

23.11.2026

Логистика принудительной диверсификации: предварительные итоги 2026 года и контуры 2027-го

Уходящий год стал для российской экспортной логистики временем тектонического сдвига. Летняя «перенастройка» переросла в экстренную перестройку системы, в основном из-за южного направления: отдельные эксперты при этом даже утверждали, что Черноморский узел фактически вышел из строя. Рынок в авральном режиме искал обходные пути, порты Балтики, Каспия и Дальнего Востока продолжили принимать объёмы перенаправленных потоков.

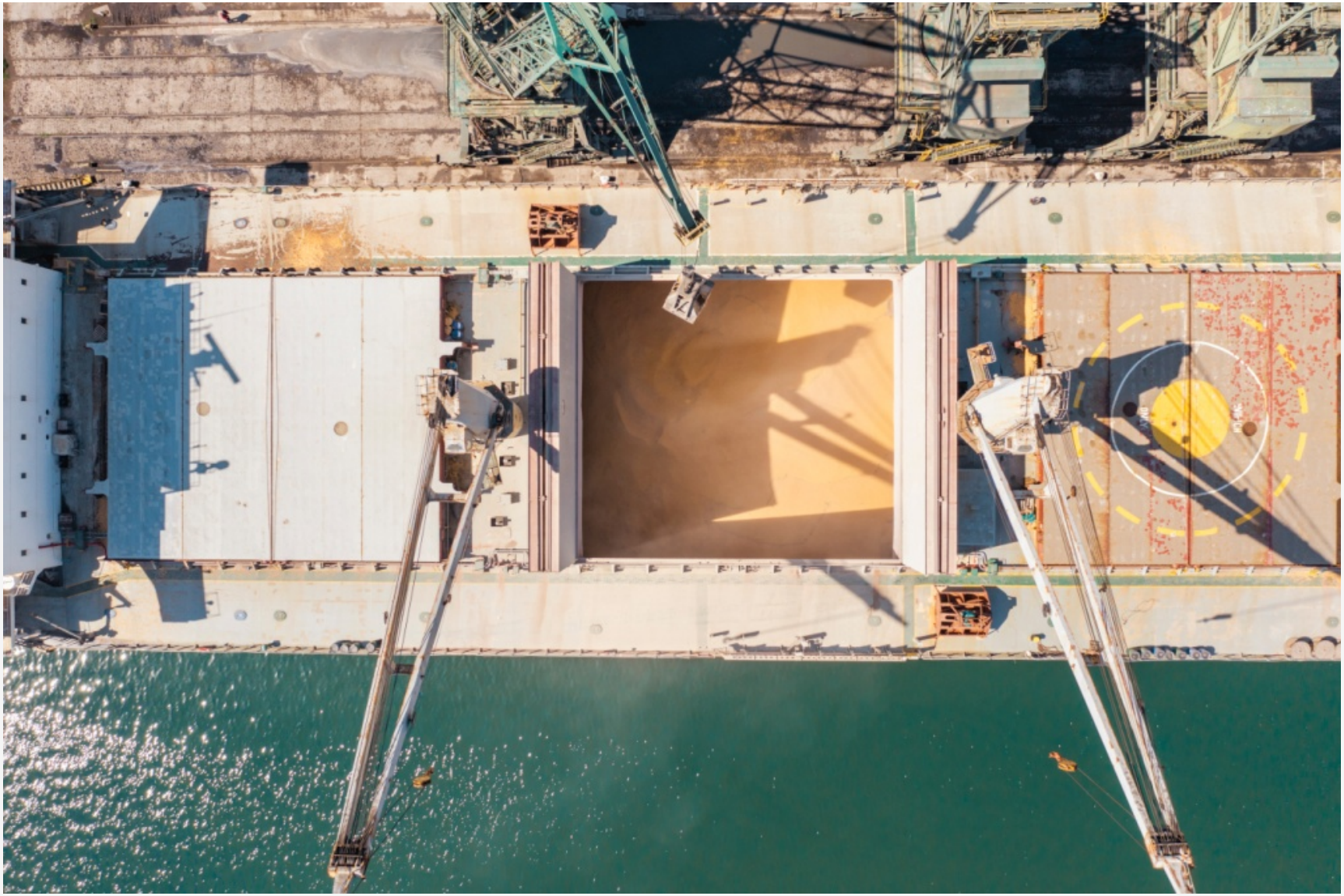
Сентябрьская статистика зернового экспорта показывает масштаб изменений. По данным Российского зернового союза, через Новороссийск за месяц отгрузили 177,8 тыс. тонн зерна против почти 2,4 млн тонн годом ранее. Общий экспорт основных видов зерна сократился в 3,8 раза, до 1,7 млн тонн. При этом через Усть-Лугу прошло 530,2 тыс. тонн, через Высоцк — 342 тыс. тонн; на эти два балтийских порта пришлось около половины сентябрьских отгрузок.

Эти цифры отражают одновременно способность рынка к быстрой адаптации и пределы такой адаптации. Перенаправить груз можно быстрее, чем создать новые терминальные мощности, обеспечить дополнительный парк вагонов и согласовать устойчивый график судозаходов. Даже если альтернативный порт располагает свободной

перевалкой, весь маршрут должен выдерживать нужный объём и сроки на каждом участке, от станции отправления до конечного покупателя.

Поэтому оценивать альтернативный маршрут только по тарифу или расстоянию — рискованно. Экспортёрам сегодня особенно важна полная стоимость доставки: железнодорожный тариф, подача и уборка вагонов, перевалка, хранение, фрахт, страхование, дополнительные операции и стоимость денег на период нахождения груза в пути. Более протяжённый маршрут увеличивает потребность в оборотном капитале; задержка может привести к срыву контрактного окна или дополнительным расходам на хранение. Для массовых грузов даже небольшое удорожание тонны способно заметно повлиять на маржу сделки.

Альтернативные направления при этом не взаимозаменяемы. Балтика может принять часть зернового экспорта, но её возможности зависят от специализации терминалов, железнодорожного подвоза и наличия судов. Дальний Восток важен для торговли с азиатскими рынками, однако железнодорожная инфраструктура уже работает в условиях конкуренции разных грузов за пропускную способность. Каспийское направление подходит для отдельных потоков в Иран и соседние страны, но не заменяет морские порты юга для всех товарных групп и рынков. Северный морской путь развивается: глава «Росатома» в сентябре оценил возможный объём перевозок в 2026 году более чем в 40 млн тонн. Однако общий тоннаж СМП сам по себе не означает, что маршрут доступен для любого экспортёра: значение имеют номенклатура грузов, сезонность, ледовые условия, наличие флота и расписание.



Рынок контейнерных перевозок требует отдельного подхода. В августе FESCO сообщила о развитии железнодорожных и интермодальных сервисов через Владивосток и Санкт-Петербург для доставки грузов на юг России, а также об организации отправок из южных регионов в Азию через Владивосток. Это пример того, как оператор создаёт дополнительные варианты движения грузов без ожидания масштабного строительства. Однако наличие сервиса ещё не гарантирует нужную частоту отправок, конкурентную цену и достаточную ёмкость в пиковый период. Перед переключением следует запросить у оператора подтверждённые сроки, доступные объёмы, перечень ограничений и условия ответственности за задержку.

Сходная осторожность нужна при оценке новых международных возможностей. В октябре президент США Дональд Трамп объявил о договорённости по поставкам российского дизельного топлива на мировой рынок: первоначальный объём превышает 300 тыс. тонн, далее назывались 500 тыс. тонн в ноябре и до 1 млн тонн в последующие месяцы. Reuters отмечало, что фактические поставки зависят, в частности, от состояния российских нефтеперерабатывающих мощностей и логистических ограничений. Для экспортёров это пока повод отслеживать изменение условий, не считая весь заявленный объём гарантированным грузопотоком. Политическое решение, доступность топлива, готовность НПЗ, танкерный флот, страхование и платёжная схема должны сложиться одновременно.

Таким образом, главный итог 2026 года — принудительная смена географии экспорта. Рост объёмов отошёл на второй план, логистика стала самостоятельным фактором конкурентоспособности.



STRATEGIES FOR BUSINESS IN MOSCOW

Похоже, что в 2027 год российская экспортная логистика войдёт с новым набором ограничений. Главный вопрос для бизнеса теперь состоит в том, сколько стоит такая перестройка и насколько надёжно она обеспечивает выполнение экспортных контрактов. В 2027 году инфраструктурные проекты могут расширить выбор маршрутов, но сроки ввода и реальная провозная способность требуют отдельной проверки. Например, Институт экономики и развития транспорта ранее прогнозировал, что контейнерные перевозки по сети РЖД могут достигнуть 8 млн TEU в 2027 году. Однако это прогноз для сети в целом, а не гарантия наличия мощности на конкретном направлении. Для планирования экспортной сделки важны данные по нужному участку, станции, терминалу и периоду отправки.

Что следует сделать экспортёрам уже сейчас? Во-первых, составить карту критических точек маршрута и определить, какие из них способны остановить поставку. Во-вторых, заранее согласовать резервный вариант с оператором, терминалом и перевозчиком. В-третьих, сравнивать маршруты по полной стоимости и времени доставки, включая финансирование запасов и возможные штрафы. В-четвёртых, предусмотреть в контрактной работе порядок изменения пункта отгрузки, распределение дополнительных расходов и механизм согласования задержек. Наконец, регулярно пересчитывать экономику маршрутов: тарифы, доступность подвижного состава и условия страхования меняются быстрее, чем строится новая инфраструктура.

Добавим, что диверсификация сама по себе не устраняет логистический риск. Она помогает управлять им, если резервный маршрут действительно доступен, его стоимость заранее известна, а переключение не требует заново выстраивать всю цепь поставки. В 2027 году преимущество получат те российские компании, которые будут оценивать логистику как часть экономики экспортного контракта: иметь несколько рабочих сценариев, понимать цену каждого из них и принимать решение до того, как ограничение превратится в срыв поставки.

* *Фотографии представлены из фотобанков: Shutterstock, Getty Image*