Влияние изменений законодательства на стратегию логистической компании

Мухамеджанова Маргарита Рафиковна
магистрант, Корпоративная отчетность и право в бизнесе, экономика, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Новороссийский филиал, margarita515015@gmail.com,

Воблая Ирина Николаевна
к.э.н., доцент кафедры «Экономика, финансы и менеджмент», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Новороссийский филиал, savinvaav@mail.ru

В статье выполнено комплексное исследование влияния трансформации законодательного ландшафта, обусловленного введением ограничительных мер (санкций), на стратегию развития логистической компании мультимодального профиля с приоритетом на контейнерных перевозках и автодоставке. Рассмотрены ключевые изменения в международном и национальном регулировании, выступившие в качестве экзогенного шока для глобальных цепочек поставок. Проанализированы конкретные операционные последствия указанных изменений, включая уход с рынка крупнейших международных контейнерных линий и введение запретов на прямое автомобильное сообщение с ЕС. В ходе работы детально изучена реконфигурация основных логистических маршрутов. Выявлена критически возросшая стратегическая роль порта Новороссийск как ключевого узла для импорта и экспорта, что одновременно создает риски перегруженности его мощностей. В рамках исследования проведен анализ влияния данных факторов на стоимостные параметры и профиль рисков компании. Выявлена трансформация структуры рисков, где на первый план вышли регуляторные (санкционные), политические и репутационные угрозы, оттеснив традиционные операционные риски. На основании проведенного анализа сформулированы стратегические императивы для логистической компании в новых условиях. Определена необходимость смены парадигмы с оптимизации стоимости на обеспечение устойчивости и легитимности цепочек поставок.

Ключевые слова: транспортная логистика, мультимодальные перевозки, санкционное законодательство, логистическая стратегия, контейнерные перевозки, таможенное регулирование, логистические риски, трансграничные перевозки.

Цель исследования – установить особенности влияния изменений законодательства на стратегию логистической компании. Проблема исследования состоит в том, что современная логистическая компания мультимодального профиля функционирует в высокоинтегрированной глобальной системе, где эффективность и рентабельность напрямую обусловлены стабильностью правовой среды. Стратегия такой компании, особенно с фокусом на контейнерные и сопутствующие автомобильные перевозки, является производной от комплекса международных и национальных нормативных актов, регулирующих таможенные процедуры, транспортную безопасность, экологические стандарты и условия конкуренции. Резкое изменение этого законодательного ландшафта, наблюдаемое в последние годы в связи с введением ограничительных мер (санкций) в отношении Российской Федерации, выступает в качестве мощного экзогенного шока. Данный шок требует не тактических корректировок, а фундаментального пересмотра логистических стратегий, перестройки операционных моделей и глубокой переоценки профиля рисков.

Ключевым фактором, переопределившим стратегию логистических компаний, стал уход с российского рынка значительной части крупнейших международных контейнерных линий (Maersk, CMA CGM, Hapag-Lloyd и др.) вследствие введённых ограничений и рисков вторичных санкций. Данное событие привело к нескольким стратегически важным последствиям[1,2].

Как отмечает в своем исследовании Симонов А.В., во-первых, произошло резкое сокращение прямых контейнерных сервисов в ключевые порты Балтийского и Черноморского бассейнов. Компании, чья стратегия была завязана на обеспечении импорта комплектующих и потребительских товаров из Юго-Восточной Азии и Европы по принципу «от двери до двери» с использованием единого сквозного коносамента, столкнулись с разрывом логистических цепочек. Это потребовало перехода на схему работы с нишевыми или локальными судоходными компаниями, а также активного использования транзитных хабов. В частности, порты Турции (в первую очередь, Стамбул, Мерсин, Измир) превратились в критически важные перевалочные узлы. Контейнеры, следующие из Азии, теперь часто выгружаются в турецких портах, откуда осуществляется их дальнейшая переотправка в Россию фидерными судами или альтернативными видами транспорта. Данная реконфигурация не только увеличила среднее время транзита на 14-21 день, но и привела к значительному росту комплексных логистических издержек, включая стоимость дополнительной перевалки, хранения и обработки документации[3].

Во-вторых, экспортные потоки, особенно в направлении Европы, также подверглись кардинальной трансформации. Санкционные ограничения на поставку отдельных категорий товаров, сложности с оплатой и страхованием грузов вынудили логистических операторов искать новые рынки и маршруты. Усилилась переориентация экспорта на дружественные страны, что потребовало от компаний развития компетенций в работе с портами Кавказа, Центральной Азии и Ближнего Востока. Стратегия компании в данной ситуации смещается от оптимизации стоимости к обеспечению надежности и легитимности цепочки поставок, что включает в себя усиленный контроль в отношении всех участников процесса[4].

В контексте возникших ограничений на северо-западном направлении, порт Новороссийск приобрел роль одного из ключевых стратегических логистических хабов. Его значение для компаний, фокусирующихся на контейнерных перевозках, резко возросло. Во-первых, порт стал основными воротами для импорта, идущего через турецкий хаб, а также для грузов из Ин-

дии, Ближнего Востока и Северной Африки. Во-вторых, он играет критическую роль в обеспечении экспортных потоков, в том числе в рамках реализации договоренностей в формате «Север-Юг». Однако данная концентрация создает и новые риски. Увеличение грузопотока ведет к рискам перегруженности терминалов, роста времени обработки судов и вагонов. Стратегия логистической компании в этой связи должна включать в себя диверсификацию портов захода в Черноморско-Азовском регионе (Тамань, Кавказ, Туапсе), а также инвестиции в долгосрочные отношения с терминальными операторами и развитие собственных или арендованных мощностей для консолидации и хранения грузов в зоне порта. Кроме того, необходимо учитывать возросшие требования к безопасности и страхованию в связи с общей геополитической напряженностью в регионе[5].

Котов, Е. А. подчеркивает, что изменения в законодательстве, запрещающие въезд грузовых автомобилей российской регистрации на территорию ЕС и стран, присоединившихся к санкциям, привели к кардинальной перестройке сухопутных логистических коридоров. Основным маршрутом для грузов, следующих между Россией и Европой, стал транзит через территорию Республики Беларусь с последующей передачей грузов в приграничных пунктах (напр., в Литве или Польше) контрагентам из третьих стран, чаще всего из Беларуси, Сербии, Турции или Казахстана. Данная схема, известная как «перевалка», значительно усложняет организацию перевозки. Стратегические последствия для логистической компании носят комплексный характер. Во-первых, резко возрастают транзакционные издержки и сроки доставки из-за необходимости привлечения дополнительных посредников, оформления множества договоров перевозки и экспедирования, а также увеличения времени на пограничных переходах. Во-вторых, существенно повышаются операционные риски: риски повреждения груза при перегрузке, риски несвоевременного предоставления подвижного состава партнером, риски расхождения в документации. В-третьих, возникает потребность в формировании или поиске надежной сети проверенных партнеров-перевозчиков в Беларуси и других странах, что требует времени и инвестиций. Все это приводит к удорожанию конечной услуги для клиента и снижает её предсказуемость[6].

Пятый пакет санкций ЕС запретил автотранспортным предприятиям России и Беларуси транзит по территории Евросоюза, резко снизив провозные мощности и вынудив перенаправить потоки через Беларусь, где сохраняются исключения для определенных грузов, таких как удобрения. Автоперевозки из Европы в Россию теперь преимущественно идут через белорусскую территорию, избегая прямого транзита ЕС, что увеличивает расстояние на 20–40% и время доставки, повышая топливные и таможенные издержки. Это особенно актуально для контейнерных автодоставок, где мультимодальные операторы сталкиваются с необходимостью комбинировать железнодорожный и автомобильный транспорт для обхода ограничений. Влияние на стратегию проявляется в росте рисков конфискации грузов и штрафов за несоблюдение CMR с отметками загрузки до апреля 2022 года, требуя от компании усиления юридического сопровождения и страхования. Общая стоимость перевозок выросла на 69% за три года из-за удлинения цепочек и поиска альтернативных перевозчиков из Польши, Литвы или Турции. Логистическая компания вынуждена оптимизировать маршруты через Беларусь, интегрируя их с морскими поставками из Новороссийска[7].

Структурные изменения в законодательстве и международной политике, связанные с введением ограничительных мер, оказали нелинейное и мультипликативное воздействие на экономику логистических операций. Для компании мультимодального профиля, чья деятельность интегрирована в глобальные цепочки, это выразилось в фундаментальном пересчете всех стоимостных параметров и кардинальной трансформации профиля рисков, где традиционные операционные угрозы отошли на второй план перед лицом новых регуляторных и геополитических вызовов.

Как отмечает в своем исследовании Покровская О. Д., системный рост стоимости логистических услуг является следствием наложения нескольких факторов, каждый из которых вносит существенный вклад в итоговую калькуляцию. Уход основных международных перевозчиков привел к сокращению предложения и монополизации рынка нишевыми и локальными игроками. По данным аналитиков рынка, стоимость доставки 40-футового контейнера (FEU) из ключевых портов Китая (Шанхай, Нинбо) в порты Черноморского бассейна (включая Новороссийск) через транзитные хабы Турции в период с 2021 по 2023 год увеличилась в 2.5–4 раза. Если в докризисный период ставка колебалась в диапазоне 2000–3500 долларов США за FEU, то к началу 2023 года она достигала 8000–12000 долларов США. Это связано не только с дисбалансом спроса и предложения, но и с удлинением маршрута: добавление перевалки в Стамбуле или Мерсине увеличивает дистанцию и время цикла судна, что ложится дополнительными операционными расходами на перевозчика, неизбежно переносимыми на клиента[9].

Страховой сектор, крайне чувствительный к санкционным рискам, кардинально пересмотрел свои тарифы. Страхование грузов (cargo insurance), особенно для критических категорий товаров (высокотехнологичное оборудование, товары двойного назначения), подорожала на 150–300%. Более того, рынок стал сегментированным: ставки для грузов, следующих в «дружественные» страны, и для грузов, ассоциированных с «санкционными» юрисдикциями, различаются кратно. Отдельным драйвером роста стало страхование военных рисков для судов, заходящих в акваторию Черного и Азовского морей. Премии по таким полисам, по оценкам международных брокеров (например, Marsh, Willis Towers Watson), в 2023 году колебались от 1% до 5% от стоимости судна и груза за один рейс, что в абсолютных цифрах могло составлять сотни тысяч долларов дополнительных расходов, распределяемых между судовладельцем и грузовладельцем[10].

Усложнение маршрутов привело к возникновению новых статей расходов:

- **Стоимость перевалки в хабах:** Плата за терминальную обработку (THO) и хранение контейнера в портах Турции или стран Кавказа добавляет к итоговой стоимости 500–1500 долларов США за единицу.
- **Удорожание автодоставки:** Перенаправление автомобильных потоков через Беларусь увеличило среднее расстояние перевозки между ЕС и центральными регионами России на 15–25%. С учетом роста цен на дизельное топливо и платы за проезд по автодорогам Беларуси и России, это привело к увеличению стоимости автоперевозки на 1 км на 20–35%. Кроме того, практика «перевалки» груза на границе требует оплаты услуг местного экспедитора, аренды склада временного хранения и дополнительной погрузочно-разгрузочной работы, что добавляет фиксированную надбавку в размере 700–1200 евро за рейс[11].
- **Простои и демереджи:** Увеличение времени обработки в портах (например, в Новороссийске из-за возросшей нагрузки) и на пограничных переходах ведет к превышению лимитов бесплатного пользования контейнером и автотранспортом. Штрафные санкции (демередж и детеншн) стали регулярной статьей расходов, которая в некоторых случаях может составлять до 10% от транспортной составляющей.

Операционные риски, сохраняя свою актуальность, изменили природу. Риск перегруженности инфраструктуры трансформировался из локальной проблемы в системную угрозу надежности всей цепочки поставок. Хронические задержки в ограниченном числе альтернативных узлов и на пограничных переходах вынуждают клиентов накапливать буферные запасы, что, в свою очередь, ведет к росту их общих логистических издержек. При этом зависимость от длинной цепочки посредников повышает уязвимость к каскадным сбоям, когда инцидент

у одного субподрядчика (забастовка, административное приостановление деятельности) парализует движение груза на всем маршруте. Новые реалии также обострили валютные и расчетные риски. Ограничения, наложенные на традиционные механизмы международных расчетов, вынуждают использовать сложные схемы с участием посреднических банков в третьих странах и расчеты в национальных валютах. Это не только увеличивает транзакционные издержки, но и создает риск неисполнения обязательств контрагентом из-за технических или регуляторных препятствий при конвертации и переводе средств. Наконец, репутационный риск приобрел критическое значение в контексте работы на международном рынке, даже с «дружественными» партнерами. Любое, даже косвенное, попадание в поле зрения санкционных органов или публичное ассоциирование с нарушением ограничительных режимов способно нанести долгосрочный и, зачастую, невосполнимый ущерб деловой репутации компании, перекрыв возможности для будущей кооперации с добросовестными международными игроками и инвесторами[12].

Таким образом, изменения законодательства, прежде всего в части санкционных ограничений, оказали глубокое преобразующее воздействие на стратегию логистической компании мультимодального профиля. Из субъекта, оптимизирующего глобальные цепочки поставок, компания вынуждена трансформироваться в субъекта, обеспечивающего жизнеспособность и легитимность реконфигурированных, зачастую менее эффективных, логистических коридоров. Стратегическими императивами становятся: диверсификация географии маршрутов и партнеров, развитие собственной инфраструктуры или эксклюзивных партнерств в ключевых узлах (таких как порт Новороссийск), построение гибких и избыточных цепочек, глубокая интеграция compliance-процедур во все операционные процессы, а также активная работа по хеджированию валютных и политических рисков. Успешная адаптация к новым условиям определяется способностью компании перевести управление повышенными издержками и рисками из плоскости оперативных проблем в плоскость долгосрочной конкурентной стратегии, основанной на устойчивости и надежности, а не только на стоимости.

Литература

1. Смыслов, Г. С. Анализ влияния санкций на развитие транспортно-логистических услуг в России / Г. С. Смыслов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2025. — № 15 (566). — С. 93-96. — URL: https://moluch.ru/archive/566/124081.
2. Гарнов А.П. Тенденции развития российской логистики: прогнозы и действительность // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2023. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-rossiyskoy-logistiki-prognozy-i-deystvitelnost (дата обращения: 10.12.2025).
3. СИМОНОВ К. В. Российская логистика и управление цепями поставок: вызовы и актуальные решения // Управленческие науки. 2024. ТОМ 14, №1.
4. Быкова, О. Н. Вызовы и перспективы развития рынка транспортно-логистических услуг / О. Н. Быкова, И. В. Пустохина // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 63-70.
5. Абугалиева Н.. Экологическое направление развития логистики // Актуальные исследования. 2023. №46 (176). URL: https://apni.ru/article/8887-ekologicheskoe-napravlenie-razvitiya-logistik.
6. Котов, Е. А. Нормативно-правовые основы логистики в России: состояние и проблемы / Е. А. Котов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024 —№ 9 (508). — С. 245-247.
7. Петрова А.В. Влияние импортозамещения на логистические цепочки поставок // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023 – № 2-2. – С. 252-257; URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2722.
8. Левченко Н. В. Корпоративная стратегия международной логистической компании в условиях санкций запада // Инновации и инвестиции. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-strategiya-mezhdunarodnoy-logisticheskoy-kompanii-v-usloviyah-sanktsiy-zapada (дата обращения: 10.12.2025).
9. Покровская О. Д. Ответы российской логистической системы на вызовы западных санкций: обход или нивелирование? //Бюллетень результатов научных исследований. - 2022. - №. 4. - С. 48-73.
10. Агамагомедова Е.В., Коварда В.В. Направления совершенствования логистической деятельности в России в императиве развития экспортного потенциала // Вестник Евразийской науки, 2021 №3.
11. Покровская Оксана Дмитриевна, Воробьев Александр Алфеевич, Мигров Александр Алексеевич, Шевердова Мария Вячеславовна, Ульяницкая Виктория Игоревна, Власенский Артем Андреевич Альтернативная логистика Российской Федерации в условиях западных санкций // IJAS. 2022. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/alternativnaya-logistika-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-zapadnyh-sanktsiy (дата обращения: 10.12.2025).
12. О. Д. Покровская Логистические транспортные системы россии в условиях новых санкций // БРНИ. 2022. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskie-transportnye-sistemy-rossii-v-usloviyah-novyh-sanktsiy (дата обращения: 10.12.2025).

The impact of legislative changes on the logistics company's strategy

Mukhamedzhanova M.R., Voblaya I.N.
Financial University under the Government of the Russian Federation

The article provides a comprehensive study of the impact of the transformation of the legislative landscape caused by the introduction of restrictive measures (sanctions) on the development strategy of a multimodal logistics company with a priority on container transportation and road delivery. The key changes in international and national regulation that have acted as an exogenous shock to global supply chains are considered. The specific operational consequences of these changes are analyzed, including the withdrawal of the largest international container lines from the market and the introduction of bans on direct road traffic with the EU.In the course of the work, the reconfiguration of the main logistics routes was studied in detail. The critically increased strategic role of the port of Novorossiysk as a key hub for import and export has been revealed, which simultaneously creates risks of overloading its capacities. The study analyzed the impact of these factors on the cost parameters and risk profile of the company. The transformation of the risk structure has been revealed, where regulatory (sanctions), political and reputational threats have come to the fore, pushing aside traditional operational risks. Based on the analysis, the strategic imperatives for the logistics company in the new conditions are formulated. The need for a paradigm shift from cost optimization to ensuring the sustainability and legitimacy of supply chains has been identified.

Keywords: transport logistics, multimodal transportation, sanctions legislation, logistics strategy, container transportation, customs regulation, logistical risks, cross-border transportation.

References

1. Smyslov, G. S. (2025). Analysis of the Impact of Sanctions on the Development of Transport and Logistics Services in Russia. Young Scientist, No. 15 (566), pp. 93–96. URL: https://moluch.ru/archive/566/124081
2. Garnov, A. P. (2023). Trends in the Development of Russian Logistics: Forecasts and Reality. Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics, No. 5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-rossiyskoy-logistiki-prognozy-i-deystvitelnost (accessed: 10.12.2025)
3. Simonov, K. V. (2024). Russian Logistics and Supply Chain Management: Challenges and Current Solutions. Management Sciences, Vol. 14, No. 1.
4. Bykova, O. N., & Pustokhina, I. V. (2020). Challenges and Prospects for the Development of the Transport and Logistics Services Market. Economics, Entrepreneurship and Law, Vol. 10, No. 1, pp. 63–70.
5. Abugalieva, N. (2023). Environmental Direction of Logistics Development. Current Research, No. 46 (176). URL: https://apni.ru/article/8887-ekologicheskoe-napravlenie-razvitiya-logistik
6. Kotov, E. A. (2024). Regulatory and Legal Framework of Logistics in Russia: State and Problems. Young Scientist, No. 9 (508), pp. 245–247.
7. Petrova, A. V. (2023). The Impact of Import Substitution on Logistics Supply Chains. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, No. 2-2, pp. 252–257. URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2722
8. Levchenko, N. V. (2023). Corporate Strategy of an International Logistics Company under Western Sanctions. Innovations and Investments, No. 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-strategiya-mezhdunarodnoy-logisticheskoy-kompanii-v-usloviyah-sanktsiy-zapada (accessed: 10.12.2025)
9. Pokrovskaya, O. D. (2022). Responses of the Russian Logistics System to the Challenges of Western Sanctions: Bypassing or Leveling? Bulletin of Research Results, No. 4, pp. 48–73.