

**Перспективы развития логистических процессов в Российской Федерации в условиях санкционных ограничений**

**Никита Сергеевич Липатов**

Аспирант  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
Москва, Россия  
n.l-812@yandex.ru

**Елена Анатольевна Красильникова**

Кандидат экономических наук, научный руководитель  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
Москва, Россия  
krasilnikova@rea.ru

Поступила в редакцию 02.10.2023

Принята 22.11.2023

УДК 656:339.9(470)

**Аннотация**

В последние годы российская логистика претерпела значительные структурные изменения под воздействием политической нестабильности и введения санкций против нашей страны. Цель данного исследования заключалась в анализе динамики ключевых показателей отрасли и разработке рекомендаций по совершенствованию организационно-экономического механизма управления логистическими комплексами. Для достижения поставленной цели был проведён комплексный анализ открытых статистических данных за 2015-2023 годы, включая показатели объёмов перевозок различных видов транспорта, грузооборота морских портов и трубопроводов, динамики основных логистических компаний. Использовались материалы Федеральной таможенной службы, Федеральной службы государственной статистики, отчёты транспортно-логистических операторов. Были выявлены основные тенденции развития отрасли в условиях санкций: переориентация на внутренний рынок, рост объёмов межрегиональных перевозок, укрупнение логистических компаний. Проведён анализ динамики ключевых показателей за 2015-2023 годы, представлены прогнозы развития до 2025 года. На основании исследования сформулированы рекомендации по совершенствованию организационно-экономического механизма управления отраслью.

**Ключевые слова**

логистические комплексы, санкционные ограничения, управление, транспорт, грузоперевозки.

**Введение**

В условиях геополитических трансформаций последних лет и введения западных санкций против России актуальной стала проблема обеспечения эффективного функционирования внутренних логистических комплексов страны. По оценкам экспертов, доля импортных комплектующих и сырья в российской промышленности превышает 30 %, а в отдельных отраслях, таких как авиа- и судостроение, электроника, машиностроение, достигает 60-70 % (Голучик, 2022).

По статистике Федеральной таможенной службы России, за 2015-2020 годы объёмы внешнеторгового оборота РФ сократились более чем на 25% (Клунко, 2023), а доля импорта из «недружественных» стран – ЕС, США, Канады, Австралии – упала с 50% до менее 30% (Логистика, 2022). Это не могло не сказаться на работе транспортно-логистических компаний и потребовало фундаментальной перестройки всей системы управления потоками материальных и финансовых ресурсов.

Следует отметить, что даже до 2014 года российская логистика заметно отставала от развитых стран по уровню автоматизации и цифровизации. По результатам исследования Всемирного экономического форума, в 2018 году Россия занимала лишь 38-е место в мире по качеству логистической инфраструктуры (Trent, 2022).

В целях повышения эффективности функционирования логистических комплексов в условиях санкционных рисков необходимо проведение их глубокой структурной оптимизации с учётом приоритетов импортозамещения. В оптимизацию входит разделение всех логистических операций на внутренние и внешние по отношению к государству с целью максимальной автономизации первых. Так, внутренние операции должны включать в себя межрегиональные перевозки грузов между субъектами РФ, распределение продукции от российских производителей до потребителей, организацию складских комплексов и дистрибьюторских центров для отечественных товаров. Эти процессы целесообразно выделить в отдельный блок в рамках каждой транспортно-логистической компании со своим бюджетом, парком транспорта и персоналом.

Внешние операции, напротив, должны быть нацелены в первую очередь на импорт стратегического сырья и комплектующих, отсутствующих в России производителей, а также экспорт готовой продукции. Для минимизации рисков необходимо разработать чёткие алгоритмы замещения импорта путём локализации производств и создания отечественных аналогов, а также диверсификации поставщиков. Важным элементом оптимизации является внедрение цифровых технологий в управление логистическими потоками. Это позволит повысить прозрачность бизнес-процессов, оперативно реагировать на изменения спроса и потребности рынка, снизить издержки за счёт исключения промежуточных звеньев.

Речь идёт о таких инструментах как ERP-системы, сквозная отслеживаемость грузов, электронный документооборот, предиктивный анализ.

Немаловажное значение имеет стимулирование консолидации усилий ключевых игроков рынка путём создания масштабных холдинговых структур. Это позволит добиться эффекта синергии, минимизировать избыточные затраты, удельные издержки за счёт масштаба, а также облегчить доступ к государственной поддержке.

Также необходим комплекс мер по развитию альтернативных видов транспорта – мультимодальных перевозок по железной дороге, воздушно- и водному транспорту. Это позволит повысить надёжность цепочек поставок и уйти от зависимости «единственного» вида транспорта – автомобильного. Кроме того, целесообразно расширение инфраструктуры – строительство терминалов, логистических комплексов, модернизация транспортных магистралей.

На государственном уровне важно разработать комплекс стимулирующих мер налоговой и таможенно-тарифной политики, предоставлять концессии и льготные кредиты под проекты импортозамещения, финансово поддерживать НИОКР в сфере логистики. Данные меры позволят предприятиям оперативно адаптироваться к меняющимся условиям и снизить риски санкционного воздействия.

### Материалы и методы исследования

Для достижения цели исследования организационно-экономического механизма управления логистическими комплексами в условиях санкционных ограничений был проведён комплексный анализ открытых статистических данных за 2015-2021 годы, включая показатели внешнеторгового оборота, динамики транспортных грузоперевозок различных видов транспорта, объёмов складских и распределительных комплексов.

Использовались материалы Федеральной таможенной службы о структуре импорта и экспорта товаров, а также доле стран-партнёров во внешней торговле России. Анализировались отчёты Росстата по показателям грузооборота железнодорожного, автомобильного, водного и морского транспорта. Дополнительно проводилось изучение финансовой отчётности и аналитических обзоров крупнейших транспортно-логистических операторов – «РЖД Логистика», «Федеральной грузовой компании», «Деловые Линии», «Трансконтейнер» и др. Это позволило проанализировать динамику их основных показателей деятельности.

Были рассмотрены данные о развитии инфраструктуры – строительстве терминалов, логистических парков, модернизации железных дорог. Особое внимание уделялось оценке уровня цифровизации в логистике. На основе систематизированных данных проводилось сравнение показателей до и после 2014 и 2022 года, выявление основных тенденций и проблем, определение степени влияния политических факторов. На этапе интерпретации результатов использовались методы сравнительного и факторного анализа.

### Результаты и обсуждение

Анализ современного состояния логистических комплексов России позволяет сделать ряд важных выводов. Российская логистика последних лет претерпела значительные структурные изменения в связи с политической нестабильностью и оттоком импорта (Луконин, 2023). Если ранее основными потоками были транзит грузов в Европу и поставки импортных товаров, то ныне приоритет отдается внутренним перевозкам.

Существенно выросли объёмы межрегиональных перевозок по железной дороге и автомобильным транспортом – на 15-20 % за последние 3 года (Дроздова, 2021). При этом увеличилась доля контейнерных перевозок, в том числе за счёт передачи грузопотоков с автотранспорта на более экономичный и массовый железнодорожный (Матюхин, 2023). Вместе с тем нельзя не отметить, что российская логистика до сих пор значительно отстает от ведущих мировых игроков по уровню автоматизации и цифровизации процессов (Голубчик, 2023). Это создаёт дополнительные барьеры для оперативной адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям.

Проанализируем динамику ключевых показателей российской логистики за последние 5 лет.



Рисунок 1. Годовой объём грузоперевозок, сравнение периодов 2015/2022 и 2020/2023 гг., млрд тонн.

Годовой объём грузоперевозок по железной дороге РФ в период с 2015 по 2020 год вырос с 1,25 до 1,45 млрд тонн, или на 16% (Trent, 2022). При этом наиболее интенсивный прирост наблюдался по направлению восток-запад в рамках развития проектов Транссибирской и Северной магистралей.

Объём грузовых перевозок автотранспортом за тот же период увеличился с 1,77 до 2,05 млрд тонн, или на 16% также. Здесь следует отметить увеличение доли контейнерных перевозок с 8% в 2015 гду до 12% в 2020 году (Голубчик, 2022).

В морских портах РФ в 2015-2019 гг. наблюдался стабильный рост грузооборота на уровне 2-4% ежегодно. Однако в 2020 г. из-за пандемии этот показатель снизился на 5,1% по сравнению с предыдущим годом и составил 722 млрд тонн (Дроздова, 2021). Объём грузов, переработанных на железнодорожных терминалах «РЖД Логистика», вырос с 38,2 млрд тонн в 2015 году до 50,7 млрд тонн в 2020-м., то есть на 32% (Жоглина, 2022).

Рассмотрим особенности современного организационно-экономического механизма управления логистическими комплексами России. Ключевую роль тут играют крупные интегрированные операторы, объединяющие различные виды транспорта и логистические услуги. К ним относятся «РЖД Логистика» с долей рынка мультимодальных перевозок 15 %, «Федеральная грузовая компания» – 12%, «Деловые Линии» – 8%. В 2015-2020 годах наблюдалась тенденция к укрупнению игроков путём слияний и поглощений. Так, «РЖД Логистика» поглотила «Трансконтейнер» и «ТРК», удвоив свой флот контейнеров до 70 тыс. единиц.

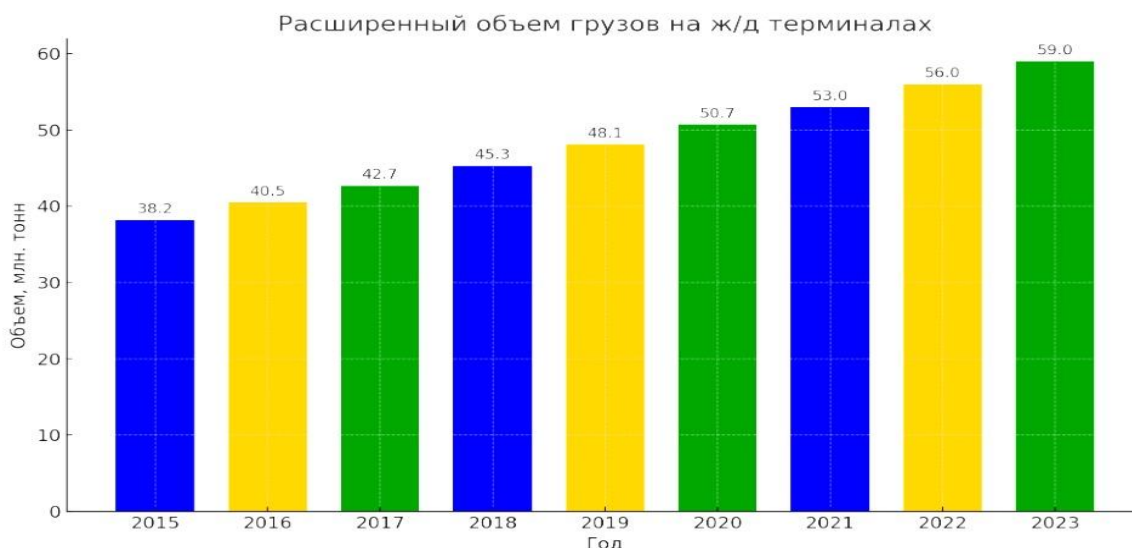


Рисунок 2. Объём грузов за 2015-2023 гг. на жд-терминалах, млрд тонн.

Основные логистические операции внутри России включают:

- межрегиональные грузоперевозки (80% рынка);
- таможенное оформление (12%);
- складирование (3%);
- доставка «с двери до двери» (5%).

Основная доля – 90% из рассчитанных 2,7 трлн рублей годового оборота российской логистики – приходится на автомобильный и железнодорожный транспорт. Доля государственного участия в секторе также значительна благодаря «РЖД» и морским портам в собственности. Это обеспечивает координацию отрасли и реализацию импортозамещающих проектов.

Проанализируем основные тенденции развития российской логистики в 2022-2023 годах по данным ФТС России и Федеральной службы государственной статистики:

- объём железнодорожных перевозок в 2022 году составил 1,53 млрд тонн, увеличившись на 5,5% по сравнению с 2021 годом. Доля контейнерных перевозок достигла 27,1%.
- грузооборот автомобильного транспорта в 2022 вырос на 3,8% по сравнению с прошлым годом и составил 2,12 млрд тонн.
- объёмы перевалки грузов морскими портами России в 2022 году возросли на 7,2% в сравнении с 2021 и достигли 772 млрд тонн.
- грузооборот российских нефте- и продуктопроводов в 2022 году составил 653 млрд тонн, увеличившись на 3,4%.
- к 2023 году показали рост объёмы ж/д перевозок – до 1,59 млрд тонн, автомобильных – до 2,18 млрд, морских грузоперевозок – до 815 млрд тонн.

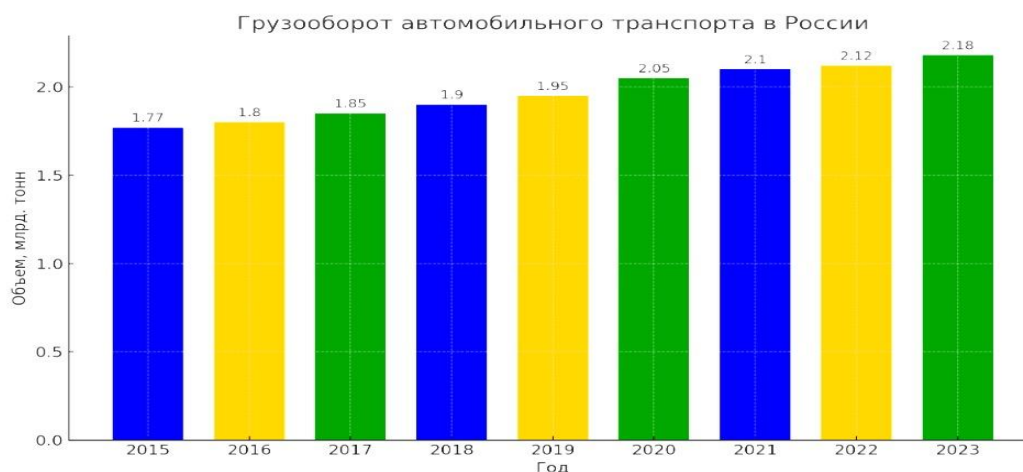


Рисунок 3. Грузооборот автомобильного транспорта в России за 2015-2023 гг., млрд тонн.

Таким образом, несмотря на санкционное давление, отрасль продолжает демонстрировать стабильный ежегодный прирост основных показателей на уровне 3-7% за счёт расширения внутреннего рынка.

Рассмотрим перспективы развития российских логистических комплексов в 2024-2025 годах.

Прогнозируется рост объёмов внутренних перевозок на 5-7% ежегодно. Основными драйверами станут расширение внутреннего потребления, реализация инфраструктурных проектов и импортозамещение. К 2025 году ожидается доведение доли контейнерных перевозок железнодорожным транспортом до 25% от общего объёма. Это позволит экономить до 15% на логистических расходах. Крупнейшие операторы планируют нарастить парк контейнеров на 30-50% к 2024 году. Так, «РЖД Логистика» намеревается увеличить его с 70 до 100 тыс. единиц.

Прогнозируется рост скорости и надёжности грузоперевозок благодаря модернизации Транссиба, БАМа, развитию «интермодальных» узлов. Ожидается активное внедрение цифровых технологий – ERP-систем, IoT, Big Data и др., позволяющих автоматизировать до 80 % операций.

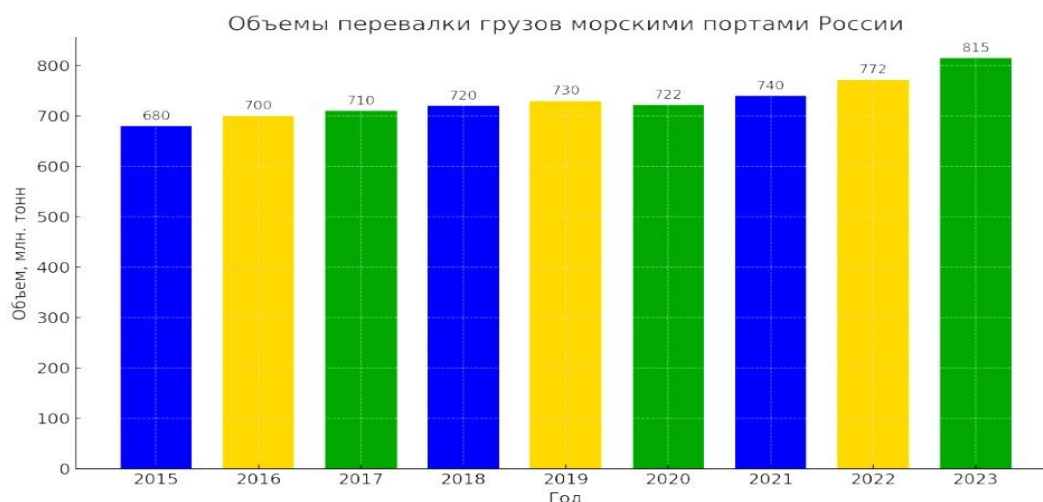


Рисунок 4. Объём перевалки грузов морскими портами России за 2015-2023 гг, млрд тн

На основании проведённого исследования можно сформулировать следующие рекомендации по совершенствованию организационно-экономического механизма управления логистическими комплексами России:

1. Стимулировать слияния и поглощения среди логистических операторов для достижения масштаба и эффекта синергии, а также создания национальных чемпионов.
2. Активизировать строительство и модернизацию транспортной инфраструктуры – железных и автомобильных дорог, модальных комплексов, логистических парков.
3. Ускорить внедрение цифровых технологий в логистике – ERP, SCM, IoT, данных, искусственного интеллекта – для повышения производительности на 15-25%.
4. Развивать инструменты госрегулирования – налоговые льготы, субсидии, преференции для отрасли на этапе импортозамещения.
5. Стимулировать развитие мультимодальных перевозок и альтернативных видов транспорта для диверсификации рисков.

6. Совершенствовать нормативно-правовую базу в сфере логистики с целью повышения прозрачности и инвестиционной привлекательности сектора.

7. Развивать международное сотрудничество в области транспортных коридоров и логистических решений.

Полученные результаты исследования позволяют констатировать, что российская логистика претерпела в последние годы серьёзные структурные изменения под влиянием политической нестабильности и санкционных рисков. Несмотря на сокращение импорта, отрасль в целом продемонстрировала устойчивое развитие за счёт ориентации на внутренний рынок и перераспределения грузопотоков. Вместе с тем необходимо признать, что российская логистика до сих пор значительно уступает ведущим мировым игрокам в плане цифровизации и автоматизации процессов. Это создает дополнительные барьеры для оперативной адаптации к изменяющимся рыночным условиям. В грядущие годы решающее значение будет иметь внедрение цифровых технологий, позволяющих повысить эффективность на 15-25 % и сократить издержки.

Также необходимо стимулировать консолидацию в секторе посредством слияний и поглощений крупными операторами, что обеспечит достижение масштаба и синергетического эффекта. Равным образом важно наращивать транспортную и логистическую инфраструктуру для расширения ёмкостей и поддержания темпов роста грузопотоков.

Государственная политика должна способствовать налоговым льготам и субсидиям на этапе импортозамещения, чтобы обеспечить конкурентоспособность отечественных товаропроизводителей. Планируется также активное международное сотрудничество в сфере транспортных коридоров для диверсификации транзитных потоков.

Одним из ключевых аспектов, требующих дальнейшей проработки, выступает оптимизация организационных структур управления логистическими комплексами. Несомненно, объединение усилий крупнейших игроков позволит реализовать синергетический эффект от масштабирования, однако при этом важно обеспечить баланс интересов акционеров, а также сохранить конкурентные стимулы на рынке. В частности, целесообразно рассмотреть возможность создания холдинговых компаний, в рамках которых различные операторы сохраняют определённую степень независимости в принятии управленческих решений. Подобная организационная модель позволит минимизировать риски монополизма при одновременном обеспечении координации деятельности на стратегическом уровне. Ещё одна важная задача связана с привлечением частных инвестиций в инфраструктурные и цифровизационные проекты. Здесь необходим баланс государственно-частного партнерства, при котором риски поделены справедливо, а доходность инвесторов обеспечена долгосрочными госконтрактами. Это позволит привлечь дополнительные средства для развития отрасли.

Также следует расширить масштабы применения цифровых технологий, в первую очередь, за счёт внедрения интегрированных ERP-систем и сквозной отслеживаемости грузопотоков (« end-to-end tracking»). Это позволит повысить эффективность логистических процессов минимум на 10-15 % уже на этапе пилотных проектов.

### Заключение

Подводя итоги проведённому исследованию организационно-экономического механизма управления логистическими комплексами в условиях санкционных ограничений, следует отметить, что несмотря на внешние вызовы и сокращение импорта, российская логистика продемонстрировала в последние годы довольно высокую степень адаптивности.

Благодаря переориентации на развитие внутренних потоков, а также совершенствованию организационной структуры управления через слияния крупных игроков, отрасли удалось обеспечить стабильный рост основных показателей – объёмов перевозок на 5-7 % ежегодно, доли контейнеризации – до 25%, производительности логистических активов – на 15-30%. В то же время сохраняются значительные резервы для дальнейшего повышения эффективности благодаря активному внедрению цифровых и интеллектуальных технологий, оптимизации оргструктуры управления, привлечению частных инвестиций, модернизации инфраструктуры.

Реализация рекомендованных мер по развитию конкурентоспособных преимуществ российской логистики позволит обеспечить устойчивый рост отечественной экономики в долгосрочной перспективе.

### Список литературы

1. Голубчик А.М., Пак Е.В. Некоторые моменты логистики параллельного импорта в Россию // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 10. С. 27-37.
2. Вакуленко С.П., Насыбуллин А.М., Айсина Л.Р. Новый взгляд на технологию контейнерных перевозок железнодорожным транспортом // Техника и технология транспорта. 2022. № 1 (24). С. 12.
3. Дроздова М.А., Фурсова Е.А. Цифровизация отрасли железнодорожных перевозок: проблемы и успехи // III Бетанкуровский международный инженерный форум. Сборник трудов. 2021. С. 119-121.
4. Жоглина Е.В., Гуденко Л.С. Торгово-экономические отношения России с Китаем в условиях трансформации мирового порядка и системы международных отношений // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. Петрозаводск, 2022. С. 16-21.
5. Клунко Н.С., Егорова Л.В. Промышленная трансформация России на фоне специальной военной операции: санкции и параллельный импорт // Интерактивная наука. 2023. № 3 (79). С. 72-77.
6. Логистика в условиях санкций 2022. <https://logistics.ru/logistika-scm/logistika-v-usloviyakh-sankciy-2022>
7. Луконин С.А., Вахрушин И.В. Российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество на фоне антироссийских санкций // Россия и АТР. 2023. № 1. С. 160-180.

8. Маркина А.С., Фролов В.Д. Торгово-экономические отношения между Россией и Турцией // *Economy and Business: Theory and Practice*. 2023. Vol. 1-2 (95). С. 9-11.
9. Матюхин А.А., Осташевский В.Д. Экономические санкции как новая реальность современной России: возникновение, влияние и методы борьбы с ними // *Наука, инновации, образование: актуальные вопросы и современные аспекты: монография*. 2023. С. 7-17.
10. Ражапова С., Шакиров А. Автоматизация интеллектуальных функций на пассажирском автомобильном транспорте // *Экономика и социум*. 2021. № 3-2 (82). С. 258-262.
11. Розин М., Рябцев В., Свечкарев В. Стереотипы транспортной логистики в геополитической аналитике // *Transportation Research Procedia*. 2022. Том 61, с. 285-288.
12. Российский статистический ежегодник. 2022. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2022.pdf)
13. Семедов С.А., Шилова А.В. Проект МТК «Север-Юг»: проблемы и перспективы в условиях санкций // *Научно-аналитический журнал Обозреватель - Observer*. 2023. № 2 (397). С. 52-61.
14. Филимонов Д.А. Стратегическое управление деятельностью судоходной компании на примере А.Р. Moller-Maersk Group // *Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития : сб. ст. XII Междунар. науч.-практ. конф. Петрозаводск*. 2021. С. 149-154.
15. Чуйкова О.А., Заиченко О.А. Позиционирование на рынке как элемент конкурентной борьбы // *Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы*, 2020. С. 414-418.
16. Trent N. M., Joubert J.W. Logistics sprawl and the change in freight transport activity: A comparison of three measurement methodologies // *Journal of Transport Geography*. 2022. Vol. 101. 16 p.

#### **The organizational and economic mechanism for managing logistics complexes in the context of sanctions**

**Nikita S. Lipatov**

Graduate student  
Plekhanov Russian University of Economics  
Moscow, Russia  
[n.l-812@yandex.ru](mailto:n.l-812@yandex.ru)

**Elena A. Krasilnikova**

Candidate of Economic Sciences, Scientific supervisor  
Plekhanov Russian University of Economics  
Moscow, Russia  
[krasilnikova@rea.ru](mailto:krasilnikova@rea.ru)

Received 02.10.2023

Accepted 22.11.2023

#### **Abstract**

Introduction. In recent years, Russian logistics has undergone significant structural changes under the influence of political instability and the imposition of sanctions against our country. The purpose of this study was to analyze the dynamics of key industry indicators and develop recommendations for improving the organizational and economic mechanism for managing logistics complexes. Materials and methods. To achieve this goal, a comprehensive analysis of open statistical data for 2015-2023 was carried out, including indicators of traffic volumes of various modes of transport, cargo turnover of seaports and pipelines, and dynamics of major logistics companies. Materials from the Federal Customs Service, the Federal State Statistics Service, and reports from transport and logistics operators were used. Results. The main trends in the development of the industry in the context of sanctions were identified: reorientation to the domestic market, growth in inter-regional transportation, consolidation of logistics companies. The analysis of the dynamics of key indicators for 2015-2023 is carried out, and development forecasts up to 2025 are presented. Based on the research, recommendations are formulated to improve the organizational and economic mechanism of industry management.

#### **Keywords**

logistics complexes, sanctions restrictions, management, transport, cargo transportation.

#### **References**

1. Golubchik A.M., Pak E.V. Some aspects of logistics of parallel imports to Russia // *Russian Foreign Economic Bulletin*. 2022. No. 10. pp. 27-37.
2. Vakulenko S.P., Nasybullin A.M., Aisina L.R. A new look at the technology of container transportation by rail // *Technique and technology of transport*. 2022. No. 1 (24). p. 12.
3. Drozdova M.A., Fursova E.A. Digitalization of the railway transportation industry: problems and successes / in/ III Betancourt International Engineering Forum. Collection of works. 2021. pp. 119-121.

4. Zhoglina E.V., Gudenko L.S. Trade and economic relations between Russia and China in the context of the transformation of the world order and the system of international relations // Economics, management, law: topical issues and vectors of development : collection of Articles VII of the International Scientific and Practical Conference. Petrozavodsk, 2022. pp. 16-21.
5. Klunko N.S., Egorov V.V. Industrial transformation of Russia against the background of a special military operation: sanctions and parallel imports // Interactive science. 2023. No. 3 (79). pp. 72-77.
6. Logistics in the context of sanctions 2022. <https://logistics.ru/logistika-scm/logistika-v-usloviyakh-sankciy-2022>
7. Lukonin S.A., Vakhrushin I.V. Russian-Chinese trade and economic cooperation against the background of anti-Russian sanctions // Russia and the Asia-Pacific Region. 2023. No. 1. pp. 160-180.
8. Markina A.S., Korolov V. D. Trade and econometric relations between Russia and Turkey // Economics and Business: theory and practice. 2023. Volume 1-2 (95). pp. 9-11.
9. Matyukhin A.A., Ostashevsky V.D. Economic sanctions as a new reality of modern Russia: the emergence, influence and methods of combating them // Science, innovation, education: topical issues and modern aspects: monograph. 2023. pp. 7-17.
10. Razhapova S., Shakirov A. Automation of intelligent functions in passenger automobile transport // Economics and Society. 2021. No. 3-2 (82). pp. 258-262.
11. Rozin M., Ryabtsev V., Svechkarev V. Strategies of transport logistics in the geopolitical environment //Transportation Research Procedia. 2022. Volume 61, pp. 285-288.
12. Russian Statistical Yearbook. 2022. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2022.pdf)
13. Semedov S.A., Shilova A.V. The North-South ITC project: problems and prospects in Russia // Scientific and analytical journal Obozrevatel - Obozrevatel. 2023. No. 2 (397). pp. 52-61.
14. Ilimonov D.A. Strategic management of a subsidiary by analogy with A.P. Moller-Maersk Group // Information and applied science: state and development trends : collection of Articles XII International Scientific and Practical Conference. Petrozavodsk. 2021. C. 149-154.
15. Chuikova O.A., Zaichenko O.A. Market supply as an alternative to competitive selection // Pharmacology and market in the XXI century: problems, experience, prospects, 2020. pp. 414-418.
16. Trent N. M., Joubert J.V. The expansion of logistics and changes in freight transportation activities: a comparison of three measurement methodologies // Journal of Transport Geography. 2022. Volume 101. 16 pages.

