «эксклюзивной», стратегически важной для нас деятельностью с высокой доходностью. Для работы с ними требуется серьезная экспертиза, которую может предоставить далеко не каждая компания, а также специальные суда и высококлассные специалисты с большим опытом. Все эти компетенции в СЗП нарабатываются, и мы продолжим их развитие.

За перевозку проектных грузов отвечает компания «Волго-Балтик Логистик» (ВБЛ). Она является частью группы СЗП, но функционирует как независимый экспедитор. При разработке мультимодальных логистических схем специалисты ВБЛ не «завязаны» на флот парохозяйства и принимают решения исходя из потребностей клиентов.

— Расскажите о ситуации на рынках перевозок «река-море» и short-sea. Какие прогнозы можно дать на 2018 год?

— В целом фрахтовый рынок оживает. Наблюдается сезонный рост ставок на рынке перевозок «река-море». Причина — дефицит тоннажа в южном регионе на перевозках зерна и угля.

Ставки на рынке short-sea в силу существенно более высокой конкуренции растут менее активно, но позитивная динамика здесь есть.

Рассчитываю, что в 2018 году и далее «выздоровление» рынка продолжится, хотя возвращение к уровню 2008-2010 годов пока ожидать не стоит. Определенную поддержку шиппингу окажут рост европейской и российской экономик, а также постепенное списание в течение пяти-семи лет старых судов внутри России.

— Основную загрузку судам СЗП обеспечивает экспортный груз. Как складывается ситуация с обратным трафиком?

— Увеличение обратной загрузки судов — одна из важных операционных задач по повышению эффективности рей-



сов. Потенциал для ее роста имеется по тем же комбикормам, металлам, оборудованию и другим видам грузов.

— На ваш взгляд в полной мере государство решает проблемы, которые сдерживают развитие внутреннего водного транспорта. Какие из них требуют первоочередного внимания?

— Главная проблема государственного масштаба, которая сдерживает развитие внутреннего водного транспорта и перевозок «река-море» — недостаточная проходимость отдельных участков внутренних водных путей. Впрочем, на государственном уровне принят комплекс мер, который позволяет постепенно снять остроту вопроса.

Как отмечается в Стратегии развития внутреннего водного транспорта РФ на период до 2030 года, в 2017 г. планируется завершить строительство второй

Цель - не только сохранить существующую бизнес-модель СЗП, но и развить ее.

нитки шлюза Нижне-Свирского гидроузла, Нижегородского гидроузла на Волге - в 2020 году, Багаевского гидроузла на реке Дон - также в 2020 году.

Еще одна важная проблема связана с продолжающимся общим старением грузовой флота. Развитие речных перевозок и перевозок «река-море» невозможно без регулярного его обновления. Почти в каждой судоходной компании имеются устаревшие суда, построенные в 80-х годах прошлого века; их эксплуатация требует повышенных расходов на безопасность мореплавания и менее эффективна по сравнению с современными теплоходами.

Отрадно, что на государственном уровне приняты определенные шаги для решения этой проблемы: субсидирование

процентных ставок, формирование механизма предоставления судового утилизационного гранта (СУГ), развитие лизинга морских и речных судов отечественного производства. В частности, СУГ позволяет судоходным компаниям активнее обновлять флот. Однако этот грант ограничивает возраст подлежащих утилизации судов до 30 лет. СЗП сможет воспользоваться

Важна вовлеченность работников в управление компанией и в процесс принятия решений. Все должны понимать как общие, так и свои собственные цели и задачи.

им, только когда возраст физически и морально устаревших судов достигнет этой отметки.

Хорошим стимулом обновления флота стал Российский международный реестр судов, предоставляющий судовладельцам налоговые льготы при условии строительства судов на российских верфях. Наш флот зарегистрирован в этом реестре.

Тем не менее должен отметить, что отдельные нормативные документы, принятые на государственном уровне, наоборот — создают проблемы с их реализацией. Например, вступившее в силу в сентябре 2016 года новое постановление Правительства РФ №969 по транспортной безопасности, выполнение которого в полной мере практически невозможно. Например, документ требует организации видео- и аудио наблюдения на судах с применением сертифицированной аппаратуры, которой на сегодняшний день в России просто нет. Надеемся, что в ближайшее время будут внесены изменения в этот закон, гармонизирующие его положения с положениями международной конвенции по охране судов и портовых средств.

Есть проблемы с системой подготовки кадров плавсостава в учебных заведениях в соответствии с требованиями

рынка. Одна из них: для работы на реке выпускники учебных заведений получают диплом третьего помощника, тогда как в пароходствах такой должности просто не существует, есть только второй помощник. Эта проблема должна решаться совместными усилиями пароходств и государства.

— Пароходство пережило непростой период, который был связан с высокой текучестью кадров среди офицерского состава. Как обстоят дела сегодня?

— Это один из самых важных и больших вопросов. Путем пересмотра системы оплаты труда, остроту проблемы с текучестью плавсостава удалось снять. Но этого мало. Крайне важно добиваться улучшения качества подготовки плавсостава и уменьшения среднего возраста экипажей судов. Для этого должны работать программы по обучению и закреплению в компании молодых специалистов, справедливая и понятная система премирования, прозрачная система кадрового роста, справедливая система оплаты труда. Этим вопросам уделяем самое пристальное и приоритетное внимание.

— Эффективное управление компанией — залог ее будущих успехов. Какие шаги будут вами предприняты для повышения эффективности внутренних бизнес-процессов?

— Должен сказать, что в целом бизнес-процессы в компании построены качественно и в пароходстве работает команда настоящих профессионалов. Обозначу приоритеты: повышение операционной эффективности за счет улучшения показателей рейсооборота, обратной загрузки, процедур топливоиспользования, ценообразования; определение коммерческой политики компании исходя из требований клиентов, существующих возможностей и перспектив развития; улучшение качественного состава экипажей, снижение показателя текучести кадров; грамотная ремонтная политика.

Все обозначенные приоритеты должны быть подчинены неукоснительному соблюдению компанией требований системы управления безопасности мореплавания.

— Расскажите о шагах, которые предпринимаются в пароходстве для обеспечения эксплуатации флота на фоне ужесточающихся экологических требований к судам?

— В соответствии с требованиями

Международной морской организации к 1 января 2016 года все суда СЗП, при их эксплуатации в районах ограничения выбросов окислов серы, были переведены на низкосернистые сорта топлива, содержание серы в которых составляет менее 0,1%.

А с 1 января 2018 года вступает в силу регламент ЕС, обязывающий судовладельцев вести обязательный мониторинг выбросов продуктов сгорания. В соответствии с ним в СЗП был разработан и 31 августа этого года представлен компанииверификатору проект плана мероприятий мониторинга.

— Вы достаточно долго проработали на руководящих должностях. Какой управленческой модели вы придерживаетесь: авторитарной или делегирование полномочий?

— Очень важна вовлеченность работников в управление компанией и в процесс принятия решений. Все должны понимать как общие, так и свои собственные цели и задачи. Без делегирования нет эффективного управления. Иначе не будет командного духа, у людей пропадает интерес к работе, снизится ответственность за результаты своего труда.

Одна из моих важных задач — поддержание в компании здоровой рабочей атмосферы, чтобы наши работники получали удовольствие от работы в компании с максимальной отдачей.



Северо-Западное пароходство (СЗП) входит в ВВТН — судоходный дивизион международной транспортной группы UCL Holding, консолидирующей целый ряд российских судоходных, железнодорожных, стивидорных и логистических компаний.

СЗП оперирует 57 морскими и «река-море» грузовыми судами суммарным дедвейтом 288 тыс. тонн и тремя «Ro-Ro» баржами «река-море», средний возраст единицы флота — 16,5 лет. Суда пароходства перевозят ежегодно более 5 млн тонн грузов.

