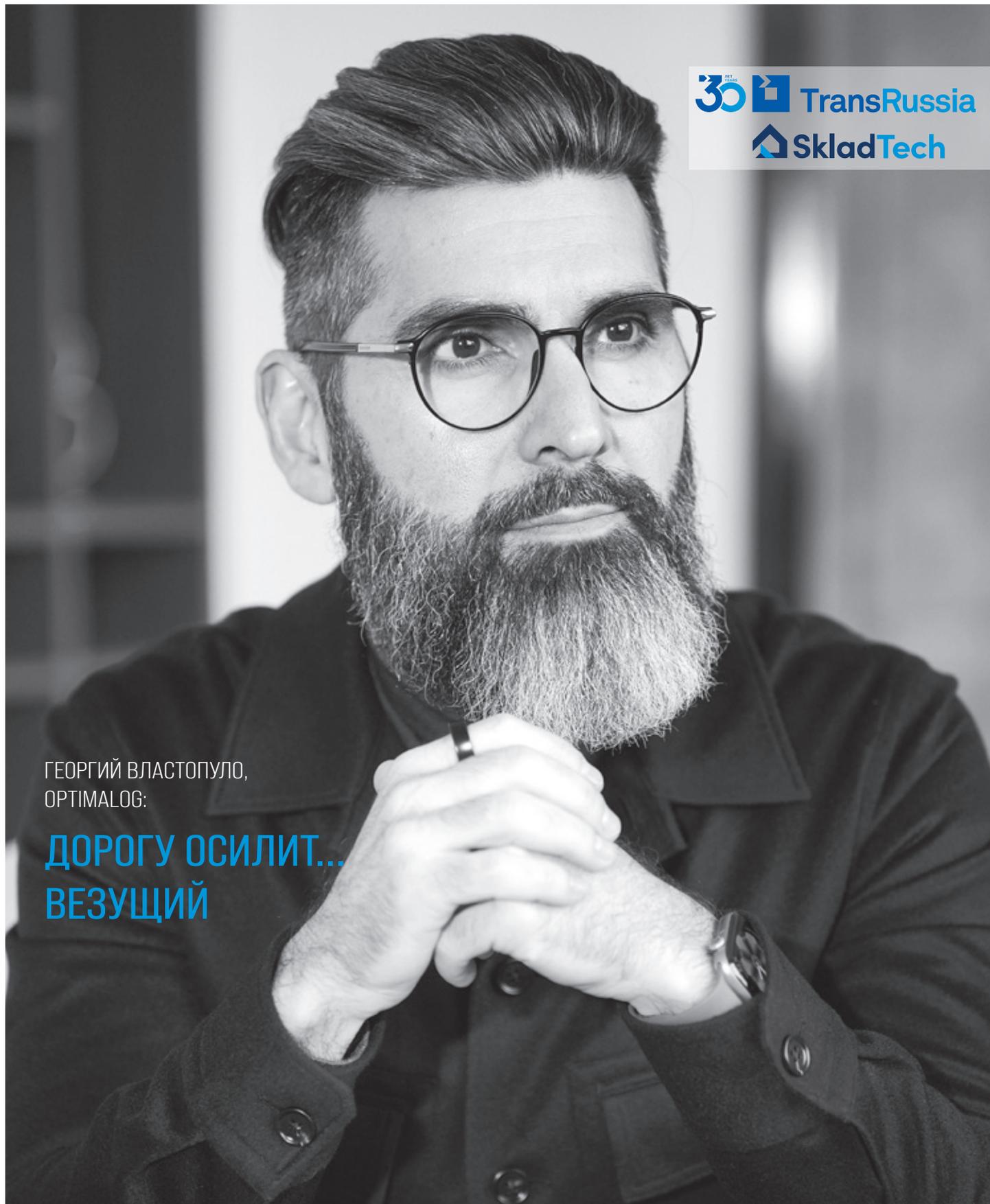


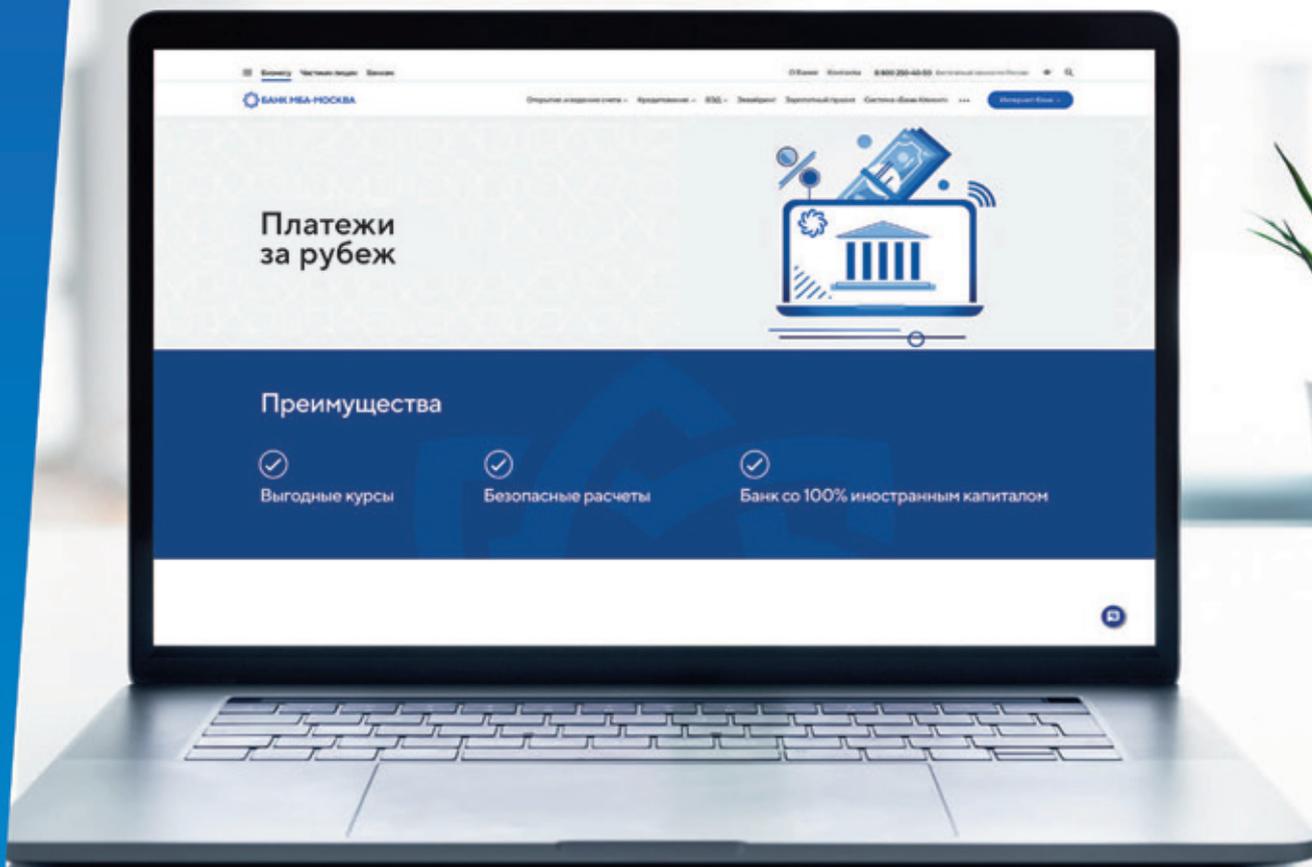
  TransRussia
 SkladTech

ГЕОРГИЙ ВЛАСТОПУЛО,
OPTIMALOG:

**ДОРОГУ ОСИЛИТ...
ВЕЗУЩИЙ**







ПЛАТЕЖИ ЗА РУБЕЖ

**в Азербайджан, Кыргызстан, Таджикистан,
Узбекистан, Грузию, Белоруссию,
Китай, Турцию, Сербию**
для юридических лиц

8 800 250-40-50

ibam.ru

ard.moscow

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.
Предложение не является офертой.

В соответствии с действующими Тарифами «Банка «МБА-МОСКВА» ООО

Реклама

6+

 **БАНК МБА-МОСКВА**

RBG

www.rbgmedia.ru

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор: **Мария Сергеевна Суворовская**

Редактор номера: **Екатерина Золотарева**

Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**

Дирекция развития и PR:

Ольга Иванова, Кира Кузмина

Журналисты: **Алина Волкова, Анна Добрынина,**

Вячеслав Колесников, Алексей Сокольский

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков**

<https://mintrans.gov.ru>, <https://ru.freepik.com>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электrozаводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не

обязательно должно совпадать с мнением редакции.

Перепечатка материалов и их использование в любой

форме допускается только с разрешения редакции

издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: **143966, Московская**

область, г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23

E-mail: mail@b-d-m.ru

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: **ООО «Бизнес-Диалог Медиа»**

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору

в сфере связи, информационных технологий и

массовых коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 5/338 февраль 2026

Подписано в печать: **28.02.2026**

Дата выхода в свет: **08.03.2026**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: **Maria Suvorovskaya**

Managing Editor: **Ekaterina Zolotareva**

Designer: **Alexandr Lobov**

Directorate for Development and PR:

Olga Ivanova, Kira Kuzmina

Journalists: **Alina Volkova, Anna Dobrynina,**

Vyacheslav Kolesnikov, Alexey Sokolsky

Photo: **Andrey Volkov, Roman Novikov,**

<https://mintrans.gov.ru>, <https://ru.freepik.com>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Electrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as

advertising. The opinion of the authors does not necessarily

coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials

and their use in any form is allowed only with the

permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov, the Moscow region, 143966

E-mail: mail@b-d-m.ru

Tel.: +7 (495) 528-17-35

Publisher: **Business-Dialog Media LLC**

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 5/338 February 2026

Signed to the press: **28.02.2026**

Date of issue: **08.03.2026**

Edition: **15 000 copies. Open price.**

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

4

АНДРЕЙ НИКИТИН:
«ТРАНСПОРТ – ЭТО ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ КАРКАС
ДЛЯ НАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ»

8

НОВОСТИ ОТРАСЛИ

12

МОСТ, СОЕДИНЯЮЩИЙ ЭКОНОМИКИ

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

16

ГЕОРГИЙ ВЛАСТОПУЛО: «ДОРОГУ ОСИЛИТ... ВЕЗУЩИЙ»

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

22

RAILSHIP: «ЛОГИСТИКУ БУДУЩЕГО МЫ ДЕЛАЕМ САМИ»

28

ОТ МАРШРУТОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ:
КАК LOGITRANS ВЫСТРАИВАЕТ ЛОГИСТИКУ 360°

32

СКЛАД КАК СТРАТЕГИЯ ДЛЯ РОСТА

36

ИРИНА БЕЛЕНКОВА:
«МЫ СОЗДАЛИ СРЕДУ, ГДЕ ЛЮДИ ЦЕНЯТ СВОЕГО
РАБОТОДАТЕЛЯ»

38

ТЕВЕКС:
НАДЁЖНОСТЬ, ИННОВАЦИИ, КАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС

40

«РУСМАРИН»: НАДЁЖНОСТЬ, ПРОВЕРЕННАЯ ВРЕМЕНЕМ

44

МАРИЯ ЧЕРБОВА, ЛИДИЯ ХВОРОСТОВА,
JUPITER LOGISTICS GROUP: «СВЯЗЬ С МИРОМ – ЗДЕСЬ!»



RBG

TRANSRUSSIA | SKLADTECH – 2026

TransRussia | SkladTech – это крупнейшая в России международная логистическая выставка с 30-летней историей, а также новая отраслевая экосистема для взаимодействия поставщиков логистических услуг, решений, складского оборудования с их заказчиками и другими отраслевыми специалистами из различных регионов России на протяжении всего года.



Ежегодно в транспортно-логистической выставке TransRussia принимают участие ведущие российские и международные компании – операторы грузовых железнодорожных, автомобильных, контейнерных, морских и воздушных перевозок, портовые операторы, терминалы и склады, экспедиторские компании, разработчики и поставщики IT-решений, таможенные брокеры, поставщики складского оборудования, страховые компании и компании, предоставляющие комплексные логистические услуги.

Среди участников TransRussia | SkladTech – 2026: C-Shipping, FESCO, FKK Group, KEYSTONE, MY CONTAINERS, PTC Holding, RAILSHIP, Silmar Group, SWIFT, TFL, WAY GROUP, «X5 Транспорт», «АльянсТрансТорг», «ГЛТ», «Группа компаний «ДЕЛО»», «Даобит», «Деметра-Холдинг», «Евросиб», «Лидертранс», «МОДУЛЬ», «Модум-Транс», «НЭКО-ЛАЙН», «Новотранс», «Объединённая Вагонная Компания», «Первая Портовая Компания», «Первый промышленный оператор», «РЖД Логистика», «Современные транспортные технологии», «Союз-Логистик», «Трак Радар», «ТрансАтлантик», «ТрансРесурс», «ТРАНС СИНЕРГИЯ» и другие.

Ежегодно в рамках Международной транспортной выставки TransRussia проходит масштабный Транспортно-логистический конгресс «ТрансРоссия», превращая привычное выставочное пространство в бизнес-инструмент будущего. Деловые мероприятия разного формата предоставляют профессиональному сообществу расширенные возможности для нетворкинга.

Мероприятия деловой программы выставки TransRussia предоставляют возможность экспертам и лидерам транспортно-логистической отрасли обсудить тренды и

перспективы развития, обменяться опытом, поделиться реальными кейсами для решения бизнес-задач, стоящими перед рынком.

В 2026 году в рамках Деловой программы пройдёт 6 уникальных мероприятий.

30-я международная конференция для грузовладельцев и перевозчиков «ТРАНС-РОССИЯ». Конференция объединит в себе сессии, посвящённые всем видам грузоперевозок, а также вопросам безопасности и таможенного декларирования. Мероприятия конференции пройдут на всех четырёх площадках деловой программы.

6-я конференция по управлению интралогистикой на предприятии | SkladTech. Конференция охватит все вопросы развития рынка складской недвижимости, а также позволит всем участникам обсудить ключевые вопросы развития складов, управления логистикой, ознакомиться с лучшими стратегиями управления процессами и персоналом. Мероприятия конференции пройдут на площадке SkladTech Arena.

10-я конференция «ИТ-решения на транспорте и в логистике». Конференция позволит узнать, куда движется цифровая логистика, какие стратегические решения нужно принимать уже сейчас и какие современные продукты предлагает ИТ-рынок. Впервые в рамках конференции мы проведём антикризисную сессию, где спикеры дадут рекомендации по вопросам, которые можно задать заранее. Следите за нашими рассылками! Мероприятия конференции пройдут на площадке Academy Arena.

6-я отраслевая конференция «Логистика в электронной коммерции». Конференция раскрывает широкий пул тем – от трансформации маркетплейсов в экосистемы до использования ИИ в ру-

тинных операциях. Мы обсудим вопросы развития складов для e-commerce и их роботизацию, вызовы «последней мили», а также влияние поведенческих привычек покупателей на скорость логистики. Сессии конференции пройдут на площадке Academy Arena.

8-я конференция по управлению и оптимизации цепей поставок. Традиционная конференция по управлению цепями поставок в этом году рассмотрит цепочку поставок как интегрированный проект. Мы обсудим, как достичь синхронизации всех этапов, где возможны оптимизация и ускорение, а где это вовсе не нужно, и узнаем о лучших практиках в стратегиях УЦП. Соорганизатор конференции – Совет профессионалов по цепям поставок (СПЦП). Конференция пройдёт в Главном зале.

2-й Форум по расширению логистического сотрудничества компаний из России и Китая «China Business Outreach Forum». Взрывной рост нагрузки, укрепление уже существующих транспортно-логистических маршрутов, развитие новых связей и взаимная интеграция «умной логистики» – эти и многие другие темы будут обсуждаться в 2026 году при значительном участии транспортных компаний Китая. Соорганизатор форума – Международный координационный совет по трансевразийским перевозкам (КСТП). Форум пройдёт на площадке Academy Arena.

Традиционно выставка транспортно-логистических услуг TransRussia проходит при поддержке Министерства транспорта Российской Федерации, Комитета Государственной Думы Российской Федерации по транспорту и строительству, Федеральной службы по надзору в сфере транспорта и других государственных органов.

Андрей НИКИТИН: «ТРАНСПОРТ – ЭТО ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ КАРКАС ДЛЯ НАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ»



Транспорт, без преувеличения, является универсальным инструментом, который не только обеспечивает работу промышленности, но и связывает жителей всей нашей огромной страны. Бизнес это или социально значимый сервис, поддерживать который должно государство, – тема бесконечной дискуссии. Ответ на этот вопрос важен, но важнее то, что в транспортной сфере сейчас происходит масштабная трансформация, которая должна вывести отрасль на новый уровень конкурентоспособности и обеспечить развитие на внешних рынках. Об отраслевых приоритетах рассказал глава Министерства транспорта РФ Андрей Никитин.

– Какие цели ставит сейчас перед собой министерство? Как лично вы видите миссию ведомства для создания принципиально нового транспортного каркаса страны?

– Давайте начнём с тех задач, которые поставил председатель правительства в июле 2025 года. Первое – разработать закон о транспортной политике, который должен разграничить полномочия Минэка, Минпромторга и Минтранса. В частности, в нём должно быть чётко прописано, что такое единая транспортная система. Второе – обновить транспортную стратегию, горизонт которой мы планируем расширить до 2050 года. Утвердить её планируется до декабря 2026 года. Стратегия, разработанная в 2021 году, неплохо отражает технологические тренды, но не учитывает изменения, произошедшие после начала СВО.

Если говорить о единой транспортной системе с точки зрения грузоотправителя или пассажира (в случае с пассажирскими перевозками), по большому счёту для них важно одно и то же – время в пути и цена. Если транспортные отрасли рассматривать через эти параметры, понятно, что мы не можем развивать разные виды транспорта по отдельности, без увязки с развитием смежных отраслей: промышленности, сельского хозяйства, энергетики и т.д.

То, что отдельные направления, такие как речные перевозки, медленно развиваются, – это как раз результат решений, которые принимались без учёта транспортного баланса.

С другой стороны, отдельные эксперты пытаются сравнить нашу Волгу с Янцзы. Нужно принимать во внимание два нюанса. Во-первых, китайское правительство как минимум последние лет 30 целенаправленно выстраивало промышленность вдоль Янцзы для перевозки грузов. Советская промышленность на Волге использовала реку как вспомогательную, а не как основную транспортную артерию. Второй нюанс – это климат. В России от полугода до девяти месяцев реки находятся подо льдом. Поэтому столь же амбициозные задачи нам будет сложно поставить. Но это не значит, что про речные перевозки нужно забыть в принципе.

Управление и координация транспорта в целом возможны за счёт формирования межотраслевого баланса. Для этого мы планируем внедрение нового инструмента – транспортно-экономического баланса, который позволит фокусироваться на реализации наиболее важных и эффективных проектов.

Транспорт – это мощнейший драйвер развития инноваций и экономического роста. И каждая веха в истории была связана с техническим прогрессом в транспортной сфере.

Сначала появились речной и гужевой транспорт, затем активно развивали автодорожную сеть, потом уже в эпоху Российской империи появились железные дороги (с ними во многом связано освоение Сибири и Дальнего Востока), в Советском Союзе – авиасообщение. То есть каждый отрезок российской истории связан с теми или иными новыми, прорывными технологическими решениями на транспорте.

– Если взглянуть на транспортную отрасль с точки зрения управления, эффективнее её рассматривать как коммерческое предприятие (бизнес) или как социальный проект, призванный обеспечить перемещение грузов и людей?

– Я считаю, что сама постановка такого вопроса: или бизнес, или социальный проект – искусственно разделяет то, что по своей сути является единым организмом. Хотя я недолго прожил в СССР – советская власть закончилась, когда мне было 12 лет, термин «народно-хозяйственный комплекс» мне очень близок. И сегодня наша ключевая задача – найти ему современное, эффективное прочтение.

С одной стороны, есть очевидная социальная функция. Например, без развития малых городов задачу по улучшению демографической ситуации решить невозможно. В них должны быть хорошая работа, школы и детсады, здесь же бабушка с дедушкой, тут же трое детей, а не «городская модель» – один человек плюс собака или кошка. И вопросы транспортной доступности будут иметь колоссальное значение. Без надёжной связи с центрами ни о каком развитии территорий речи идти не может. С другой стороны, транспортная модель напрямую формирует структуру бизнеса. Например, появление маркетплейсов было бы невозможно без развития логистики и транспорта.

Поэтому транспорт – это инфраструктурный каркас для национального развития. И крайне важно просчитывать, как строительство новой дороги или логистического хаба повлияет не только на грузопоток, но

и на создание новых рабочих мест, миграцию населения, налоговые поступления и развитие смежных отраслей: промышленности, сельского хозяйства, энергетики. Мы не можем рассматривать транспортные проекты в отрыве от их комплексного эффекта, в том числе социального.

– Высокоскоростная магистраль (ВСМ) Москва–Санкт-Петербург – один из главных инфраструктурных проектов сегодняшней России. Какие ключевые задачи он призван решить и почему? Как вы считаете, именно сейчас настал момент для его реализации?

– Автомобиль движется со скоростью, условно, до 200 км/ч, а по правилам – до 130 км/ч. Обычный поезд сопоставим или медленнее, в зависимости от ситуации на дороге. Сразу за ними идёт самолёт – это около 800 км/ч. Ниша от 200 до 400 км/ч фактически оказалась не заполнена. Также понятно, что высокоскоростной железнодорожный транспорт имеет абсолютное преимущество перед авиацией на расстояниях до 1000 километров.

Важно понимать, что ВСМ – это не просто проект дороги или поезда. Это инновационный проект с точки зрения технологий. В таком климате, как у нас, ВСМ пока ещё никто не строил. Поэтому мы создаём собственные технологические решения, опираясь на лучшие мировые практики, но разрабатывая их с учётом российских реалий.

В первую очередь упомяну разработанную группой «Нацпроектстрой» уникальную безбалластную рельсовую плиту. На таких высоких скоростях использование традиционных шпал и балласта невозможно. Наша плита во многом превосходит зарубежные аналоги: она обладает большей прочностью, выдерживает более широкий температурный диапазон и обеспечивает повышенную устойчивость пути.

Ещё одно решение, где внедрены российские разработки, – двухсистемный тяговый привод, который обеспечивает движение высокоскоростного поезда, а также редукторы, инверторы, тормозные диски и колёса. Комплекующие поезда создавались РЖД и холдингом «Синара». Первые кузова поездов тоже уже в производстве.

Электронный мозг ВСМ – цифровая система управления движением поездов – тоже отечественный. Наш высокоскоростной поезд будет самостоятельно контролировать движение, анализировать препятствия, оптимизировать расход энергии.

По сути, мы создаём целую отрасль промышленности, в которую будет вовлечено порядка 150 предприятий. Важно, что экономические эффекты от реализации проекта будут реализованы примерно для трёх десятков регионов страны, а не только четырёх, через которые непосред-

ственно пройдёт магистраль. Совокупный экономический эффект проекта исчисляется триллионами рублей дополнительных поступлений в бюджет.

Однако стратегическая ценность ВСМ выходит далеко за рамки финансовых показателей – мы закладываем надёжную основу для устойчивого развития России на десятилетия вперёд.

– Стратегическая задача состоит в том, чтобы пересадить пассажиров на ВСМ, а существующие пути освободить под грузовое движение?

– Перевод пассажирских перевозок на новую ВСМ Москва–Санкт-Петербург освободит значительный ресурс действующей железнодорожной инфраструктуры и создаст возможность для организации прямого и бесперебойного грузового движения. Грузооборот возрастёт более чем на 100 млн тонн в год. Конечно, мы не покроем все пути общего пользования параллельными ВСМ. Но в каких-то узких местах, там, где наибольшие грузопотоки, это сработает. Кстати, есть очень интересный китайский кейс – там высокоценные грузы начали возить по ВСМ, а в составе пассажирских поездов появился грузовой вагон.

«ТРАНСПОРТ – ЭТО МОЩНЕЙШИЙ ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА».

– Мы все говорим про ВСМ, но не будем забывать, что есть и обычная сеть железных дорог. С учётом глобального спада спроса на уголь и падения транзита целесообразно ли продолжать тратить деньги на модернизацию Восточного полигона (БАМа и Транссиба)?

– Я уверен, что совершенно точно нельзя строить транспортную сеть под текущую задачу. Её всегда нужно строить на перспективу, потому что это долгий процесс. И сейчас говорить: «У нас упала перевозка угля, поэтому давайте лапки сложим, коврик накроем и делать ничего не будем» – нельзя. Потому что когда-нибудь эта ситуация изменится.

Несмотря на трудности, такие как колебание цен на уголь или сложности в транзите, долгосрочные прогнозы оста-

ются позитивными: спрос на перевозки грузов к портам Дальнего Востока будет стабильно расти.

Мы ожидаем, что к 2030 году объём перевозок по этому направлению достигнет 210 млн тонн. Риски есть, нам нужно действовать ритмично и слаженно. Для успеха критически важно обеспечить стабильное финансирование, синхронизировать наши планы с потребностями грузоотправителей и строго соблюдать графики модернизации инфраструктуры.

– Что делает министерство для развития международных транспортных коридоров?

– Мы ставим в приоритет развитие наиболее перспективных транспортных коридоров, которые позволят выходить на новые для наших экспортёров быстрорастущие рынки Юго-Восточной Азии и Африки. В рамках реализации национальных проектов эта работа носит комплексный и стратегический характер. Речь идёт о создании принципиально новой транспортной географии, где Россия выступает ключевым логистическим мостом между Востоком и Западом, Севером и Югом.

Транзит через Россию должен быть удобен. Есть поручение Президента РФ обеспечить прохождение пунктов пропуска за 10 минут. Десять минут для кого? Для водителя, у которого нет личных ограничений на выезд, который везёт легальный груз, который заранее подал на него документы... В принципе, мы понимаем, что эта цифра достижима. В порядке эксперимента такой режим уже создан в Дагестане на погранпереходе Тагиркент–Казмаляр. Всего же в рамках нацпроекта до 2030 года будет построено и модернизировано 27 приоритетных пунктов пропуска через государственную границу.

Если говорить о конкретных коридорах, развитие коридора «Север–Юг», а это Россия, Азербайджан, Иран, идёт не без сложностей. Но мы сейчас видим, что, после встречи В.В. Путина с президентом Ирана на саммите ШОС появился дополнительный импульс, и на иранской части работа пошла быстрее. С Азербайджаном у нас координация более плотная – там надо построить ключевой кусочек железной дороги. За последние несколько месяцев мы сделали больше, чем за предыдущий период. Здесь огромное спасибо Виталию Геннадьевичу Савельеву (вице-премьеру. – Прим. ред.), который это курирует. Мы прогнозируем, что к 2030 году будет создана возможность увеличить перевозки по коридору более чем в 2 раза – с 16 млн тонн в 2021 году до 35 млн тонн в 2030 году. Этот рост – часть более масштабной задачи: обеспечить к 2030 году только по железным дорогам и портам в ключевых направлениях прирост провозной способности в 150 млн тонн.



Коридор «Европа–Западный Китай».

Уже в 2023 году с партнёрами из Казахстана у нас была подписана дорожная карта по синхронизации нашей работы по дорогам. В принципе, она выполняется. Сейчас в эту историю активно включается Туркменистан.

Интереснейшая история – это трансарктический коридор. Совсем недавно первое китайское судно по нему прошло в Европу. Наша ключевая задача на сегодня – сформировать аварийно-спасательный флот, чтобы обеспечить безопасность и снять риски с перевозчиков. Все необходимые решения приняты, флот строится. Особый вопрос – развитие железнодорожных подходов к Мурманску. В принципе, мы там двигаемся достаточно неплохо для тех мощностей, которые сегодня прогнозируем.

Таким образом, мы целенаправленно формируем устойчивый транспортный каркас страны.

– Есть ли смысл внести изменения в Водный кодекс и разрешить судам под чужим флагом заходить, например, из Каспия в Волгу?

– А это уже сейчас возможно. Судно под иранским флагом с иранским грузом может выйти из Каспия и разгрузиться в Нижнем Новгороде. Мы такие разрешения теперь можем давать – нормативная база это позволяет. Вот заниматься каботажом, работать между нашими внутренними портами – нет. Это привело бы к конкуренции с нашим флотом, а у нас задача – инвестировать в его обновление. Разрешив каботаж, мы придём к тому, что наш российский бизнес зарабатывать не сможет. А оттого, что где-то в Иране кто-то выплатит зарплату иранским рабочим, нам никакой радости не будет.

– А как вы относитесь к идее каботажа применительно к авиационным перевозкам. Не секрет, что уже заметен дефицит провозных ёмкостей и он, видимо, будет сохраняться, пока наши авиастроители не начнут массово выпускать новые самолёты?

– В авиации мы такую возможность уже дали. Наши авиакомпании смогут использовать воздушные суда авиакомпаний из дружественных стран и выполнять рейсы. Речь идёт о механизме «мокрого лизинга». Для нас интересы пассажиров на первом месте – нам очень важно обеспечить авиационную подвижность населения.

– В условиях санкций особое стратегическое значение приобретает обеспечение грузопотоков в Калининградскую область с Большой земли. Компании из региона жалуются, что сложно дожидаться грузов, которые не приоритетные, не продовольственные и не военные. Объективно, сколько паромов нужно для снабжения Калининграда и когда они могут появиться? Недавно был расторгнут контракт на два новых парома для линии Усть-Луга–Балтийск.

– Ситуацию в регионе держим на контроле. На линии Усть-Луга–Балтийск сейчас работают четыре парома. Два упомянутых вами парома есть в плане строительства, вопрос о третьем рассмотрим в 2026 году. Кроме паромов, в перевозках участвуют более 20 судов от десяти компаний, которые готовы предоставить ещё больше судов, если наземный транзит полностью остановится. В чём справедливы опасения жителей области и в чём прав губернатор, так это в том, что здесь мы не можем ждать возникновения этого дефицита, а потом реагировать. Тут мы должны быть проактивны. И мы этим занимаемся.

– Давайте поговорим про беспилотный транспорт. В начале сентября в Москве был запущен (пусть и с существенными ограничениями) первый беспилотный трамвай. Свои беспилотные электропоезда РЖД испытывает уже около 5 лет. По М-11 ездят беспилотные грузовики. Каковы дальнейшие перспективы внедрения беспилотного движения?

– Хочу отметить: есть одно общее недопонимание про беспилотный транспорт – сложился миф, что это какой-то отдельный

вид транспорта. Это не так. Это всё то же движение по воде, реке, морю, дороге, в котором постоянно растёт степень автономности. Мы поддерживаем этот тренд. Сейчас Минтранс и правительство Москвы совместно работают над федеральным законом, который создаст правовую основу для внедрения беспилотных технологий в транспортной сфере.

Ровер-курьер в это регулирование не попадёт – он движется как пешеход, а вот трамвай, грузовик, беспилотное такси попадут. Но мы должны убедиться в безопасности этого движения. Мой прогноз: в ближайшие 3–4 года беспилотное движение в России не выйдет за пределы «коридоров». В этом смысле трасса М-11 ничем не отличается от трамвайных городских рельсов. М-11 даже гораздо более защищённый «коридор» для высокоавтоматизированных транспортных средств, потому что её не пересекают пешеходы. Мы не гонимся за модой и не стремимся к быстрому внедрению новых технологий любой ценой. Главный приоритет – безопасность пассажиров.

Следующий виток внедрения «беспилотия» – это сфера жилищно-коммунального хозяйства. В Москве по паркам уже ездят беспилотные уборщики. Большое развитие получают агродроны. Совместно с Минсельхозом мы формируем спрос на них. Как только появился чёткий запрос, появилась бизнес-модель применения, появилась экономика – коллеги сформулировали требования к нам, и сейчас мы вносим эти требования в воздушную регуляторику. С ГТЛК ведём переговоры о расширении программы закупок беспилотного транспорта: помимо беспилотных воздушных судов, в фокусе внимания теперь и беспилотный автомобильный транспорт.

– Если посмотреть на мировую практику внедрения беспилотных технологий на транспорте, где Россия находится в ней? Она возглавляет это движение или плетётся в хвосте?

– Моё мнение: мы входим в тройку стран-лидеров по развитию беспилотного транспорта. По отдельным технологиям мы первые, по другим – третьи. В целом идём хорошими темпами. В топ-3 стран также входят Китай и США. Объединённые Арабские Эмираты тоже активно врываются в эту историю.

– В 2026 году в России по поручению Президента РФ впервые пройдёт Международный транспортно-логистический форум. Расскажите, что на повестке, каких гостей ожидаете?

– Традиционно осенью мы проводим «Транспортную неделю», где обсуждаем с отраслью всевозможные транспортные вопросы, в том числе международные коридоры. Однако международная транспортная повестка становится для нас всё шире. Поэтому мы попросили, а руководство стра-

ны нас поддержало, разнести внутреннюю транспортную повестку и международную на два разных форума. «Транспортная неделя» останется – это будет прежде всего разговор внутри страны, с сообществом, с экспертами. Международный форум в большей степени будет посвящён «справедливой» логистике, тому, что мы хотим строить мир без политически обусловленных ограничений. Форум пройдёт в Санкт-Петербурге – рассчитываем на максимально широкий охват и участие международных коллег.

Развитие транспортных связей – это ключевая тема в международной повестке. Она позволяет укреплять экономику, развивать культурные связи, туризм и деловую активность. Наше международное сотрудничество не прекращалось ни в какие моменты и осуществляется на постоянной основе в самых различных форматах и на самых разных уровнях. Мы наблюдаем постоянное присутствие транспортной повестки в переговорах высшего уровня.

Закрепляем это документами разных форматов. В первую очередь это международные договоры – документы, создающие долгосрочные обязательства сторон. В этом году заключили соглашение о сотрудничестве в области морского транспорта с Ираком, вступили в силу ранее подписанные соглашения с Азербайджаном по развитию транзитных перевозок по МТК «Север–Юг», с Беларусью – о международных автомобильных перевозках, а также об аэронавигационных и аэропортовых сборах.

Расширяем практику подготовки и подписания документов в формате меморандумов и дорожных карт взаимодействия транспортных ведомств – в этом году подписали такие с ОАЭ, Оманом, Индонезией, Таджикистаном, Суданом, Афганистаном.

России есть что предложить партнёрам. Помимо собственно транспортного сообщения, обсуждаем вопросы транспортного образования, городской мобильности, транспортной безопасности. Отдельно выделяю цифровую повестку: мы выступаем одними из лидеров по целому ряду направлений. Это находит отражение и в практических решениях – отмечу принятые решения на уровне ЕАЭС о концепции по совершенствованию взаимодействия интеллектуальных транспортных систем, на уровне СНГ – стратегию цифровизации основных мультимодальных транспортных коридоров.

Максимально широкий охват имеет многостороннее сотрудничество: обеспечиваем эффективное взаимодействие в форматах ШОС, БРИКС, АТЭС, ОСЖД, в отраслевых организациях системы ООН. Всё это создаёт предпосылки для углубления взаимодействия.

– Как вы оцениваете уровень цифровизации транспортной отрасли? Электронные накладные (в том числе для трансграничных перевозок), смарт-контракты – эти технологии уже давно проходят стадию

«МЫ СТАВИМ В ПРИОРИТЕТ РАЗВИТИЕ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ КОРИДОРОВ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ВЫХОДИТЬ НА НОВЫЕ ДЛЯ НАШИХ ЭКСПОРТЁРОВ БЫСТРОРАСТУЩИЕ РЫНКИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ И АФРИКИ».

внедрения, но всё ещё не стали массовыми. К этому не готовы участники рынка или госорганы?

– Уровень цифровизации в транспортной отрасли сегодня один из самых высоких в экономике России. И в следующем году нас ждут действительно революционные изменения. Хороший пример динамики – электронные перевозочные документы: проект стартовал всего 3 года назад, а через систему уже оформили около 25 млн документов.

Ключевой драйвер – создание Национальной цифровой транспортно-логистической платформы. Сейчас электронная транспорт-

ная накладная применяется добровольно, но с 1 сентября 2026 года цифровой формат станет обязательным через платформу «ГосЛог». Это станет точкой невозврата, после которой бумажные документы уйдут в прошлое. Экономический эффект значительный: вместо бумажной накладной за 700 руб. будет электронный документ за 15 руб.

В результате перехода на «цифру» срок среднестатистической внутренней перевозки сократится с семи до трёх дней. Время расчётов по международным сделкам снизится с 28 до 3 дней, а прохождение границы для грузовика будет занимать не более 10 минут. Особое внимание мы уделяем международному направлению – в 2023 году был успешно реализован пилотный проект по электронным товарно-транспортным накладным с Беларусью. Более того, в феврале 2026 года на территории всего Евразийского экономического союза начнётся отслеживание перевозок с применением навигационных пломб. Это создаст единое информационное пространство для грузоперевозок, сделает доставку грузов прозрачной и бесшовной на всём пути следования.

Позднее планируется интегрировать системы «ГосЛог» с системами «ЭРА-ГЛОНАСС» – и мы получим полный контроль над логистической цепочкой. Когда данные от «ЭРА-ГЛОНАСС» объединятся с электронными перевозочными документами, функционал позволит наблюдать сразу три вида транспорта в «одном окне»: автомобильный, морской и железнодорожный, – преодолев цифровую разрозненность.

Это поможет нам и в транспортном планировании, сейчас почти невозможно оперативно оценить грузопоток между, например, Новгородской областью и Хабаровским краем. С электронной накладной мы будем понимать, что у нас реально едет и куда. Это позволит создать транспортно-экономический баланс.

Что касается смарт-контрактов, здесь тоже есть прогресс – некоторые компании их уже протестировали. Для массового внедрения нужно изменить законодательство, и эта работа ведётся.



РЫНОК ОНЛАЙН-ГРУЗОВ В РОССИИ ЗА 6 ЛЕТ ВЫРАСТЕТ В 4,7 РАЗА



Керт прогнозирует рост рынка до 868 млрд рублей. Проникновение онлайн-сервисов в сегмент крупного тоннажа увеличится с 3,6 до 10,9%, меняя правила игры.

Годовой объём российского рынка онлайн-перевозок коммерческих автомобильных грузов к 2030 году может вырасти в 4,7 раза, до 868 млрд рублей, по сравнению с результатом 2024 года в 183 млрд. Такой прогноз содержится в обзоре консалтинговой компании Керт (ранее входила в KPMG). По оценке экспертов, в 2023 году объём этого рынка составил 146 млрд рублей, а за прошедший год он вырос на 25,3%. Под онлайн-рынком в исследовании понимается сегмент, в котором транспортные компании конкурируют за спотовые заявки грузовладельцев на цифровых площадках в режиме реального времени. Эти платформы предоставляются двумя типами игроков: TMS-площадками, которые фокусируются на услугах для грузовладельцев, и цифровыми экспедиторами, в первую очередь работающими с перевозчиками. При этом одна заявка может последовательно обрабатываться несколькими сервисами. Совокупный оборот отрасли формируется как сумма стои-

мости всех исполненных спотовых заявок, размещённых грузовладельцами в таких системах.

В 2024 году оборот TMS-площадок вырос на 21%, достигнув 127 млрд рублей. Этот сегмент в основном представлен семью компаниями: Atrucks, Logistpro, Trucker (включая Торгтранс), «Умная логистика», площадка Ati.su, а также Pooling и Vezubr. На первые 5 игроков пришлось почти 90% оборота. Общее количество исполненных через эти площадки заявок за год оценивается в 1,5–2,2 млн.

Оборот цифровых экспедиторов в прошлом году увеличился на 39,2%, до 71 млрд рублей. Эти игроки выступают полноправными посредниками, связывая грузовладельцев и перевозчиков на собственной платформе и проводя транзакции. В сегменте представлены 11 компаний, среди которых «Монополия», Fuga (включая ЦЭ Trucker), Smartseeds, Oboz и Atlas Chain. На их долю пришлось 95% рынка. Эксперты Керт отмечают, что цифровые экспедиторы также могут участвовать в торгах на TMS-площадках. В 2024 году около 200 тыс. из 0,8–1,2 млн заявок, исполненных экспедиторами, были получены именно таким образом. Совокуп-

ный объём заявок, учтённых в оборотах обоих сегментов, был оценен в 14 млрд рублей.

Прогноз Керт предполагает, что в ближайшие 6 лет рынок будет стабильно расти со средним темпом около 30% в год. В 2025 году его объём может составить 238 млрд рублей, а в 2026 году – 322 млрд. При этом проникновение онлайн-рынка в общий сегмент крупнотоннажных перевозок, которое в прошлом году составляло лишь 3,6%, к 2030 году, по оценкам, достигнет 10,9%. Это будет означать работу с долей от общего рынка, который к тому времени может вырасти до 7,9 трлн рублей с 4,6 трлн в 2023 году. В качестве ключевых драйверов роста аналитики выделяют постепенное восстановление макроэкономики и развитие отраслей – потребителей логистических услуг.

Существенным фактором станет усиление государственного регулирования, направленного на цифровизацию документооборота и легализацию рынка. Решения онлайн-платформ, как отмечают эксперты, для всех участников процесса упрощают соблюдение новых регуляторных требований. Общую динамику также поддерживает непрерывная цифровая трансформация бизнес-процессов в транспортно-логистической отрасли.

РЕЧНУЮ ЛОГИСТИКУ ПОДСВЕТИЯТ СКВОЗНЫМ ЦИФРОВЫМ РЕЕСТРОМ

Заместитель министра транспорта Борис Ташимов объявил о старте проекта по цифровизации ВВП. К 2027 году весь грузооборот переведут на электронные документы.

Министерство транспорта России начало работу по формированию электронного реестра речных портов и инфраструктуры внутренних водных путей. Об этом заявил заместитель министра транспорта РФ Борис Ташимов на круглом столе в Казани, посвящённом перспективам речных грузоперевозок. Цель инициативы – получить в режиме реального времени полную цифровую картину движения судов, состояния гидросооружений и использования портовых мощностей для интеграции речного транспорта в общую логистическую систему страны.

По словам замминистра, ведомство уже определяет состав данных и порядок ведения будущей системы. В неё должны войти все значимые порты, включая объекты регионального подчинения. Для оперативной проработки вопроса Минтранс предлагает создать совместную рабочую группу с регионами. К концу февраля 2026 планируется сформировать единые требования к системе. Итогом этой работы станет формирование опорной сети речных портов.

Борис Ташимов подчеркнул, что создание реестра решит несколько стратегических задач. Во-первых, обеспечит прозрачный мониторинг состояния внутренних водных путей и гидротехнических сооружений. Во-вторых, позволит государству более эффективно планировать бюджетные расходы на содержание этой инфра-

структуры и чётко определять приоритеты для инвестиций. Параллельно Минтранс готовит цифровизацию документооборота. В течение текущей навигации ведомство совместно с судоходными компаниями проведёт эксперимент по отработке технологий электронного взаимодействия и уточнению форматов документов. Как заявил Ташимов, к 2027 году планируется ввести обязательное использование электронных документов для всего грузооборота на внутренних водных путях. Озвученные меры, по замыслу Минтранса, должны вывести речной транспорт из нишевого статуса. Единая цифровая платформа, объединяющая данные о флоте, грузах, инфраструктуре и документации, создаст среду для взаимодействия всех участников рынка.



МИНТРАНС СОЗДАЛ ЕДИНЬИЙ «ЦИФРОВОЙ СЕЙФ»

С 2026 года все данные медосмотров водителей попадут в госреестр. Система станет единственным каналом передачи данных в надзорные органы, полностью заменяя бумажные журналы.

С 2026 года все дистанционные предрейсовые медосмотры водителей в России будут контролироваться через автоматизированную информационную систему «Единый реестр проверок». Об этом в рамках конференции «Управление логистикой в России 2026» заявил начальник отдела обеспечения телемедицинских технологий ОАО «НИИАТ» Александр Курочкин.

По его словам, система, разработанная НИИАТ по поручению Минтранса, обеспечивает сбор, контроль достоверности и мониторинг данных дистанционных осмотров. Система имеет первый класс защищённости и все необходимые аттестаты ФСТЭК и Роскомнадзора, гарантируя безопасность обработки персональных данных. Курочкин отметил экспоненциальный рост использования технологии. Если к концу 2025 года в системе фиксировалось около 80 тыс. осмотров в день от 4 тыс. перевозчиков, то менее чем за месяц эти показатели выросли до 100 тыс. ежедневных осмотров и 8 тыс. компаний-пользователей. Общее количество проведённых через систему осмотров на начало 2026 года превысило 23 млн.

Эксперт подробно разьяснил, как цифровой подход меняет традиционную процедуру. Дистанционный осмотр проводится с помощью сертифицированного медицинского изделия (ПАК), оснащённого алкотестером, тонометром и термометром. Водитель самостоятельно выполняет измерения по инструкциям на экране под непрерывной видеотрансляцией. Удалённый медицинский работник на основе объективных данных в реальном времени принимает решение о допуске к рейсу примерно за 30 секунд. Весь процесс для водителя занимает около двух минут, что в разы быстрее традиционного очного осмотра. Этот метод, легализованный и регламентированный в 2023 году, устраняет ключевые недостатки прежней системы, считает Александр Курочкин. Видеофиксация и обязательная идентификация исключают возможность подмены водителя во время процедуры. Строгая проверка всего комплекта оборудования исключает использование неисправных датчиков. Объективность данных, по мнению Курочкина, принципиально меняет поведенческие модели. Водители начинают более ответственно относиться к своему здоровью, чтобы стабильно проходить проверки, так как договориться с неизвестным удалённым медиком невозможно.

Внедрение системы, как показывает статистика НИИАТ, напрямую влияет на ключевые показатели бизнеса и безопасности.

В транспортных компаниях, переходящих на дистанционный формат, первоначальный высокий процент недопусков (до 40% в первые дни) уже через месяц снижается до 5%. Таким образом, система смещает фокус с формального соблюдения закона на реальную заботу о здоровье, что ведёт к снижению аварийности из-за человеческого фактора. Курочкин также отметил экономический эффект для перевозчиков. Компания может либо закупить оборудование самостоятельно, либо арендовать его вместе с услугой у аккредитованной медицинской организации. В последнем случае стоимость осмотра становится существенно ниже, чем содержание штатного медработника, за счёт оплаты только фактически оказанных услуг удалённым специалистам. Осмотр доступен круглосуточно, что повышает гибкость логистических операций. Перспективы развития системы видятся в дальнейшей цифровизации смежных процессов. Логичным следующим шагом, по мнению эксперта, станет интеграция в систему послерейсовых осмотров, что полностью исключит из оборота предварительно заполненные бумажные путевые листы. Также на рынке появляются мобильные версии оборудования и решения, встроенные непосредственно в автомобили, что расширяет возможности для контроля в дальних рейсах и командировках.



В РОССИИ 86% ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ ИГНОРИРУЮТ ИИ



Лишь 14% логистических компаний в России на постоянной основе используют искусственный интеллект в своей операционной деятельности. Такие данные на конференции «Управление логистикой в России в 2026 году» представил Владимир Елизаров, преподаватель РАНХиГС, эксперт по логистике.

Владимир Елизаров отметил, что это связано со страхом персонала быть заменённым машинами, а также с элементарным недостатком навыков для работы с новыми инструментами. При этом, по его мнению, успех внедрения любых технологий, включая ИИ, напрямую зависит от умения компании выстраивать систему постановки и достижения целей совместно с командой. Ключевую проблему, препятствующую эффективной цифровой трансформации, эксперт также видит в низкой вовлечённости сотрудников и слабых управленческих компетенциях среднего звена. Самостоятельный опрос 48 логистических компаний, проведённый Елизаровым, показал, что 86% руководителей считают целеполагание и отсутствие настойчивости у сотрудников основными помехами в работе. Параллельный опрос 134 выпускников 2023–2025

годов, уже имеющих опыт работы в логистике, выявил другую сторону проблемы: 54% респондентов отметили, что им не хватает навыков работы с целями и понимания долгосрочных перспектив в компании.

Для решения этих задач Владимир Елизаров предлагает концепцию маршрута к цели, которая фокусируется на совместной выработке решений командой. Методология включает несколько принципов: цель должна быть внутренне принята коллективом, фокус необходимо удерживать на 3–4 ключевых задачах, план должен сверяться с качеством результата, а сотрудники сами устанавливают стандарты, коррелирующие со стандартами компании. Важными этапами также являются готовность к правильному применению идей, подбор команды под конкретные компетенции и результат, а также выбор правильного момента для реализации. Завершающий принцип – осознание ценности достигнутого, что требует от команды и руководителя совместных вложений времени и ресурсов.

По словам эксперта, практическое применение такого подхода в логистических операциях, включая поставки материалов и оборудования, показало значимые результаты. Внедрение системы привело к росту вовлечённости персонала до 87% и исполнительской дисциплины до 93%.

Технические ошибки сократились на 16%. Кроме того, изменилось восприятие дисциплины сотрудниками: если до начала работы лишь 39% рассматривали её как инструмент для достижения цели, то через 6 месяцев таких стало 63%.

Аналогичный положительный эффект был зафиксирован в работе команд не только в России и Беларуси, но также в Италии и Испании. Отвечая на вопрос о каскадировании целей в логистических подразделениях, Владимир Елизаров привёл практический пример. Когда перед командой ставится общая задача, например достижение целевых показателей по выручке в Москве, ключевым становится не директивное указание, а совместный поиск решений. Руководитель мягко направляет дискуссию, вовлекая даже молчаливых участников, что в итоге приводит к формированию решений, которые команда воспринимает как собственные. Такой процесс, по его опыту, может занимать несколько дней интенсивной работы, но именно он снимает сопротивление при внедрении новшеств. В качестве примера он привёл внедрение CRM-системы в тендерный отдел одной из компаний, где сотрудники, ранее работавшие только в Excel, после совместного обсуждения целей сами предложили и внедрили новый инструмент, увидев в нём практическую пользу.

Мост, СОЕДИНЯЮЩИЙ ЭКОНОМИКИ

В Торгово-промышленной палате РФ состоялось ключевое мероприятие, объединившее экспертов дорожной инфраструктуры, световой архитектуры и строительной отрасли, – заседание Комитета по развитию дорожно-транспортной инфраструктуры, Комитета по световой архитектуре и дизайну совместно со Строительным клубом при Ассоциации «Российско-Турецкий диалог» (РТД).



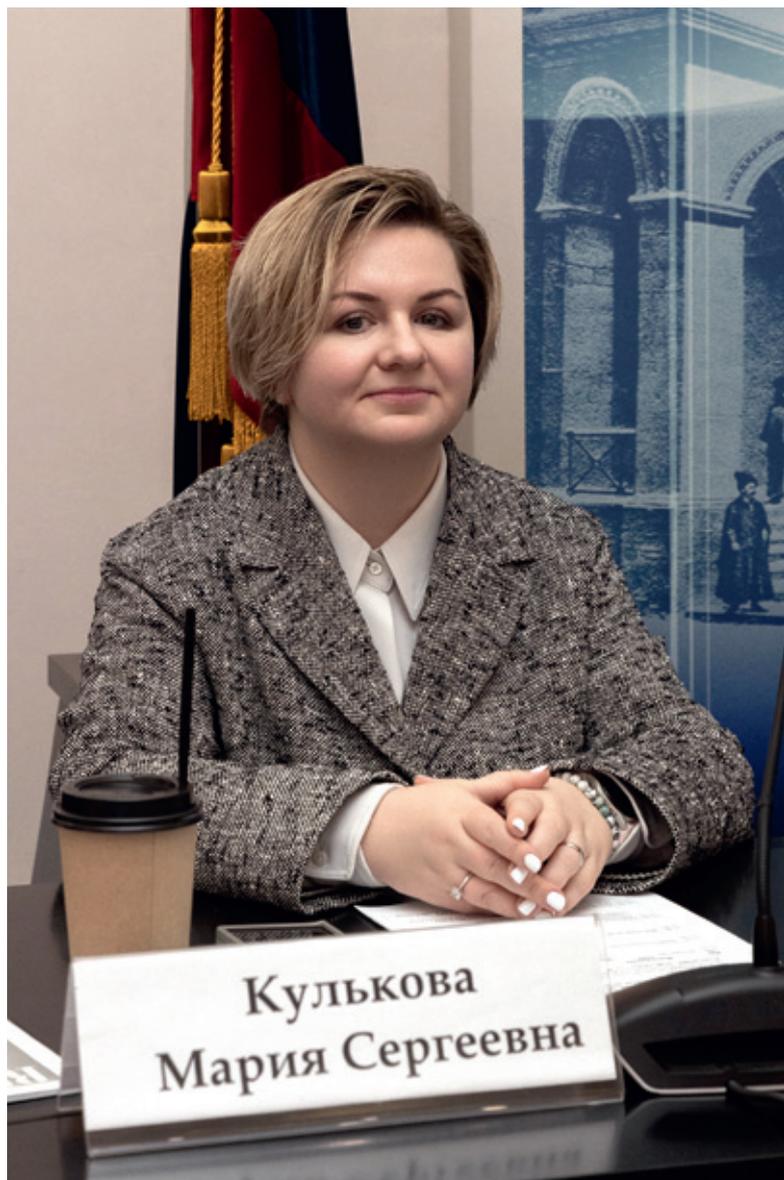
Модератором встречи выступила Мария Суворовская, главный редактор Russian Business Guide и вице-президент Ассоциации РТД.

Арсен Аюпов, президент Ассоциации, в приветственном слове подчеркнул, что развитие дорожной инфраструктуры, а также совместные проекты в этой отрасли позволяют строить мосты между экономиками разных стран.

На заседании официально были представлены два новых специализированных комитета при Ассоциации:

- Комитет по развитию дорожно-транспортной инфраструктуры;
- Комитет по световой архитектуре и дизайну.

С докладом «Дорога как актив» выступила Мария Кулькова, председатель Комитета по развитию дорожно-транспортной инфраструктуры при Ассоциации «Российско-Турецкий диалог», генеральный директор компании «Драфт». Она рассказала, как правильная дорожная сеть генерирует





реальную стоимость городов и проектов, как дороги перестают быть издержками и становятся активами.

Анастасия Алябьева, председатель Комитета по световой архитектуре и дизайну при Ассоциации «Российско-Турецкий диалог», светодизайнер и руководитель бюро Anastieshaprojekt, представила участникам круглого стола доклад «Освещение как ключ к инновациям».

«Свет – это не декор. Это умная система: адаптивное освещение снижает аварийность на 30%, повышает безопасность пешеходов и снижает энергопотребление», – отметила она. Также она рассказала о потенциале российского строительного рынка для партнёров: по данным Росстата, в 2025-2030 годах рост инфраструктуры составит 5 трлн руб.

Также в ходе мероприятия были представлены доклады: «Жизнь. Дороги. Сотрудничество» руководителя строительных проектов компании DALGAKIRAN Антона Якушева; «Девелопмент 2.0: синергия инвестиционных и инженеринговых компетенций» – его представил совладелец технического заказчика с функциями генпроектировщика и генподрядчика Fizir Алексей Тугарёв.

Мария Иванова, управляющий партнёр ООО «Крузе и Иванова», выступила с докладом «Законный и прибыльный бизнес: legal compliance в строительной отрасли»; о регуляторных изменениях и рисках на рынке кабельно-проводниковой продукции рассказал коммерческий директор Николай Злоба.

Заседание стало платформой для обмена практиками, где передовые технологии, российские реалии и европейские стандарты сошлись в единой экосистеме. Участники единодушно признали: будущее инфраструктуры – в интеграции, инновациях и доверии.



A portrait of a man with a full, grey beard and glasses, wearing a dark blue button-down shirt. He is sitting at a desk with his hands clasped. The background is a blurred indoor setting with a plant.

Дорогу осилит... ВЕЗУЩИЙ

Из всех определений логистики самое правильное, пожалуй, такое – «искусство перемещения материи во времени и в пространстве». Именно искусство, потому что, для того чтобы доставлять грузы из пунктов А, Б, В, Г, Д... (далее согласно русскому алфавиту) в пункты А, В, С, D, I... (далее согласно алфавиту латинскому) и обратно в нужное время, в нужном количестве и с минимальными затратами, мало знать географию и математику. Нужно уметь чувствовать, предвидеть и учитывать массу дополнительных факторов и обстоятельств. В общем, без творческого подхода здесь не обойтись. Наш собеседник – основатель и генеральный директор компании Optimalog Георгий Властопуло.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ИСТОРИЯ С ГЕОГРАФИЕЙ

– Георгий, время, в которое мы живём, мягко говоря, нескучное. Последние годы дарят нам немало открытий, в том числе, надо признаться, и не слишком приятных. Так, например, мы узнали, что у экономики может быть отрицательный рост. Как чувствует себя в таких условиях логистический бизнес и есть ли, на ваш взгляд, надежда на положительное падение?

– Время, действительно, очень непростое. Резюмируя текущее состояние дел, можно однозначно констатировать, что логистика в РФ сегодня находится в зоне глубокой коррекции. Совокупный объём грузоперевозок за 10 месяцев 2025 года практически стагнирует относительно 2024 года, показывая рост на 0,24%, что находится в рамках погрешности. Железнодорожный транспорт – минус 6%, воздушный – минус 9%, морской на уровне 2024 года, автомобильный – плюс 1,4%. При этом стоит отметить, что вторая половина 2025 года оказалась куда более пессимистичной. Автоперевозчики указывают на 30-процентное падение спроса на перевозки, многие транспортные компании буквально находятся на грани банкротства, в том числе не имея возможности технологического обновления транспортного парка, что подтверждает падение продаж нового грузового транспорта на 54% по отношению к 2024 году.

В международной логистике дела обстоят не лучше: импорт из Китая, нашего основного торгового партнёра, упал на 12% в период с января по ноябрь, притом с августа по октябрь падение в среднем составляло 20% в месяц год к году, в ноябре немного отыграли – падение замедлилось до 6% год к году.

Статистика по собираемости таможенных платежей тоже не очень – проседаем в среднем на 15–17% к 2024 году. Внешнеторговая активность сжимается, сокращается количество активных участников ВЭД и падает декларационный массив.

Навряд ли при таких вводных можно говорить о положительном падении.

– Не раз приходилось слышать, что санкции пошли российской экономике исключительно на пользу, что импортозамещение позволило, наконец, научиться или же вспомнить, как делать всё то, что когда-то неплохо умели и сами. А как обстоят дела на самом деле? Действительно ли импорт товаров из-за рубежа в последние годы резко сократился? Или же он просто сменил цвет: с белого на серый?

– Мне кажется любая санкционная политика, тем более такая жёсткая и агрессивная, как в отношении нашей страны, не может идти на пользу. Россия отрезана

от рынков внешних заимствований, технологий, товаров, которые сегодня крайне необходимы нашей экономике, а воспроизводство всего этого очень сложно в рамках одной страновой географии. Даже Китай, вторая экономика мира, не обходится без глубокой интеграции со своими экономическими партнёрами, включая западных, при реализации технологических проектов.

Теперь давайте посмотрим на потоки импорта за последние, скажем, 6 лет. Я апологет цифр, поэтому предлагаю оценивать не голословные заявления, а статистические данные: 2019 год – 254 млрд долл., 2020-й – 240 млрд долл., 2021-й – 301 млрд долл., 2022-й – 276 млрд долл., 2023-й – 303 млрд долл., 2024-й – 301 млрд долл. Таким образом, о резком сокращении импорта речи не идёт. Да, были периоды сильного снижения, обусловленные объективными факторами, но в целом импорт в 2024 году вырос относительно показателей 2019 года на 20%. К сожалению, охлаждение российской экономики влияет и на импорт – думаю, в 2025-м мы увидим цифры меньше, на уровне 270–290 млрд долларов США.

В свете последних заявлений о необходимости обеления экономики на самом высоком уровне может сложиться впечатление, что серый импорт сейчас составляет чуть ли не половину импортного торгового оборота. Однако это не так. Ещё с начала 2010-х государственные фискальные органы значительно повысили меры по собираемости налогов: были внедрены передовые технологии, позволяющие достаточно легко определить разрывы цепочек НДС, отследить компании-однодневки и выявить недобросовестных налогоплательщиков.

Так же действуют и в ФТС: система управления рисками и постконтроль очень сильно снизили аппетиты импортёров (особенно средних и крупных) к применению разных рискованных серых схем. Серый импорт сегодня, по разным подсчётам, составляет не более 15–25 млрд долларов США, примерно 5–8% от общего объёма импорта. Это скорее мало, чем много. Но в условиях бюджетного дефицита обеление и этого сегмента может принести в казну дополнительные 400–700 млрд рублей в виде поступлений от таможенных платежей. Сумма, прямо скажем, немаленькая, если учесть, что от повышения НДС до 22% планируется дополнительно собрать 1,2 трлн рублей.

В конечном счёте динамика импорта определяется рыночными законами: при наличии спроса на зарубежные товары и технологии объёмы ввоза увеличиваются, а при его снижении – сокращаются.

– В ответ на санкции и разрыв экономических связей Россия повернулась к

Европе, мягко говоря, спиной, а лицом – к Азии. Как, на ваш взгляд, сказался такой поворот на экономике страны и насколько выгодно России быть, по выражению И. Сечина, «энергетической миской риса» для Китая?

– Первое, на что хочется обратить внимание: резкий поворот на Восток случился вследствие сильнеешего санкционного и экономического давления со стороны США и Европы. До 2022 года структура внешнеторгового оборота России выглядела куда более диверсифицированной и сбалансированной. Поэтому, прямо скажем, это было вынужденное решение.

К 2025 году разворот окончательно оформился: сегодня 78% российского экспорта отправляется в страны Азии (крупнейшие покупатели – Китай и Индия), и 67% импорта также приходится на азиатские страны, в первую очередь на Китай. Это достаточно высокая зависимость, которая сказывается на качестве конкуренции. По нашей статистике, по опросам клиентов, с 2022 по 2025 год многие китайские поставщики и производители подняли цены на свои товары более чем на 50%. Российские нефть и газ, напротив, продаются со значительным дисконтом.

«Сегодня 78%
российского
экспорта
отправляется
в страны Азии
(крупнейшие
покупатели –
Китай и Индия),
и 67% импорта
также приходится
на азиатские
страны, в первую
очередь на Китай».



ется обеспечения законности перевозки контролируемых/запрещённых к обороту грузов. С этим пунктом, вообще, многое непонятно: как обеспечить проверку грузов на территории иностранных государств? Как и что должны будут предпринять агенты, экспедиторы, перевозчики, скажем, Китая, от которых российский экспедитор, исполняя российское законодательство, потребует изменить условия погрузки или осуществить досмотр/осмотр груза, произвести экспортный или транзитный контроль? Как вследствие этого изменятся стоимость и срок перевозки? Как видите, вопросов немало, и их надо задавать законодателям для внесения ясности.

На мой взгляд, рынок ждёт глубокая трансформация. Компании с достаточным капиталом и административным ресурсом смогут позволить себе такие изменения, а небольшим компаниям такое будет не под силу. Скорее всего, мы увидим укрупнение рынка транспортной экспедиции.

– Давайте поговорим про построение цепочек поставок и взаиморасчёты. Как сейчас всё это происходит? С какими проблемами приходится сталкиваться и как вы решаете эти проблемы? Кто или что помогает и, наоборот, мешает эти процессы оптимизировать?

– Ключевые изменения во взаиморасчётах и построении цепочек поставок, если не считать начало 2022 года, произошли после августа 2023 года, когда Турция, один из основных на тот момент партнёров РФ, обеспечивающий транзит импорта, фактически взяла на себя обязательства по соблюдению вторичных санкций и практически прекратила проведение прямых трансграничных платежей. К концу 2023 года проблемы в прямых взаиморасчётах стали возникать и с Китаем, а в феврале 2024 года два крупнейших банка Китая: ВОС и ICBC – практически отказались корреспондировать транзакции из России. Эти события подтолкнули участников ВЭД к большему использованию схем оплат через платёжных агентов, рынок которых пережил бум в 2024 году. Также менялись цепочки поставок товаров из Китая, потому как летом 2024 года на сайте китайского Министерства коммерции был опубликован перечень товаров, ограниченных к экспорту в Россию.

К началу 2025 года мы уже имели несколько практически адаптированных вариантов оплаты импорта: прямые трансграничные платежи посредством очень ограниченного количества банков; посредством платёжных агентов по прямым и/или косвенным договорам купли-продажи; через торговые дома в третьих странах. Что касается транспортировки товаров, здесь необходимо иметь больше вариантов, позволяющих диверсифицировать постоянно изменяющуюся ситуацию с применением

ВНУТРЕННЯЯ ДИНАМИКА

– Перейдём от дел внешнеполитических к внутриэкономическим. Наше законодательство год от года совершенствуется. В 2025 году такому совершенствованию подвергся и Федеральный закон «О транспортно-экспедиционной деятельности». Какое, на ваш взгляд, влияние окажут изменения в законодательстве и на экспедиторов, и на клиентов?

– Сегодня это самый животрепещущий вопрос, на который предстоит ответить всем участникам транспортной экспедиции в России.

Прежде всего нас ждёт переход отрасли под государственный контроль: начиная с 1 марта 2026 года все компании, занимающиеся экспедиторской деятельностью, будут обязаны пройти регистрацию в государственном реестре «ГосЛог». Без этого осуществление деятельности будет считаться незаконным. Далее, с 1 сентября 2026 года абсолютно весь документооборот, включая не только первичку, но и транспортные накладные с сопроводительными документами, переводится в электронный формат. Помимо этого, вводятся новые понятия: контролируемые и запрещённые к обороту грузы, а также специальные условия и требования к их перевозке. Обязательным становится хранение всей документации и информации по перевозкам на территории России минимум 3 года с готовностью предоставить их по первому требованию правоохранительных и надзорных органов. И, наконец, более чётко прописывается порядок заключения договоров между экспедитором и заказчиком на оказание экспедиционных и складских услуг.

Что это будет означать для рынка в целом? Исполнение большей части требований нового законодательства потребует

значительных усилий со стороны экспедиторских компаний. Помимо изменения процессов, сбора и подачи документов для регистрации в реестре, подготовки информационно-технической базы для возможности применения ЭДО и хранения документов и информации, экспедиторам необходимо будет усилить комплаенс процедуры по всей цепочке исполнения перевозки, для того чтобы хоть как-то минимизировать риски, это особенно каса-



вторичных санкций. Стоит признать, что под оптимизацией в нынешних реалиях мы уже не подразумеваем прежние задачи сокращения расходов, сроков или повышения устойчивости логистических процессов. Сегодня оптимизация прежде всего означает возможность обеспечить ввоз товаров из-за рубежа. Какое время – такая и оптимизация.

СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ – ДЕЛО РУК САМИХ УТОПАЮЩИХ

– Герой хорошего советского фильма утверждал, что вытаскивать самого себя за волосы из болота не просто возможно, но и что каждый здравомыслящий человек просто обязан время от времени это делать. Не кажется ли вам, что такое умение в наступившем 2026 году может пригодиться, в том числе в сфере логистики? Что, на ваш взгляд, будет тянуть ко дну, а что поможет преодолеть те проблемы, без которых, кажется, уже не обойтись? Можно ли – и как – адаптировать бизнес таким образом, чтобы и он не показал то, с чего мы начали наш разговор, – отрицательный рост?

– Не поверите, я эту метафору периодически использую на совещаниях с топ- и мидл-менеджментом. Спасение утопающих – дело рук самих утопающих. Основной вызов, основная сложность заключается в ухудшающихся показателях нашей экономики. На этом фоне повышение налога на прибыль (в 2025-м), повышение НДС до 22%, повышение и ввод косвенных налогов, таких как утилизационный и технологический сборы, изменения и ужесточения законодательства формируют, по сути, идеальный шторм. В этих непростых условиях бизнесу необходимо адаптироваться. Без своевременных изменений: будь то оптимизация расходов, реструктуризация организационной структуры, пересмотр стратегии, изменение фокуса развития – многим компаниям, увы, не удастся сохранить позиции на рынке. Поэтому действовать надо быстро, принимать решения без промедления, смело пробовать разные сценарии и гипотезы. Только так и не иначе.

– Кино советское вспомнили, вспомним и песню, в те времена популярную: «Паровоз – хорошо, пароход – хорошо, самолёт – ничего, а олени лучше». Оленей трогать не будем, пусть себе пасутся, а о других видах транспорта поговорим. Понятно, что есть места, куда, опять же, пользуясь словами старой песни, «только самолётом можно долететь», но когда есть возможность выбора, какой именно транспорт сегодня наиболее востребован, наиболее при прочих равных условиях выгоден и

как эти виды транспорта себя чувствуют: растёт ли объём перевозок и их доходность или наоборот?

– Это интересная тема. Раньше (условно раньше) было достаточно просто определиться с видом транспорта и маршрутом транспортировки: импорт из Европы ввозился преимущественно автомобильным транспортом, товары из Китая и стран Юго-Восточной Азии – морем, если нужно дешевле и сроки поставки не принципиальны, железнодорожным, если хочется быстрее, но немного дороже. Авиаперевозка всегда была предпочтительна для критических по сроку доставки грузов или

требующих специальных режимов транспортировки, таких как, к примеру, лекарственные препараты.

После значительной трансформации товарных потоков, как мы говорили ранее, большого разворота на Восток, а также резкого сокращения предложений со стороны иностранных перевозчиков, многие одновременно покинули российский рынок, преимущество того или иного вида транспорта перестало быть очевидным. Ставки фрахта, например, стали определять не столько рыночная конъюнктура, сколько инфраструктурные ограничения, регуляторные решения государств транзита и высокая волатильность спроса, которые заставляют участников ВЭД выбирать альтернативные маршруты и виды транспортировки не из соображения эффективности, а по возможности и из необходимости.

Сегодня при получении запроса на перевозку груза от клиента мы считаем сразу несколько альтернативных способов доставки: морем, железной дорогой, авто, сборный сервис или воздушный транспорт, если груз небольшой, транзитом через Казахстан, через Владивосток, через Турцию, через Питер, «полететь, потом поехать», «поплыть, потом по “железке” – в общем, буквально каждый запрос превращается в мини-проект построения и выбора цепочки поставки. И это всё – транзакционные издержки, не создающие дополнительной ценности ни для клиента, ни для логистической компании: они не ускоряют доставку, не повышают маржинальность и не улучшают качество сервиса. По сути, это адаптационная модель, которая в некоторой мере компенсирует нестабильность внешней среды.

«Исполнение
большой части
требований нового
законодательства
потребует
значительных
усилий со стороны
экспедиторских
компаний».



ОТ СЕВЕРА ДО ЮГА

– Вернёмся в край оленей, на Север. Слышал мнение, что Северный морской путь (СМП), который когда-то считался не только самым коротким, но и самым опасным, в связи с глобальным потеплением обрёл новые перспективы. Стали ли они уже реальностью? Насколько продуктивен он сегодня используется? Что этому способствует и что мешает?

– Дискуссий относительно СМП и его реальной привлекательности альтернативного мультимодального маршрута из Китая в Европу много. Оптимисты рапортуют о выросшем объёме грузов – с 35 млн тонн в 2021 году до порядка 38 млн тонн в 2025-м. Правда весь объём – это сырьё, прежде всего сжиженный газ и нефтепродукты. Контейнеров по СМП в год перевозят не более нескольких десятков тысяч в 20-футовом эквиваленте – доли процента. Для сравнения: через порты Владивостока проходят более 2 млн. Что касается скептиков, они вполне объективно делают выводы, что проект СМП – это прежде всего обслуживание «сырьевой Арктики», а не контейнерной логистики: ограниченная и сложная навигация, отсутствие должной инфраструктуры, недостаточность ледового флота не делают его привлекательным для B2B-сегмента, занятого в коммерческой торговле с Китаем и странами Юго-Восточной Азии.

Также стоит напомнить, что уже есть проверенные альтернативные маршруты через Суэцкий канал (по нему перевозится более 1 млрд тонн грузов) и по разным коридорам (Евразийский, Транскаспийский) мегапроекта «Один пояс – один путь», запущенного Китаем в 2013 году. Кстати, в его развитие было инвестировано, в первую очередь Китаем, без малого от 800 до 900 млрд долларов США. Можете представить себе эти цифры? Правда, конфликты на Ближнем Востоке иногда сильно бьют по Суэцу. Однако даже обход через Африку вследствие этого, хотя и прибавляет к срокам доставки 10–15 дней, а к фрахту примерно 1000–1500\$, всё равно остаётся куда более прогнозируемым и товароёмким.

Поэтому, на мой взгляд, СМП имеет вполне осязаемые перспективы для сырьевых проектов, но не для контейнерных перевозок, увы.

– Теперь о другом маршруте. **Международный транспортный коридор (МТК) «Север–Юг» тоже во многом зависит от климата, но уже от климата политического. Как сказываются сегодня на его работе события в Иране? И что, на ваш взгляд, ждёт этот МТК в ближайшей перспективе? Не придёт ли снова возить грузы из Индии и обратно не напрямую, а в обход, вокруг Европы и через тот же Суэцкий ка-**



нал, как вы заметили, тоже не слишком безопасный?

– О наболевшем, что называется... За последние три-четыре года я участвовал в нескольких больших логистических сессиях и дал немало интервью о перспективах МТК «Север–Юг». И в каждом из них я подчёркивал, что этот проект слишком сложный для реализации и имеет слишком много сдерживающих факторов, один из них, наверное, самый непрогнозируемый – это страновой, а именно: санкционный Иран с очень нестабильной политической и экономической обстановкой. Кстати, Иран сложен ещё и своей геодезией, а строительство транспортной инфраструктуры – крайне сложная инженерная и финансово затратная задача. Амбассадорами проекта изначально были Россия, Индия и Иран, если помните, в 2000 году его впервые анонсировали как новый мультимодальный транспортный маршрут «Мумбаи–Санкт-Петербург». Однако некоторые страны: Турция, Азербайджан, Казахстан, – непосредственные, кстати, участники маршрута, проявляют, скажем, умеренный интерес к проекту. Думаю, все прекрасно понимают, что придётся инвестировать большие деньги (речь идёт о десятках миллиардов долларов США) в очень

опасный регион, который ко всему прочему выведен из-под страхования – грузы, следующие транзитом по территории Ирана, не страхуются большинством страховых компаний, и санкционно ограничен во взаиморасчётах – компании из-за рубежа не могут совершать трансграничные платежи в Иран. Ну и история последних недель на фоне протестов в Иране, похоже, подтверждает, что на ближайшие годы об МТК «Север–Юг» точно стоит забыть.

В общем, можно сделать консолидированный вывод по новым маршрутам. Как правило, любой масштабный логистический маршрут, проходящий через разные страны транзита, сочетающий различные виды транспорта и зависящий от жёсткой дисциплины стыковок, требует колоссальных и долгосрочных инвестиций (смотри инициативу «Один пояс – один путь»), безусловной вовлечённости всех участников цепочки, достаточно большого и стабильного товарооборота между ключевыми игроками, который будет формировать (наполнять) загрузку, экономику и ёмкость транспортного коридора. При отсутствии хотя бы одного из этих элементов новый маршрут неизбежно остаётся либо нишевым, либо дотационным, либо проектом с ограниченным жизненным циклом.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И РОК-Н-РОЛЛ

– **Что, исходя из всего вышесказанного, необходимо сегодня предпринять участнику ВЭД – в нашем случае импортеру, – чтобы пройти через всё это, не потерять бизнес, выстоять при такой турбулентности?**

– На мой взгляд, необходимо переосмыслить, пересобрать бизнес-модель. Большинство импортеров сегодня лишены возможности товарного финансирования со стороны банков из-за высокой ставки, цепочки поставок нестабильны вследствие санкционного давления, а падающий спрос не позволяет быстро обернуть товар, деньги замораживаются на длительный срок. В таких условиях каждая поставка становится архиважной, а любая ошибка обходится слишком дорого. Я бы посоветовал то, что делаю и сам как владелец бизнеса – прежде всего повышаю внутреннюю эффективность и стараюсь диверсифицировать риски. Мы уводим непрофильные для нас функции на аутсорсинг, где можем – автоматизируем, оцифровываем рутину, активно применяем искусственный интеллект. Повышаем требования к своим партнерам, усиливаем процедуры комплаенса, стараемся выбирать надежных и, самое главное, финансово (подчеркну – финансово!) устойчивых контрагентов. Импортеры должны доверять свои грузы не только по

принципу «этот экспедитор дал дешевле», но и внимательно изучая историю своего подрядчика. Не поленитесь, посмотрите отчетность, количество сотрудников, среднюю зарплату, уставной капитал, динамику выручки, чистую прибыль, уплаченные налоги и так далее. Задайте вопросы о страховании грузов, лимитах ответственности, уточните детали процессинга исполнения услуг, как экспедитор действует в сложных и нестандартных ситуациях, попросите привести примеры реальных кейсов. Полученная информация даст вам возможность оценить выгоду и потенциальные риски такого сотрудничества. Импортеру надо четко понимать: кому именно он доверяет перевозку своего самого ценного актива – груза.

«*Действовать надо быстро, принимать решения без промедления, смело пробовать разные сценарии и гипотезы*».

– **Возможно, вам хотелось бы рассказать ещё о чём-то важном и интересном, а я не спросил...**

– Знаете, наш разговор проходит несколько в минорном ключе, что объяснимо, но хотелось бы добавить немного мажорных нот. Текущая ситуация – это не первый кризис, который проходит российский бизнес за последние 15–20 лет, показывая какую-то запредельную способность к адаптации, безусловно, с потерями, с большим напряжением, с нервами, но выживает. Умение рисковать, ориентироваться в быстро меняющихся условиях – это наша отличительная черта, которая, я уверен, поможет выстоять и сегодня.

– **И последний вопрос не по теме. Читал про вашу любовь к рок-музыке. Какую песню какого автора вы включаете, что называется, в трудную минуту, когда надо встряхнуть себя. А, может быть, не включаете, а берёте гитару и...**

– Я с 13 лет слушаю «The Beatles», и хоть с тех пор мои музыкальные пристрастия значительно расширились, «Битлы» всегда выручают, когда, как вы сказали, надо встряхнуться. Что касается собственных изысканий, музыка остаётся частью меня. Творчество здорово разгружает мозг и успокаивает нервы. Необходимо находить время на то, что тебя вдохновляет помимо работы, бизнеса. Кто-то читает любимую литературу, кто-то рисует, а я беру в руки гитару и врубаю рок-н-ролл!

Беседовал Алексей Сокольский



RAILSHIP:

«ЛОГИСТИКУ БУДУЩЕГО
МЫ ДЕЛАЕМ
САМИ»



Два десятилетия компания RAILSHIP уверенно лидирует на логистическом рынке России и СНГ, обеспечивая современный, высокотехнологичный и надёжный сервис перевозки, хранения и экспедирования грузов по всему миру.

В минувшем году компания официально продлила членство в FIATA – Международной федерации ассоциаций экспедиторов, подтвердив статус надёжного партнёра с глобальными стандартами качества, соответствующими мировому уровню и определяющими новые тенденции в логистике. О том, как создаётся высококлассная команда экспертов, о тонкостях перевозки сложных грузов, о логистике будущего и перспективных планах компании мы беседуем с генеральным директором ООО «Рейлшип Сервис» Светланой Усковой.

– **Светлана Витальевна, всё ли из запланированного удалось осуществить в 2025 году?**

– Мы очень многое сделали для достижения поставленных перед собой стратегических целей на 2025 год: перекроили штатное расписание, провели бизнес-обучения, прописали новые бизнес-процессы, которые будем совершенствовать и в наступившем году.

К сожалению, из-за объективных причин мы получили спад импортных перевозок по сравнению с прошлым годом, но при этом побили все рекорды в экспортных. В 2025 году мы отправили, не считая других перевозок, более 500 контейнерных поездов – это очень хороший показатель, отдельный предмет для гордости.

– **Вероятно, фокус всего этого года – 20-летний юбилей компании. Как вы собираетесь отметить эту дату? Планируются ли какие-то мероприятия?**

– Конечно, 20-летний юбилей мы не можем обойти вниманием, и все мероприятия, которые RAILSHIP традиционно проводит в течение года, будут приурочены к этой дате. В частности, в рамках выставочных дней TransRussia, где мы – постоянные участники уже не первый год, мы организуем торжественную встречу для наших клиентов и партнёров. Такие встречи проводятся ежегодно, но в 2026 мы попытаемся наполнить её сюрпризами, музыкальными и кулинарными, особым праздничным настроением и интересными идеями, чтобы наши гости смогли в полной мере разделить с нами радость. Ну, и поздравить нас, конечно! В общем-то, и дальнейшие мероприятия в течение всего года также будут приурочены к нашему юбилею, как, собственно, и рекламная продукция.

– **Без этих двух десятилетий усиленной работы не было бы сегодняшней компании и её высоких достижений. Расскажите, с чего всё начиналось? Какие этапы развития вы прошли за эти годы?**

– Начиналось всё с энтузиазма и огромного желания творить и работать, находить свежие решения, искать выходы из сложных ситуаций. Делать то, что тогда казалось нам наиболее интересным и перспективным.

Конечно же, за эти годы пройдено немало. Мы искали себя, искали те направления, которые действительно актуальны, в каких мы хотели бы работать и развиваться.

Мы формировали команду на протяжении всех этих 20 лет, потому что изна-

чально идея была создать команду мечты. И конечно же, мы преодолели множество трудностей и испытаний, пережили кризисные годы. Это 2008-й, сложная ситуация в 2013–2014-м, в 2018 году. Потом пандемия и 2022 год. Всё это мы преодолели, а трудности нас только закалили и вывели на новый этап развития.

Самые неприятные моменты – это когда ты не можешь повлиять на ситуацию, когда ничто не зависит от твоей профессиональной компетенции, опыта, знаний, а иногда и от человеческих сил. Но несмотря на это, даже в тот момент, когда становится очень трудно, мы не сдаёмся, а продолжаем искать любые, самые невероятные и порой невозможные решения, которые приводят к нужному результату нас и наших дорогих клиентов.

**«У НАС ЕСТЬ ЛОЗУНГ:
“RAILSHIP ОБЪЕДИНЯЕТ
КОНТИНЕНТЫ!” – И ЭТО НЕ ПРОСТО
СЛОВА, ЭТО МИССИЯ КОМПАНИИ!».**

– **Чего удалось достичь за это время, чем особенно гордитесь?**

– Как я уже сказала, с первого дня работы в компании была определена её главная ценность – коллектив, сообщество единомышленников, поддерживающих друг друга во всех начинаниях. Спустя годы эта ценность для нас остаётся неизменной. Для сотрудников компании с самого начала была цель – построить наш бизнес так, чтобы он приносил пользу и гарантировал безопасность перевозок для клиентов. У нас есть лозунг: «RAILSHIP объединяет континенты!» – и это не просто слова, это миссия компании!

Компания действительно сегодня помогает людям, поэтому я очень горжусь нашим коллективом. Мы прошли длинный путь, стояли у истоков международной логистики России, научились моделировать ситуации и предвидеть риски. Мы – живой, подвижный организм, способный быстро подстраиваться под новые реалии логистической турбулентности.

– **Как вы могли бы охарактеризовать вашу команду? Каков опыт ваших сотрудников, их степень экспертности?**

– В нашей работе команда – это основа бизнеса и главная ценность компании. Мы этот коллектив создавали не за один год и не за два. Двадцать лет мы подбирали людей, действительно близких нам

по духу, по ценностям, по командности. Способных преодолевать трудности, принимать правильные решения и достигать нужных результатов. Таких людей немного, но нам удалось сформировать сильнейшую команду на рынке, и мы ей по праву гордимся.

У нас есть принцип: работать вдолгую, поэтому отношения в основе своей строятся надолго, по сути, навсегда – это касается и отношений с клиентами и партнёрами, и с коллегами внутри компании. И наши клиенты ценят это, что очень приятно. Они дают положительную обратную связь, хорошие отзывы. Наш широкий круг клиентов как в импорте, так и в экспорте помогает нам. Мы для них делаем всё, что в наших силах и даже немного больше, а они в свою очередь повышают уровень нашей экспертности, который мы затем транслируем на других клиентов. Благодаря такому подходу мы всегда имеем на руках огромное количество новых, уникальных и сильных решений. Так работает наша команда, это доказывает её опыт и действительно высокий профессионализм.

– Как у вас идёт приём сотрудников, по каким критериям? К вам легко попасть? Вы предпочитаете взять готового специалиста или есть возможность обучиться на месте?

– В большинстве своём сотрудники нашей компании – люди с профильным образованием. Это либо международные отношения, либо международная логистика, либо образование в сфере транспорта. Многие в совершенстве владеют различными языками, как европейскими, так и азиатскими. Это, конечно же, повышает уровень нашего сервиса для клиентов. Далее уже накладывается профессиональный опыт, и на выходе мы имеем высокое качество работы наших специалистов.

Мы тщательно ведём отбор желающих устроиться к нам. Порой собеседования проходят в несколько этапов – до 4–5, в зависимости от должности. Конечно, мы

подбираем людей и по личным качествам, и по профессиональным – всё в комбинации. Очень важно, даже обязательно для нас, чтобы человек соответствовал ценностям компании. Поэтому в процессе общения, собеседования наших HR-специалистов, мы чётко понимаем, подходит нам по духу тот или иной сотрудник или нет. Конечно же, радуется, что у нас хотят работать, стремятся к нам попасть и есть из кого выбирать. И мы выбираем лучших.



**«МЫ ВОЗИМ ГРУЗЫ
В ЛЮБЫЕ ТОЧКИ,
КУДА В ПРИНЦИПЕ
МОЖНО ОСУЩЕСТВИТЬ
ДОСТАВКУ. ДЛЯ ЛЮБОЙ
ЗАДАЧИ МЫ НАХОДИМ
РЕШЕНИЕ».**



По поводу вопроса, берём ли мы готового специалиста или предлагаем обучиться на месте – всё зависит от человека, от позиции. Мы ориентируемся на ту цель, которую ставим перед будущим сотрудником, и рассматриваем разные варианты.

– Какая у вас в настоящее время география работы? С какими регионами сотрудничаете в России, куда идут грузы за рубежом?

– Наш девиз, как я уже говорила: «RAILSHIP объединяет континенты!». Действительно, для нас нет границ – мы возим по всему миру. В багаже опыта компании доставки грузов в самые невероятные точки нашей планеты, поэтому наша география – весь мир. Осуществляем доставки туда, куда в принципе могут доставляться грузы. И мы это можем делать, несмотря на все существующие ограничения. Для любой задачи, поставленной клиентом, мы находим решение.

– Как появляются новые направления доставки? Как часто?

– Новые направления и новые возможности доставки появляются постоянно. Мы работаем в режиме 24/7, у нас огромное количество клиентов, их задач, потребностей, идей, поэтому мы в постоянной работе, всегда обмениваемся экспертными мнениями внутри компании. Работаем non-stop, непрерывно. Ведь наша конечная задача – дать клиентам самое лучшее, как по срокам и ценам, так и по уровню сервиса и удобства.

– Выше вы упомянули, что с сокращением импорта вырос экспорт. Какова ситуация сейчас и что в настоящее время чаще всего идёт за границу?

– Сейчас экспорт динамично отгружается, растёт разнообразие экспортируемых товаров. В целом экспорт – это достаточно широкая номенклатура грузов. Сырьевые материалы – руда, различные концентраты, пиломатериалы, бумага, цветные металлы, а также полимеры, каучуки, фанера, битум, техуглерод, асбест. И, конечно, сельскохозяйственные грузы – зерновые, горох и прочее. Приятно, что эта номенклатура постоянно пополняется, всё больше и больше перевозится грузов.

– Какие способы транспортировки грузов чаще всего предпочитают клиенты? Какой из них считается наиболее сложным?

– Это зависит от его вида, потому что есть наливные грузы, насыпные, тарноштучные. Зависит и от географии отгрузки, географии доставки, мощностей на погрузку-выгрузку – тут широкая вариативность. К сожалению, на рынке много откровенных дилетантов, а клиенты прежде всего предпочитают работать с надёжным экс-

педитором, проверенным – это ключевой фактор. И конечно же, важны цена, качество, сервис и скорость доставки.

Какой способ доставки наиболее сложный? Всё самое сложное – это нестандартное. Контейнеры, вагоны – это стандарт, а негабаритные или опасные грузы, отправки самолётом, как правило, требуют нестандартных решений. К примеру, перевозка лопастей для ветроэнергетических установок (ветряков). Для морских генераторов размер лопасти может достигать 100 и даже 150 метров в длину, но мы их возим без проблем, хотя это и требует супернестандартного подхода. Всё решаем. Это сложно, но мы делаем это.

Ещё пример: в нашей практике был случай, когда мы разбирали машины, чтобы затарить их в контейнеры и оптимизировать стоимость перевозки, а потом их собирали. Нашим отделом проектной логистики был разработан целый технологический процесс, требовалось инженерное решение для сохранности груза при соблюдении эффективности доставки.

Могу также вспомнить историю, когда мы везли груз туда, где не было дороги, мы эту дорогу сами отсыпали. А ещё как-то вертолёт везли в одну ближневосточную страну: на границе шли боевые действия, водителей не пропускали, им пришлось в течение восьми месяцев в машине жить – и такое было, так что мы тёртые калачи (смеётся).

На сегодняшний день компания возит как контейнерные, вагонные грузы, так и сборные и авиагрузы. И чартер самолёта, и работа с танкерами – с наливными грузами, полувагонами, балкерными судами (для навалочных грузов без упаковки), средствами для перевозки негабаритных грузов – в общем, мы закрываем все возможные виды и способы перевозки.

– Можете подробнее рассказать об этих случаях непростой, но интересной доставки грузов?

– На самом деле их много. Есть и особо запомнившиеся. Например, мы целые заводы доставляли, отгружая в виде оборудования от разных мировых производителей. Или опыт, о котором я уже упомянула выше: клиент поставил задачу вывезти на экспорт бензовозы на базе МАЗа. Это очень большие машины. Завод их выдавал маленькими партиями, поэтому фрахтовать судно было неэффективно. Как вариант их можно было грузить на флэт рэки – специальные контейнерные площадки, но это было бы достаточно дорого – они были бы негабаритны и по ширине, и по высоте. Тогда вместе с покупателем мы приняли решение о разборе этих машин сразу же после принятия их с производства. Была разработана схема затарки, при которой после разборки два огромных бензовоза умещались в три сорокафутовых стандартных



контейнера. И по цене это выходило значительно дешевле относительно флэт рэков. Это, конечно, была очень сложная инженерная разборка: снимали кабину и передний мост, ставили его поперёк на задний мост, на шасси. Шасси тарилы в контейнер, затем шла кабина – это был один контейнер. Вторым контейнером также вез шасси с передним мостом и кабиной. А третий контейнер – это две цистерны, они вмещались целиком. Навесное оборудование и все насосы вокруг цистерн снимали – и в тот же контейнер. Но зато благодаря герметичности контейнеров потом, перед получением покупателем, машины собирали и передавали в идеальном, новом состоянии.

Ещё было интересное решение, когда мы грузили очень длинные прицепы, каждый порядка 15–16 метров. Партия тоже была неэффективная, небольшая, невыгодно было их везти одним судном. Да и судовладельцы их не принимали, потому что длина очень значительная. Но мы придумали уникальную схему: на контейнерном судне выстелили площадку из семи флэтов, и эти прицепы поставили поперёк, друг на друга. Такой замечательный опыт был – контейнерное судно везло балковый, по сути, груз. Для контейнерных судовладельцев, кстати, это был тоже уникальный, новый опыт – и новое решение для последующих сервисов.



– А какие дополнительные услуги есть в вашем портфолио? И, в целом, как появляются новые услуги?

– Новые услуги появляются на основе запросов рынка. Как правило, такие дополнительные услуги мы и предлагаем. Изначально мы стараемся предложить нашему клиенту максимальный пакет услуг, а по результату первой перевозки уточнить, что ему ещё необходимо. Скажем так, при работе с клиентом пытаемся понять, в чём его потребность, без чего ему не обойтись. И на основании наших знаний и опыта и задачи клиента иногда возникает очень интересное новое решение, которое затем превращается в готовую услугу «под ключ».

– Можете поделиться, какие новые тренды в логистике следует ожидать?

– Трендов много, они разнонаправленные. Могу одно уверенно сказать: логистика будет очень серьёзно развиваться – она имеет большие перспективы: в части цифровых технологий, освоения новых маршрутов, новых коридоров, появления новых видов транспорта.

Конечно, мы следим за всеми трендами мировыми, стараемся их реализовывать в рамках тех возможностей, которые сейчас существуют, и в зависимости от потребности нашего рынка.

Одним словом, следует ожидать активного развития – всё будет меняться ещё стремительнее, чем раньше. В этих условиях нужно уметь и самим быстро меняться, быстро принимать решения.

– Что вы думаете о логистике будущего?

– Логистику будущего мы делаем сами, каждый день! Но в целом, безусловно, это и беспилотная техника, она, конечно же будет, она уже есть. Расширение её применения – всего лишь вопрос времени.



**«ЛОГИСТИКА БУДЕТ
ОЧЕНЬ СЕРЬЁЗНО
РАЗВИВАТЬСЯ:
В ЧАСТИ ЦИФРОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ,
ОСВОЕНИЯ НОВЫХ
МАРШРУТОВ,
НОВЫХ КОРИДОРОВ,
ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ
ВИДОВ ТРАНСПОРТА».**

– Светлана Витальевна, при такой загрузке вам хватает времени на отдых с семьёй? Поделитесь рецептом, как везде успевать?

– Да, я успеваю посвящать время не только работе, но и своей семье. Должна сказать, что нахожу время для путешествий, совместного отдыха с близкими и даже на личное обучение. Правда, происходит это не очень часто, всё в рамках Трудового кодекса (*смеётся*). Но всё же происходит и прежде всего благодаря слаженной работе нашего коллектива, серьёзной, профессиональной поддержке топ-менеджеров компании, за что я всем безгранично благодарна.

А в целом, рецепт достаточно прост: я чётко выстраиваю свой график и стараюсь максимально его придерживаться. При неизменных форс-мажорах, от которых, к сожалению, в наше время никто не застрахован, я включаю режим турбо. И никогда не унываю! Я точно знаю, что с нашей командой мы сможем пройти любые испытания.

– Что вы могли бы пожелать своим клиентам, давним и новым партнёрам в 2026 году?

– Желаю нашим клиентам крепкого здоровья, стабильности, оптимизма, чтобы хватало энергии на реализацию новых интересных идей, проектов и чтобы мы вместе продолжали решать самые сложные и невероятно интересные задачи!

Подготовил Вячеслав Колесников

– Сейчас много говорят о больших перспективах освоения Северного морского пути. Он есть в ваших долгосрочных планах доставки грузов?

– Да, безусловно, ведь это вопрос нашей государственной политики. Конечно, мы ему следуем и даже участвуем в ряде проектов. Это не просто перспективное планирование, такая работа уже идёт. Другой вопрос, что не всем грузам, не всем клиентам это может, скажем так, подходить. Но у нас номенклатура клиентов и грузов широкая, поэтому есть и те, кто готов выйти на Севморпуть.

– Какой вы видите свою компанию через 5–10 лет? Вы с оптимизмом смотрите в будущее?

– Компанию я вижу сильнейшей на международном рынке. Команду – высокопрофессиональной, компетентной, способной решать любые поставленные задачи,

готовой взяться за любой проект, имеющей в своём багаже невероятный опыт, очень системной, очень простой и понятной для клиентов, способной быстро меняться, реформироваться в условиях новых трендов, маршрутов, коридоров.

Да, я смотрю с большим оптимизмом в будущее. И уверена: абсолютно всё в наших руках – и мы сможем решить любые поставленные перед нами задачи.

– Что в ваших планах на ближайшую перспективу?

– Продолжать совершенствовать бизнес-процессы для организации лучшего качества обслуживания наших клиентов. Также мы будем развивать сборные и авиаперевозки, осваивать новые рынки в Средней Азии, заниматься масштабными проектами с периодом освоения от трёх и более лет.



RAILSHIP

FORWARDING COMPANY

20 ЛЕТ ОБЪЕДИНЯЕМ КОНТИНЕНТЫ

- Международная логистика – импорт и экспорт.
- Контейнерные и мультимодальные перевозки.
- Железнодорожные и авиаперевозки.
- Сборные грузы.
- Регулярные прямые рейсы TIR машин.
- Портовые и экспедиторские услуги.
- Проектная логистика: негабаритные, опасные грузы.

RAILSHIP решает ваши логистические задачи!

9 офисов в России,
Китае, Казахстане

Работа 24/7

Свяжитесь с вашим
экспертом по логистике:

8 (800) 550 95 07
info@railship.ru





ОТ МАРШРУТОВ
К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ:
как Logitrans выстраивает логистику 360°

За последние годы международная логистика перестала быть сервисной функцией и превратилась в стратегический инструмент бизнеса. Санкционные ограничения, трансформация торговых маршрутов и изменение ожиданий клиентов требуют от логистических операторов не просто перевозки грузов, а комплексного управления цепочками поставок. Выигрывают компании, которые умеют соединять инфраструктуру, экспертизу и технологии в единую управляемую систему. В интервью для нашего журнала директор по развитию бизнеса транспортно-логистической компании Logitrans Атилла Бурак Тунч рассказывает о том, как меняется роль логистического партнёра в условиях глобальной нестабильности, почему интермодальные решения становятся стандартом отрасли и какую ценность сегодня создаёт концепция «логистики 360°». Он затрагивает вопросы управляемости, доверия, цифровизации и стратегической устойчивости – ключевые факторы, определяющие будущее международной логистики.

– Бурак, в какой момент вы поняли, что Logitrans перестала быть региональной компанией и стала истинно глобальным игроком?

– Это осознание пришло в тот момент, когда Logitrans начала не просто выполнять международные перевозки, а стала брать на себя функцию полноценного управления сложными глобальными цепочками поставок. За более чем 20 лет работы компания последовательно выстроила устойчивую международную инфраструктуру, объединив отраслевую экспертизу, современные технологии и стратегический подход к логистике.

Сегодня для нас глобальность измеряется не количеством стран присутствия, а способностью гарантировать прогнозируемый результат в любой точке логистической цепочки.

Наша стратегия развития всегда была направлена на опережение ожиданий рынка. Мы видели, как глобализация стирает границы и как растёт потребность в комплексных решениях, охватывающих весь маршрут товара, – от производства до конечного потребителя. Logitrans инвестировала значительные ресурсы в разработку IT-платформ, которые в реальном времени позволяют отслеживать грузы, оптимизировать маршруты и обеспечивать прозрачность на каждом этапе.

Ключевым фактором успеха стала и наша команда. Мы собрали профессионалов, обладающих глубокими знаниями в различных областях логистики и международной торговли. Они способны находить нестандартные решения для самых сложных задач, учитывая специфику разных регионов и законодательств.

Мы также активно работаем над расширением партнёрской сети. Logitrans сотрудничает с ведущими логистическими компаниями по всему миру, что позволяет нам использовать их ресурсы и экспертизу для обеспечения бесперебойной работы цепочек поставок в любой стране.

В конечном итоге глобальный статус Logitrans – это результат постоянного стремления к совершенству, умения предвидеть тенденции рынка и готовности инвестировать в будущее.

– Что сейчас сильнее всего меняет рынок: санкционные ограничения, инфраструктура или поведение клиентов (перестройка цепочек, новые требования, новая психология закупок)?

– На мой взгляд, ключевым фактором трансформации рынка стало именно изменение поведения клиентов. В условиях санкционного давления и нестабильной инфраструктуры бизнес всё чаще ожидает от логистического партнёра не разовой услуги, а стратегического сопровождения. Клиенту важно заранее понимать риски,

сценарии и последствия каждого решения. Logitrans отвечает этим ожиданиям, предлагая гибкие, устойчивые и заранее просчитанные логистические модели, которые позволяют нашим клиентам сохранять операционную устойчивость и конкурентоспособность.

Мы видим, что клиенты всё чаще оценивают логистического партнёра не только по стоимости услуг, но и по его способности обеспечить стабильность цепочки поставок, предоставить экспертную поддержку и помочь адаптироваться к новым условиям. Именно на этих принципах строится стратегия развития Logitrans, позволяющая нам оставаться надёжным партнёром для наших клиентов в любых условиях.

«ГЛОБАЛЬНОСТЬ ИЗМЕРЯЕТСЯ НЕ КОЛИЧЕСТВОМ СТРАН ПРИСУТСТВИЯ, А СПОСОБНОСТЬЮ ГАРАНТИРОВАТЬ ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ В ЛЮБОЙ ТОЧКЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ».

– В условиях санкций многие компании переориентировали цепочки поставок. Какие нестандартные логистические решения вы внедрили раньше других?

– Одним из ключевых направлений стало системное развитие альтернативных и интермодальных маршрутов. Logitrans одной из первых начала активно комбинировать автомобильный, железнодорожный и морской транспорт, формируя устойчивые транспортные связи. Такой подход позволил обеспечить непрерывность поставок даже в наиболее сложных условиях. Проактивное мышление и готовность действовать на шаг впереди рынка стали важным конкурентным преимуществом и укрепили доверие международных клиентов.

Компания активно инвестировала в расширение партнёрской сети в странах, не подверженных санкциям, что позво-

лило диверсифицировать логистические каналы. Были налажены прочные связи с портами и железнодорожными операторами в Азии, Африке и Латинской Америке. Это обеспечило гибкость в выборе оптимальных маршрутов и снижение зависимости от традиционных европейских транзитных узлов.

– Какие метрики успеха, не связанные с финансовыми показателями, вы применяете для оценки качества логистических услуг?

– Для Logitrans ключевыми показателями остаются стабильность, управляемость процессов и уровень доверия клиентов. Мы оцениваем качество нашей работы через соблюдение сроков, прозрачность операций и способность эффективно управлять логистическими и регуляторными рисками. Именно эти параметры формируют долгосрочную репутацию компании и подтверждают наш статус надёжного логистического партнёра.

Важным аспектом оценки качества логистических услуг является использование современных технологий. Мы анализируем эффективность внедрения новых IT-решений, автоматизации складских процессов и систем отслеживания грузов. Оптимизация этих процессов позволяет нам минимизировать ошибки, сократить время доставки и повысить общую эффективность логистической цепочки.

Обратная связь от клиентов тоже играет ключевую роль в нашей системе оценки качества. Мы регулярно проводим опросы и собираем отзывы, чтобы выявить области для улучшения и оперативно реагировать на потребности клиентов.

– Logitrans продвигает идею «логистики 360°». Как вы определяете самую неожиданную или недооценённую часть цепочки поставок?

– Наиболее недооценённым элементом по-прежнему остаётся централизованное управление всей цепочкой поставок. Концепция «логистики 360°», которую развивает Logitrans, предполагает наличие единого центра ответственности. В такой модели все операции синхронизированы, процессы прозрачны, а результат становится прогнозируемым. Это принципиально иной уровень контроля по сравнению с фрагментарным управлением.

Централизованное управление позволяет не только повысить эффективность, но и снизить риски. Единый центр ответственности обеспечивает оперативное реагирование на внештатные ситуации, будь то задержки в поставках, изменения в законодательстве или форс-мажорные обстоятельства. Благодаря единой информационной системе руководители в режиме реального времени могут отслеживать движение товаров, контролировать запасы, прогнозировать спрос и принимать обоснованные решения. Это особенно важно для компаний, работающих с большими объёмами продукции и географически распределёнными сетями поставок.

– Logitrans активно развивает интермодальные решения. Какие неожиданные эффекты вы заметили в бизнес-экосистеме при переходе к транспортным комбинациям?

– Интермодальные решения Logitrans повысили не только операционную эффективность, но и стратегическую устойчивость наших клиентов. Возможность оперативно менять маршруты и транспортные комбинации позволила бизнесу быстрее адапти-

роваться к изменениям рынка. В условиях нестабильности такая гибкость становится не просто удобством, но и серьёзным конкурентным преимуществом.

– Что сейчас важнее для устойчивости: собственный парк или сеть надёжных партнёров?

– Устойчивость логистической модели Logitrans строится на балансе этих двух факторов. Собственный парк позволяет нам контролировать качество сервиса и ключевые процессы, а развитая международная партнёрская сеть обеспечивает гибкость и масштабируемость. Такое сочетание даёт возможность оперативно реагировать на изменения рынка и поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов.

– Как вы сочетаете традиционную логистику и цифровые технологии, чтобы это давало конкурентное преимущество?

– Мы интегрируем цифровые решения таким образом, чтобы они усиливали экспертный потенциал команды, а не подменяли его. Современные IT-инструменты, аналитика и автоматизация помогают принимать более точные управленческие решения и обеспечивают клиентам максимальную прозрачность процессов. В результате цифровизация становится источником реального конкурентного преимущества.

– В мире растёт конкуренция за контроль над транспортными коридорами. Что важнее для Logitrans: расширение сети или укрепление глубокой экспертизы на существующих линиях?

– Для Logitrans в приоритете углубление экспертизы на стратегически значи-



мых направлениях. Мы инвестируем в знания, инфраструктуру и развитие команды, чтобы каждый маршрут соответствовал нашим стандартам качества. Именно глубина экспертизы, а не формальное расширение географии формирует долгосрочную ценность для клиентов.

– Есть ли у Logitrans «антимаршруты», куда вы принципиально не идёте?

– Да, такие направления существуют. Logitrans сознательно отказывается от маршрутов, где невозможно обеспечить прозрачность, безопасность и управляемость процессов. Даже высокая маржинальность не является аргументом, если она противоречит нашим корпоративным принципам и стандартам качества.

Такой подход обусловлен стремлением Logitrans поддерживать безупречную репутацию надёжного партнёра. Для компании важно, чтобы каждый клиент был уверен в сохранности груза, соблюдении сроков и отсутствии скрытых рисков на протяжении всего маршрута. Поэтому, прежде чем принять заказ, специалисты тщательно анализируют логистическую цепочку, оценивают потенциальные риски и убеждаются в возможности эффективного контроля на каждом этапе.

Особое внимание уделяется регионам с нестабильной политической обстановкой, высоким уровнем преступности или неразвитой инфраструктурой. В таких условиях сложно гарантировать безопасность груза и соблюдение договорных обязательств. Кроме того, Logitrans избегает сотрудничества с компаниями, замеченными в недобросовестной деловой практике или нарушении законодательства.

– Бурак, какие грузы/сценарии являются «красной зоной» для вас как для директора по развитию?

– К «красной зоне» мы относим проекты с высоким регуляторным риском и отсутствием чётких правил игры. Стратегия Logitrans строится на долгосрочной устойчивости, поэтому мы избегаем решений, ориентированных исключительно на краткосрочную выгоду.

– В какой момент мультимодальная логистика становится не решением, а проблемой?

– Мультимодальная логистика теряет эффективность в том случае, когда сложность процессов начинает превышать уровень управляемости. Если отсутствует единый центр контроля и ответственности, оптимизация превращается в источник рисков. В Logitrans мы принципиально выбираем решения, где каждая оптимизация подкреплена прозрачностью, контролем и ответственностью за конечный результат.

Кроме того, сложность мультимодальных перевозок требует высокого уровня экспертизы и квалификации персонала.

«LOGITRANS
ПРЕДЛАГАЕТ ГИБКИЕ,
УСТОЙЧИВЫЕ
И ЗАРАНЕЕ
ПРОСЧИТАННЫЕ
ЛОГИСТИЧЕСКИЕ
МОДЕЛИ,
ПОЗВОЛЯЮЩИЕ
КЛИЕНТАМ СОХРАНЯТЬ
ОПЕРАЦИОННУЮ
УСТОЙЧИВОСТЬ
И КОНКУРЕНТО-
СПОСОБНОСТЬ».

Некомпетентное планирование маршрутов, неправильный выбор перевозчиков, неэффективное управление таможенным оформлением – всё это может нивелировать потенциальные преимущества мультимодальной логистики и превратить её в источник проблем.

Наконец, важно понимать, что универсального решения для всех задач не существует. Мультимодальная логистика эффективна только в том случае, когда она адаптирована к конкретным потребностям и условиям бизнеса. Попытки шаблонно применять сложные схемы, не учитывая особенности груза, маршрута и конечного потребителя, часто приводят к разочарованию и увеличению затрат.

– Поделитесь, пожалуйста, неожиданной логистической историей, которая до сих пор вдохновляет вашу команду.

– Каждый успешно реализованный сложный проект – это история командной работы, профессионализма и ответственности. Именно такие кейсы формируют корпоративную культуру Logitrans и мотивируют команду постоянно повышать уровень сервиса и экспертизы.

– Вы работали в нескольких странах. Чему лично вас научил логистический рынок России?

– Российский рынок научил меня стратегической гибкости и умению находить решения в нестандартных условиях. Этот опыт стал важной частью профессионального и корпоративного ДНК Logitrans, усилил нашу международную экспертизу.

– Сейчас Logitrans активно работает с контрагентами в рамках Ассоциации «Российско-Турецкий диалог». Как вы видите роль ассоциаций в формировании логистических стандартов?

– Профессиональные ассоциации играют ключевую роль в формировании отраслевых стандартов и развитии международного диалога. Для Logitrans участие в таких платформах – это вклад в формирование устойчивой и прозрачной логистической среды.

– Ваша компания расширяет сеть офисов. Возможна ли замена региональных офисов виртуальными AI-центрами в будущем?

– Мы рассматриваем искусственный интеллект как инструмент поддержки, но не замены. Логистика остаётся бизнесом ответственности и доверия. Поэтому Logitrans развивает гибридную модель, в которой цифровые решения усиливают работу локальных команд, сохраняя при этом персональный подход и высокий уровень сервиса.

Развитие гибридной модели требует постоянных инвестиций в технологии и обучение персонала. Однако мы убеждены, что эти инвестиции оправданы, поскольку позволяют нам предоставлять клиентам лучший сервис, повышать эффективность нашей работы и оставаться конкурентоспособными на рынке. Logitrans продолжит внимательно следить за развитием технологий искусственного интеллекта и внедрять те решения, которые действительно приносят пользу нашим клиентам и сотрудникам.

– Как вы оцениваете потенциал «нового Шёлкового пути» через Кавказ и Центральную Азию?

– Этот маршрут обладает значительным стратегическим потенциалом и перспективами роста. Logitrans рассматривает его как одно из ключевых направлений развития международных логистических решений в среднесрочной перспективе.

– Как выглядит ваш идеальный коридор «Турция–Россия» будущего?

– Идеальный коридор – это сочетание современной инфраструктуры, прозрачного регулирования и высокого уровня сервиса. Logitrans готова инвестировать в развитие решений и партнёрств, которые уже сегодня формируют логистику будущего.

Беседовала Алина Волкова

СКЛАД КАК СТРАТЕГИЯ ДЛЯ РОСТА

ВОЗМОЖНОСТЬ ТИРАЖИРОВАНИЯ РЕШЕНИЙ ДЕЛАЕТ СКЛАД УПРАВЛЯЕМЫМ ИНСТРУМЕНТОМ БИЗНЕСА

Группа компаний «Бережливый склад» за 10 лет совершила эволюцию от поставщика оборудования до лидера в области комплексной складской логистики. Философия компании основана на создании долгосрочной ценности для клиентов в условиях растущего спроса на автоматизацию и импортонезависимость. О том, как удалось выстроить столь эффективную экосистему, мы поговорили с Леонидом Пояндаевым, генеральным директором акционерного общества «Роббокс», входящего в ГК «Бережливый склад».



– Леонид, в 2025 году Группа компаний «Бережливый склад» отметила 10-летие. За это время компания прошла путь от поставщика складского оборудования до одного из заметных игроков рынка комплексной складской логистики – от проектирования и поставки стеллажей до собственных решений по автоматизации. Какие ключевые стратегии и поворотные моменты стали драйверами этой трансформации?

– Главным драйвером стала смена мышления. Мы перестали смотреть на склад как на набор квадратных метров и металлоконструкций и начали рассматривать его как стратегический актив бизнеса клиента. Поворотным моментом было понимание, что оборудование само по себе больше не создаёт как таковой ценности – ценность создают скорость выполнения операций и сокращение трудозатрат, утилизация пло-

щади склада и масштабируемость поставляемых решений.

Отсюда пошли последовательные решения: усиление проектной экспертизы, специализация на многоуровневых конструкциях, запуск направления строительства быстровозводимых складов, а затем развитие собственной автоматизации и ИТ-продуктов. Мы сознательно собирали внутри группы все ключевые компетенции, чтобы управлять результатом, а не зависеть от цепочки подрядчиков.

– Сегодня в ГК «Бережливый склад» пять основных направлений бизнеса. Вы выстраиваете их как единую экосистему для клиента, а не набор разрозненных услуг. Можете привести пример проекта, где эта синергия дала ощутимый эффект?

– Для нас экосистема – это не маркетинговый термин, а осознанная бизнес-

модель, создающая ценность для клиентов и лежащая в основе всей группы компаний. Мы принципиально выстраиваем работу таким образом, чтобы различные направления были включены в единый сквозной процесс – от анализа бизнес-задач заказчика до оптимизированной и постоянно улучшаемой складской логистики.

Каждый проект начинается с глубокого изучения целей бизнеса: увеличения объёмов, снижения издержек, повышения скорости обработки заказов или подготовки к автоматизации. Уже на старте к работе подключаются проектировщики, специалисты по оборудованию и автоматизации. Такой подход позволяет принимать решения не точечно, а с учётом всего жизненного цикла склада.

Яркий пример синергии – проекты для e-commerce и дистрибуционных компаний, где мы изначально закладываем высокую

плотность хранения, оптимальные логистические потоки и готовность к внедрению автоматизации.

Мы осуществляем полный цикл: проектируем, подбираем, производим, поставляем и монтируем складские металлоконструкции, одновременно предусматривая оснащение системами автоматизации. Это включает поставку конвейеров, лифтов, роботизированных шаттлов, сортировочных комплексов под управлением WCS-системы собственной разработки, которая интегрирует все элементы в единую управляемую систему.

В результате клиент получает не просто решение текущих задач, например более эффективное использование площадей, рост производительности труда и снижение числа ошибок, но и возможность запустить модернизированный склад в сжатые сроки при значительном сокращении капитальных затрат. Кроме того, наш подход исключает необходимость дорогостоящих переделок уже через год-два после ввода объекта в эксплуатацию, обеспечивая устойчивое развитие бизнеса заказчика.

Один из наиболее показательных примеров – проекты для компании «Энергомикс», склады которой расположены в разных городах России. За счёт единого подхода к проектированию, оснащению и автоматизации мы обеспечили унификацию решений, предсказуемость показателей и возможность тиражирования решений на новые склады. Именно в таких проектах системный подход даёт максимальный эффект – как по срокам запуска, так и по инвестиционной эффективности. Скорость сборки увеличена на 17%, при этом количество ошибок в процессе сборки сведено практически к нулю.

– Складское оборудование остаётся одним из флагманских направлений группы. Как сегодня выглядит ваш продуктовый портфель: какие типы стеллажных систем, мезонинов и решений пользуются наибольшим спросом и как меняются запросы клиентов?

– За последние годы рынок складского оборудования заметно «повзрослел». Если раньше запросы клиентов часто сводились к количеству стеллажей и максимальному использованию площади, то сегодня разговор идёт о логистических потоках, плотности хранения и производительности склада в целом.

В нашем портфеле лидерами спроса являются мезонины, комбинированные стеллажные системы, а также решения с высокой плотностью хранения – как для паллетной, так и для штучной логистики. Всё чаще клиенты выбирают гибридные конфигурации, которые позволяют эффективно работать с разными типами товаров и адаптироваться к изменениям в ассортименте.

Отдельный тренд – проектирование оборудования изначально с учётом буду-



«СКЛАД – ЭТО НЕ НАБОР КВАДРАТНЫХ МЕТРОВ И МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ, А СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ БИЗНЕСА КЛИЕНТА».

щей автоматизации. Стеллажи и мезонины всё чаще становятся базой для интеграции конвейеров, сортировочных линий, подъёмников и роботизированных решений. Фактически складское оборудование перестаёт быть самостоятельным элементом и превращается в часть единой технологической системы, управляемой программным обеспечением.

Такой подход позволяет клиентам не только повысить эффективность текущих операций, но и заложить потенциал для масштабирования склада без масштабных переделок в будущем. Именно эта возможность сегодня становится ключевым фактором при выборе решений.

Другим нашим существенным преимуществом является реализация проектов с поставкой оборудования со склада. В таких случаях мы не зависим от длинных логистических цепочек и производственных циклов: ключевые позиции всегда в наличии. Это позволяет запускать проекты сразу после принятия решения и оперативно вносить изменения в конфигурацию системы. В результате клиенты получают сжатые сроки реализации, предсказуемую стоимость и отсутствие рисков срыва графиков.

– Рынок всё чаще требует нестандартных решений. Как вы находите баланс между тиражируемыми, экономически эффективными продуктами и индивидуальными проектами под сложные задачи заказчиков?

– По сути, каждый проект для нас – это индивидуальный подход к задачам клиен-

та, а итоговый результат всегда является уникальным решением. Однако в основе всех реализаций лежит проверенная база типовых модулей: конструктивных, технологических и программных. Они отработаны на множестве проектов, обеспечивают предсказуемые сроки и экономическую эффективность.

Таким образом, каждый проект мы собираем как конструктор, точно под задачи заказчика. Мы начинаем не с выбора оборудования или технологий, а с анализа логистических потоков, операционных показателей и целей бизнеса. На этой основе формируется индивидуальная конфигурация склада – от планировки и стеллажных систем до автоматизации и ИТ-логики.

Такой подход позволяет контролировать бюджет и сроки, избегать неоправданных технических рисков и в то же время гибко адаптироваться к нестандартным требованиям рынка. В результате клиент получает не просто индивидуальное, но и экономически обоснованное решение – склад, который создаёт конкурентное преимущество на этапе эксплуатации и легко масштабируется в будущем.

– Что происходит после сдачи объекта? Как вы выстраиваете сервисную и эксплуатационную поддержку, чтобы склад оставался эффективным на протяжении всего жизненного цикла?

– Мы уверены: сдача объекта – это лишь начало долгосрочного партнёрства с клиентом. Современный склад – сложная технологическая система, которая должна развиваться вместе с бизнесом, а не застыть в конфигурации на момент запуска.

После ввода склада в эксплуатацию начинается этап комплексной сервисной поддержки. Он включает техническое обслуживание оборудования, обновление программного обеспечения, мониторинг работы автоматизированных систем и анализ ключевых показателей эффективности. Мы постоянно оптимизируем процессы,

совершенствуем алгоритмы управления и адаптируем систему под изменения в логистике клиента – рост оборотов, смену ассортимента, выход на новые каналы сбыта.

Мы заранее выявляем возможность рисков и предлагаем решения по модернизации. Такой подход позволяет клиентам избегать резких и дорогостоящих переделок и планомерно развивать логистическую инфраструктуру.

В итоге склад остаётся не просто рабочим объектом, а гибким и управляемым инструментом бизнеса на протяжении всего его жизненного цикла. Именно такую ценность мы создаём в каждом проекте.

– Технологическим ядром группы является компания ROBBOX – разработчик собственной WCS-системы «Robbox Control System». В чём принципиальное отличие вашей платформы от классических WCS-решений и какую ценность это даёт клиенту?

– ROBBOX действительно является технологическим ядром нашей группы. Мы защитили этот проект в крупнейшем в России инновационном центре «Сколково» и стали его резидентами. Для нас это не столько статус, сколько подтверждение зрелости и перспективности самой технологии.

Robbox Control System (RCS) изначально создавалась как система управления технологическим оборудованием и логикой склада в реальном времени. RCS управляет физическими процессами: конвейерами, сортировочными линиями, лифтами, роботами и другими автоматизированными элементами склада.

Принципиальное отличие нашей платформы – открытая архитектура и независимость от конкретных производителей оборудования. Система изначально спроектирована для работы с разнородным «железом» и сложными сценариями, а также полностью совместима с любой WMS. Это позволяет клиенту сохранить существующую ИТ-экосистему и при этом получить современное управление автоматизированным складом без жёсткой привязки к одному вендору.

Отдельно отмечу наш уровень экспертизы в интеграции и сопровождении оборудования. Наши специалисты способны включать в единый контур управления практически любое иностранное оборудование, которое осталось без поддержки производителей, покинувших российский рынок. Для клиента это означает защиту ранее сделанных инвестиций и возможность поэтапной модернизации склада без полной замены инфраструктуры.

В итоге клиент получает гибкую, масштабируемую и устойчивую платформу, которая развивается вместе с бизнесом, поддерживает рост объёмов и позволяет



управлять оборудованием как единой технологической системой, а не набором разрозненных решений.

– Насколько решения ROBBOX и других компаний группы сегодня технологически независимы от иностранных компонентов и программного обеспечения? Было ли это осознанной стратегией или ответом на рыночные вызовы последних лет?

– Это была именно осознанная и долгосрочная стратегия, а не ситуативная реакция на внешние обстоятельства. На

«ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ ROBBOX CONTROL SYSTEM – ОТКРЫТАЯ АРХИТЕКТУРА И НЕЗАВИСИМОСТЬ ОТ КОНКРЕТНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ОБОРУДОВАНИЯ».



протяжении всей нашей деятельности мы подмечали, что зависимость от иностранных вендоров – это прямое ограничение для развития: по функционалу систем, по возможностям масштабирования, по стоимости владения, по рискам, влияющим на устойчивость бизнеса в целом.

Поэтому мы последовательно выстраивали собственный технологический стек – от программного обеспечения до аппаратных решений. Сегодня ключевые решения ROBBOX, включая WCS Robbox Control System автономны: архитектура, логика управления, интеграционные модули разрабатываются нашей командой и не зависят от зарубежных поставщиков ПО. Это позволяет нам гибко адаптировать решения под задачи конкретного склада, а не под ограничения платформы.

Что касается «железа», мы также сознательно идём по пути локализации. Робототехнические решения, которые мы готовим к запуску, проектируются с использованием российских компонентов и производственной базы. Это принципиально важно не только с точки зрения импортонезависимости, но и с точки зрения сервисной поддержки, скорости модернизации и жизненного цикла оборудования.

Для клиента это означает простую и понятную вещь: предсказуемость и уверенность в будущем, возможность не зависеть от зарубежных компаний.

Наша стратегия позволяет нам на годы вперёд гарантировать, что выбранные решения будут развиваться, получать поддержку и масштабироваться.

– Рассматриваете ли вы экспорт своих комплексных решений и WCS ROBBOX за пределы России – в страны СНГ, БРИКС и другие регионы? Какие рынки кажутся вам наиболее перспективными и почему?

– Да, в развитии экспорта мы видим существенный потенциал. Многие страны СНГ и БРИКС сегодня находятся в той фазе эволюции складской логистики, в которой Россия была несколько лет назад, развиваясь в условиях активного роста e-commerce и дистрибуции, дефицита

персонала, необходимости снижения себестоимости и растущего спроса на автоматизацию.

Наши комплексные решения и платформа WCS ROBBOX хорошо ложатся на эти рынки именно благодаря своей гибкости и технологической независимости. В ряде стран инфраструктура складов крайне разнородна, и возможность интеграции с различным оборудованием и существующими WMS-системами становится критически важным фактором.

Наиболее перспективными мы считаем рынки стран СНГ и отдельных регионов БРИКС, где уже сформирован спрос на современные логистические решения, но при этом сохраняется нехватка локальной экспертизы в комплексной автоматизации. Выстраивание партнёрской сети в этих странах позволяет быстрее адаптировать решения под местную специфику и снизить риски входа.

В перспективе мы рассматриваем экспорт не только как поставку технологий, но и как тиражирование нашей «экосистемной» модели – от проектирования и оборудования до автоматизации и сервисной поддержки. Именно такой подход, по нашему опыту, даёт максимальную ценность для клиентов на новых рынках.

– С какими ключевыми барьерами сегодня сталкивается рынок складской автоматизации в России: технологическими, кадровыми, инвестиционными? Что, на ваш взгляд, станет главным триггером его дальнейшего роста?

– Если говорить честно, технологические барьеры сегодня уже не являются ключевыми. Необходимые решения – от робототехники до программного обеспечения – на рынке есть, и их уровень позволяет закрывать большинство задач складской логистики. Основные ограничения лежат в кадровой и инвестиционной плоскости.

С одной стороны, рынок сталкивается с острым дефицитом линейного персонала и инженеров. Кадровый голод усиливается демографическими факторами и конкуренцией с другими отраслями. В результате стоимость труда растёт, а стабильность персонала снижается. Для многих компаний это уже не просто операционная проблема, а стратегический риск для бизнеса.

С другой стороны, автоматизация по-прежнему требует существенных инвестиций, и не все компании готовы сразу перейти от модели «затраты на персонал» к модели капитальных вложений. Часто автоматизацию откладывают, опасаясь длительного срока окупаемости, проектных рисков по конечной стоимости и сроков реализации, или из-за нехватки собственной экспертизы для внедрения сложных систем.

При этом именно эти барьеры и становятся главным триггером роста рынка. Рост фонда оплаты труда, текучесть персонала, увеличение требований к скорости и качеству обработки заказов делают автоматизацию не вопросом выбора, а вопросом выживания и конкурентоспособности.

В ближайшие годы мы увидим смещение фокуса: компании будут всё чаще рассматривать автоматизацию как обязательную часть стратегии развития, а не как опцию «на будущее». Именно это понимание и станет основным драйвером дальнейшего роста рынка складской автоматизации в России. Внедрение именно наших систем проходит в сжатые сроки и даёт измеримый экономический эффект – это подтверждено практикой и опытом клиентов, уже работающих с нами.

– И напоследок не могу не спросить вас о стратегии развития. Планируете ли вы сохранять текущий темп роста или делать ставку на углубление технологий и экспертизы?

– В ближайшие 3–5 лет Группа компаний «Бережливый склад» фокусируется на качественном росте, основанном не на объёме и стоимости проектов, а на построении долгосрочных партнёрских отношений с клиентами. Ключом к этому станет создание уникальной ценности для каждого заказчика через углубление экспертизы и технологическое развитие.

Основным приоритетом станет усиление технологического ядра группы – компании ROBBOX. Планируется последовательное развитие собственных программных и робототехнических решений, в том числе:

- расширение производства оборудования на базе систем технического зрения;
- развитие функциональности WCS Robbox Control System;
- внедрение искусственного интеллекта в систему предиктивной аналитики.

Всё это направлено на формирование современной технологической платформы для управления складской логистикой, включая создание новой WMS-системы.

Параллельно мы продолжим развивать и другие направления: сервис, строительство, производство электроники и другого технически сложного оборудования для автоматизации. Эти активы будут интегрированы в единую продуктовую линейку, что позволит компании выступать не в качестве подрядчика для разовых задач, а как стратегическому технологическому партнёру, обеспечивающему развитие логистической инфраструктуры клиентов на годы вперёд.

Отдельное внимание будет уделено экспансии на новые рынки, включая страны СНГ и БРИКС, где прогнозируется рост спроса на комплексные и независимые решения в области складской автоматизации.

Таким образом, стратегия роста Группы компаний «Бережливый склад» основана на трёх векторах развития: масштабирование бизнеса, углубление технологий и укрепление партнёрских отношений с клиентами. Именно такой подход обеспечит устойчивое и динамичное развитие компании в среднесрочной перспективе.

*Беседовала
Анна Добрынина*



На любом предприятии, рассчитывающем на успех, прежде всего создаются условия для работы сотрудников. Компания АО «ТРАНСКЕМИКЛ-экспресс» – яркий пример уникальной корпоративной культуры, основанной на уважении, открытости и поддержке в коллективе. Основная цель кадровой политики компании – создание комфортной рабочей среды, где каждый сотрудник может максимально раскрыться и реализовать свой потенциал. Помогают в этом программы постоянного обучения и повышения квалификации, предлагаемый социальный пакет, а главное – командная целеустремлённость в работе, ориентированная на получение высоких результатов. Как приверженность к корпоративным ценностям помогает улучшить рабочие процессы и общую атмосферу, нам рассказала директор по персоналу компании АО «ТРАНСКЕМИКЛ-экспресс» Ирина Беленкова.



Ирина Беленкова:
«Мы создали среду, где люди ценят своего работодателя»

– У вашего предприятия богатая история. Как вы считаете, когда был сделан самый важный шаг на пути к успеху?

– Сложно выделить один-единственный шаг. Наш успех – это результат последовательного развития.

«ТРАНСКЕМИКЛ-экспресс» с 1989 года специализируется на поставке опасных грузов и производит химическую продукцию для таких отраслей, как пищевая, химическая, лёгкая и целлюлозно-бумажная. В числе наших клиентов также горно-обогатительные комбинаты, предприятия энергетического и агропромышленного комплексов и многие другие.

В марте этого года у нас была запущена новая автоматизированная линия по производству средства «Кемипул», предназначенного для удаления взвешенных частиц в воде, – она используется для чистки бассейнов. Это позволило увеличить выпуск продукции до 10 000 тонн в год.

Собственный производственно-складской комплекс располагает мощностями для выпуска продукции до 30 000 тонн в

год, а также позволяет хранить и обрабатывать более 800 тонн химии.

Мы следим за трендами и инновационными подходами во всех аспектах бизнеса. Быстро тестируем и с удовольствием внедряем передовые практики.

– Как происходит отбор сотрудников для работы на предприятии? Какие критерии считаются самыми важными?

– Для соискателей в компании существует многоэтапный отбор. Это всесторонний анализ резюме, профессиональные тестирования, серия интервью с непосредственным руководителем и представителем HR-службы.

Что касается критериев, их несколько. Самое основное – это компетенции, т.е. наличие необходимого образования, опыта и знаний.

Однако нам также важно, чтобы человек разделял наши корпоративные ценности: ответственность, надёжность, командный дух и ориентацию на результат. Навыкам можно научить, а вот изменить ценности человека крайне сложно.

– Как происходит подготовка специалистов, повышение их квалификации?

– Должна сказать, что мы делаем ставку на непрерывное развитие – это крайне важно. Для этого в компании действует целостная система развития и обучения сотрудников. Речь идёт о программе повышения квалификации как для рабочих специальностей – за счёт кампании в отраслевых учебных центрах, так и для офисных сотрудников, которые участвуют в вебинарах, отраслевых конференциях, проходят соответствующие курсы.

Кроме того, мы реализуем программы внутреннего кадрового резерва и лидерства для подготовки будущих руководителей из числа наших же сотрудников.

– Принимаете ли вы на практику студентов с целью их дальнейшего трудоустройства?

– Да, и мы считаем это стратегически важным направлением. Мы активно сотрудничаем с профильными учебными заведениями, организуем экскурсии на

предприятие, предоставляем места для производственной и преддипломной практики. Для нас это возможность вырастить свои кадры, обучить их с самого начала нашим стандартам и корпоративной культуре.

– В чём состоит социальная политика «ТРАНСКЕМИКЛ-экспресс»? Чем вы мотивируете ваших сотрудников?

– В нашей компании сотрудники чувствуют себя частью большого и дружного коллектива. Мы ценим не только профессиональные навыки, но и личность каждого, создаём людям условия для гармоничной работы и жизни.

Наша социальная политика построена на комплексном подходе к мотивации.

Это, естественно, материальная заинтересованность, которая базируется на конкурентной «белой» заработной плате с ежегодной индексацией и системе премирования по результатам работы.

Наш социальный пакет – это полноценный отпуск, оплата больничных листов, материальная помощь в различных жизненных ситуациях.

Есть и такая мотивация, как карьерные возможности сотрудников, признание заслуг – Доски почёта, награды «Лучший по профессии». И самое, на мой взгляд главное, это уверенность в завтрашнем дне благодаря стабильности компании.

– Как предприятие поддерживает корпоративный дух сотрудников: устраивают ли в этих целях общие мероприятия, тренинги?

– Корпоративный дух – это то, что нас объединяет. Мы понимаем, что баланс между трудом и отдыхом – залог продуктивности, поэтому создали насыщенную внерабочую программу.

В первую очередь это спорт: сотрудники играют в волейбол и хоккей на площадке ЛК «Химик», тренируются в собственном тренажёрном зале, а летом выходят на теннисный корт. Коллег объединяет совместный активный отдых – проводятся сплавы по реке, командные квесты, тематические вечеринки и даже совместные кинопоказы. Комфортные условия труда и регулярные спортивные активности помогают сохранять энергию и поддерживать здоровье.

Также мы организуем командообразующие тренинги (тимбилдинги) для отдельных подразделений и проектных групп. Это не только сплачивает коллектив, но и улучшает коммуникацию между отделами.

– В последние годы многие предприятия столкнулись с нехваткой рабочих кадров. Актуальна ли для вас эта проблема?

– Безусловно, мы ощущаем подобные тенденции, характерные для всего рынка, но благодаря продуманной кадровой политике нам удаётся нивелировать эти риски. Репутация надёжного работодателя,



акцент на безопасности труда и комплексный социальный пакет – всё это привлекает к нам сотрудников. Кроме того, мы не просто ищем готовых специалистов, мы активно инвестируем в подготовку и обучение собственных кадров, закрывая даже самые сложные вакансии.

– Что вы посоветуете соискателям, желающим влиться в вашу команду?

– Быть профессионалом в своём деле. Искренне интересоваться нашей компанией, внимательно изучить информацию о ней на сайте и в открытых источниках. Для нас важна не только квалификация, но и личные качества: ответственность, честность, готовность работать в команде и учиться новому. Будьте готовы продемонстрировать на собеседовании не только свои успехи, но и то, как вы разделяете наши ценности.

– По версии hh.ru, АО «ТРАНСКЕМИКЛ-экспресс» входит в топ-100 в рейтинге «Лучших работодателей России». Чувствуете в этом свою заслугу?

– Это заслуга всей нашей команды. Рейтинг hh.ru – это объективное отражение мнения наших же сотрудников и соискателей. Моя задача и задача моего отдела – выстраивать такую HR-систему, которая бы транслировала заботу и инвестиции собственников и руководства компании в людей. Мы создаём условия, а

высокую оценку дают сотрудники. Поэтому я горжусь тем, что мы смогли создать такую среду, где люди ценят своего работодателя и не боятся заявить об этом.

– Расскажите о дальнейших планах предприятия. Ожидается ли расширение производства, штата сотрудников?

– Компания продолжает курс на развитие и повышение эффективности. У нас есть амбициозные планы по расширению географии перевозок и внедрению новых продуктов. Естественно, это повлечёт за собой развитие команды. Мы планируем как увеличение штата по ключевым операционным направлениям – это водители, логисты, инженеры, так и развитие внутренних талантов с помощью программ переобучения и повышения квалификации.

– Звучит как «много работы». Поддерживает ли вас семья, разделяет ваши заботы?

– Да, моя семья – это главный источник сил и вдохновения. Без поддержки и понимания справляться с нагрузкой было бы гораздо сложнее. Эта поддержка для меня очень много значит.

– При такой ответственной должности остаётся ли у вас личное время? Есть ли какие-то хобби, увлечения?

– Я уверена, что для эффективной работы необходимо уметь переключаться и восстанавливаться. Поэтому я сознательно выделяю время на себя и свои увлечения. Изучаю китайский язык, стараюсь регулярно заниматься спортом: хожу в тренажёрный зал, занимаюсь теннисом и йогой. Это помогает держать себя в тонусе. Люблю читать и путешествовать с семьёй. Люблю парусные регаты.

Вообще, я считаю, что хобби – это не роскошь, а необходимость для поддержания баланса и предотвращения профессионального выгорания.

Беседовал Вячеслав Колесников



ТЕВЕКС: НАДЁЖНОСТЬ, ИННОВАЦИИ, КАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС

Компания ТЕВЕКС, официальный дилер XCMG, специализируется на продаже техники, запчастей и предоставлении сервиса. ТЕВЕКС предлагает широкий спектр продукции, а также гарантирует высокий уровень профессионализма при обслуживании и ремонте. Благодаря своему опыту и надёжной репутации компания стремится удовлетворить все потребности клиентов в сфере строительства, горнодобывающей промышленности и других областях, связанных с использованием специализированной техники.

О развитии компании, ассортименте продукции и ключевых подходах к взаимодействию с клиентами мы беседуем с Александром Ковалем, генеральным директором ООО ТЕВЕКС.



– Александр Валерианович, расскажите немного об истории компании, как она возникла?

– Компания ТЕВЕКС начинала свою деятельность с поставок запчастей для спецтехники. Спустя некоторое время мы пришли к пониманию, что рынок нуждается в комплексном решении: в надёжных машинах, качественном сервисе и грамотной поддержке.

Поэтому вскоре мы стали официальным дилером XCMG, чтобы предложить полный спектр строительной техники и обеспечить наших клиентов всем необходимым для бесперебойной работы.

Дополнительно проанализировав рынок, мы отметили стремительный рост спроса на портовую технику и сразу же приняли решение расширить свою деятельность в этом направлении. Так, к линейке техники добавилось портовое оборудование: ричстакеры, перегружатели, тяжёлые вилочные погрузчики и другая техника для работы в морских и речных терминалах.

Постепенно мы совершенствовали свою экспертизу в эксплуатации и обслуживании этих машин, став настоящими профессионалами в портовой сфере. Наше кредо – «делать всё хорошо и правильно» – остаётся неизменным на каждом этапе развития: от первых поставок запчастей до комплексного снабжения предприятий портовым оборудованием. Сегодня мы по праву занимаем ведущие позиции на российском рынке, обеспечивая клиентов надёжными решениями и высокими стандартами качества.

– Каковы основные принципы работы компании ТЕВЕКС?

– В основе работы ТЕВЕКС лежит три ключевых принципа. Во-первых, ориентация на проверенное качество: мы предлагаем высокотехнологичные решения от XCMG и обеспечиваем клиентов доступом к оригинальным запчастям. Во-вторых, оперативность: поддерживаем сеть складов и сервисных центров, чтобы быстро откликаться на любые запросы. В-третьих, надёжное партнёрство: сопровождаем технику на протяжении всего жизненного цикла, стремимся выстраивать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами.

– Как вы оцениваете итоги прошедшего года для ТЕВЕКС? Произошли ли изменения в ассортименте и подходах к обслуживанию клиентов?

– Несмотря на определённые сложности, компания продолжила расширять ассортимент и внедрять инновационные решения. Был поставлен и успешно введён в эксплуатацию уже второй полностью электрический ричстакер на 45 тонн, оснащённый современными аккумуляторными технологиями. Теперь оба ричстакера эффективно функционируют на объекте, демонстрируя высокую надёжность, экономичность в эксплуатации, сниженный уровень шума и отсутствие вредных выбросов, что говорит о серьёзном потенциале таких решений на российском рынке.

Кроме того, усилилось внимание к сервисному сопровождению и логистике: мы расширили сеть складов запасных частей,

XCMG ПРОИЗВОДИТ КРАНОВУЮ, ДОРОЖНУЮ, ПОЖАРНУЮ, КАРЬЕРНУЮ, САНИТАРНУЮ ТЕХНИКУ, ПОГРУЗЧИКИ, УСТАНОВКИ ГОРИЗОНТАЛЬНО НАПРАВЛЕННОГО БУРЕНИЯ, ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ВЫСОТНЫХ РАБОТ, ТОННЕЛЕПРОХОДСКИЕ КОМПЛЕКСЫ, БЕТОННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ, ЭКСКАВАТОРЫ, СПЕЦМАШИНЫ. XCMG ЗАНИМАЕТ ПЕРВОЕ МЕСТО В КИТАЙСКОЙ ОТРАСЛИ СТРОИТЕЛЬНОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ И 3-Е МЕСТО В МИРЕ СОГЛАСНО РЕЙТИНГУ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СПЕЦТЕХНИКИ. ТЕВЕКС ВХОДИТ В ПЯТЁРКУ КРУПНЕЙШИХ ДИЛЕРОВ ЭТОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ В РОССИИ И ЯВЛЯЕТСЯ ЭКСКЛЮЗИВНЫМ ПОСТАВЩИКОМ ПОРТОВОЙ ТЕХНИКИ БРЕНДА.

«НАШ ПРИНЦИП – «ДЕЛАТЬ ВСЁ ХОРОШО И ПРАВИЛЬНО» – ОСТАЁТСЯ НЕИЗМЕННЫМ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ: ОТ ПЕРВЫХ ПОСТАВОК ЗАПЧАСТЕЙ ДО КОМПЛЕКСНОГО СНАБЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОРТОВЫМ ОБОРУДОВАНИЕМ».



организовали дополнительные сервисные центры в регионах. Комплексный подход к обслуживанию помог компании сохранить устойчивое положение и укрепить позиции на рынке.

– Насколько сегодня востребованы ваши услуги и как компания позиционирует себя на российском рынке?

– Услуги компании ТЕВЕКС крайне востребованы в секторе поставок портового оборудования и сервисного обслуживания техники ХСМГ.

ТЕВЕКС входит в пятёрку крупнейших дилеров этого производителя в России и является эксклюзивным поставщиком портовой техники бренда. Мы делаем акцент на передовых технологиях (дизельных, электрических, гибридных), высоком качестве сервиса и оперативной поставке оригинальных запчастей по всей стране. Такой подход даёт нам возможность занимать лидирующие позиции и быть надёжным партнёром для крупных портов и логистических терминалов.

– Кто сегодня является вашими основными клиентами?

– Нашими ключевыми клиентами являются морские порты, железнодорожные и логистические терминалы, а также промышленные предприятия, нуждающиеся в современной спецтехнике для погрузки, разгрузки и транспортировки грузов. За последние три года поставлено свыше 250 единиц оборудования: ричтакеры, штабелёры, тяжёлые вилочные погрузчики, терминальные тягачи, перегружатели для насыпных грузов и прочие машины. Для всех наших клиентов особенно важны надёжность техники, профессиональное сервисное сопровождение и доступность оригинальных запасных частей.

– В связи с санкционной политикой со стороны западных стран, как изменилась работа компании?

– Санкционная политика, безусловно, внесла определённые коррективы в цепочки поставок, но за счёт прямого сотрудничества с заводом-изготовителем ХСМГ и сформированной сети собственных складов в России нам удалось избежать критических перебоев. Дополнительным преимуществом стала внутренняя команда специалистов с опытом работы в извест-

ных европейских компаниях, которые внесли свой опыт в оптимизацию сервисных процессов. Это позволило вовремя адаптироваться к изменившимся рыночным условиям.

– Существуют ли трудности с доставкой запчастей?

– Безусловно, логистические сложности время от времени возникают, но многолетний опыт и разветвлённая сеть сервисных центров позволяют эффективно их решать. Мы поддерживаем достаточный складской запас запчастей в России, налажены прямые контакты с заводами-производителями.

Благодаря этому клиенты получают нужные детали максимально быстро. Дополнительно в нашей команде есть инженеры с глубоким пониманием специфики европейских брендов и технических особенностей оборудования, что помогает выстраивать профессиональную сервисную поддержку.

– Расскажите о географии деятельности компании ТЕВЕКС. Есть ли тенденция к росту числа клиентов?

– Компания ТЕВЕКС поставяет технику и оказывает сервисную поддержку по всей России: от центральных регионов до самых отдалённых портов и промышленных зон.

Развитая сеть партнёров и региональных сервис-центров даёт возможность оперативно реагировать на потребности клиентов. Мы отмечаем стабильный рост числа заказчиков в сегменте портового и терминального оборудования и продолжаем расширять присутствие в новых регионах, чтобы быть ближе к потребителям и поддерживать высокий уровень обслуживания.

– Какие планы развития компании вы ставите перед собой на ближайший год?

– Мы планируем укреплять лидирующие позиции в сегменте портовой техники, продолжая расширять линейку гибридных и электрических решений. Приоритетом становятся экологичность и внедрение «зелёных» технологий. Кроме того, мы намерены увеличить количество сервисных центров и складов запчастей, предлагая клиентам формат подплатанного обслуживания Full Service, когда они платят только за фактически отработанные моточасы, не отвлекаясь на самостоятельный ремонт и техническое обслуживание. Рассматриваем также возможности по предоставлению техники в аренду вместе с крупными операторами рынка. Всё это направлено на то, чтобы предлагать клиентам максимально современные и удобные решения, сохраняя статус надёжного партнёра на быстро меняющемся рынке.



«РУСМАРИН»: надёжность, проверенная временем

ГТК «Русмарин» была основана в 1991 году, став первым частным экспедитором на рынке морских грузоперевозок. Компания наращивала профессиональный опыт и компетенции, расширяла собственные возможности и штат сотрудников. И сейчас – спустя 33 года успешной работы – является одним из ведущих грузоперевозчиков РФ, обладает развитой сетью международных агентов и штатом экспедиторов во всех российских портах. Что вдохновило на создание компании в такой сложный период для страны?

На наши вопросы ответила Екатерина Грузинская, директор по инновациям ГТК «Русмарин».



– Екатерина Дмитриевна, с чего началась история Группы транспортных компаний «Русмарин»?

– История нашей компании началась с идеи Вячеслава Николаевича Грузинского, который работал в Балтийском морском пароходстве, в отделе «Инфлот». В 1991 году он решил уйти из этой структуры, взял с собой двоих специалистов и основал свою собственную компанию. Тогда на рынке агентирования не было никого, кроме «Инфлота», и Вячеслав Николаевич стал первым, кто начал работать самостоятельно.

Любое дело бывает трудно начинать, что уж говорить о таком ответственном и в полном смысле этого слова новаторском шаге – основать первую частную компанию по агентированию линейных судов. Это была рискованная затея, учитывая непростые для страны времена. Однако полученные за годы работы знания, уверенность в собственных силах и целеустремлённость стали тем фундаментом, на котором Вячеслав Николаевич выстраивал собственную компанию.

В течение первых двух десятков лет ГТК «Русмарин» работала на такие линии, как «P&O Containers», «Марас Линия», NYK, и несколько других. Кроме того, более 20 лет мы занимались стивидорным бизнесом на арендованных причалах «Северной Верфи» и складской деятельностью на собственном терминале. Логистические операции были связующим звеном в работе ГТК «Русмарин».

– За 33 года с момента основания компании в стране было несколько экономических кризисов. Как «Русмарин» адаптировался к этим вызовам? Какие стратегии помогли не только выжить, но и расти?

– Первые годы становления Группы транспортных компаний «Русмарин» пришлись на эпоху кризисов, резких перемен и кардинальных изменений. Однако, по моему мнению, именно это закалило нас, научило противостоять испытаниям и не бояться трудностей, а извлекать из них пользу для себя и своего развития, превращать минусы в плюсы, а вызовы – в новые возможности.

Так, например, в 1998 году остановка банковских операций и объявление дефолта Правительством РФ вызвали коллапс импорта в транспортно-логистической сфере. ГТК «Русмарин» выстояла благодаря наличию наработанной за годы деятельности базы экспортных клиентов, на которых нам было необходимо оперативно переориентировать свою работу. Развитие рынка транспортных услуг привело нас к решению о сворачивании вспомогательной деятельности, в рамках которой мы занимались стивидорной работой, и сосредоточению на

основной – это предоставление логистических услуг.

– Как изменились логистические маршруты после введения санкций? С какими новыми странами или регионами пришлось налаживать сотрудничество?

– В 2022 году мы пережили серьёзную перестройку в сфере логистики. Мир стал многополярным. После введения санкций многие международные западные компании покинули РФ. В связи с этим пропали привычные для нас маршруты из других частей света. Поэтому нам пришлось полностью перестраивать все логистические цепочки. Не будет секретом, что большинство грузов сейчас следуют к нам напрямую из Китая, Юго-Восточной Азии, Индии, Турции, ОАЭ и стран СНГ. Если раньше большинство крупных линий заходили в порт Гамбурга и Роттердама и оттуда груз уже доставлялся на фидерных (более маленьких) судах до Санкт-Петербурга, то сейчас уже практикуются либо морская доставка до Турции, либо прямые маршруты до Санкт-Петербурга, Новороссийска и Владивостока с последующей доставкой по железной дороге или с помощью грузового автомобильного транспорта.

На текущий момент сформировалась система новых транспортных хабов в импортно-экспортном направлении РФ: Стамбул, Танжер, Джебел-Али, Мумбаи и т. д. Контейнерное оборудование ведущих морских линий стало замещаться локальными игроками. Кроме того, стали выделяться новые импортно-экспортные регионы торговли с новыми участниками рынка: ближневосточный регион на базе Стамбула, Middle East – на базе Джебел-Али и Мумбаи. Ускоренное расширение БАМа и Транссиба плюс активные инвестиции в порты Дальнего Востока позволили перераспределить часть грузопотока на данном направлении.

Однозначно можно говорить о том, что после введения санкций стало более тесным сотрудничество с Индией и Юго-Восточной Азией, а объёмы торгового взаимодействия с Китаем и Турцией возросли многократно.

– Какие новые услуги или способы доставки пришлось разработать, чтобы обещать клиентам стабильный сервис? Можете привести примеры успешных кейсов?

– Мы оперативно реагируем на быстро меняющиеся логистические факторы, чтобы предоставлять нашим клиентам стабильно качественные услуги. Так, например, изменения в мировой логистике стали для нас импульсом для активной проработки перевозок в Китай и из него и создания стабильного железнодорожного сервиса по этому направлению. Мы открыли собственные склады консолидации в Китае с возможностью бесплатного хранения грузов, настроили еженедельные

«События 2022 года явились толчком для развития новых направлений и проработки новых маршрутов, которые стали выгодными альтернативами европейским грузоперевозкам. Рынок российской логистики поменял вектор, нашим клиентам требовались новые решения, и мы в сжатые сроки адаптировались к этим переменам, одними из первых запустили новые эффективные сервисы».

выходы грузов по железной дороге и оказываем помощь в оформлении экспортных и разрешительных документов, а также организовываем доставку сборных грузов любыми видами транспорта. Сейчас у нас есть около 10 подрядчиков-линий, которые предоставляют сервис из Китая в порты Санкт-Петербурга и Новороссийска. Если клиенту нужна срочная доставка, мы подбираем самые оптимальные рейсы с дополнительными портами перевалки и транзитным временем от 35 дней.

Кроме того, внедрение санкций осложнило для транспортно-логистической сферы проведение международных расчётов с зарубежными партнёрами. В 2024 году Финансовая служба ГТК «Русмарин» провела масштабную работу по решению данной проблемы, благодаря чему удалось организовать надёжную систему международных транзакций за товары и услуги. На данный момент специалисты компании готовы предложить текущим и потенциальным клиентам уже



«Основной инструмент поддержания лояльности клиентов – это общение с ними, выяснение новых и появляющихся потребностей и предоставление продуктов, которые отвечают их запросам. Мы стараемся находиться в постоянном контакте с ними: это позволяет не только быть в курсе текущей ситуации с основными «болями» наших партнёров, но и играть на опережение, разрабатывая решение для проблем и альтернативные маршруты для доставки грузов ещё до того, как это станет необходимым. Такой подход помогает беречь нервы, время и деньги наших клиентов, а нам даёт стабильное и взаимовыгодное сотрудничество».

проверенный и отлаженный сервис платежей как собственными силами, так и за счёт сети платёжных агентов за рубежом.

Также мы активно развиваем грузоперевозки в рамках транспортного коридора «Север – Юг». Для плодотворной работы по этому направлению нами уже сформировано представительство ГТК «Русмарин» в Индии; в планах – расширить деятельность на данном маршруте. В настоящий момент идёт работа через «фри-зону» порта Мумбаи; с противоположной стороны данного коридора мы, помимо наших текущих терминальных сервисов, сейчас проводим мероприятия по расширению ж/д мощностей терминального комплекса, что позволит как компенсировать риски возможных ограничений на Балтике, так и расширить географию логистики.

К тому же мы успешно реализуем проекты по организации кросс-букингов из любой точки мира в зависимости от запросов клиентов и помогаем с оформлением всей необходимой документации благодаря работе специалистов нашего таможенного отдела.

– Как «Русмарин» удаётся сохранять высокий уровень сервиса в условиях постоянно меняющейся внешней среды?

Какие инструменты вы используете для поддержания лояльности клиентов?

– Наш самый главный актив – это наши сотрудники. Благодаря их слаженной и профессиональной работе нам удаётся оказывать высокий уровень сервиса. В ГТК «Русмарин» большое внимание уделяется внутрикорпоративной культуре: для своих сотрудников мы организовываем спортивные активности, выезды на природу, праздники и даже простые посиделки с пищей в кругу коллег. К тому же мы всячески поддерживаем сплочение коллектива: например, для максимально эффективной работы с запросами клиентов нами сформированы команды, в состав которых входят сотрудники из разных филиалов – Москвы, Санкт-Петербурга, Новороссийска и Ростова-на-Дону. Ежедневно коллеги собираются на совещания, обсуждают текущие вопросы, совместно прорабатывают решение сложных задач.

Также наша компания следует принципам и методологии Agile, что означает гибкий подход к меняющейся ситуации. Благодаря гибкости мы постоянно обновляем наши бизнес-процессы, чтобы они отображали ту реальность, в которой мы оказываемся с появлением новых вводных.

– В последние годы всё больше внимания уделяется экологичности и устойчивому развитию. Есть ли у «Русмарин» инициативы в этом направлении? Как вы интегрируете ESG-принципы в свою работу?

– Забота об окружающей среде является важной составляющей в деятельности ГТК «Русмарин». Так, в прошлом году мы решили поддержать Фонд друзей балтийской нерпы, который занимается защитой популяции морских животных в Финском заливе. Благодаря нашей совместной работе удалось спасти, вылечить и выпустить на волю нескольких детёнышей морских млекопитающих,



которые занесены в Красную книгу Ленинградской области. Кроме того, мы оказываем поддержку некоммерческим организациям, которые специализируются на лечении кошек: помогаем с закупкой кормов и лекарств, а наши сотрудники с удовольствием принимают участие в доставке помощи и общении с подопечными приютов. Помимо этого, в головном офисе компании мы создали для коллег пункт для отдельного сбора батареек, лампочек и пластиковых крышек, которые затем направляем для дальнейшей переработки.

Также мы активно интегрируем в наши процессы и другие ESG-принципы: например, в рамках формирования Стилевого кодекса ГТК «Русмарин» мы ввели принципы, направленные на высокую социальную ответственность перед нашими сотрудниками, партнёрами и клиентами, обеспечение эффективного и качественного сервиса, постоянное повышение технологичности наших бизнес-процессов и улучшение условий труда для наших сотрудников.

– Как цифровизация повлияла на логистику? Какие технологии внедряет «Русмарин» для оптимизации процессов и улучшения качества услуг?

– Цифровизация имеет огромное значение для логистики, и её влияние уже чувствуется во многих процессах, особенно в отслеживании грузов в режиме реального времени. ГТК «Русмарин» всегда стремилась двигаться в ногу со временем, а потому с развитием новых технологий



мы задумались о том, как интегрировать современные разработки и возможности в оказываемый нами сервис. Совсем недавно мы провели масштабную работу по обновлению сайта ГТК «Русмарин», на котором в скором времени планируем запуск личного кабинета для клиентов, чтобы дать нашим партнёрам платформу с возможностью максимально оперативно и удобно получать все документы по перевозке и актуальную информацию по грузу. Также мы активно занимаемся внедрением ИИ для обработки документов, что поможет снизить долю человеческих ошибок и ускорит обработку больших объёмов информации.

– Какие цели ставит перед собой «Русмарин» на ближайшие 5-10 лет? Ка-

кие новые рынки или направления вы рассматриваете для развития?

– Главная миссия Группы транспортных компаний «Русмарин» – стать ведущим логистическим оператором, особенно в сфере оказания высокого уровня сервиса для своих клиентов. Мы стремимся к тому, чтобы бренд «Русмарин» ассоциировался у клиентов с высокими стандартами качества и бесшовной работы. Мы планируем развиваться и в логистической сфере, учитывая всё новые вызовы, которые будут появляться, и в консалтинге, так как за 33 года успешной деятельности на рынке мы накопили большой опыт в юридических, финансовых, маркетинговых, кадровых и других отраслях, будем рады предложить качественный сервис нашим нынешним клиентам и потенциальным партнёрам.



Мария Чербова, Лидия Хворостова, Jupiter Logistics Group: «Связь с миром – здесь!»



Jupiter Logistics Group – транспортно-логистическая компания с коллективом профессионалов, имеющих многолетний опыт работы в логистике и торговле. JLG имеет два официальных филиала: в Стамбуле и в Москве. Компания предлагает услуги по принятию и отправке грузов в портах Стамбула и дальнейшей их транспортировке в страны ЕС и Ближнего Востока. Благодаря партнёрским отношениям и слаженной работе Jupiter Logistics Group помогает клиентам сократить расходы и сроки на доставку грузов. О подробностях мы расспросили сооснователей Jupiter Logistics Group Марию Чербову и Лидию Хворостову.

– Мария, Лидия, вы являетесь сооснователями Jupiter Logistics Group, поэтому давайте начнём с основ: когда и на какой базе она создавалась? Почему была выбрана именно эта сфера деятельности? И как возникла идея бизнеса «на двоих»? С чего всё начиналось?

Л. Х.: – Идея о бизнесе «на двоих» у нас возникла совершенно естественно, потому что мы родные сёстры, это у нас семейный бизнес, домашняя компания. Мы с самого детства тесно и близко общались, поэтому бизнес «на двоих» был, наверное, самым логичным решением.

М. Ч.: – Когда начались санкции, нами было принято решение «командировать» Лидию в Турцию, открыть в этой стране компанию и, соответственно, также открыться в России.

Мы основали параллельно две компании в России и Турции и начали двигаться синхронно.

– Когда это случилось?

Л. Х.: – Это было в конце 2022 года и начале 2023 года.

– Какие у каждой из вас сферы ответственности и функции в общем деле?

М. Ч.: – Лидя отвечает за турецкую компанию, за ВЭД в целом, за всё, что касается импорта и экспорта. За то, что касается внутрироссийских перевозок, отвечаю я.

– Есть ли у компании девиз, слоган? В чём видите свою миссию?

Л. Х.: – Да, есть. Девиз Jupiter Logistics Group: «Связь с миром – здесь!»

М. Ч.: – Миссию свою мы видим в том, чтобы, несмотря на сложившиеся обстоятельства, пытаться оптимизировать логистику и адаптировать под новые условия рынка. Мы, кстати, работаем далеко не только в Турции, на данный момент она у





нас сейчас такая стратегическая отправная точка.

– Что представляет собой сегодня Группа компаний Jupiter Logistics Group? Из каких подразделений состоит? Какими мощностями располагает?

Л. Х.: – Наша группа компаний состоит из трёх: это турецкая компания, которая у нас отдельное юридическое лицо, «Юпитер Лоджистик Групп»; российская компания «Юпитер Групп Лоджистик»; и ещё у нас есть «Юпитер Групп Трейдинг».

М. Ч.: – Мы занимаемся трейдингом и логистикой. То есть если клиенту нужна не только логистика, но и необходимо найти, подобрать товар, то мы спокойно можем это сделать. У нас есть для этого и финансовые, и банковские возможности.

Л. Х.: – И поскольку я постоянно нахожусь в Стамбуле, если нужно, например, найти замену какому-то товару, российскому или китайскому, здесь я могу это сделать достаточно легко.

– Компания Jupiter Logistics Group оказывает комплексный международный логистический сервис по направлению «Россия – Турция» и обратно. Почему была выбрана именно эта географическая ниша?

Л. Х.: – Наверное, я отвечу по России и Турции. Турция, как мы уже сказали, была выбрана по причине того, что в 2022 году начались крупномасштабные санкции, и нужно было найти новые логистические пути. И Стамбул стал отправной точкой, основная масса транзита идёт через него. Турция сейчас занимает лидирующее место в плане экспорта и импорта. Поэтому мы и вы-

брали эту локацию и можем оказывать полный комплекс агентских услуг по Турции: находясь здесь, я всегда могу доехать до клиента, до партнёров, съездить на погрузку, всё проверить.

– Что стоит за словосочетанием «комплексный логистический сервис» применительно к вашей компании?

М. Ч.: – Мы готовы справляться с любыми складскими трудностями, сложными погрузками, негабаритными грузами, эскизными погрузками. Если нужно что-то оформить, подписать, это мы тоже можем. Плюс работаем в режиме связи с клиентами 24 на 7.

– В чём для клиентов заключаются преимущества сотрудничества с Jupiter Logistics Group? Почему вас выбирают на столь конкурентном рынке?

Л. Х.: – Наша компания работает напрямую с поставщиками и агентами, исключая посреднические цепочки и перепродажи. Это позволяет нам предлагать услуги «из первых рук» – как в России, так и в Турции. Такой подход даёт двойное преимущество: конкурентные цены и полный контроль над процессами. У нас налажено сотрудничество с локальными складами и таможенными брокерами, которые оперативно оформляют документацию и обеспечивают дальнейшую отправку грузов, будь то экспорт или импорт. Это основа нашей работы во внешнеэкономической деятельности.

М. Ч.: – Наши ключевые преимущества – круглосуточная работа и обширная инфраструктура. В России мы располагаем семью железнодорожными сервисами:



Омск, Тальцы, Сургут, Чита, Благовещенск и другие. Для клиентов, будь то экспедиторы или грузовладельцы, это означает значительную экономию, ведь многие конкуренты вынуждены перекупать наши же услуги. Добавьте к этому гибкость: мы берёмся за сложные задачи, будь то нестандартная погрузка или срочная доставка. Клиент для нас всегда на первом месте.

– В связи с геополитическими изменениями логистические маршруты активно смещаются в сторону Стамбула. Как это повлияло на вашу компанию?

Л. Х.: – Объёмы работы существенно выросли, и мы восприняли это как возможность для развития.

– Jupiter Logistics Group – компания с командой профессионалов, имеющих многолетний опыт в логистике и торговле. Расскажите о коллективе.

М. Ч.: – У нас замечательные сотрудники, и мы продолжаем расширять штат! В Jupiter собралась молодая, амбициозная и сплочённая команда. Каждый готов подхватить задачи коллег: например, менеджер по внутренним перевозкам легко взаимодействует с клиентами по ВЭД. Это обеспечивает взаимозаменяемость и оперативность.

– Какие виды транспорта вы используете?

М. Ч.: – Все возможные: автомобильный, железнодорожный, морской, авиационный – в любых комбинациях для оптимизации сроков и стоимости.

– Работаете ли с опасными или ценными грузами? Предоставляете ли страхование?

Л. Х.: – Да, перевозим грузы любых категорий. Страхование – обязательный этап: мы сотрудничаем с проверенными партнёрами, такими как «Ингосстрах» и «Золотые ворота». Благодаря этому наши клиенты избегают рисков. У нас каждая погрузка защищена.

– Каковы на сегодня приоритетные задачи компании? Поделитесь с читателями планами по развитию Jupiter Logistics Group на 2025 год и на более отдалённую перспективу.

Л. Х.: – Во-первых, планируем создать собственный отдел декларирования и получить лицензию на таможенное брокерское обслуживание. Сейчас мы выступаем агентами, но хотим расширить спектр услуг.

Во-вторых, инвестируем в контейнерное оборудование. По внутренней логистике планируем добавить новые железнодорожные сервисы к существующим семи. В долгосрочной перспективе – укрепление позиций на турецком направлении и более тесное сотрудничество по другим странам.



МИНИ-СПЕЦТЕХНИКА «АТЛАНТ» – ЭКОНОМИЯ ВАШИХ РЕСУРСОВ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА И ПРЕДПРИЯТИЙ ЖКХ



ООО «НПО «АТЛАНТ»

info@atlant.ooo

Юридический адрес:

141983, Московская область, г. Дубна,
ул. Программистов, д. 4, стр. 2, офис 205
НПОАТЛАНТ.РФ +7 982 982-99-55

127106, г. Москва, Муниципальный округ Марфино,
ул. Гостиничная д.9, офис 444

Почтовый адрес:

127106, г. Москва, Муниципальный округ Марфино,
ул. Гостиничная д.9, офис 444



ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ИЗ РОССИИ В ТУРЦИЮ, ЕВРОПУ И ДАЛЬНИЙ ВОСТОК



На правах рекламы

+7 495 645 68 12

salesmoscow@logitransport.com

vk.com/logitrans

www.logitransport.com



30 ЛЕТ
YEARS  **TransRussia**

30-я Международная выставка
транспортно-логистических услуг,
складского оборудования и технологий

 **SkladTech**

5-я Специальная экспозиция
складской техники, систем хранения,
погрузо-разгрузочного оборудования
и средств автоматизации склада



ВСЕ РЕШЕНИЯ
ДЛЯ ТРАНСПОРТНОЙ
И СКЛАДСКОЙ
ЛОГИСТИКИ

17-19.03.2026

Москва, Крокус Экспо



ОРГАНИЗАТОР
ORGANISER



Получите
бесплатный билет
transrussia.ru