

ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНАЯ ЛОГИСТИКА В РОССИИ: КАК БИЗНЕС ИЩЕТ ВЫХОД ИЗ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА

Железнодорожные перевозки в России вошли в фазу затяжного кризиса: падение спроса, профицит парка, инфраструктурные узкие места и рост регуляторной неопределенности одновременно бьют по себестоимости и предсказуемости цепей поставок. На этом фоне компании начинают искать не точечные решения, а коллективные механизмы влияния. В конце ноября 2025 г. в рамках Совета профессионалов по цепям поставок (СПЦП) старта-вала рабочая группа по железнодорожной логистике. Ее задача – совместно вырабатывать практики, формировать консолидированную позицию бизнеса и переводить разрозненный опыт в устойчивые отраслевые стандарты.

Сегодняшнюю железнодорожную логистику можно охарактеризовать разнонаправленными трендами. С одной стороны, на ряде направлений рынок столкнулся с резким сжатием спроса на перевозки. В первую очередь это касается строительного комплекса и угольной отрасли, где объемы по отдельным маршрутам уменьшились на 30–40%. Для операторов подвижного состава это означает недозагрузку, обострение ценовой конкуренции и падение доходности.

С другой стороны, инфраструктура, особенно на Восточном и Южном полигонах, остается хронически перегруженной. Дефицит путевого развития, сортировочных мощностей и технических станций приводит к очередям, длительным простоям и конвенциям. Даже при падении объемов перевозок бизнес не получает стабильности: согласованные заявки выполняются не в полном объеме, графики срываются, сроки доставки растягиваются на недели.

При этом парадокс рынка в том, что профицит подвижного состава соседствует с его локальным дефицитом для конкретных грузов и маршрутов. Регулятор вынужден выводить часть пар-

ка, прежде всего полувагонов, в условно-бесплатный простой. Стоимость аренды вагонов за год снизилась в 2–3 раза, но даже эти ставки зачастую не покрывают эксплуатационных затрат операторов. В результате бизнес видит низкие цены и одновременно сталкивается с рисками несвоевременной подачи и выемки вагонов.

Для грузовладельца это означает главное – потерю предсказуемости. Планирование производства, запасов и контрактных обязательств усложняется: даже при соблюдении формальных процедур согласования заявок фактическое выполнение остается лотереей, управлять которой в одиночку становится все сложнее.

Ключевые блоки проблем: от узких мест до институциональных рисков

26 ноября 2025 г. прошла первая инициирующая встреча рабочей группы по железнодорожным перевозкам в СПЦП. В обсуждении участвовали грузовладельцы, логистические компании, представители регуляторов и отраслевые медиа. Формат был не презентационным, а рабочим: участники фиксировали проблематику и оценива-

ли, готово ли профессиональное сообщество к системной совместной работе.

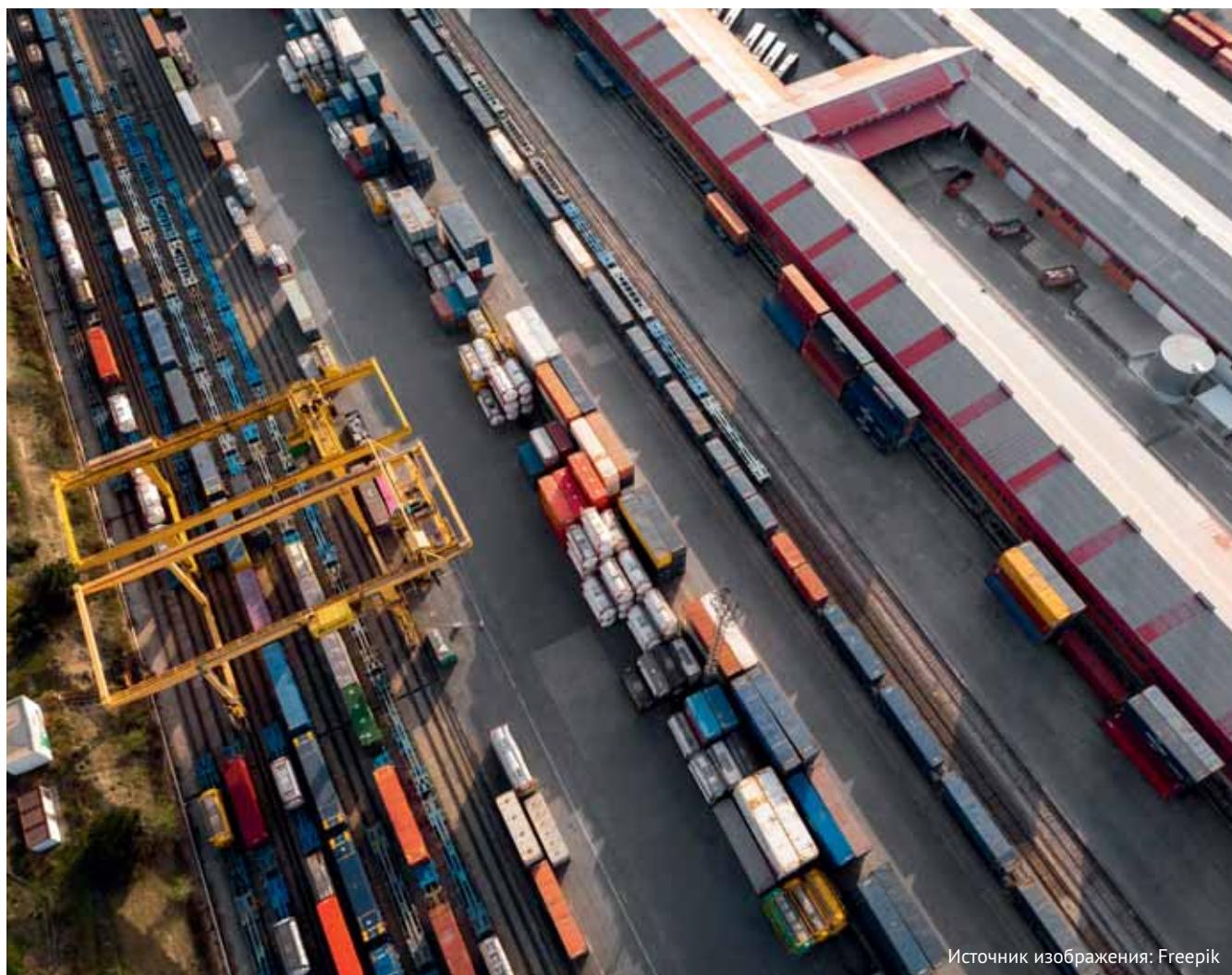
Ключевой вывод встречи – рынок одновременно сталкивается с краткосрочными шоками и долгосрочными структурными изменениями. Это уже не временный провал, а новая реальность, к которой нужно адаптировать стратегии закупки логистики, планирование мощностей и управление рисками.

По итогам обсуждения рабочая группа сформулировала практико-ориентированную повестку: вместо очередного списка жалоб – перечень задач, которые можно решать через кооперацию: обмен кейсами, совместная аналитика, выработка предложений для регуляторов и инфраструктурных монополий.

Участники рабочей группы выделили несколько системных блоков проблем, влияющих на операционную деятельность и стратегические решения компаний.

Инфраструктура: физические ограничения, которые нельзя игнорировать

Первый блок – инфраструктурные ограничения. Дефицит станционных



Источник изображения: Freepik

и подъездных мощностей у промышленных площадок, терминалов и ППЖТ напрямую влияет на оборот вагонов и стоимость логистики. Любая задержка на подходах, станции или внутренней инфраструктуре множится на всю цепочку.

Отдельно бизнес отмечает сложность взаимодействия с владельцами путей необщего пользования. Для части ППЖТ характерна непрозрачная тарифная политика и навязывание дополнительных платежей. Для грузовладельцев это превращается в скрытую надбавку к заявленной стоимости перевозки и усложняет расчет полной логистической себестоимости.

Дополнительный фактор – отсутствие прозрачных критериев приоритизации грузов. Сырьевые потоки (уголь, руда и другие массовые экспортные грузы) часто получают приоритет по отношению к промышленным и потребительским товарам. Для промышленности это трансформируется

в риск остановки линий и срывов поставок сырья или компонентов, которые, в отличие от угля, не имеют больших складских запасов.

Регуляторная среда: правила игры меняются в процессе

Ежегодная индексация тарифов по-прежнему учитывает в первую очередь потребности инфраструктурного монополиста и бюджетные параметры, а не отраслевую конъюнктуру. Для грузовладельцев и операторов это означает рост постоянных расходов при падении доходов и спроса.

Ключевая проблема – отсутствие прозрачных и единообразных правил по возврату порожних вагонов, распределению ответственности за простой и переопределению маршрутов. Бизнес сталкивается с ситуациями, когда уже погруженный состав может быть перенаправлен, что ломает цепочки поставок и увеличивает плеcho

перевозки. Финансовые последствия – дополнительные расходы, штрафные санкции от клиентов.

Операторы и грузовладельцы отмечают также непредсказуемость обработки заявок на перевозку: согласованные на стадии планирования объемы могут быть урезаны, перенесены или перераспределены. При этом обратная связь и объяснение логики решений часто остаются на уровне общих формулировок.

Цифровизация и документооборот: потенциал есть, формализации нет

Несмотря на то что система ЭТРАН существует давно, электронная железнодорожная накладная (ЭПД) до сих пор не встроена в единое пространство электронного документооборота компаний.

Ожидается, что пилотные решения по ЭПД начнут работать к марта 2026 г. Однако детали регламента,

юридическая значимость, формат интеграции с корпоративными системами (ERP, TMS, B2B-ЭДО) остаются не до конца определенными. Компании опасаются, что внедрение ЭПД приведет к появлению новых подстатусов, процедур согласования и требований к интеграции, которые фактически увеличивают, а не снижают административную нагрузку.

Для грузовладельцев цифровизация – это не вопрос удобства интерфейса, а элемент операционной устойчивости. Если электронные процессы не формализованы и не синхронизированы с регуляторной базой, цифровые инициативы превращаются в набор разрозненных пилотов без эффекта для себестоимости и скорости.

Подвижной состав: профицит в одном сегменте, дефицит в другом

На фоне профицита полувагонов рынок испытывает дефицит крытых вагонов и фитинговых платформ. Особенно остро это проявляется в сегменте контейнерных и наливных грузов, где требования к подвижному составу выше.

Отмена льготных тарифов на использование полувагонов без одновременного развития альтернативной инфраструктуры и парка усилила дисбаланс. Грузовладельцы вынуждены искать компромиссы между доступностью нужного парка, уровнем ставок и требованиями по срокам и сохранности грузов.

Для логистических директоров и руководителей по цепям поставок это означает необходимость пересматривать матрицу маршрутов, партнеров и типов подвижного состава, а также закладывать более широкий диапазон рисков в финансовое планирование.

Участники рабочей группы сходятся в одном: простого перечня проблем недостаточно. Рынку не хватает площадки, где бизнес может обмениваться отработанными решениями и вырабатывать совместную позицию по ключевым вопросам.

В рамках СПЦП формируется отдельный трек по вопросам железнодорожной логистики – направление, сфокусированное на интересах грузовладельцев. Это принципиальный акцент: в сообществе представлены производственные компании, ритейл и дистрибуторы, для которых железнодорожная дорога – инструмент обеспечения операционной устойчивости.



Источник изображения: Freepik

“

Планирование производства, запасов и контрактных обязательств усложняется: даже при соблюдении формальных процедур согласования заявок фактическое выполнение остается лотереей, управлять которой в одиночку становится все сложнее.

В 2026 г. железнодорожная тематика станет частью ключевых отраслевых мероприятий. В деловую программу выставки «Трансроссия» на 19 марта 2026 г. планируется отдельная сессия по ж/д-перевозкам, а 21 октября 2026 г. – профильная сессия на 13-м SCM Конгрессе руководителей цепей поставок в кластере «Ломоносов». Это позволит вынести на широкий профессиональный уровень наработанные в рабочей группе решения и обсудить их с более широкой аудиторией.

Параллельно планируется формирование тематических подгрупп по четырем направлениям:

- подвижной состав и взаимодействие с операторами;
- международные и контейнерные перевозки;
- ЭПД и цифровизация документооборота;
- инфраструктурные узкие места и практические лайфхаки по работе со станциями и ППЖТ.

Такая структуризация позволяет углубляться в отдельные темы, не теряя при этом целостности общей картины.

Кооперация как новый стандарт профессионализма

В условиях турбулентности рынка, меняющихся регуляторных требований и ограниченной инфраструктуры она становится элементом стратегического управления бизнесом.

Рабочая группа СПЦП по ж/д-перевозкам задает новый вектор: от индивидуальной борьбы с проблемами к коллективной работе над решениями. Логика проста: отдельные компании не могут повлиять ни на конфигурацию инфраструктуры, ни на регуляторную политику, но могут совместно формировать запрос и аргументацию на базе реальных данных и кейсов.

При этом участники группы подчеркивают: площадка создается не для того, чтобы выпускать пар, а как инструмент оперативного решения задач. В фокусе – конкретные эффекты для бизнеса: сокращение простоев, повышение предсказуемости перевозок, снижение совокупной логистической себестоимости, повышение прозрачности взаимодействия с инфраструктурными игроками.