УДК 656.07

ТРАНСФОРМАЦИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК И БУДУЩЕЕ ЛОГИСТИКИ БЕЛАРУСИ: АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

С. А. АЛЕКСАНДРОВА, А. В. СЕВРЮКОВА
Белорусско-Российский университет
Могилев, Беларусь

Последние годы стали для белорусской логистики периодом серьёзных испытаний. В такой ситуации особенно возрастает ценность экспертного знания, что дает возможность оценить не только текущее состояние отрасли, но и её ближайшие перспективы. В рамках аналитического исследования изучались фактические данные о работе отрасли, мнение и позиции регулятора и лидеров отрасли – министра транспорта и коммуникаций, генерального директора «БАМАП», а также руководителей и специалистов, работающих в отрасли [1, 2].

Главный тренд цепей поставок и логистики последних лет – это *географическая переориентация* на восток. Беларусь не утрачивает полностью свою транзитную функцию, но ее содержание меняется. Экспертные оценки демонстрируют смещение транзитной активности с западноевропейского направления на восточное и южное. Основными направлениями стали Россия, Китай, страны ЕАЭС, что формирует новые цепочки поставок через эти страны, а также Турцию, порты Черного моря и международный коридор «Север – Юг». Развиваются новые направления. Высокие темпы роста демонстрируют менее востребованные ранее маршруты – Иран, Азербайджан, Турция, Таджикистан, Узбекистан и азиатские страны «дальней дуги».

Происходящие изменения меняют не только географию, но и технологию перевозок – исторически традиционная прямолинейная география (унимодальные перевозки в страны Европы автомобильным и железнодорожным транспортом) заменяется *мультимодальными схемами* и способствует развитию *новых международных логистических коридоров*. Это востребованные маршруты в комбинации автомобильного, железнодорожного и морского транспорта, включая контейнерные перевозки по коридору «Север – Юг» и новые направления в Азии и на Ближнем Востоке.

Еще один важный тренд на стыке технологии и политики – это *цифровизация отрасли* и ужесточающиеся *нормативные ограничения*. Электронные документы, цифровые системы контроля, электронный обмен разрешениями и цифровое управление транспортными процессами становятся необходимыми элементами дальнейшего развития, приводящими к существенным экономическим выгодам, особенно в долгосрочной перспективе. «Прозрачное» нормативное поле формирует четкие и понятные правила работы и закрывает возможность недобросовестной конкуренции.

Происходящие изменения, однако, сопровождаются рядом проблем.

Ключевой проблемой является *усложнение логистических цепочек*. Современная доставка все чаще предполагает участие нескольких перевозчиков, перегрузку или перецепку, дополнительные проверки и использование

посредников. В результате возрастают продолжительность перевозки, количество потенциальных точек сбоя и общая себестоимость. Рост затрат связан не только непосредственно с тарифом перевозчика. Значительную роль играют нерациональные простои, ошибки при оформлении, вероятность которых возрастает из-за несогласованности действий участников в сложных транспортных схемах, а также неизбежно появляющиеся в условиях дефицита пропускной способности неэффективно построенные маршруты.

Существует еще одна проблема, которая приводит к росту затрат, общей неустойчивости и непредсказуемости цепей поставок, а также глобально наносит ущерб суверенитету отрасли, – это *зависимость от инфраструктуры сопредельных государств*. Рост грузопотока в восточном направлении опередил развитие пограничной и портовой инфраструктуры. Требуется масштабная модернизация, призванная увеличить пропускную способность и сократить время нахождения транспорта на границе. Однако Беларусь не имеет в этом значимых рычагов влияния.

Процессы *цифровизации* формируют новые вызовы: проблемы адаптации и настройки инфраструктуры, инвестиции в финансирование цифровизации и обучение персонала, отработка новых процедур. Все это занимает время и ресурсы.

В дополнение к объективным прикладным проблемам усиливается *конкурентное давление*. В экспертных оценках присутствуют ожидания усиления конкуренции со стороны зарубежных перевозчиков и экспедиторов, работающих в условиях большей свободы действий, мнение о снижении платежеспособного спроса и переходе части компаний от развития к сохранению существующих позиций, что ударит по рынку финансово.

Несмотря на все вызовы, полученные данные свидетельствуют о значимом прогрессе. После определенного спада в начале 20-х гг. отрасль наращивает показатели – в 2025 г. экспорт транспортных услуг достиг 107,6 % при задании 105,2 %, а доля транспортной деятельности в ВВП страны составила 5,2 % [2]. Логистика Беларуси уверенно переходит от транзитно-ориентированной модели, связанной с европейским направлением, к более диверсифицированной системе.

Большинство экспертов рассматривают происходящую перестройку как источник новых возможностей для компаний, способных осваивать новые рынки, работать с мультимодальными схемами и выбирать специализированные ниши.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Александрова, С. А.** Оценка состояния и тенденций развития логистики Беларуси на основе экспертных оценок / С. А. Александрова, А. В. Севрюкова // Транспорт и логистика устойчивого развития территорий, бизнеса, государства (драйверы роста, тренды и барьеры) : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 27 нояб. 2025 г. – М. : Гос. ун-т управления, 2026.

2. Министр транспорта и коммуникаций – об итогах и перспективах развития отрасли // Ассоциация международных автомобильных перевозчиков. – URL: http://bamap.org/information/smi/2026_02_25_223048/ (дата обращения: 10.09.2026).