

# ЛОГИСТИКА ТРАНСГРАНИЧНЫХ ПОСТАВОК В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ

**Владимир Васильевич Щербаков<sup>1</sup>**

**Сергей Витальевич Даценко<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Россия, 191023, город Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, e-mail: dept.kkl@unecon.ru

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Россия, 191023, город Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, e-mail: inec69@mail.ru

**Аннотация.** В статье авторы рассматривают тенденции развития глобальной логистики, систематизируют риск-факторы логистики внешнего товароснабжения российской экономики. Также авторы эмпирически фиксируют системные ограничения в развитии мультимодальной перевозки из Китая и её инфраструктурные проблемы на Восточном полигоне, которые будут влиять на стоимость и сроки доставки, повышая неопределённость в планировании управления рисками товароснабжения нефтегазовых компаний, завязанных на внешних поставщиков. Рассмотрен широкий спектр вопросов, включая обострение проблемы платежей, например через турецкие банки, которые ужесточили систему комплаенса по отношению к российским клиентам. Такая мера будет резко ограничивать роль Турции как логистического хаба, в том числе при реализации логистических схем параллельного импорта.

**Ключевые слова:** логистика, мультимодальная логистика, доставка, маршрут, последняя миля, вертикально интегрированная нефтяная компания, товароснабжение.

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Для цитирования:** Щербаков В.В., Даценко С.В. Логистика трансграничных поставок в системе материально-технического обеспечения вертикально интегрированных нефтяных компаний. Государственное управление и право. 2024. № 3(03). С. 141-151.

# LOGISTICS OF CROSS-BORDER DELIVERIES IN THE SYSTEM OF LOGISTIC AND TECHNICAL SUPPORT OF VERTICALLY INTEGRATED OIL COMPANIES

Vladimir Vasilyevich Shcherbakov<sup>1</sup>

Sergey Vitalievich Datsenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Saint-Petersburg State University of Economics», 30-32 Griboyedov Canal Embankment, letter A, Saint Petersburg, Russia, 191023, e-mail: dept.kkl@unecon.ru

<sup>2</sup>Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Saint-Petersburg State University of Economics», 30-32 Griboyedov Canal Embankment, letter A, Saint Petersburg, Russia, 191023, e-mail: inec69@mail.ru

**Abstract.** In the article, the authors examine the trends in the development of global logistics, systematize the risk factors of logistics of external commodity supply of the Russian economy. Empirically record systemic limitations in the development of multimodal transportation from China and its infrastructure problems in the Eastern polygon, which will affect the cost and timing of delivery, increasing uncertainty in planning the risk management of the supply of oil and gas companies tied to external suppliers. A wide range of issues is considered, including the aggravation of the problem of payments, for example, through Turkish banks, which have tightened the compliance system in relation to Russian clients, which will sharply limit the role of Turkey as a logistics hub, including in the implementation of parallel import logistics schemes.

**Keywords:** logistics, multimodal logistics, delivery, route, last mile, vertically integrated oil company, supply chain.

**Financing information:** this study was carried out without external funding.

**For citation:** Shcherbakov V.V., Datsenko S.V. (2024) Logistics of cross-border deliveries in the system of logistic and technical support of vertically integrated oil companies. Public administration and law, 3(03), 141-151.

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие функции логистики в сторону управления (оценка, хеджирование) логистических рисков закупок материально-технических ресурсов (далее – МТР) нефтегазовой компании требует идентификации современного риск-профиля глобальной логистики, а также возможностей и рисков производственной кооперации

предприятий нефтегазового машиностроения как поставщиков внутри страны и на внешних рынках.

Сложность построения мультимодальной схемы доставки, а также её реализации определяется подвижностью условий перевозки на любом плече, в которых могут возникнуть отклонения, критичные для импорта нефтегазового оборудования

с точки зрения временной синхронизации с логистикой последней мили.

Выбор автотранспорта, железной дороги или моря, их комбинации не являются простыми в условиях перенапряжения отдельных магистралей, динамики их состояния и её стоимостных последствий для грузополучателя.

### **ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Цель статьи – выявить и обосновать масштаб рыночной трансформации логистики глобальной системы товароснабжения, институциональная подвижность которой с начала 2020-х гг. определяется двумя факторами:

- перестроением логистических цепочек и возрастающей нестабильностью глобальной логистики;

- изменением модели глобально распределённого производства в сторону локализации мощностей и снижения зависимости национальных производственных цепочек от промежуточного импорта.

Основными задачами исследования выступают систематизация риск-факторов логистики, вызванных тенденциями 2020-х годов, требующих учёта при организации логистики товароснабжения вертикально интегрированных нефтяных компаний (далее – ВИНК).

### **МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Для исследования проблем

логистики товароснабжения ВИНК использованы методы структурного (выявление структуры риск-факторов логистики трансграничных поставок), статистического (оценка статистических данных по динамике перевозок), сравнительного (сопоставление особенностей управления логистикой закупок с позициями надёжности и эффективности материально-технического обеспечения ВИНК), ретроспективного анализа (оценка развития логистики в допандемийный период и после санкций 2022 г.) и др.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЯ**

Как видно из таблицы 1, сложносоставной многофакторный баланс условий доставки и оптимизация стоимости и рисков перевозки требуют глубокого детального анализа и планирования современной доставки, как правило, с привлечением стороннего логистического оператора.

Реализация решений в логистике товароснабжения требует учёта специфики маршрутов, синергии преимуществ евразийского маршрута, в которой стабильное ценовое предложение, сроки доставки груза и высокая пропускная способность мультиплицируются динамикой развития и взаимодополняющим характером его маршрутов.

**Таблица 1.** Риск-факторы логистики внешнего товароснабжения экономики России в 2022-2024 гг. (составлена по данным источников [1-4])

**Table 1.** Risk factors of logistics of external commodity supply to the Russian economy in 2022-2024 (compiled according to sources [1-4])

| Риск-фактор                                | Содержание, вектор изменения и последствия для цепи поставок                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Концентрация в географии закупок           | <p>Торговые войны и санкции со стороны западных стран вкупе с кризисом международного торгового регулирования увеличивают объём двусторонней торговли России и Китая, в т. ч. в части продукции нефтегазового машиностроения. Это увеличивает риски закупок из-за ограниченной диверсификации импорта и зависимость от Китая. Другой фактор торможения поставок – возрастание логистических ограничений «поворота на Восток» (избыточная нагрузка на транспортную инфраструктуру Восточного полигона, которой сложно справиться с растущим товаропотоком китайского экспорта в РФ) – рост тарифов и сроков доставки. Это будет увеличивать долю более дорогого авиасообщения и автомобильных перевозок на фоне проблем с контейнерными перевозками (заторы на погранпереходах, нехватка оборудования, рост ставок, отсутствие транзитного времени и даты выхода до букинга, снижение валидности ставок до 1 недели).</p> <p>Кроме того, разная структура встречных грузопотоков приводит к дисбалансу рынка товарных контейнеров, стоимость которых в конце 2023 г. почти в 2 раза ниже её среднемирового уровня.</p> <p>В целом, география международной торговли РФ становится более концентрированной: 85 % мирового грузооборота приходится на дружественные страны (согласно прогнозам к 2030 г. – 89 %)</p> |
| Геополитическая нестабильность             | <p>Расширение рисков вторичных санкций в отношении нейтральных стран. Резкое сокращение списка продукции, разрешённой к параллельному импорту (в отношении нефтегазового оборудования после введения 14 пакета санкций)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Трансграничные расчёты                     | <p>Отказ от твёрдых валют в пользу национальных и возрастание рисков курсовых потерь в экспортно-импортной торговле. Усложнение финансовой логистики в условиях возрастающего санкционного давления на международную банковскую систему (усложнение комплаенса при платежах в нейтральные страны).</p> <p>Развитие цифровых платформ трансграничных платежей «не позволяет решить проблемы, связанные с инфраструктурными ограничениями, волатильностью рынка и неоднородностью правового регулирования».</p> <p>В условиях санкций транзакционные издержки поставок через третьи страны обусловлены в т. ч. наличием в цепочке поставок серых перевозчиков, которые работают вне правового поля, а также компаний-однодневок</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Рост стоимости перевозок из Китая в Россию | <p>Факторами роста стоимости являются увеличение морского фрахта и дефицит контейнеров в Китае. Основные причины последних – кризис в Красном море, инфраструктурные проблемы на погранпереходах, дисбаланс экспортно-импортных потоков, а также увеличение Китаем железнодорожных контейнерных перевозок до Европы</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**Продолжение табл. 1**  
**Continuation of table 1**

| Риск-фактор                                                      | Содержание, вектор изменения и последствия для цепи поставок                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ротация пула перевозчиков                                        | После 2022 г. уход международных перевозчиков, которые имели сервисы во всех портах и широкую географию доставки их замещение со стороны, например китайских компаний, которые не имеют развитых онлайн-платформ и сконцентрированы на одном постоянном маршруте. Это повышает трудоёмкость поиска перевозчика для экспедиторов, отбор которых производится фактически в ручном режиме. При отсутствии централизованного сервиса контейнер проходит через длинную цепь подрядчиков, что затрудняет и удорожает доставку в экспортно-импортной торговле РФ         |
| Санкционное ограничение развития маршрута Китай – Европа – Китай | Санкционное давление ограничивает европейских грузоотправителей в части отправки товаров через российскую территорию. В 2024-2025 гг. возрастание рисков реальных угроз в Красном море приводит к переоценке данных рисков, что повышает перспективы развития железнодорожного транзита через Россию в торговле между Китаем и Европой                                                                                                                                                                                                                            |
| Усложнение и удлинение маршрутов доставки                        | Обход санкций привёл к расширению пула операторов на турецком направлении, обслуживающих транзитные грузы и параллельный импорт. Рост товаропотока в Россию привёл к повышению маржи турецких посредников (переоформление, перегрузка, оплата таможенных пошлин)                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Обострение проблемы платёжных транзакций в цепи поставок         | В условиях, когда прямые переводы не работают, необходимо проводить платёжные транзакции через несколько банков в третьих странах, что снижает надёжность и удорожает стоимость поставки (комиссия каждого банка-посредника, конвертация валют)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Высокие риски параллельного импорта                              | В случае принципиальной позиции западного поставщика, инструменты отслеживания перевозки исключают работоспособность любых схем параллельного импорта, когда поставщик может затребовать импортные и таможенные декларации и отследить, куда идёт товар.<br>Ограничение роли Турции как логистического хаба, включая сокращение поставок товаров турецкого происхождения, торможение в реализации схем параллельного импорта приводят к тому, что импортёры оборудования, ранее заказывавшие технику и оборудование в Европе, переходят на китайское направление. |
| Аутсорсинг ВЭД (торговое агентирование)                          | Усложнение трансграничных поставок расширило практику заказа товара «под ключ» в рамках услуги торгового агентирования и аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, когда логистический оператор сам находит продавца, заключает сделку, проводит оплату и доставляет груз. Это позволяет зафиксировать издержки и максимально снизить риски мультимодальной доставки технологически сложного оборудования                                                                                                                                                     |

**Продолжение табл. 1**  
**Continuation of table 1**

| Риск-фактор                                                                                 | Содержание, вектор изменения и последствия для цепи поставок                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аутсорсинг ВЭД (торговое агентирование)                                                     | Усложнение трансграничных поставок расширило практику заказа товара «под ключ» в рамках услуги торгового агентирования и аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, когда логистический оператор сам находит продавца, заключает сделку, проводит оплату и доставляет груз. Это позволяет зафиксировать издержки и максимально снизить риски мультимодальной доставки технологически сложного оборудования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Логистика последней мили: сложность планирования и управления перевозкой на последнем плече | Сложность прогнозирования и планирования логистики последней мили, крайне затратной организации перевозки на последнем плече из-за возрастающей неопределённости сроков магистральной доставки вызывает существенное общее удорожание доставки. Проблема сложности точного управления данным процессом становится критичной в поставках нефтегазового оборудования транспортно-экспедиторской компанией                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Деконсолидация рынка морской логистики                                                      | <p>Уход международных морских линий, которые за счёт большого объёма перевозок и конкуренции могли держать низкую ставку как бенчмарк для рынка, привело к увеличению среднерыночной стоимости доставки.</p> <p>Это повышает уровень ставки со стороны небольших перевозчиков, колебания которой крайне сложно предсказать. Из-за проблем в Красном море и ростом стоимости чартерной аренды остальные перевозчики также поднимают ставки, имея географию доставки, не связанную с поставками через Суэцкий канал.</p> <p>Проблемы в Суэцком канале и перераспределение грузов во Владивосток, перегрузка его портовой инфраструктуры актуализирует внутриотраслевой запрос на дополнительное строительство здесь инфраструктуры и расширение подвижного состава, что вновь повышает ставки при том, что эти маршруты не прямо комплементарны</p>                                                                                                                                                                            |
| Международные транспортные коридоры (далее – МТК)                                           | <p><i>Северный морской путь (далее – СМП).</i> Потребность в активном развитии СМП ограничена наличием действующих прямых рейсов из Азии в Санкт-Петербург без перетарки. Более адресная перегрузка контейнеров на фидерные и более мелкие суда, идущие напрямую в порт входа. Взамен Роттердама или Гамбурга перетарка может быть осуществлена в порту дружественного для РФ Египта, в силу чего санкционное закрытие европейских портов не является помехой.</p> <p>В короткий навигационный период СМП разовые отгрузки сегодня осуществляет китайская компания Torgmoll (имеет собственные суда, в т. ч. подходящего судового класса, которые могут выделяться для СМП на летний период). Короткая навигация делает нецелесообразной репозиционирование всего флота с изменением маршрутов судов из-за появления нового направления. Это также неудобно грузоотправителям, которые изначально ориентированы на другие маршруты и заход в другие порты. Отсутствие регулярности ограничивает работу данного маршрута.</p> |

Продолжение табл. 1  
Continuation of table 1

| Риск-фактор                                       | Содержание, вектор изменения и последствия для цепи поставок                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Международные транспортные коридоры (далее – МТК) | <p>Кроме того, СМП имеет ряд ограничений: не подходит для перевозки некоторых видов грузов (при температуре от минус 30 С° запрещено перевозить многие виды химических товаров); отсутствие инфраструктуры на протяжении большей части пути, что создаёт риск задержки при поломке судна (на СМП «ближайший порт» для ремонта на регулярной основе находится в сотнях и в тысячах километров (Архангельск, Мурманск); потребность в строительстве новых портов и модернизации существующих (замена контейнерных перегружателей, подъездных путей и др.).</p> <p>МТК «Север-Юг». Помимо уже действующих путей через порт Бендер-Аббас в Россию (через Азербайджан и Дагестан) МТК «Север-Юг» не обеспечивает преимуществ в стоимости и сроках перевозки. К дополнительным рискам последней можно отнести: цепочку посредников, что увеличивает издержки при перегрузке и перегонке груза и снижает экономический эффект доставки; отсутствие системы трекинга, что не позволяет отслеживать движение груза: непрозрачность доставки.</p> <p>Представляя МТК как альтернативный маршрут, иранские провайдеры не могут сформировать действующее расписание рейсов и точные карты маршрутов. К недостаткам функционирования этого МТК можно также отнести: «отсутствие надёжных страховых механизмов и ведущего мирового логистического оператора с безупречной репутацией, сложности с обеспечением безопасности грузов, дисбаланс объёмов и структуры грузопотоков в обоих направлениях коридора»</p> |

Подвижность условий и параметров импортного товаропотока в РФ при различных маршрутах и способах доставки достаточно рельефно отображена в таблице 2. Эмпирически фиксируемая в ней нестабильность работы отдельных маршрутов позволяет актуализировать и заострить проблематику современного развития трансграничных перевозок, их критическое значение для нефтегазового бизнеса, источники товароснабжения которого сосредоточены на большом расстоянии от добычных и перерабатывающих активов ВИНК.

В приведенном выше примере (см. табл. 2), доставка через порт

Санкт-Петербурга представляет собой прямой и прогнозируемый по времени (45 дней) маршрут из Китая.

Однако в конце 2024 г. – начале 2025 г. дефицит автотранспорта для вывоза грузов в Москву и далее по стране, а также физическая нехватка водителей и складских рабочих привела к росту ставок со стороны перевозчиков на 20 %.

Это увеличивает издержки логистического оператора и является индикатором избыточной волатильности условий доставки, самостоятельное и надёжное хеджирование рисков которой со стороны компании-заказчика крайне затруднительно. В рамках формирования устойчивого и надёжного пула

**Таблица 2.** Волатильность условий и параметров товарного импорта в РФ при различных маршрутах и способах доставки (на начало 2025 г.).  
(составлена по данным источников [5-8])

**Table 2.** Volatility of the conditions and parameters of commodity imports to the Russian Federation for various routes and delivery methods (as of early 2025)  
(compiled according to sources [5-8])

| Маршрут                                                                               | Волатильность условий доставки на маршруте                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прямой железнодорожный путь из Китая – Маньчжурия – Забайкалье – далее доставка по РФ | <p>При более высокой ставке РЖД относительно рынка средний срок доставки по маршруту – 25-30 дней. Факторами торможения перевозки являются: перегрузка с одного подвижного состава на другой; дефицит контейнерных платформ – это увеличивает период ожидания, что фактически нивелирует преимущества железнодорожной перевозки перед морской во времени.</p> <p>Сложная модель ценообразования, когда цену перевозки по территории Китая определяет китайский Минтранс, по РФ – РЖД. После увеличения ставки РЖД владельцы железнодорожных контейнеров также корректируют стоимость их сдачи в аренду. Рост ставки на железной дороге приводит к повышению ставок на морские перевозки, что позволяет выравнивать цены со стороны перевозчиков, которые не готовы терять прибыль в условиях общей избыточной подвижности тарифа и готовности клиента платить за перевозку</p>                                                                                                                                                                 |
| Морская перевозка из Китая в Россию через Владивосток – далее доставка по РФ          | <p>Морская доставка в рамках маршрута – 5-7 дней, растаможивание и ожидание постановки на железную дорогу при плановой нагрузке – ещё 7 дней. Доставка до Москвы по железной дороге – 20 дней. Итого – 35 дней от Шанхая до Москвы – быстрая доставка, которая осуществима в рамках плановых сроков только в идеальных условиях. На практике из-за периодических – несколько раз в год – пиковых нагрузок во Владивостоке транзитное время для перегрузки на железную дорогу может вырасти до месяца и более.</p> <p>Так, доставка продукции через Владивосток является более быстрой, чем через Санкт-Петербург (срок доставки может составлять 45-50 дней). Однако, в случае перегрузки портовых мощностей во Владивостоке, помимо задержки груза возникает переплата за хранение и за контейнер (нормативный срок аренды контейнера для бесплатного использования – 40 дней), который может стоять во Владивостоке два месяца. В этом случае более быстрой является доставка через Санкт-Петербург в гарантированные перевозчиком сроки</p> |
| Морская перевозка из Китая в Россию через Санкт-Петербург – далее доставка по РФ      | <p>После 2022 г. данное направление работает не напрямую. Из Китая морская перевозка осуществляется до перевалочного хаба в Индии, Египте или Марокко, где происходит консолидация грузов, доставляемых в Россию через Санкт-Петербург. Загруженность турецких портов контейнерами из Европы ограничивает возможности более удобного траншиппинга в Турции, что создаёт риск увеличения транзитного времени из-за длительной перегрузки. Аналогичное ограничение составляет Босфор, регулирование движения судов в котором крайне эластично к политическим событиям в Турции (задержка судов уже на входе в пролив)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

и надёжного пула логистических партнёров заказчик может скорректировать условия договора, обеспечивая себе ещё более преференциальные условия сотрудничества на перспективу и разделяя с партнёром риски избыточной трудно прогнозируемой конъюнктурной подвижности рынка.

Нестабильный рынок формирует лаг условий, когда груз может стоять на складе в порту (заказчик дополнительно оплачивает аренду и ждёт более низкой ставки от автоперевозчика), что увеличивает сроки и стоимость доставки, или заказчик принимает повышенную ставку перевозчика и переплачивает за доставку из собственной прибыли. В случае ВИНК эта дилемма может решаться различным способом в зависимости от критичности сроков поставки (операционные расходы, пополнение буферного запаса) и потенциального размера упущенной выгоды в случае задержки доставки МТР на объект.

Таким образом, преимущество морской перевозки (ставка фиксирована на время доставки) может быть нивелировано дополнительными издержками из-за сбоев в работе инфраструктуры, что также повышает вероятностный характер уровня издержек, оптимизация которых более достижима в рамках аутсорсинга логистики при импортной поставке.

### ВЫВОДЫ

Санкционное изменение географии импортных грузопотоков, их интенсивности формирует общий тренд их последовательного перераспределения и перестроения товарно-логистических цепочек с порта Санкт-Петербурга на другие направления – Владивосток и Новороссийск, где в 2022-204 гг.

выстроены новые терминальные мощности и пул операторов, что формирует новый институционально-рыночный профиль отечественной логистики товарного импорта.

Действующие маршруты доставки, в т. ч. через Санкт-Петербург, не работают напрямую, что формирует более сложную задачу эффективной и надёжной организации товарного импорта, особенно технологически сложного промышленного оборудования. Расширение роли Индии как перевалочного хаба и будущего промышленного центра для импорта в условиях его избыточной концентрации в Китае менее перспективно в части материально-технического обеспечения ВИНК в силу относительно низкого уровня развития нефтегазового машиностроения страны.

Выбор маршрута доставки требует также учёта формы оплаты. Внешние закупки по предоплате требуют ускорения доставки, чтобы минимально «замораживает» оборотный капитал заказчика, что делает более предпочтительной быструю железнодорожную перевозку. В случае постоплаты может быть использована более длительная морская доставка товара. Это создаёт неудобство транспортировки через Владивосток, когда полная оплата производится при пересечении границы, после чего судно может долгое время стоять в ожидании разгрузки.

Всё это формирует хрупкий сложносоставной многофакторный баланс условий доставки, при котором оптимизация стоимости и рисков перевозки требует глубокого детального анализа и расчётов, как правило, с привлечением стороннего логистического оператора.

Реализация решений в логистике товароснабжения требует учёта специфики маршрутов, синергии преимуществ евразийского маршрута, в которой стабильное ценовое

предложение, сроки доставки груза и высокая пропускная способность мультиплицируются динамикой развития и взаимодействующим характером его маршрутов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Поворот на Восток: грузопоток Китая в Россию в 2023 году и вызовы транспортной системы // Eurasian Rail Alliance Index (ERAИ): официальный сайт. URL: [https://index1520.com/upload/medialibrary/95d/26y9ulwl8poc3xdbexugzm3rrxed68mz/231126\\_OTLK\\_Russ\\_3.pdf](https://index1520.com/upload/medialibrary/95d/26y9ulwl8poc3xdbexugzm3rrxed68mz/231126_OTLK_Russ_3.pdf).
2. Цифровая платёжно-расчётная инфраструктура для транзитного железнодорожного сообщения // Eurasian Rail Alliance Index (ERAИ): официальный сайт. URL: [https://index1520.com/upload/medialibrary/a81/ctbvc3u4szfuz9wpz383sa29qjy89op7/ERAИ\\_ru.pdf](https://index1520.com/upload/medialibrary/a81/ctbvc3u4szfuz9wpz383sa29qjy89op7/ERAИ_ru.pdf).
3. Цифровые платежи для трансграничных расчётов // Eurasian Rail Alliance Index (ERAИ): официальный сайт. URL: [https://index1520.com/upload/medialibrary/1af/99agg53114zlsbo4ohu4xi5qc6piyjc8/241126\\_OTLK\\_Russ.pdf](https://index1520.com/upload/medialibrary/1af/99agg53114zlsbo4ohu4xi5qc6piyjc8/241126_OTLK_Russ.pdf).
4. Анучина Е.С., Платонова Е.А., Слепенкова Е.В. От поиска новых транспортных артерий до реализации проекта МТК «Север – Юг» // Логистика. 2023. № 12. С. 16-20.
5. Новая логистика российской промышленности // Промышленные страницы. 2024. № 1(176). С. 6-14.
6. Логистические маршруты БРИКС: поиск узких мест и расширение горизонтов сотрудничества // Логистика. 2024. № 12. С. 8-11.
7. Лапшин П.А. Перспективы развития сухопутных транспортных коридоров между Азией и Европой // Логистика. 2024. № 9. С. 26-29.
8. Яо Яо, Чжан Лу. Интеграция логистических сетей между Россией и Китаем // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 9А. С. 175-183.

### *Информация об авторах*

Щербаков Владимир Васильевич – доктор экономических наук, профессор заведующий кафедрой логистики и управления цепями поставок

Даценко Сергей Витальевич – соискатель, старший преподаватель кафедры логистики и управления цепями поставок

## REFERENCES

1. Turn to the East: China's cargo flow to Russia in 2023 and the challenges of the transport system // Eurasian Rail Alliance Index (ERAИ): official website. URL: [https://index1520.com/upload/medialibrary/95d/26y9ulwl8poc3xdbexugzm3rrxed68mz/231126\\_OTLK\\_Russ\\_3.pdf](https://index1520.com/upload/medialibrary/95d/26y9ulwl8poc3xdbexugzm3rrxed68mz/231126_OTLK_Russ_3.pdf). (In Russ.)
2. Digital payment and settlement infrastructure for transit rail services // Eurasian Rail Alliance Index (ERAИ): official website. URL: [https://index1520.com/upload/medialibrary/a81/ctbvc3u4szfuz9wpz383sa29qjy89op7/ERAИ\\_ru.pdf](https://index1520.com/upload/medialibrary/a81/ctbvc3u4szfuz9wpz383sa29qjy89op7/ERAИ_ru.pdf). (In Russ.)
3. Digital payments for cross-border settlements // Eurasian Rail Alliance Index (ERAИ): official website. URL: [https://index1520.com/upload/medialibrary/1af/99agg53114zlsbo4ohu4xi5qc6piyjc8/241126\\_OTLK\\_Russ.pdf](https://index1520.com/upload/medialibrary/1af/99agg53114zlsbo4ohu4xi5qc6piyjc8/241126_OTLK_Russ.pdf). (In Russ.)

4. Anuchina, E.S., Platonova, E.A., Slepenskova, E.V. From the search for new transport arteries to the implementation of the MTK North–South project // Logistics. 2023. No. 12. Pp. 16-20. (In Russ.)
5. New logistics of the Russian industry // Industrial pages. 2024. No. 1(176). Pp. 6-14. (In Russ.)
6. BRICS logistics routes: finding bottlenecks and expanding horizons of cooperation // Logistics. 2024. No. 12. Pp. 8-11. (In Russ.)
7. Lapshin, P.A. Prospects for the development of land transport corridors between Asia and Europe // Logistics. 2024. No. 9. Pp. 26-29. (In Russ.)
8. Yao Yao, Zhang, Lu. Integration of logistics networks between Russia and China // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2023. Volume 13. No. 9A. Pp. 175-183. (In Russ.)

#### *Information about the authors*

Vladimir V. Shcherbakov – Doctor of Economic Sciences, Professor Head of the Department of Logistics and Supply Chain Management

Sergey V. Datsenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics

*Вклад авторов:* все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Contribution of the authors:* the authors contributed equally to this article.

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 18.10.2024

Поступила после рецензирования 05.11.2024

Принята к публикации (Accepted) 28.11.2024