

УДК 339.543:339.98

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ:
ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

**TRANSFORMATION OF LOGISTICAL CHAINS OF FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF SANCTION
PRESSURE: PROBLEMS AND SOLUTIONS**

Научный руководитель: Н.А. Вакулич - старший преподаватель,
магистр экономических наук
С.В. Савчук – студент

УО «Брестский государственный технический университет», г. Брест,
Республика Беларусь

Аннотация: В статье анализируется трансформация логистических цепочек России в условиях санкционного давления 2024–2026 годов. Выявлены системные проблемы: непредсказуемость поставок, кризис малотоннажных перевозок, перегруженность инфраструктуры Восточного полигона и кадровый дефицит. Особое внимание уделяется изменению торговых маршрутов в пользу Азии и роли параллельного импорта. В качестве ключевых решений предлагаются развитие альтернативных коридоров («Север-Юг» и СМП), цифровизация процессов и импортозамещение в транспортном машиностроении.

Ключевые слова: логистика, санкционное давление, цепочки поставок; транспортная инфраструктура; параллельный импорт; цифровизация логистики; импортозамещение.

Abstract: The article analyzes the transformation of Russia's logistics chains under the conditions of the 2024-2026 sanctions pressure. Systemic problems have been identified, including the unpredictability of supplies, the crisis of small-tonnage transportation, the overloading of the Eastern polygon infrastructure, and the shortage of personnel. Special attention is given to the shift in trade routes towards Asia and the role of parallel imports. Key solutions include the development of alternative corridors (North-South and the Northern Sea Route), the digitalization of processes, and import substitution in the transport engineering industry.

Keywords: logistics, sanctions pressure, supply chains; transport infrastructure; parallel imports; digitalization of logistics; import substitution.

Российские компании сегодня сталкиваются с парадоксальной ситуацией: рост продаж и спроса на продукцию сдерживается невозможностью масштабирования бизнеса, ключевым барьером для которого выступает сфера логистики. Главная проблема заключается в её непредсказуемости, что делает процессы роста рискованными и трудноуправляемыми. Вынужденная и тактическая перестройка логистики в ответ на санкции привела к формированию маршрутов без должной проверки их долгосрочной устойчивости.

К настоящему моменту последствия такого подхода стали очевидны: система работает на пределе возможностей, не имея запаса прочности. Любой сбой мгновенно влияет на всю цепь поставок. Ситуация усугубляется завершением «обеления» импорта: синхронизация данных ФНС и ФТС ликвидировала серые схемы, компенсировавшие ранее инфраструктурные недостатки. Параллельно рынок столкнулся с кризисом малотоннажных перевозок из-за ухода ИП-перевозчиков после налоговой реформы, что крупные операторы не смогли оперативно заместить.

Усугубляет положение низкий уровень цифровизации (лишь 3–4% операций полностью цифровые) и хронический дефицит кадров, особенно в регионах, где любое отклонение приводит к сбоям. Слабая региональная инфраструктура и кадровый резерв делают логистику главным ограничителем роста: увеличение продаж лишь повышает нагрузку на и без того перегруженную систему.

В этих условиях цель данной статьи — провести всесторонний анализ текущего состояния логистики во внешнеэкономической деятельности России и предложить конкретные, практически реализуемые меры по ее оптимизации. Особое внимание будет уделено не просто поиску альтернативных путей, а повышению управляемости и предсказуемости цепочек поставок, которые стали главным ограничителем роста для многих российских компаний.

Трансформация логистической системы Российской Федерации в период 2022–2025 годов представляет собой беспрецедентный по масштабам и скорости процесс перестройки устоявшихся транспортно-логистических связей. Под воздействием геополитических факторов и санкционных ограничений произошла коренная ломка сложившейся модели внешнеторговых перевозок, что нашло отражение в статистических показателях грузооборота и потребовало адаптации всех участников внешнеэкономической деятельности к новым условиям функционирования [1].

Анализ динамики грузооборота по данным Росстата позволяет выявить структурные сдвиги в работе транспортного комплекса страны. По итогам 2025 года общий грузооборот транспорта в Российской Федерации составил 5 537,8 млрд т-км, продемонстрировав незначительное снижение на 0,7% по сравнению с предшествующим годом. Примечательно, что

объем перевозок грузов при этом сохранился на уровне 9 167,2 млн тонн, что свидетельствует о сохранении общей экономической активности при изменении ее географической направленности. Существенные разнонаправленные изменения произошли в структуре грузооборота по видам транспорта. Наибольшие изменения коснулись автомобильного и морского транспорта. Автотранспорт, нарастивший грузооборот на 2,9% (до 398,5 млрд т-км), резко замедлил рост: с 22,1% в 2023-м до 2,9% в 2025-м, что указывает на насыщение рынка. Морской транспорт, напротив, снизил грузооборот на 5,7%, но увеличил тоннаж перевозок на 8,7%, что свидетельствует о переключении на массовые низкодоходные грузы. Железная дорога, остающаяся основой системы, сократила грузооборот на 1,8% (до 2 479,8 млрд т-км). Наиболее существенные изменения произошли в географической структуре внешнеторговых связей. Если до 2022 года основным торговым партнером России выступал Европейский союз, на который приходилось более 50% экспортно-импортных операций, то к настоящему времени произошла кардинальная переориентация на азиатском направлении. По данным Федеральной таможенной службы, уже в первом полугодии 2025 года доля стран Азии во внешнеторговом обороте достигла 76% экспорта, тогда как на европейские страны приходилось лишь 14%. Для сравнения: до 2022 года структура была принципиально иной — страны Евросоюза занимали первое место с долей около 36%, а Азия находилась на втором месте с показателем примерно 30%. Академические исследования подтверждают эту тенденцию: импорт из Евросоюза сократился с 38% в 2021 году до 20% в 2022 году и до 10% в 2024 году, с прогнозируемым дальнейшим падением до 8% в 2025 году [2]. Ключевую роль в новой структуре внешней торговли играет Китай. По данным аналитиков «Ренессанс Капитала», Китай занимает почти 50% российского импорта и более 33% экспорта. В абсолютных цифрах товарооборот между двумя странами, по официальным данным, составил в 2025 году 228 млрд долларов, что, хотя и ниже показателя 2024 года, значительно превышает уровни, фиксировавшиеся до 2022 года. Важно отметить, что данный показатель остается выше целевого уровня в 200 млрд долларов, установленного в 2019 году, и был достигнут на четыре года раньше запланированного срока. Индия также стала ключевым партнером: на нее приходится более 15% российского экспорта. Согласно данным Центра по внешней торговле при Минпромторге России, товарооборот с Индией за январь-июль 2025 года вырос на 9%, с Вьетнамом за январь-сентябрь — на 2%, с Индонезией за январь-октябрь — на 25%.

Страны Ближнего Востока, прежде всего Турция и Объединенные Арабские Эмираты, приобрели значение не только как самостоятельные торговые партнеры, но и как важнейшие транспортно-логистические хабы, через которые осуществляется реэкспорт товаров, попавших под

санкционные ограничения. Хотя прямые статистические данные по товарообороту с ОАЭ за 2025 год ограничены, экспертные оценки подтверждают бум развития логистической инфраструктуры в этой стране для обслуживания российского торгового потока. Турция, несмотря на некоторое снижение товарооборота (на 6% за январь-август 2025 года), сохраняет позиции одного из трех крупнейших торговых партнеров России.

Критическую роль в обеспечении устойчивости товарных потоков в период структурной перестройки сыграл механизм параллельного импорта. Согласно академическим исследованиям, объем параллельного импорта увеличился с 5 млрд долларов в 2021 году до 17 млрд в 2022 году и 25 млрд в 2024 году, с прогнозом роста до 30 млрд в 2025 году. Однако к 2025 году наметилась тенденция к снижению объемов ввоза по данной схеме, что объясняется несколькими факторами. Во-первых, происходит активное импортозамещение: освободившиеся ниши занимают отечественные производители, а также поставщики из дружественных стран. Во-вторых, меняется структура самого параллельного импорта: если на начальном этапе значительную долю составляла одежда, ввозившаяся тоннами, то к 2025 году лидерами стали смартфоны, алкоголь, фармацевтические препараты, автомобильные запчасти и промышленное оборудование — то есть товары, которые сложно или невозможно заместить отечественными аналогами в краткосрочной перспективе.

Механизм параллельного импорта существенно трансформировал логистические цепочки, сделав их более сложными и многоступенчатыми. Как отмечается в исследовании, посвященном эволюции транспортных условий внешнеторговых контрактов, возросла роль внешнеэкономических операторов, организующих сложные схемы поставок санкционных товаров через посредников в других странах. Это привело к значительному удорожанию логистики: по данным исследований, в 2024 году логистические расходы увеличились на 20% вследствие разрушения прежних маршрутов и переориентации на новые рынки, а для компаний, сменивших европейских поставщиков на азиатских, расходы могли удваиваться. Одновременно трансформировалась и контрактная практика: базисы поставки FOB и FCA стали доминировать примерно в 60% контрактов с участием внешнеэкономических операторов, поскольку такая схема позволяет минимизировать валютные затраты и риски.

Наиболее острая инфраструктурная проблема — перегруженность Восточного полигона (БАМ и Транссиб), выполняющего роль главных «ворот» в Китай и АТР. По данным РЖД, погрузка на сети в 2024 году сократилась более чем на 4%, а в январе-апреле 2025 года спад усилился до 8,6% во многом из-за инфраструктурных ограничений на востоке [3]. Ситуацию усугубляет избыток вагонов: на начало 2025 года их было на

400 тыс. единиц больше потребности (1,38 млн всего). Порожние составы «съедают» пропускную способность — например, в октябре 2024 года 39 тыс. порожних вагонов (около 400 поездов) одновременно шли по сети встречными курсами, перевоза по сути «воздух». Как итог, участковая скорость на сети РЖД в 2024 году упала до 35,7 км/ч — уровня 1992 года. Несмотря на завершение в 2024 году второго, наиболее сложного этапа модернизации Восточного полигона с работами на более чем 160 объектах БАМа и Транссиба, полное снятие инфраструктурных ограничений потребует еще нескольких лет. В этих условиях рынок ищет альтернативные пути повышения эффективности перевозок: разрабатываются инновационные вагоны с повышенной грузоподъемностью (до 77 тонн) и увеличенным объемом кузова, позволяющие увеличивать реальные объемы вывоза без роста количества подвижного состава. Одновременно происходит переключение части грузопотока на автомобильный транспорт, который в ряде случаев демонстрирует большую оперативность по сравнению с железной дорогой. Таким образом, логистическая система Российской Федерации к 2025 году завершила этап экстренной адаптации к новым геополитическим реалиям и перешла в фазу стабилизации на качественно иной основе. Основными характеристиками новой модели стали: доминирование азиатского направления во внешнеторговых связях с Китаем в роли безусловного лидера; усложнение логистических цепочек и рост транспортных издержек; постепенное снижение роли параллельного импорта по мере развития импортозамещения и налаживания прямых связей с новыми поставщиками; а также острое инфраструктурное ограничение на восточном направлении, требующее как продолжения капитального строительства, так и внедрения технологических инноваций для повышения эффективности использования существующих мощностей. Трансформация логистической системы Российской Федерации, вызванная геополитическими факторами и санкционными ограничениями, привела к формированию качественно новой модели осуществления внешнеэкономической деятельности. Анализ текущего состояния транспортно-логистического комплекса позволяет выделить ряд системных проблем, с которыми сталкиваются участники ВЭД в 2024–2025 годах. Указанные проблемы носят комплексный характер и затрагивают все звенья логистической цепочки — от финансовых расчетов до физического перемещения товаров и кадрового обеспечения отрасли. Одной из наиболее острых проблем выступает существенное удорожание логистических услуг. Рост затрат затронул все составляющие транспортного процесса. Прежде всего, многократно увеличилась стоимость фрахта: если до 2022 года ставки на морские перевозки были относительно стабильны, то к настоящему времени наблюдается их кратный рост, что связано с уходом с рынка глобальных контейнерных

линий и необходимостью использования более сложных маршрутов доставки. Дополнительным фактором удорожания стало повышение стоимости страховых услуг для судов, следующих в российские порты, что обусловлено повышенными рисками и перестрахованием в условиях санкционного давления. Как следствие, совокупные логистические издержки компаний-импортеров значительно возросли, что негативно отражается на конечной стоимости товаров и рентабельности внешнеторговых операций.

Не менее значимой проблемой является увеличение сроков доставки грузов, особенно при поставках из Китая, который стал основным торговым партнером России. Если ранее прямая железнодорожная доставка занимала 18–20 дней, то в современных условиях сроки транспортировки существенно варьируются и могут достигать 35–45 дней при контейнерных перевозках через порты Дальнего Востока и до 60 дней при доставке через Новороссийск и Санкт-Петербург [5]. Автомобильные перевозки, сохраняющие востребованность благодаря оптимальному соотношению скорости и стоимости, занимают 15–25 дней в зависимости от загруженности пограничных переходов. Увеличение сроков обусловлено несколькими факторами: высокой загруженностью портов Дальнего Востока, где простой судов на рейде может достигать 15 дней, перегруженностью железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона, а также ужесточением таможенных процедур на границах России, Казахстана и Китая. В конце 2025 года сроки прохождения контрольно-пропускных пунктов увеличились почти втрое, что связано с активизацией борьбы с «серым» импортом и введением китайской стороной новых правил экспорта, требующих большей прозрачности сделок [6].

Критической проблемой, от которой напрямую зависит возможность осуществления внешнеторговых операций, стали сложности с финансовыми расчетами. Отключение российских банков от системы SWIFT потребовало выстраивания новых платежных коридоров, преимущественно через банки-посредники в странах Азии и Ближнего Востока. Хотя к 2025 году комиссии за прямые международные переводы снизились с 10% до 1% и ниже, что свидетельствует о перезапуске прямых расчетов по обходным цепочкам, сохраняется ряд существенных рисков. Платежные маршруты остаются нестабильными и могут блокироваться из-за вторичных санкций, наблюдаются задержки в прохождении платежей, а также действуют скрытые операционные сборы и невыгодные курсы конвертации валют. Особенно остро стоит проблема расчетов в юанях и рупиях, где даже при незначительных несоответствиях документации банки приостанавливают операции, а непрозрачные цепочки получателей становятся основанием для отказа в проведении платежа. Финансовые сложности усугубляются ужесточением валютного контроля со стороны

Федеральной налоговой службы и Центрального банка, требующих строгого документального подтверждения каждой сделки.

Отдельного внимания заслуживает кадровый дефицит в логистической отрасли, который приобрел масштабы, непосредственно влияющие на эффективность работы всего сектора. По оценкам участников рынка, в сегменте транспортировки, складской обработки и управления цепями поставок не хватает порядка одного миллиона квалифицированных сотрудников. Логистическая сфера входит в пятерку отраслей с наиболее высокой потребностью в персонале, причем дефицит затрагивает все уровни — от водителей грузового транспорта, комплектовщиков и кладовщиков до менеджеров по транспортной логистике и квалифицированных управленцев. В первом полугодии 2025 года количество вакансий для водителей лесовозов выросло на 129%, для водителей легковых автомобилей — на 80%. В условиях острой конкуренции за персонал компании вынуждены нанимать молодых и неопытных специалистов, инвестируя значительные средства в их обучение и адаптацию, что увеличивает операционные расходы и повышает риск ошибок при организации перевозок. Дефицит кадров усугубляется интенсивным развитием маркетплейсов, высокой загруженностью складов, а также масштабной модернизацией логистической инфраструктуры, включая строительство новых транспортно-логистических узлов.

Наконец, существенной проблемой остается дефицит контейнеров и подвижного состава, усугубляемый структурным дисбалансом между экспортными и импортными грузопотоками. Рынок контейнерных железнодорожных перевозок в первом квартале 2025 года практически не показал роста — прирост составил всего 0,6%, что свидетельствует о стагнации. Ключевой проблемой выступает сохраняющийся дисбаланс: если в 2024 году преобладали импортные поставки, то к концу года ситуация резко изменилась, и в первом квартале 2025 года импорт сократился более чем на 20% при росте экспорта на 10%. В результате на границе накапливаются порожние контейнеры, прибывающие с экспортными грузами, но невостребованные под обратную загрузку из-за недостаточного объема импорта. Отсутствие стабильного встречного грузопотока снижает рентабельность перевозок, ухудшает оборот подвижного состава и не позволяет контейнерным операторам эффективно планировать логистику. Ситуация осложняется избыточностью парка вагонов на сети РЖД, которая приводит к тому, что порожний подвижной состав «съедает» пропускные способности наиболее востребованных направлений, усугубляя проблему перегруженности Восточного полигона. Таким образом, современное состояние логистики внешнеэкономической деятельности характеризуется комплексом взаимосвязанных проблем, включающих удорожание перевозок, увеличение сроков доставки,

сложности финансовых расчетов, острый кадровый дефицит и нехватку подвижного состава. Преодоление указанных проблем требует как дальнейшего развития транспортной инфраструктуры и диверсификации маршрутов, так и совершенствования платежных механизмов, а также системной работы по подготовке квалифицированных кадров для логистической отрасли.

В условиях кардинальной трансформации внешнеторговых связей и необходимости преодоления инфраструктурных ограничений особую актуальность приобретают вопросы стратегического развития транспортно-логистического комплекса России. Анализ современных тенденций позволяет выделить несколько ключевых направлений, которые в среднесрочной и долгосрочной перспективе способны обеспечить устойчивость и эффективность логистической системы страны.

Развитие международного транспортного коридора «Север-Юг» рассматривается как важнейшая альтернатива традиционным маршрутам, проходящим через Суэцкий канал. Данный коридор, соединяющий Россию с Азербайджаном, Ираном и Индией, позволяет существенно сократить расстояние перевозки грузов из стран Южной Азии в Северную Европу по сравнению с морским путем через Суэцкий канал. Потенциальное преимущество маршрута заключается не только в сокращении времени доставки, но и в возможности диверсификации транспортных потоков в условиях сохраняющейся нестабильности на традиционных направлениях. Развитие инфраструктуры на западной ветке коридора (через Азербайджан) и восточной ветке (через Казахстан и Туркменистан), а также синхронизация таможенных процедур и тарифной политики стран-участниц выступают необходимыми условиями для реализации транзитного потенциала данного направления.

Северный морской путь (СМП) становится не только национальной, но и глобальной транзитной артерией. Грузопоток в 2024 году достиг 37,9 млн тонн, транзит вырос на 44%. Главный фактор развития — состояние ледокольного флота. Сейчас его обеспечивают 19 ледоколов, однако 10 судов выработали ресурс, а средний возраст дизельных ледоколов приближается к 30 годам. Для роста грузопотока до 160 млн тонн в год необходимо 11 постоянно действующих ледоколов. Решением может стать строительство судов высокого ледового класса для круглогодичной навигации и ввод ледоколов проекта 10510, способных обеспечить бесшовный проход по всей трассе СМП, включая восточный сектор.

Цифровизация транспортно-логистической отрасли — приоритетное направление для повышения эффективности и безопасности перевозок. Внедрение электронных транспортных накладных сокращает время оформления документов на 5% и снижает издержки. Автоматизация таможенных процедур ускоряет прохождение грузов через границу и уменьшает субъективный фактор. Создание интегрированных систем

безопасности мореплавания важно, так как 60% морских аварий связаны с человеческим фактором. Технологии блокчейна для отслеживания грузов обеспечивают прозрачность поставок и снижают риски [6]. Запуск Национальной цифровой транспортно-логистической платформы требует высокой автоматизации и государственной поддержки.

Государственная поддержка логистической отрасли важна в условиях высокой ключевой ставки. Программа льготного кредитования малого и среднего бизнеса в сфере транспортировки и хранения предусматривает лимит в 100 млрд рублей на 2025–2030 годы. Льготная ставка зависит от ключевой ставки ЦБ. Региональные меры включают льготную аренду земли и налоговые преференции. Отраслевые ассоциации указывают на необходимость дополнительных мер поддержки, таких как отсрочка платежей, компенсация лизинговых платежей и гранты на IT-решения. Без поддержки до 30% транспортных компаний могут обанкротиться к 2025 году.

Локализация производства компонентов и развитие импортозамещения важны для снижения зависимости от иностранных поставок. В судостроении приоритет — строительство крупнотоннажных судов ледового класса и ледоколов. На Балтийском заводе строят атомные ледоколы «Чукотка» и «Ленинград». В автомобилестроении важно увеличить производство отечественных грузовых автомобилей и запасных частей.

Таким образом, перспективы развития логистической системы Российской Федерации связаны с комплексным развитием альтернативных транспортных маршрутов (МТК «Север-Юг» и Северный морской путь), углубленной цифровизацией транспортных процессов, расширением мер государственной поддержки отрасли и последовательной политикой импортозамещения в транспортном машиностроении. Реализация указанных направлений позволит не только преодолеть текущие инфраструктурные ограничения, но и сформировать качественно новую модель функционирования транспортно-логистического комплекса, отвечающую современным геополитическим и экономическим реалиям.

Список литературы

1. Плеханов, Д.В. Актуальные проблемы внешнеэкономической деятельности аграрных организаций в условиях санкционного давления // Вестник Академии знаний. 2025. №3 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-agrarnyh-organizatsiy-v-usloviyah-sanktsionnogo-davleniya> (дата обращения: 07.03.2026).

2. Росстат об итогах 2025 года: общий грузооборот по всем видам транспорта снизился, объемы перевозок сохранились. – Текст: электронный // РЖД-Партнер : [сайт]. – 2026. – 10 февраля. – URL: <https://www.rzd-partner.ru/logistics/news/rosstat-ob-itogakh-2025-goda-obshchiy-gruzooborot-po-vsem-vidam-transporta-snizilsya-obemu-perevozok/> (дата обращения: 07.03.2026).
3. Вдовин, С. Перегруз Восточного полигона: ж.-д. отрасль ответит обновлением парка / С. Вдовин // Деловой Петербург. – 2025. – 25 ноября. – URL : <https://www.dp.ru/a/2025/11/25/peregruz-vostochnogo-poligona> (дата обращения: 07.03.2026).
4. Сроки доставки товаров из Китая увеличились до 50-90 дней. – Текст: электронный // Retail.ru : [сайт]. – 2022. – 10 октября. – URL: <https://www.retail.ru/news/sroki-dostavki-tovarov-iz-kitaya-velichilis-do-50-90-dney-10-oktyabrya-2022-221236/> (дата обращения: 07.03.2026).
5. Антропов, В.В. Параллельный импорт в системе российской внешней торговли в 2025 году // Экономика. Налоги. Право. 202 №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/parallelnyy-import-v-sisteme-rossiyskoy-vneshney-torgovli-v-2025-godu> (дата обращения: 07.03.2026).
6. Савчук, С. В., Вакулич, Н. А., Павлюковец, В. А. Внедрение технологии блокчейн для отслеживания цепочек поставок отдельных видов продукции //Редакционная коллегия. – 2025. – С. 649.