

Стратегия

Основные предпосылки формирования стратегии FESCO с 2024 по 2030 год

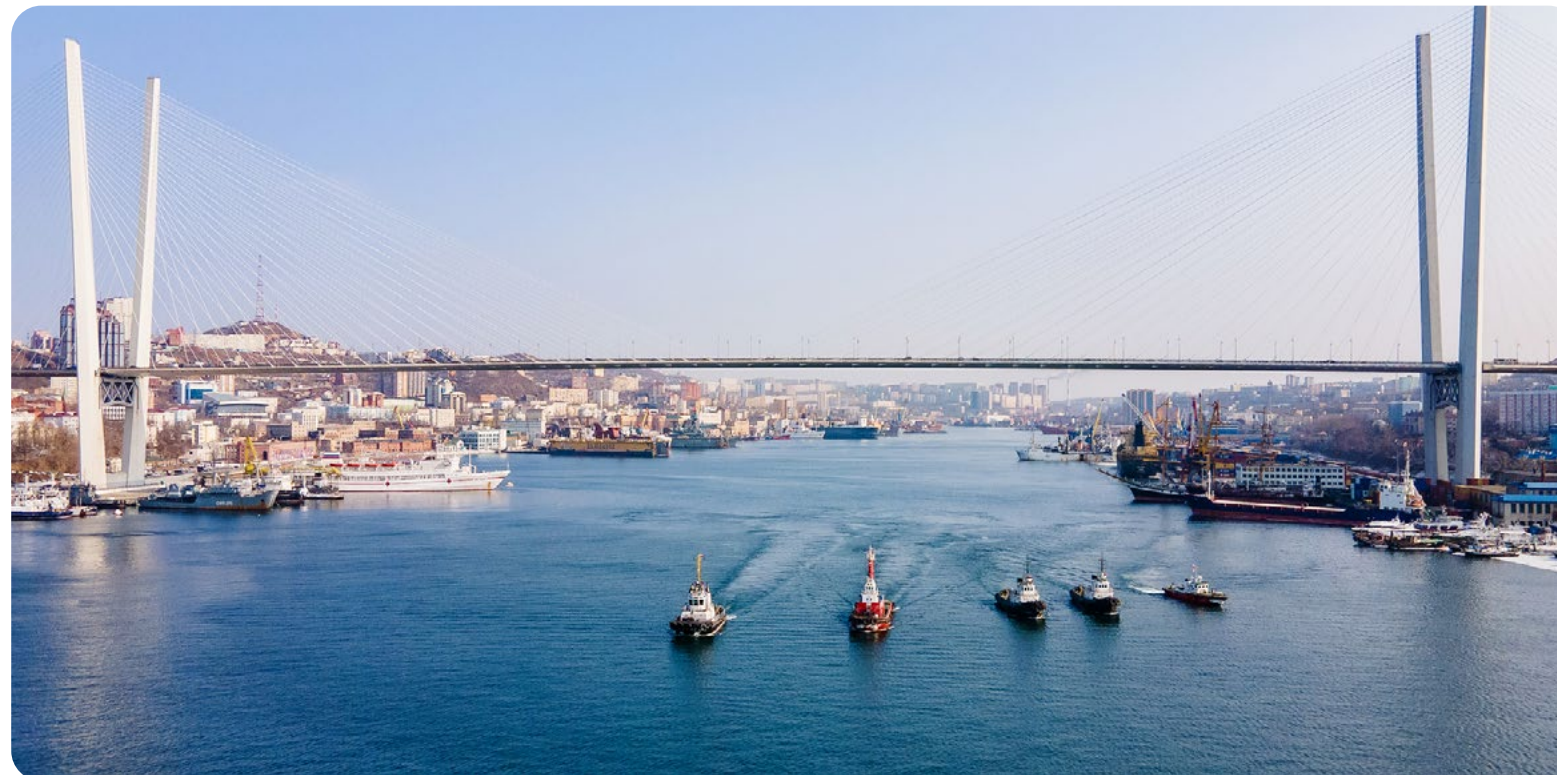
Макросреда



Мировая экономика

- В 2025 году прогнозируется сохранение стабильных темпов экономического роста на уровне 3,2–3,3 %; в 2026 году прогнозируется темп роста мировой экономики на уровне 3,3 %.
- Прогнозируется снижение общей инфляции в мире до 4,2 % в 2025 году и 3,5 % в 2026 году.
- Инфляционное давление в мире продолжит постепенно ослабевать, и центральные банки начнут снижать ставки.
- На горизонте до 2030 года ожидается средний темп роста мировой экономики на уровне 3 % в год.
- Умеренные темпы роста мировой экономики будут сдерживать цены на мировых товарно-сырьевых рынках.
- Рост экономики США закрепится на уровне 2,1 % в год из-за замедления спроса на фоне сокращения сбережений и снижения темпов роста инвестиций в основной капитал.
- К 2028 году темп роста ВВП Китая замедлится до 3,6 % в год в связи со старением и дальнейшим сокращением темпа роста населения.
- Ожидается рост индийской экономики на фоне увеличения численности населения и инвестиционной привлекательности страны (прогнозируемый средний темп роста – 6,6 % в год).
- Ожидается, что экономики Азии и Африки по темпам роста будут превышать экономики Европы и Америки.
- Ожидается появление новых лидеров по темпам роста экономики в Азии – Индия, некоторые страны Юго-Восточной Азии.
- Остается высоким уровень неопределенности на мировых рынках из-за геополитической напряженности на Украине и Ближнем Востоке.

- Экономический рост в 2024 году составил **3,2 %**.
- На долю развивающихся стран приходится **~45 %** мирового ВВП.
- Новые ограничения мировой торговли в 2024 году.
- Население Индии в 2024 году (лидер по численности населения в мире) составило **1,426** млрд человек; население Китая (второе место в мире) **1,425** млрд человек.



Российская экономика

- В 2025 году ожидается рост ВВП России на 1,6 %, в 2026 году – на 1,1 %.
- Ожидается долгосрочный потенциальный темп роста ВВП Российской Федерации в диапазоне 1,5–2,5 %.
- В 2025 году инвестиционная активность будет на уровне 2 % на фоне высокой базы 2024 года. Далее ожидается рост 3 % и более.
- В 2025–2026 годах инфляция будет постепенно снижаться. С учетом жестких денежно-кредитных условий 2024 года, а также из-за более высокой фактической инфляции в конце 2024 года в 2025 году инфляция ожидается на уровне 7–8 %. С 2026 года инфляция выйдет на целевой уровень 4 % и останется таковой в дальнейшем.
- Основными драйверами роста экономики России станут потребительский спрос и продолжающийся процесс импортозамещения иностранных товаров и компонентов.
- Восстановление роста физических объемов российского экспорта в 2024 году и сохранение темпа роста в последующих периодах будут происходить за счет выхода экспортеров на новые внешние рынки сбыта.
- Усиление интеграции российско-китайских отношений.
- Расширение сотрудничества со странами БРИКС.

- По итогам 2024 года российская экономика выросла на **3,9 %**.
- Ключевую ставку в 2024 году повышали три раза: до **18, 19 и 21 %**.
- За 2024 год инфляция составила **9,52 %**.
- По итогам 2024 года рост инвестиций составил **7,8 %**.
- Россия остается на четвертом месте в мире по размеру ВВП по паритету покупательной способности (ППС).
- Замедление темпов экономического подъема в России в 2024 году обусловлено главным образом ослаблением частного потребления в условиях жесткой денежно-кредитной политики и повышенной инфляции.
- В 2025 году будет развиваться внешнеэкономическая деятельность. Правительство запустило обновленный нацпроект «Международная кооперация и экспорт».
- Прогноз экономики России имеет различные оценки (Центральный банк Российской Федерации: **+1,5 %** в 2025 году, **+2,0 %** в 2026 году, **+2,5 %** в 2027 году; World Bank: **+1,6 %** в 2025 году, **+1,1 %** в 2026 году).
- Доля Китая в российском экспорте составила **31 %** по итогам 2024 года, увеличившись на **1 %** по сравнению с 2023 годом. В импорте показатель вырос с **37** до **39 %**.



Долгосрочные тренды в контейнерной логистике

- Российские компании будут продолжать наращивать активы в интермодальной цепочке.
- Формирование новых логистических центров на приграничных территориях России и Китая.
- Увеличение доли мультимодальных перевозок с комбинированием различных видов транспорта.
- Развитие Северного морского пути как альтернативного коридора с потенциалом круглогодичной навигации.
- Развитие перевозок по маршруту «Север – Юг».
- Сохранение высокой нагрузки на логистическую инфраструктуру на восточном направлении.
- Рост объемов перевозок электронной коммерции (e-commerce).
- Внедрение собственных IT-решений для более глубокой интеграции с клиентом.
- Усиление роли электронных площадок и логистических маркетплейсов.
- Внедрение цифровых решений и роботизации в транспортной и складской логистике.
- Укрепление позиций в странах БРИКС на фоне ограничений со стороны западных стран.



Мировой контейнерный рынок

- Ожидается рост мирового объема контейнерных перевозок примерно на 4 % в 2025 году.
- 2024 год был отмечен перебоями логистики в Красном море, что поддержало финансовые результаты судоходных компаний.
- Мировые ставки фрахта и тайм-чартера большую часть 2024 года оставались на высоком уровне благодаря использованию более длинных маршрутов.
- Глобальное внедрение ESG-стратегии будет оказывать дополнительное давление на региональных перевозчиков, не имеющих достаточных ресурсов для перехода на более экологичные контейнеровозы.
- Ожидается возобновление транзита через Суэцкий канал до конца 2025 года.
- Ожидается повышение тарифов США, которые могут внести коррективы в мировые цепочки поставок.

- Мировой контейнерный рынок в 2024 году вырос на **6 %** по отношению к 2023 году.
- Резкий рост цен на контейнеры в Китае (в мае 2024 года увеличились на **45 %**).
- В 2024 году спрос на контейнерные перевозки увеличился примерно на **7 %**, а вместимость – на **3 %** с учетом более длинного маршрута судов.



Рейс с Китая до Санкт-Петербурга на контейнеровозе FESCO



Российский контейнерный рынок

- Ожидается дальнейший умеренный рост в среднем на 4,2 % ежегодно до 2029 года.
- Основным фактором роста перевозок будет экспорт, ожидается увеличение торговли со странами Глобального Юга (Азия, Африка и Латинская Америка).
- Основу перевозок будет составлять импорт (38 % всего контейнерного рынка), доля которого будет снижаться (негативные факторы: высокая ключевая ставка, медленный рост покупательной способности и ограничения внешнеторговых операций).
- Дисбаланс между импортом и экспортом будет способствовать росту объемов внутреннего сообщения.
- На транзитные перевозки наибольшее влияние будут оказывать объемы грузопотока из Республики Беларусь, а сохраняющаяся напряженность в Красном море будет способствовать развитию транзита между Китаем и Европой через Россию.
- Усиление нагрузки на инфраструктуру на востоке России остается главным сдерживающим фактором роста экспорта.
- Существующие инфраструктурные и санкционные ограничения будут стимулом для логистических компаний и грузовладельцев отрабатывать новые технологии перевозок.
- Прогнозируется дальнейший рост (восстановление) контейнерных перевозок на северо-западном направлении.
- В 2025 году экспортный поток России будет ориентирован на страны Юго-Восточной Азии, Центральной Азии, Ближнего Востока и африканские государства.
- Продолжит расти транзит из Республики Беларусь в страны СНГ через Россию (ключевой груз – минеральные удобрения, продукция деревообработки и лесоматериалы).
- В рамках нового тарифного регулирования предусмотрено увеличение ставок на перевозку порожних контейнеров на 5 % с 1 января 2025 года и на 5 % с 1 января 2026 года с включением этого повышения в индексируемую базу.

- Контейнерный рынок России в 2024 году вырос на **5,8 %** по отношению к 2023 году.
- Доля экспорта в 2024 году составила **27 %**, к 2029 году доля увеличится до **28 %**.
- 9 %** – доля транзита в контейнерном рынке России в 2024 году.
- Восстановление рынка контейнерных железнодорожных перевозок через порты Северо-Запада России (в 2024 году Балтийский бассейн стал самым быстрорастущим).
- Доля Китая в контейнерообороте России по итогам 2024 года составила **68 %**.

Стратегия

Ключевыми факторами, оказывающими влияние на реализацию стратегии Группы FESCO, являются влияние геополитической обстановки на экономическую ситуацию в России и развитие торговых отношений со странами Азии и Африки.

Определение целевого рынка

Юго-Восточная Азия, Индия, Ближний Восток, страны Черноморского и Средиземноморского бассейнов, Африка и Латинская Америка – целевой рынок развития FESCO.

Факторы, определяющие потенциальные рынки для Компании



Традиционно сильные позиции FESCO на рынках Юго-Восточной Азии и Черноморского и Средиземноморского бассейнов



Развитие Трансарктического транспортного коридора



Усиление фокуса России на рынок стран Африки и Латинской Америки

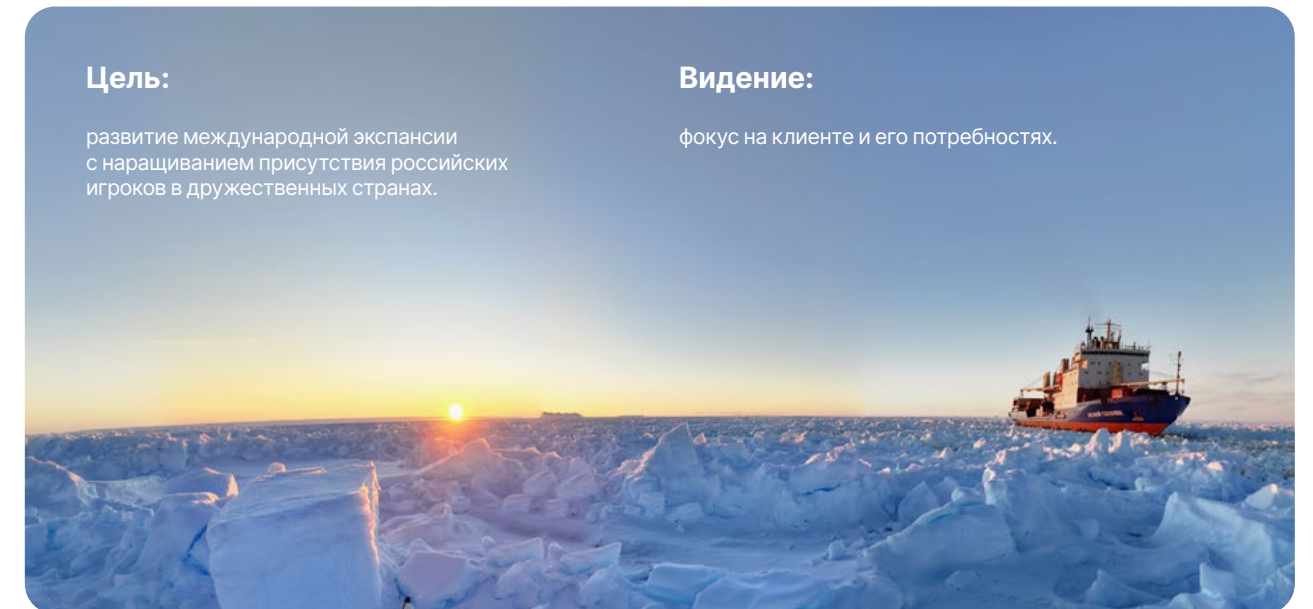
Миссия, видение, ценности

Цель:

развитие международной экспансии с наращиванием присутствия российских игроков в дружественных странах.

Видение:

фокус на клиенте и его потребностях.



Дизель-электроход «Василий Головин» в Антарктиде.

Фото сделано из седьмой индийской научно-исследовательской экспедиции тревел-блогером проекта «Место на Земле» Константином Парфеньевым.

Основные принципы

Процессы

Для лучшего кросс-функционального и внутри-группового взаимодействия Компания непрерывно улучшает бизнес-процессы через редизайн производственных систем и с помощью методов бережливого производства.

Показатели качества работы являются частью внутренней системы мотивации. Постоянное развитие системы позволяет нам формировать цифровые решения и улучшать качество сервисов, удовлетворяя растущие потребности рынка. Компания инвестирует средства в автоматизацию своих бизнес-процессов, что создаст дополнительный экономический эффект на стратегическом горизонте планирования.

Стратегической инициативой Компании в части улучшения процессов являются следующие проекты:

- Service Excellence, цель которого – повышение качества клиентского сервиса;
- онлайн-сервисы FESCO, которые позволяют оформить заявку на перевозку и получить информацию о перевозке в режиме 24/7.

Люди

Люди FESCO являются сердцем Компании. Мы стремимся обеспечить их инструментами и условиями для того, чтобы они работали наилучшим образом. Набор и удержание талантов остаются ключом к успеху FESCO.

Параллельно FESCO на постоянной основе взаимодействует с ведущими профильными вузами страны с целью создания максимально комфортного климата для развития будущих кадров Компании.



Экспедиция в Антарктиду.

Фото сделано тревел-блогером проекта «Место на Земле» Константином Парфеньевым.

Решения

Важным элементом нашей стратегии является **расширение географии присутствия и портфеля предоставляемых услуг**. Мы стремимся оказывать комплексные услуги с добавленной стоимостью, которые позволяют клиентам передавать на аутсорсинг логистическое сопровождение операций в любой точке мира.

Такие услуги включают:

- мультимодальные перевозки;
- таможенное оформление;
- складские операции, ответственное хранение и кросс-докинг;
- перевозки сборных грузов в контейнерах LCL¹.

Мы развиваем проектную логистику, которая позволяет использовать опыт перевозок проектных грузов и выстраивать долгосрочные отношения с ЕРС-подрядчиками и прямыми заказчиками.

Мы предлагаем комплексные логистические решения для лесной, горнодобывающей и сельскохозяйственной отраслей.

Активы и надежная сеть поставщиков

Наши активы являются надежным фундаментом логистики наших клиентов.

FESCO последовательно:

- наращивает и модернизирует флот;
- повышает эффективность по управлению парком железнодорожного подвижного состава;
- наращивает парк фитинговых платформ, чтобы сохранить долю на рынке железнодорожных контейнерных перевозок и снизить зависимость от волатильности на рынке контейнерных перевозок, а также сохранить значимое присутствие в данном сегменте рынка;
- развивает собственные перевалочные мощности;
- планирует расширять и оптимизировать терминальную сеть во всех регионах Российской Федерации и за ее пределами.

В рамках взаимодействия логистических активов в Госкорпорации «Росатом» планируется использование активов FESCO, включая имеющуюся инфраструктуру, с целью максимизации ее загрузки в рамках интересов всей группы Госкорпорации «Росатом».

Основные стратегические направления развития

Ключевые принципы, закладываемые в основу стратегического развития FESCO до 2030 года, должны соответствовать ключевым задачам Госкорпорации «Росатом» в транспортном сегменте. Это в том числе участие Группы FESCO в реализации задач по развитию новых транспортных коридоров, а также получение дополнительной синергии от реализации взаимодействия с другими транспортными активами, входящими в Госкорпорацию «Росатом», включая активы Группы компаний «Дело».

Развитие терминальной сети в регионах присутствия

FESCO формирует опорную сеть контейнерных терминалов и логистических парков для усиления присутствия в регионах России и СНГ, повышения качества сервиса и предложения высокомаржинальных продуктов.

Ключевыми направлениями внутри страны являются Дальний Восток, Сибирь, Урал, Москва, северо-западные регионы, а также пограничные переходы и Республика Казахстан.

Инвестиционные решения по реализации проектов будут приниматься с учетом имеющейся инфраструктуры или проектов в высокой степени готовности, входящих в Госкорпорацию «Росатом».

Развитие стивидорных активов FESCO – ВМТП и Терминал ФЕСКО Гайдамак

Ожидания по усилению тенденций перетока спроса с европейских товаров на азиатские оправдали себя. Основными точками входа для азиатских товаров останутся порты Дальнего Востока и сухопутные пограничные переходы с Россией.

Помимо импортных контейнерных и транзитных потоков, до 2030 года планируется рост экспорта за счет ввода крупных новых производств в России, ориентированных на азиатский рынок.

С учетом планов по сохранению лидерства ВМТП на российском рынке и рынке Дальнего Востока России необходимо увеличение мощностей порта Владивосток.

Принятая программа развития ВМТП до 2028 года предполагает:

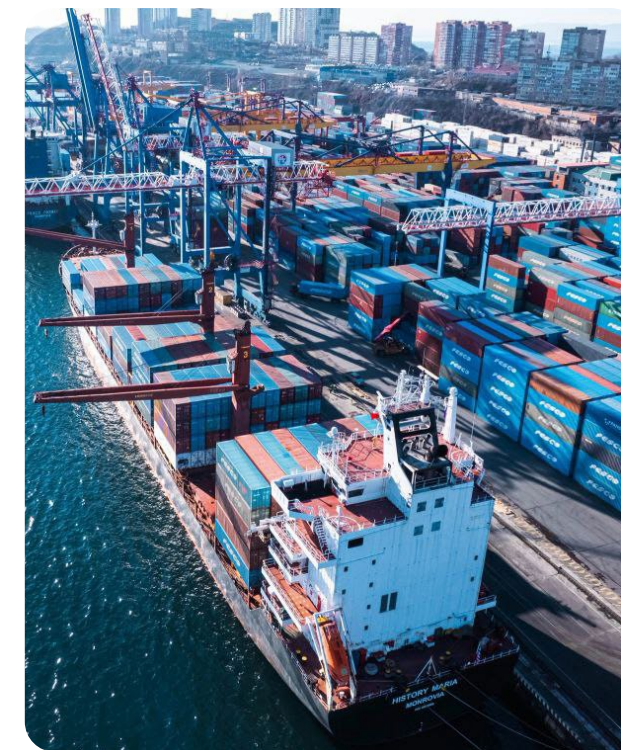
- сохранение лидерства ВМТП по контейнерообороту среди стивидорных компаний России и Дальнего Востока страны;
- поддержание загрузки ВМТП на уровне 80–90 %;
- комплекс мероприятий по увеличению мощностей ВМТП до 1,2 млн TEU к 2028 году.

Программа развития Терминала ФЕСКО Гайдамак предполагает рост терминальных мощностей по перевалке генеральных и тарно-штучных грузов, а также оптимизацию структуры мощности Компании.

Развитие морского сегмента

Основными стратегическими задачами морского сегмента FESCO являются:

- сохранение лидерства на Дальнем Востоке России в каботажных и внешнеторговых сервисах;
- увеличение объемов перевозок морскими сервисами;
- рост доли новой географии и бизнесов до 32 % в общем объеме морских сервисов FESCO;
- повышение эффективности использования флота и достижение среднего возраста судов менее 15 лет.



Контейнеровоз FESCO в ВМТП

¹ От англ. less than container loaded – неполная загрузка контейнера.

Геоэкспансия

FESCO благодаря качественным логистическим решениям на ключевых направлениях расширяет географию бизнеса, проецирует имеющийся опыт и набор компетенций на новые регионы.

Турция

На фоне усилившегося санкционного давления со стороны США товарооборот между Россией и Турцией в 2024 году снизился на 7 % к уровню 2023 года и составил 52,6 млрд долл. США.

Ожидается, что к 2027 году объем контейнерного рынка может составить

400 тыс. TEU.

Юго-Восточная Азия

Перестройка логистических маршрутов между Юго-Восточной Азией и Россией и, как следствие, рост перевозок через Дальний Восток России увеличивают потенциал экспансии FESCO на рынки Юго-Восточной Азии.

Объем торговли между Россией и Вьетнамом в 2024 году составил

4,6 млрд долл. США,
показав рост на 24 %.

Целевой товарооборот к 2025 году должен составить

10 млрд долл. США.

Африка

Африканские страны – одни из самых быстрорастущих торговых партнеров России. Лидером по объему товарооборота с Россией среди африканских стран остался Египет. За ним – Марокко, Тунис, ЮАР и Сенегал.

Товарооборот между Россией и африканскими странами в 2024 году вырос

на **10 %** к показателю 2023 года.

Индия

К 2030 году планируется нарастить взаимный товарооборот до 100 млрд долл. США. В результате Россия стала четвертым крупнейшим торговым партнером Индии и вторым импортером после Китая. Ожидается, что развитие транспортного коридора «Север – Юг» станет дополнительным импульсом для развития внешней торговли между Россией и Индией.

Товарооборот между Россией и Индией в 2024 году вырос на 15 % и составил

~66 млрд долл. США.

СНГ (Узбекистан и Казахстан)

В 2024 году внешняя торговля между Россией и Узбекистаном выросла на 20,5 %, достигнув рекордных значений

10,7 млрд долл. США.

Товарооборот с Казахстаном по итогам 2024 года увеличился на 2,7 %, составив

27,8 млрд долл. США.

Страны СНГ остаются значимыми торговыми партнерами России.



Рост доли продаж услуг с добавленной стоимостью

Развитие SCM¹-сервисов и проектной логистики.

Укрепление рыночных позиций

FESCO при реализации стратегии планирует использование возможности синергии в рамках транспортных подразделений Госкорпорации «Росатом».

Инструменты экспансии:

- формирование продуктовой линейки в странах с фокусом на Россию;
- работа через агента/представителя;
- формирование собственного офиса и партнерство с местными операторами;
- постановка активов (собственные суда, терминалы).



Экспедиция в Антарктиду.

Фото сделано тревел-блогером проекта «Место на Земле» Константином Парфеньевым.

Риски

Реализация долгосрочных планов FESCO и достижение целевых индикаторов сопряжены с различными рисками, часть из которых выходит за рамки контроля Компании.

Реализация рисков может привести к фактическим событиям, которые значительно отличаются от изложенных выше ожиданий.

Макроэкономика

- Риск возврата крупных морских контейнерных международных игроков на российский рынок;
- протекционистские государственные меры;
- снижение ставок фрахта

Коммерческие инструменты

- Повышающийся уровень конкуренции;
- системные ограничения;
- поддержание уровня культуры продаж;
- сохранение высокого качества сервиса

Удержание и привлечение сотрудников

- Дефицит кадров на рынке труда;
- конкуренция за кадры с более маргинальными секторами экономики;
- зависимость от высококвалифицированных управленческих команд и сотрудников с технической и операционной квалификацией на всех организационных уровнях

Комплаенс

- Регулирование, касающееся налогообложения, таможи, НДС², конфиденциальности данных;
- антимонопольное законодательство;
- санкционная политика

M&A и неудачи интеграции

- Неудачная интеграция;
- неполная реализация синергии;
- высокие затраты;
- отсутствие экономии

Инфраструктурные ограничения

- Ограничения на железнодорожной сети;
- сокращение инвестиционной программы железнодорожных перевозок

¹ От англ. Supply Chain Management – управление цепочкой поставок.

² Налог на добавленную стоимость.