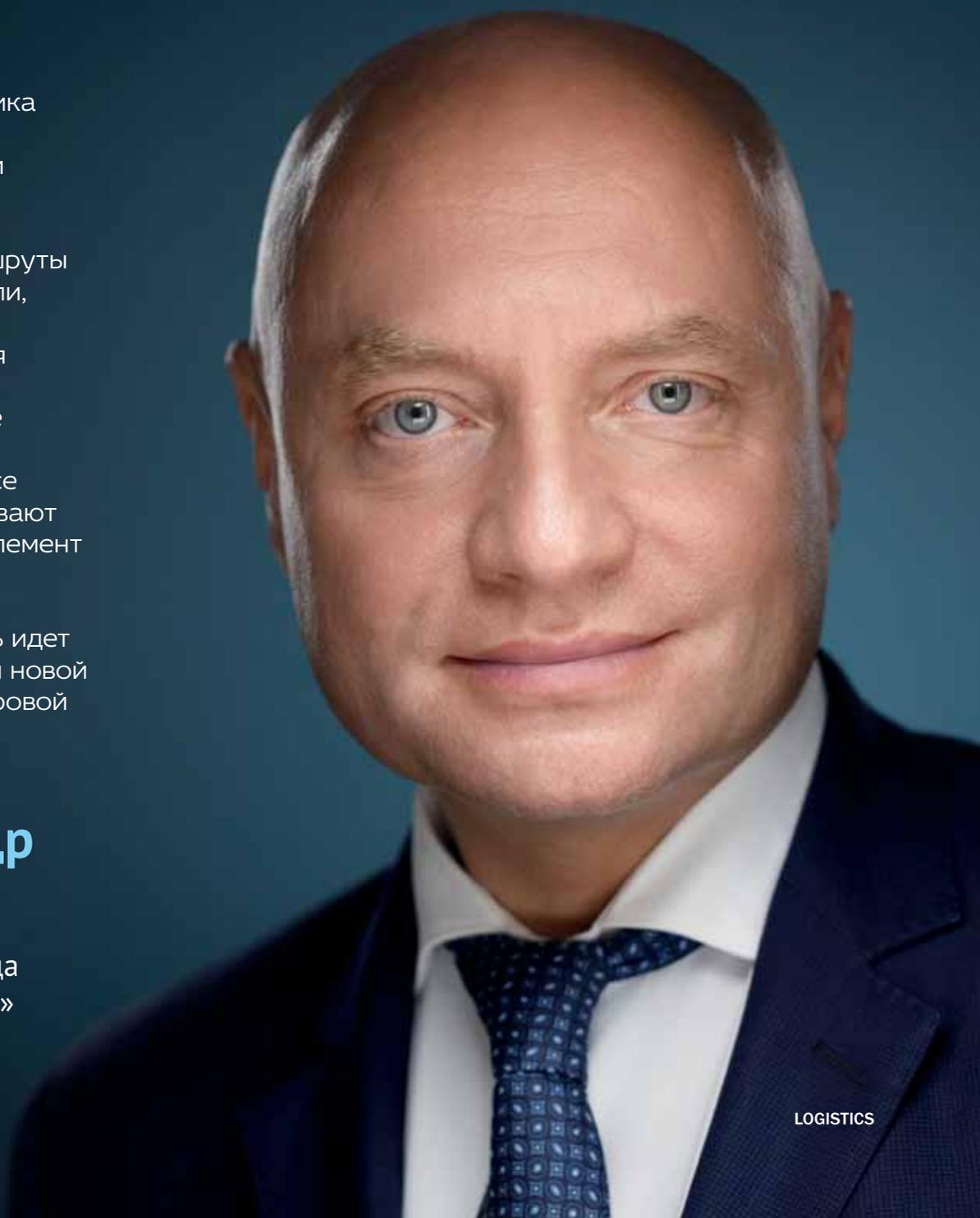


НОВАЯ АРХИТЕКТУРА МИРОВОЙ ЛОГИСТИКИ: РОЛЬ РОССИИ В ФОРМИРОВАНИИ ТРАНСАРКТИЧЕСКИХ ТРАНСПОРТНЫХ КОРИДОРОВ

Мировая логистика переживает период глубокой трансформации. Нарушаются привычные маршруты мировой торговли, усиливается геополитическая конкуренция за транспортные коммуникации, а государства все чаще рассматривают логистику как элемент национальной безопасности. Фактически речь идет о формировании новой архитектуры мировой логистики.

Александр Галушка

Президент Фонда
«Кристалл роста»



Фонд «Кристалл роста» по решению Морской коллегии Российской Федерации осуществляет разработку комплексного проекта развития Арктики и Трансарктического транспортного коридора. Президент Фонда «Кристалл роста», член Морской коллегии Российской Федерации, ранее – Министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока Александр Галушка рассказал журналу «ЛОГИСТИКА» о том, как будет формироваться новая транспортная архитектура Евразии, какую роль в этом процессе могут сыграть современные системы ИИ-планирования и капитализация транспортной отрасли.

– Александр Сергеевич, сегодня все чаще говорят о том, что мировая логистика становится частью геополитической конкуренции. Можно ли сказать, что мы наблюдаем начало формирования новой системы глобальных транспортных коридоров?

– Мы наблюдаем процесс рекомпозиции мировой логистической системы, которая формировалась несколько десятилетий после окончания холодной войны. Долгое время глобальная торговля опиралась на относительно стабильную сеть морских маршрутов и транспортных узлов. Однако в последние годы эта система начинает испытывать все более серьезное давление со стороны геополитики. Мы видим это сразу на нескольких ключевых направлениях.

Во-первых, это кризис вокруг Суэцкого канала, который остается одной из важнейших транспортных артерий мировой торговли. Череда связанных с ним неблагоприятных событий показала, насколько уязвимой может быть эта система. Напряженность на Ближнем Востоке и атаки на коммерческое судоходство привели к тому, что часть крупнейших мировых перевозчиков была вынуждена перенаправлять суда вокруг мыса Доброй Надежды. В результате сроки доставки увеличились на 10–15 дней, резко выросла стоимость страхования и как результат стоимость фрахта.

Во-вторых, сохраняются серьезные риски вокруг Ормузского пролива, через который проходит значительная часть мировых энергетических поставок – по различным оценкам, около пятой части мировой торговли нефтью.

Трагические события последних месяцев, связанные с обострением ситуации вокруг Ирана, еще раз пока-



Трансарктический транспортный коридор – это не один маршрут, а целая система взаимосвязанных транспортных магистралей, соединяющих арктическое судоходство с внутренней транспортной сетью России и международными торговыми потоками. Поэтому при его формировании крайне важно рассматривать всю систему транспортных коридоров страны.

зали, насколько уязвимой может быть эта зона мировой логистики. Любая эскалация в этом регионе немедленно отражается на энергетических рынках и транспортных потоках. Подобные кризисы все чаще приобретают характер так называемых «черных лебедей» – трудно прогнозируемых событий, оказывающих очень сильное влияние на мировую экономику. Мировая логистическая система, сформированная в более стабильный период, оказывается к таким потрясениям во многом не готова.

И, в-третьих, усиливается геополитическая конкуренция в Южно-Китайском море, которое является одним из ключевых транспортных узлов мировой экономики. Через этот регион проходит значительная доля мировых морских перевозок, и любые конфликты или ограничения судоходства в этой зоне способны существенно изменить глобальные торговые маршруты.

– Вы упомянули Южно-Китайское море. В новой Стратегии национальной безопасности США, принятой в конце 2025 г., большое внимание уделяется именно этому региону. Насколько эта стратегия влияет на глобальную логистику?

– Очень существенно. Если внимательно посмотреть на новую стратегию США, то там достаточно прямо говорится о том, что конкуренция с Китаем является ключевым фактором американской внешней политики. И Южно-Китайское море рассматривается как один из центральных регионов этой конкурентной борьбы. Фактически речь идет о борьбе за контроль над одним из важнейших транспортных пространств мировой экономики. Через этот регион прохо-

дит огромная доля мировой торговли, и любые геополитические напряжения там немедленно отражаются на глобальной логистике. По сути, крупнейшие державы начинают рассматривать транспортные коммуникации – морские маршруты, проливы, порты – как инструменты стратегического влияния. И это принципиально меняет саму логику мировой логистики. Если раньше ключевым фактором была экономическая эффективность маршрутов, то сегодня все большую роль играет вопрос безопасности и устойчивости транспортных путей.

– Получается, что на фоне этих процессов возрастает спрос на новые, более безопасные транспортные маршруты?

– Совершенно верно. Сегодня государства и крупные торговые компании начинают все больше задумываться не только о скорости и стоимости перевозок, но и о геополитической устойчивости маршрутов, обуславливая спрос на новые международные транспортные коридоры, которые могли бы диверсифицировать существующую систему логистики.

Фактически мировая экономика начинает искать новые безопасные транспортные пространства. И здесь возникает важный вопрос: кто сможет предложить такие маршруты и сформировать новую архитектуру глобальной логистики.

– Какое место в этой новой системе может занять Россия?

– Исторически Россия развивалась прежде всего как континентальная держава, опирающаяся на огромные сухопутные пространства Евразии. Вместе с тем еще со времен Пет-

ра Первого предпринимались попытки сформировать Россию как морскую державу. Однако полноценная стратегия развития страны как одной из ключевых морских держав мира так и не была окончательно сформирована.

Сегодня, в XXI в., ситуация меняется. Россия обладает огромным потенциалом в Арктике, возможностью соединять крупнейшие экономические регионы мира – Европу, Азию и Северную Америку – и может сыграть важную роль в формировании новых международных транспортных коридоров, которые обеспечат более устойчивую и безопасную систему мировой логистики. В этом смысле XXI в. открывает для России возможность сформировать новую морскую доктрину, где ключевое место отведено Арктике.

– Сегодня Главой государства поставлены задачи по формированию Трансарктического транспортного коридора. Чем эта концепция отличается от уже известного Северного морского пути?

– Действительно принципиально важный вопрос. Северный морской путь – это прежде всего морская транспортная трасса, проходящая вдоль российского арктического побережья от Новой Земли до Берингова пролива.

Трансарктический транспортный коридор – это гораздо более масштабный проект. Речь идет о формировании комплексного пространственно-логистического коридора от Санкт-Петербурга до Владивостока, объединяющем Северный морской путь, интегрированные с ним внутренние и международные транспортные коридоры: автомобильные, железнодорожные и речные, а в перспективе – беспилотные. С одной стороны, он должен стать глобальной торговой магистралью, которая соединит Европу, Азию и Северную Америку. С другой – его развитие создаст мощный импульс для пространственного развития самой России.

– Если говорить о международном измерении проекта, насколько значительным может быть транзитный грузопоток через Трансарктический транспортный коридор? Как оценивается его потенциальный масштаб?

– Сегодня существует серьезный международный интерес к развитию

арктических маршрутов. В частности, исследования Академии общественных наук Китая показывают, что с экономической точки зрения целесообразным может быть переключение на Трансарктический транспортный коридор части грузопотоков, проходящих сегодня по традиционным южным маршрутам. По оценкам китайских экспертов, это примерно 10–15% существующего грузопотока между Азией и Европой. Если перевести их в физические объемы, то речь идет о потенциале более 100 млн т грузов в год. Это очень значительная величина, особенно если учитывать, что мы говорим лишь о частичном перераспределении существующих торговых потоков. Важно подчеркнуть, что эти оценки являются предварительными.

Фонд «Кристалл роста» в рамках подготовки комплексного проекта развития Арктики и Трансарктического транспортного коридора сейчас формирует транспортно-экономическую модель этого проекта. Она позволит более точно оценить структуру грузопотоков, экономическую эффективность маршрутов и возможные объемы переключения международного транзита на северное направление.

– Вы сказали, что формирование Трансарктического транспортного коридора предполагает развитие целой системы связанных с ним внутренних и международных транспортных маршрутов. О каких коридорах в первую очередь идет речь?

– Трансарктический транспортный коридор – это не один маршрут, а целая система взаимосвязанных транспортных магистралей, соединяющих арктическое судоходство с внутренней транспортной сетью России и международными торговыми потоками. Поэтому при его формировании крайне важно рассматривать всю систему транспортных коридоров страны.

Прежде всего, это важнейшие в евразийской логистике Байкало-Амурская магистраль и Транссибирская железная дорога, формирующие основу восточного транспортного каркаса страны. Большое значение имеет и развитие международного транспортного коридора «Север – Юг», соединяющего Россию с рынками Каспийского региона, Ближнего Востока и Южной Азии.

Одновременно необходимо приоритизировать работу и над рядом проектов, обсуждаемых уже давно и име-

ющих стратегическое значение для пространственного развития страны. Речь идет, например, о таких проектах, как «Северный широтный ход», «Белкомур», «Урал Промышленный – Урал Полярный» и ряде других, способных существенно усилить связность транспортной системы России и обеспечить выход грузовых потоков к арктическим портам. Формирование Трансарктического транспортного коридора как раз и предполагает комплексную проработку всей этой системы.

При этом параллельно необходимо развивать и новые трансграничные логистические маршруты, позволяющие интегрировать российскую транспортную систему в международные грузовые потоки. Мы уже занимаемся практической проработкой ряда таких проектов. Например, это развитие международных транспортных коридоров «Приморье-1» и «Приморье-2», которые соединяют северо-восточные регионы Китая с портами Приморского края. Эти маршруты позволяют значительно ускорить и удешевить логистику китайских грузов, особенно для перевозок между северными и южными регионами Китая через российские порты. По сути, мы участвуем в формировании новой модели трансграничной логистики, где Россия становится ключевым транспортным мостом.

Кроме того, в нашей работе находится проект развития коридора «Найба – Мохэ», соединяющего север Китая с арктическими портами через территорию Амурской области и Республики Саха (Якутия). В дальнейшем он может стать важным элементом системы транспортных маршрутов, связывающих китайскую экономику с арктическими портами и далее с глобальными морскими путями.

– Можно ли сказать, что таким образом формируется новая транспортная архитектура Евразии?

– Именно так. Трансарктический транспортный коридор – не просто маршрут, он соединяет международные торговые потоки, арктическую морскую инфраструктуру, внутренние транспортные коридоры России, трансграничные маршруты Евразии. В результате Россия получает возможность стать одним из ключевых центров новой глобальной логистики.

– Говоря о формировании такого масштабного транспортного проекта,

как Трансарктический транспортный коридор, мы сталкиваемся с вопросом управления столь сложной системой грузовых потоков, инфраструктуры и инвестиций. В книге «Кристалл роста. К русскому экономическому чуду» Вы уделяете большое внимание современным подходам к государственному стратегическому планированию. Можно ли сказать, что реализация подобных проектов сегодня требует принципиально новой системы управления и планирования экономики?

– Безусловно. Проекты такого масштаба требуют сильной и умной организующей роли государства. История мировой экономики показывает, что ни один крупный инфраструктурный или пространственный проект – будь то развитие железных дорог, крупных портовых систем или национальных транспортных сетей – никогда не реализовывался без такой организующей роли, и начинается она именно с государственного планирования.

Когда мы говорим о формировании новых глобальных транспортных коридоров, то имеем дело с чрезвычайно сложными системами, где необходимо одновременно учитывать будущие грузопотоки, развитие промышленности и ресурсной базы, инфраструктурные ограничения, инвестиционные решения, международную торговлю. Очевидно, что такие задачи невозможно эффективно решать без современных систем экономического и транспортного планирования. Фонд «Кристалл роста» в соответствии с решением политического руководства страны провел глубокий анализ того, как подобные системы работают в мире.

Самые продвинутые решения применяются в Китае, где государство активно использует интеллектуальные экономические модели для планирования промышленности, инфраструктуры и пространственного развития страны. При этом важно понимать, что они давно вышли за рамки исключительно внутреннего экономического планирования. Сегодня Китай активно развивает инструменты, позволяющие анализировать и моделировать глобальные экономические процессы, включая международную торговлю, логистические цепочки и формирование новых транспортных коридоров.

Аналогичные решения действуют и в Соединенных Штатах. В последние годы они развиваются в рамках про-



Источник изображения: Artem Priakhin. Keystone Press Agency: www.globallookpress.com

грамм DARPA (исследовательское подразделение Минобороны США), где существует задача создания систем, способных моделировать сложные экономические процессы и оценивать влияние различных решений не только на национальную, но и на глобальную экономическую систему.

Активно развиваются такие системы и в странах Ближнего Востока, которые реализуют масштабные инфраструктурные и логистические проекты и используют современные цифровые модели для долгосрочного сценарного планирования.

В целом можно сказать, что ведущие экономики мира сегодня создают новое поколение систем стратегического планирования, выступающих важным инструментом государственной политики и геоэкономического управления. Во многих из этих решений все больше используются технологии искусственного интеллекта, способные обрабатывать огромные массивы данных и моделировать развитие экономических систем на десятилетия вперед.

– Как складывается ситуация в России?

– Исторически именно Россия была одним из мировых лидеров в этой области. В нашей стране была сформирована уникальная школа экономико-математического моде-

лирования, а выдающийся ученый Леонид Канторович, впоследствии лауреат Нобелевской премии по экономике, разработал математические методы оптимального распределения ресурсов, ставшие основой современной теории оптимального планирования.

50 лет назад наша страна запустила самую продвинутую в то время автоматизированную систему плановых расчетов, позволявшую решать сложные задачи сценарного экономического планирования и оптимизации хозяйственных процессов. Причем это происходило в условиях технологической базы, которая по своим возможностям несопоставима с современными цифровыми технологиями.

К сожалению, в последующие десятилетия развитие этих подходов было во многом остановлено. Однако сегодня, в условиях стремительного развития цифровых технологий и искусственного интеллекта, возникает возможность вернуться к ним на принципиально новом технологическом уровне.

– Вы выступили с инициативой создания так называемого «ИИ-Госплана». Что подразумевается под этой идеей?

– Речь идет о создании современной системы цифрового государственного планирования, основанной

на технологиях искусственного интеллекта и экономико-математических моделях. Она могла бы решать сразу несколько ключевых задач. Во-первых, моделирование сценариев развития экономики. Во-вторых, прогнозирование грузопотоков и транспортных потребностей. В-третьих, обоснование инфраструктурных решений – где строить новые порты, железные и автомобильные дороги и т.д.

Идея создания «ИИ-Госплана» получила поддержку, в том числе со стороны Министерства транспорта России. Когда страна реализует проекты масштаба новых международных транспортных коридоров, крайне важно иметь возможность смотреть на несколько шагов вперед и принимать решения на основе точных моделей.

– Как эти идеи реализуются на практике?

– Важно подчеркнуть, что речь идет не только о концептуальных подходах. Фонд «Кристалл роста» уже занимается практическим внедрением суверенной APS-системы «ИИ-Канторович», основанной на математических подходах нашего нобелевского лауреата Леонида Канторовича. Это современный класс систем оптимизационного планирования, широко применяемый в мировой практике для решения сложных задач управления производством, логистикой и цепочками поставок на уровне предприятий и отраслей.

Такие системы позволяют компаниям и промышленным холдингам на основе экономико-математических моделей рассчитывать оптимальные производственные и логистические решения с учетом большого количества параметров: доступных ресурсов, производственных мощностей, транспортных ограничений, структуры спроса и грузопотоков. Фактически речь идет о цифровом инструменте, который помогает бизнесу синхронизировать производство, складскую и транспортную логистику, снижать издержки и повышать эффективность управления цепочками поставок. И это принципиально важный момент, ведь когда мы говорим о развитии транспортной системы, нельзя рассматривать логистику отдельно от экономики и реального сектора. Необходимо одновременно отвечать как минимум на два ключевых вопроса, где и в каком

объеме будет формироваться грузовая база и какие транспортные решения обеспечат ее наиболее эффективное движение.

Поэтому современные системы планирования все чаще строятся на принципе интегрированного производственно-логистического планирования, когда производство, логистика и инфраструктура рассматриваются как единая экономическая система. Именно такой подход позволяет принимать более точные решения на уровне предприятий, отраслей и при реализации крупных инфраструктурных проектов.

– Развитие новых транспортных коридоров, портов и инфраструктуры требует огромных инвестиций. Какие финансовые механизмы могут обеспечить реализацию таких масштабных проектов?

– Это действительно один из ключевых вопросов. Развитие современной транспортной системы требует очень длинных и более дешевых источников финансирования, поскольку такие проекты реализуются десятилетиями. Традиционные источники финансирования – банковские кредиты или бюджетные средства – в полной мере не способны решить эту задачу. Банковское кредитование, как правило, имеет относительно короткий горизонт и более высокую стоимость капитала. Бюджетные ресурсы всегда ограничены. Поэтому во многих странах мира крупнейшие транспортные и логистические проекты финансируются именно через фондовый рынок.

– Как это работает на практике?

– Логистические компании, портовые операторы и транспортные холдинги выходят на фондовые рынки, размещают акции, облигации и таким образом привлекают долгосрочный капитал для развития инфраструктуры и бизнеса. Но здесь есть очень важный момент. Если компания хочет привлекать на фондовом рынке самый длинный и самый дешевый капитал, то она должна предложить рынку понятную и привлекательную инвестиционную модель и стратегию. И здесь важным условием становится капитализация компании – формирование такой экономической модели бизнеса, при которой компания становится инвестиционным активом, обладающим публичной стоимостью, прогнозируе-

мым ростом и прозрачной системой управления.

Фондовый рынок инвестирует прежде всего в стоимость и перспективу ее роста. Поэтому чем выше капитализация компании и понятнее ее стратегия развития, тем легче она может привлечь новый капитал через размещение акций. Это принципиально отличается от банковского кредитования, где оценивается прежде всего залог и текущая финансовая устойчивость, тогда как фондовый рынок инвестирует в будущую стоимость бизнеса и масштаб его развития, что очень важно для таких отраслей, как транспорт и логистика.

В мировой практике есть множество ярких примеров, когда именно фондовый рынок становился источником финансирования крупных инфраструктурных проектов. Например, Суэцкий канал изначально создавался при активном участии акционерного капитала через компанию Suez Canal Company, акции которой размещались на финансовых рынках и позволили привлечь средства инвесторов для реализации проекта. В дальнейшем модернизация канала также сопровождалась привлечением рыночного капитала.

Похозим образом финансировалось развитие крупнейших портовых операторов мира. Например, компании DP World, PSA International или Hutchison Ports активно используют фондовые рынки для привлечения капитала на развитие портовой инфраструктуры и глобальных логистических сетей.

Фондовый рынок стал важным источником финансирования и для проектов высокоскоростных железных дорог и транспортных концессий во многих странах Европы и Азии, где инфраструктурные компании привлекают долгосрочный капитал через размещение акций и облигаций. Здесь капитализация позволяет превращать инфраструктурные проекты – порты, транспортные коридоры, железные дороги – в долгосрочные инвестиционные активы, становящиеся частью финансовой системы и привлекающие частный капитал на десятилетия вперед, позволяя обеспечивать развитие инфраструктуры без чрезмерной нагрузки на бюджет и создавать устойчивую финансовую модель отрасли.

– Насколько российский фондовый рынок сегодня готов стать источником

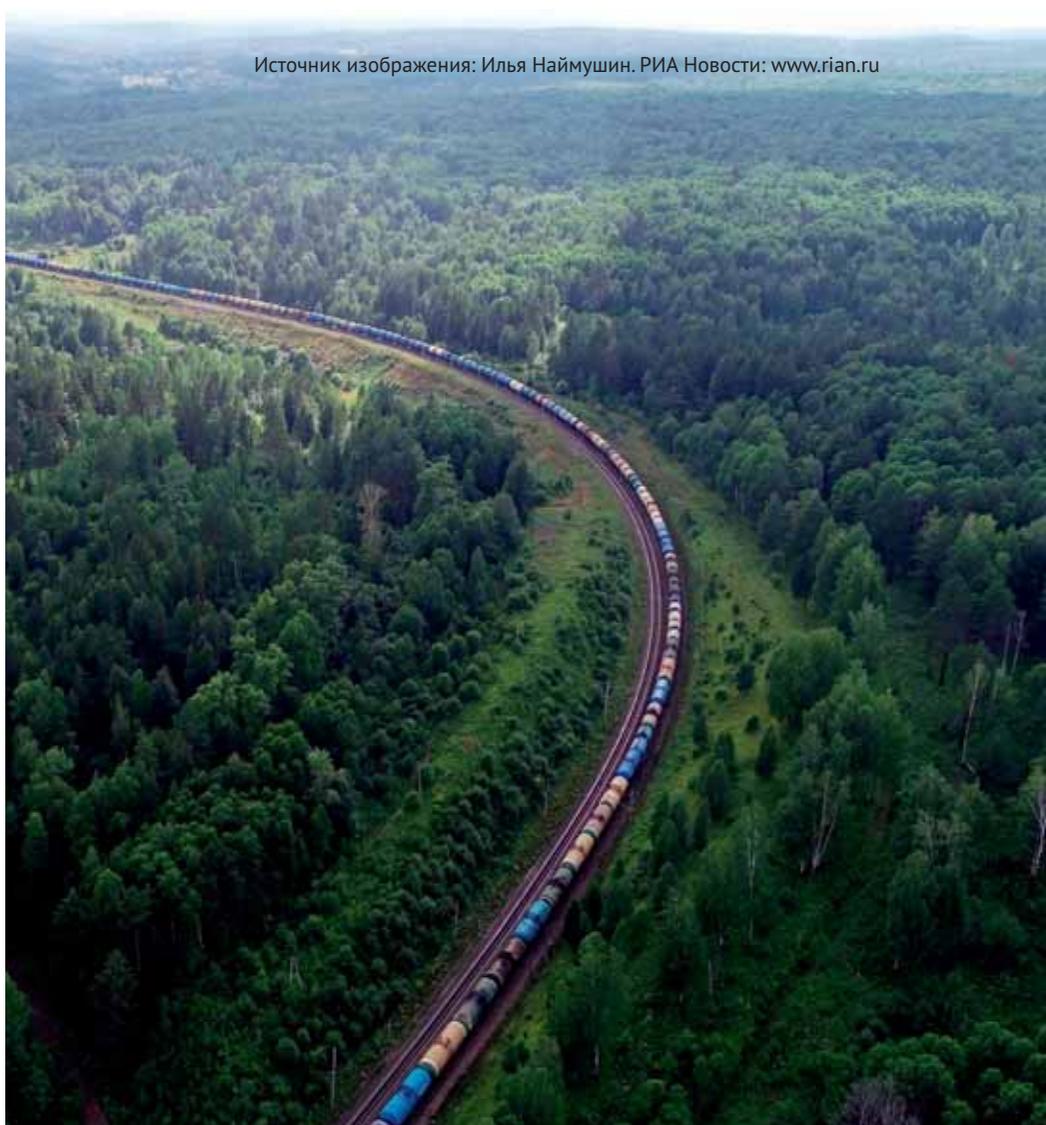
долгосрочного финансирования для транспортной и логистической инфраструктуры?

– Сегодня российский фондовый рынок пока практически не решает эту задачу. И здесь мяч на стороне в первую очередь самой отрасли, которая представлена на рынке капитала крайне ограниченно. Количество публичных компаний транспортного сектора невелико, а доля логистики в общей капитализации российского фондового рынка остается очень небольшой. В результате значительная часть инфраструктурных проектов продолжает финансироваться либо за счет бюджетных средств, либо через банковское кредитование, что существенно ограничивает возможности масштабного развития отрасли.

Фонд «Кристалл роста» в настоящее время активно занимается формированием новых механизмов, направленных на развертывание российского фондового рынка в сторону финансирования экономики, в том числе инфраструктуры и логистики. Одним из значимых направлений является создание Восточного финансового центра и Восточной биржи. Эта инициатива была предложена «Кристаллом роста» и поддержана Главой государства. Сегодня уже ведется подготовка соответствующего законопроекта, который предполагается представить на Восточном экономическом форуме в 2026 г.

Задача этой инициативы – сформировать на Дальнем Востоке финансовую инфраструктуру, способную привлекать долгосрочный капитал для проектов развития Арктики, Дальнего Востока и новых международных транспортных коридоров, включая Трансарктический транспортный коридор. Важно понимать, что интерес иностранного капитала к российским инфраструктурным проектам сохраняется. Российская экономика традиционно предлагает привлекательные уровни доходности, интересные для международных инвесторов. Однако сегодня доступ такого капитала к российскому рынку во многом ограничен существующей санкционной финансовой инфраструктурой. Поэтому создание новых финансовых инструментов и площадок становится особенно актуальным.

Вторым важным направлением является глубокая трансформация концессионного законодательства. Во многих странах мира именно концессии выступают одним из ключе-



Источник изображения: Илья Наймушин. РИА Новости: www.rian.ru

вых механизмов привлечения частного капитала в инфраструктурные проекты – от портов и железных дорог до транспортных коридоров и логистических узлов.

Крайне важно сделать концессии одним из основных инструментов капитализации инфраструктуры в России. В этой связи большое значение имеет развитие механизмов концессионных облигаций, которые могут стать эффективным инструментом привлечения долгосрочного капитала на фондовом рынке для инфраструктурных проектов. Сегодня задачи по развитию таких инструментов активно прорабатываются, в том числе при организующей роли государственной корпорации развития ВЭБ.РФ. Фонд «Кристалл роста» активно участвует в этой работе.

Отдельным направлением является развитие инструментов коллективных

инвестиций в инфраструктуру, в том числе специализированных биржевых фондов – аналогов известных во всем мире REIT (Real Estate Investment Trust). Они позволяют инвесторам вкладывать средства в инфраструктурные активы – логистические комплексы, терминалы, склады, транспортные узлы – и получать стабильный доход от эксплуатации этих объектов.

Развитие подобных инструментов может стать важным шагом в формировании новой финансовой экосистемы инфраструктурного развития, где фондовый рынок, концессионные механизмы и институты развития работают как единая система привлечения долгосрочного капитала. Фактически речь идет о переходе от бюджетного финансирования инфраструктуры к финансированию ее развития через рынок капитала. ■