



УДК 338.012
DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-348-360
EDN QMKSMS

Транспортно-логистические узлы Северо-Западного федерального округа России: проблемы и перспективы развития

Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Ратцева А.Р., Суходол Е.Т.
Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,
Россия, 199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43
Selyukov-mv@ranepa.ru

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ современного состояния и ключевых проблем развития транспортно-логистических узлов Северо-Западного федерального округа (далее – СЗФО) России. Рассматривается роль региона как стратегического хаба, обеспечивающего выход к международным морским путям и связь с рынками Европы и Азии. Особое внимание уделяется влиянию геополитических факторов и санкционных ограничений на переориентацию грузопотоков и загрузку инфраструктуры. На основе анализа данных по крупнейшим портово-логистическим комплексам (Санкт-Петербург, Усть-Луга, Мурманск) и сухопутным пограничным переходам выявлены системные «узкие места»: дисбаланс в развитии припортовых железнодорожных подходов, недостаточная пропускная способность тыловых терминалов, цифровое отставание в управлении цепями поставок и экологические ограничения. В работе обоснованы перспективные направления модернизации, включая развитие инфраструктуры Северного морского пути, углубление интеграции в международный транспортный коридор «Север – Юг», внедрение цифровых платформ и создание мультимодальных логистических центров. Сделан вывод о необходимости синхронизации инвестиционных программ государства и бизнеса для повышения конкурентоспособности и связанности транспортной системы макрорегиона.

Ключевые слова: логистика, транспортно-логистические узлы, транспорт, транспортно-логистическая инфраструктура, внешнеэкономический потенциал, мультимодальные терминалы, национальная безопасность, макрорегион

Благодарности: статья подготовлена в рамках реализации инициативных научно-исследовательских работ СЗИУ РАНХиГС, номер НИР в домене «Наука и инновации» 126020616793-9.

Для цитирования: Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Ратцева А.Р., Суходол Е.Т. 2026. Транспортно-логистические узлы Северо-Западного федерального округа России: проблемы и перспективы развития. *Экономика. Информатика*, 53(2): 348–360. DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-348-360 EDN QMKSMS

Transport and Logistics Hubs of the Northwestern Federal District of Russia: Problems and Development Prospects

Maksim V. Selyukov, Natalya P. Shalygina, Anastasia R. Ratseva, Eva T. Sukhodol
RANEPA St. Petersburg,
57/43 Sredny Ave. V.O., St. Petersburg 199178, Russia
Selyukov-mv@ranepa.ru

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the current state and key development challenges of transport and logistics hubs in Russia's Northwestern Federal District (NWFD). It examines the region's role as a strategic hub providing access to international shipping routes and links with European and Asian markets.

Particular attention is paid to the influence of geopolitical factors and sanctions on the reorientation of cargo flows and infrastructure utilization. Based on an analysis of data from the largest port and logistics complexes (St. Petersburg, Ust-Luga, and Murmansk) and land border crossings, systemic bottlenecks are identified: an imbalance in the development of port rail approaches, insufficient capacity at rear terminals, a digital gap in supply chain management, and environmental constraints. The paper substantiates promising areas for modernization, including the development of the Northern Sea Route infrastructure, deeper integration into the international North-South transport corridor, the implementation of digital platforms, and the creation of multimodal logistics hubs. A conclusion was made on the need to synchronize investment programs of the state and business to increase the competitiveness and connectivity of the transport system of the macroregion.

Keywords: logistics, transport and logistics hubs, transport, transport and logistics infrastructure, foreign economic potential, multimodal terminals, national security, macroregion

Acknowledgements: the article was prepared as part of the implementation of the initiative research projects of the North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, project No. 126020616793-9 in the Science and Innovation domain.

For citation: Selyukov M.V., Shalygina N.P., Rattseva A.R., Sukhodol E.T. 2026. Transport and Logistics Hubs of the Northwestern Federal District of Russia: Problems and Development Prospects. *Economics. Information technologies*, 53(2): 348–360 (in Russian). DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-348-360. EDN QMKSMS

Введение

Трансформация мировой логистики, вызванная геополитической напряженностью и изменением цепочек поставок, ставит новые задачи перед транспортной системой России. Северо-Западный федеральный округ (далее – СЗФО), занимающий стратегическое положение «окна в Европу» и транзитного моста между Азиатско-Тихоокеанским регионом и Евроатлантическим пространством, играет в этом ключевую роль. Исторически сложившаяся здесь транспортная инфраструктура формирует основной каркас внешнеторговых связей России: через регион проходят кратчайшие пути к крупнейшим мировым рынкам, а незамерзающие порты Мурманска и глубоководные порты Финского залива обеспечивают круглогодичный доступ к океанским путям. Развитие транспортно-логистической системы этого макрорегиона является не просто условием экономического роста, но и фактором обеспечения национальной безопасности, реализации экспортного потенциала и укрепления евразийской интеграции.

В научной литературе исследователями чаще выделяется термин «транспортно-логистический терминал», однако в данной статье авторы обращаются к понятию «транспортно-логистический узел». Транспортно-логистический узел рассматривается как территориально-функциональный кластер, аккумулирующий различные виды транспорта с дальнейшим перераспределением грузопотоков. Транспортно-логистические узлы СЗФО включают в себя крупнейшие морские порты Балтийского бассейна – Большой порт Санкт-Петербург, Приморск, Усть-Лугу, Высоцк, а также арктические хабы – Мурманск и Архангельск. Помимо морских терминалов, ключевую роль играют сухопутные пограничные переходы на границе с Финляндией, Эстонией и Латвией, железнодорожные магистрали (Октябрьская железная дорога, соединяющая центр России с Мурманском и пограничными переходами) и сеть мультимодальных терминалов в крупных промышленных центрах. В совокупности эти элементы формируют опорный каркас грузопотоков, обеспечивающий транспортировку углеводородов, минеральных удобрений, лесных грузов, контейнеров и иной продукции как из регионов Северо-Запада, так и из всего центрального пояса России [Селюков, Цевенкова, Шалыгина, 2025]. В статье проанализированы ключевые различия между понятиями «узел» и «терминал», а также приведены пояснения к выбору категориального аппарата.

В последние годы функционирование транспортно-логистических узлов сталкивается с беспрецедентными системными вызовами. Санкционное давление со стороны недружественных стран привело к разрыву устоявшихся логистических цепочек, уходу

крупных международных перевозчиков и запрету на заход судов многих европейских компаний в российские порты. Это спровоцировало стремительную переориентацию внешнеторговых потоков с Запада на Восток и Юг, что, в свою очередь, создало парадоксальную ситуацию: на фоне общего падения товарооборота с Европой, некоторые порты Северо-Запада столкнулись с локальным дефицитом пропускной способности из-за изменения номенклатуры грузов и необходимости перенаправлять объемы, ранее уходившие сухопутным транзитом через сопредельные государства.

Геополитические факторы отнюдь не единственный вызов для СЗФО, в котором сохраняется и проблематика технически устаревающей инфраструктуры. Главная проблема – дисбаланс в развитии инфраструктурных объектов: мощности портов наращивались, а пропускная способность примыкающих железнодорожных путей оставалась на прежнем уровне. Это привело к снижению эффективности грузоперевозок и росту логистических издержек. Нужно отметить, что отсутствие единой цифровой среды в логистическом процессе также является сдерживающим фактором, который, в свою очередь, замедляет скорость операций и делает их менее прозрачными [Селюков, Шалыгина, 2024]. Уровень переработки грузов на тыловых терминалах является недостаточным, что в свою очередь ограничивает добавленную стоимость и транзитный потенциал. Поэтому, исходя из вышеописанного, можем отметить, что комплексный анализ текущего состояния транспортно-логистической системы СЗФО приобретает особую актуальность в новых сложных геоэкономических условиях.

Необходимо не просто выявить инфраструктурные ограничения, сдерживающие развитие транспортной системы, но и оценить потенциал адаптации инфраструктуры к функционированию в условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям и внешним рынкам. Особого внимания заслуживает переосмысление значения Северного морского пути в качестве перспективной транспортной магистрали и углубление интеграции с международным транспортным коридором «Север – Юг», в рамках которой порты Северо-Западного региона могут выполнять роль северных терминалов данного маршрута [Селюков, Цевенкова, Шалыгина, 2025].

Данная статья направлена на исследование проблем функционирования логистических узлов округа, систематизацию факторов, сдерживающих их развитие, и определение стратегических приоритетов их модернизации. В работе будут рассмотрены перспективы синхронизации инвестиционных программ государства и бизнеса, возможности внедрения цифровых платформ для управления грузопотоками и предложены меры по повышению конкурентоспособности и связанности территории СЗФО в условиях формирования новой архитектуры мировой торговли.

Объекты и методы исследования

Транспортно-логистические узлы Северо-Западного округа формируют многокомпонентную инфраструктуру, через которую проходят ключевые международные транспортные коридоры и федеральные дороги «Скандинавия», «Россия», «Кола», «Вятка», «Холмогоры» и другие. Географический потенциал региона огромен и в связи с этим имеет ряд преимуществ и особенностей, которые необходимо детализировать для оценки эффективности деятельности.

Объектом исследования выступает транспортно-логистическая система Северо-Западного федерального округа Российской Федерации, рассматриваемая как совокупность взаимосвязанных элементов инфраструктуры, грузопотоков и организационно-управленческих структур, обеспечивающих реализацию транзитного и экспортного потенциала макрорегиона. Предметом исследования являются структурно-функциональные характеристики, проблемные аспекты функционирования и направления развития транспортно-логистических узлов СЗФО в условиях трансформации внешнеэкономических связей и геополитических вызовов 2020-х годов и последующих десятилетий.

В качестве конкретных единиц наблюдения выступают морские порты (Большой порт Санкт-Петербург, Усть-Луга, Приморск, Высоцк, Мурманск, Архангельск), железнодорожные узлы и подходы (станции Октябрьской железной дороги, обеспечивающие выход к портам и пограничным переходам), сухопутные пограничные переходы на границе с Финляндией, Эстонией и Латвией, а также тыловые логистические центры и мультимодальные терминалы в Ленинградской, Мурманской, Калининградской областях и городе Санкт-Петербурге.

Достижение поставленной цели и решение исследовательских задач обеспечивается применением комплекса общенаучных и специальных методов. Теоретическую базу исследования составляют системный анализ, позволяющий рассматривать транспортно-логистические узлы как элементы единой макрорегиональной системы, сравнительно-географический метод, используемый для сопоставления функциональных характеристик различных типов узлов, а также методы классификации и типологизации для группировки узлов по объему грузооборота, номенклатуре грузов, географическому положению и степени интеграции в международные коридоры.

Эмпирическая часть исследования базируется на статистическом анализе данных Росстата, Федеральной таможенной службы, Администрации морских портов Балтийского моря и Северного бассейна, а также отчетных материалов ОАО «РЖД» за период 2021–2025 годов. Картографический метод применяется для визуализации пространственного размещения узлов и построения схем грузопотоков. Для интегральной оценки каждого ключевого узла и системы в целом используется SWOT-анализ, позволяющий структурировать внутренние и внешние факторы развития. Анализ стратегических документов развития (Транспортная стратегия РФ до 2030 года, стратегии развития морских портов, инвестиционные программы ОАО «РЖД») дает возможность сопоставить заявленные приоритеты и фактические результаты их реализации.

Специальные методы транспортной логистики включают анализ интенсивности использования международных транспортных коридоров, проходящих по территории СЗФО (в частности, МТК «Север – Юг» и ответвления МТК «Восток – Запад»), а также метод оценки «узких мест» для локализации участков транспортной сети, лимитирующих пропускную способность всей системы.

Информационную базу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики, материалы Федеральной таможенной службы РФ, годовые отчеты и аналитические обзоры ФГУП «Росморпорт» и Администраций морских портов, данные ОАО «РЖД» о грузовых перевозках, публикации в профильных научных журналах, материалы научно-практических конференций, а также экспертные оценки отраслевых информационно-аналитических агентств. Хронологические границы исследования охватывают период с 2021 по 2025 год, что позволяет проследить динамику развития узлов в условиях санкций, пандемии COVID-19 и активной фазы санкционного давления 2022–2024 годов, а также оценить адаптационные возможности системы.

Результаты и их обсуждение

В современной научной литературе разграничивают два близких понятия – транспортно-логистические «терминалы» и «узлы». В рамках данной статьи будет использован термин «узлы». Согласно одному из учебных пособий под транспортным узлом понимают совокупность технических средств, служащих для реализации транспортных процессов, в местах стыкования двух и более видов транспорта, а транспортный терминал является специализированным местом для обработки и передачи грузов между различными видами транспорта или для временного хранения грузов в процессе перевозки. При сопоставлении двух понятий можно заметить, что различия в понятиях минимальны, однако понятие «узлы» шире и масштабнее [Агамагомедова, Коварда, 2021].

В современной экономической географии и теории транспорта под транспортно-логистическим узлом понимается комплекс объектов транспортной инфраструктуры,

расположенных в одном географическом ареале (городе, портовой зоне, промышленном районе), которые обеспечивают взаимодействие различных видов магистрального транспорта, выполняя операции по перевалке, хранению, распределению, консолидации грузов, а также сопутствующий сервис (таможенное оформление, страхование, информационное сопровождение).

Эволюция понятия прошла путь от простого «транспортного узла» (места пересечения путей сообщения) к «логистическому узлу» (центру добавленной стоимости). Сегодня ключевыми функциями таких узлов являются транзитная, накопительная, распределительная и сервисная. Каждая из функций обеспечивает беспрепятственный и удобный пропуск грузопотока для оптимальной загрузки транспорта.

Северо-Западный федеральный округ (СЗФО) обладает уникальными геополитическими и экономическими преимуществами. Он служит стратегическим «окном в Европу» и одновременно выступает как ключевой транзитный коридор, связывающий Азиатско-Тихоокеанский регион с Евроатлантическим пространством. Благодаря исторически сложившейся транспортной инфраструктуре, СЗФО является основой внешнеэкономических связей России, предлагая кратчайшие пути к крупнейшим мировым рынкам. Незамерзающие порты Мурманска и глубоководные порты Финского залива обеспечивают бесперебойный круглогодичный доступ к океанским трассам. Поэтому развитие транспортно-логистической системы этого макрорегиона имеет решающее значение не только для экономического процветания, но и для обеспечения национальной безопасности, реализации экспортного потенциала и укрепления евразийской интеграции. Применительно к Северо-Западной зоне авторами была выведена классификация транспортно-логистических узлов, которая представлена на рис. 1.

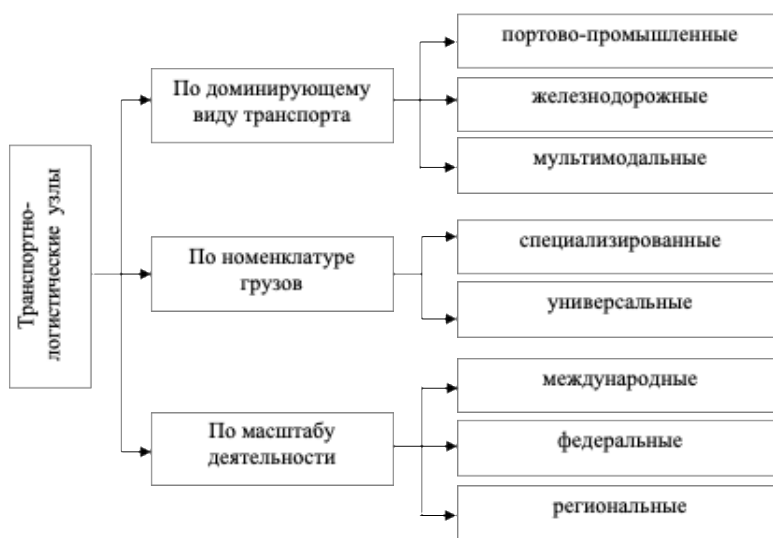


Рис. 1. Классификация транспортно-логистических узлов

Fig. 1. Classification of transport and logistics hubs

Примечание: составлено авторами на основании литературы [Коллектив авторов, 2021].

Северо-Западный федеральный округ обладает наиболее густой и разветвленной транспортной сетью в России, что обусловлено его приморским и приграничным положением. Структура транспортно-логистических узлов СЗФО иерархична и включает в себя некоторые ключевые элементы. Приоритетное положение СЗФО обуславливается выходом ключевых портов к Северному морскому пути. Северный морской путь в современных реалиях становится опорной инфраструктурой нового освоения российской Арктики: новые ресурсные проекты ориентируются преимущественно на морскую логистику. А также, в связи с тем, что технологическое оборудование в портах Мурманска и Архангельска на сегодняшний день имеет достаточно серьезную нагрузку, так как используются активно с появлением новых логистических маршрутов, требуются серьезные затраты для его обновления.

В контексте развития транспортно-логистических узлов, именно транспортно-логистическая система портов Балтики сегодня формируют ядро транспортной системы региона, занимая выгодное географическое положение.

Статус ключевого центра портово-логистической структуры имеет Большой порт Санкт-Петербурга, даже с учетом значительного сокращения контейнерного трафика.

Порт Усть-Луга является ведущим портом, имеет огромное значение в транспортно-логистической структуре СЗФО и РФ в целом. Порт может обрабатывать до 100 млн тонн в год. В основном – это перевалка наливных грузов, включая нефтепродукты, нефть, также это навалочные грузы – удобрения и уголь. Крупнейшим нефтеналивным портом также является порт Приморск. Порт имеет огромное значение, так как является конечной точкой Балтийской трубопроводной системы, а поэтому является одним из ключевых в экспорте российской нефти через Балтийское море.

Порт Мурманска является незамерзающим портом, стратегическим узлом для освоения Арктики и развития Северного морского пути. Он играет ключевую роль в экспорте минеральных удобрений (в т. ч. продукции ПАО «Фосагро», ПАО «Акрон»), угля, а также в обеспечении логистической поддержки шельфовых нефтегазовых проектов в Арктике. В настоящее время реализуется масштабный проект по созданию Мурманского транспортного узла (МТУ), включающий строительство угольного терминала «Лавна», который удвоит мощности порта. Порт Архангельска, исторически выступавший ядром лесного экспорта и снабжения арктических территорий, в последние годы сталкивается со стагнацией. Основные причины длительного застоя кроются в конкуренции с Мурманском и ограничениях по глубине акватории, не позволяющих принимать крупнотоннажные суда.

Исходя из вышесказанного, можно установить крупнейшие транспортно-логистические узлы, которые обеспечивают наибольший вклад в показатель товаропотока в СЗФО. На рис. 2 представлена статистика по крупнейшим транспортно-логистическим узлам в Северо-Западном федеральном округе.

График показывает, как за последние 4 года в товаропотоке крупнейших портов Северо-Запада произошли изменения. В порту Архангельска прослеживается уменьшение потока груза за счёт перенаправления товара в порты Приморска, Мурманска и Усть-Луги. В результате санкционного давления и ухода европейских перевозчиков с российского рынка кардинально изменились логистические маршруты: около 30–40 % грузов, ранее уходивших на Запад сухопутным транзитом через Финляндию и Прибалтику, были перенаправлены в российские порты СЗФО. Такая масштабная переориентация вызвала эффект «перегрева» мощностей, так как порты оказались не готовы к столь резко возросшему уровню нагрузки. Наиболее остро проблема проявилась в Усть-Луге и Мурманске.

Также стоит упомянуть и о сухопутных пограничных переходах и железнодорожных магистралях. Пограничные переходы с Финляндией и странами Балтии (Торфяновка, Брусничное, Светогорск и др.) до 2022 года обеспечивали интенсивный поток грузового автотранспорта в страны Европейского союза. В период с 2023–2025 гг. объем транзита через эти переходы существенно сократился из-за введенных санкционных ограничений. Это вызвало необходимость переориентации части грузов на морские порты и поиска альтернативных маршрутов, в т. ч. через территорию Республики Беларусь.

На территории Северо-Запада действует Октябрьская железная дорога (филиал ОАО «РЖД»), которая формирует опорный каркас для выхода к портам. Основными направлениями являются: Москва – Санкт-Петербург – Мурманск, линия Мга – Гатчина – Усть-Луга и Выборг – Бусловская.

Для понимания текущей ситуации необходимо оценить динамику последних лет (2022–2025 гг.), которая характеризуется высокой волатильностью. На рис. 3 представлены показатели грузопотока Северо-Запада по сравнению с другими федеральными округами Российской Федерации в 2022–2025 гг.

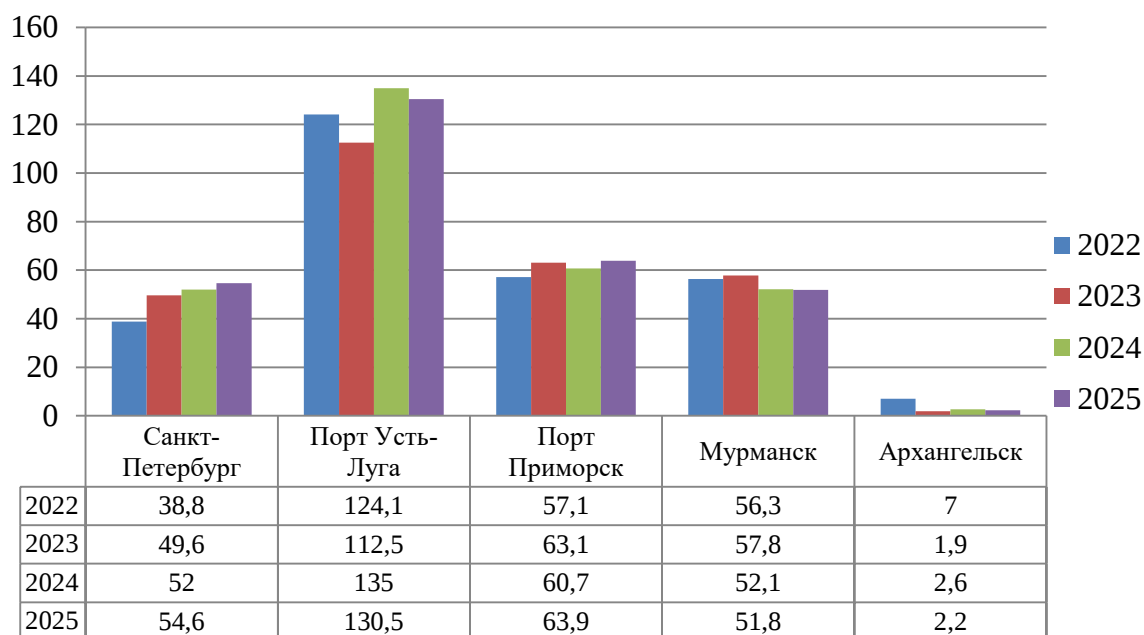


Рис. 2. Товаропоток в крупнейших транспортно-логистических узлах в Северо-Западном федеральном округе в 2022–2025 гг., млн тонн
Fig. 2. Trade flow in the largest transport and logistics hubs in the Northwestern Federal District in 2022–2025, million tons

Примечание: составлено авторами по данным [Ассоциация морских торговых портов, 2022–2025].

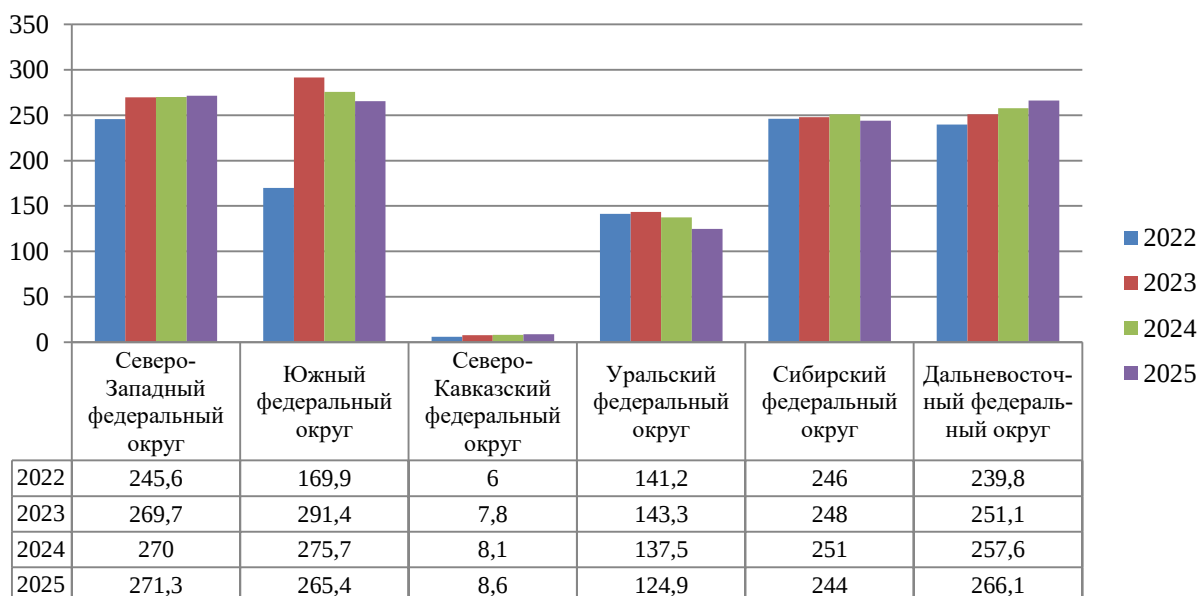


Рис. 3. Грузопоток федеральных округов России в 2022–2025 гг., млн тонн
Fig. 3. Freight flow of the federal districts of Russia in 2022–2025, million tons

Примечание: составлено авторами по данным [Ассоциация морских торговых портов и РЖД в цифрах, 2022–2025].

По данным графика можно сделать вывод о том, что Северо-Западный регион является одним из ведущих по грузообороту среди федеральных округов России. Рассматривается статистика не только по морским перевозкам, но и железнодорожным. В натуральном выражении СЗФО, несмотря на санкции и закрытие ключевых граничных пунктов, остается на одном уровне с Дальним Востоком, который наращивает товаропоток со странами Азии.

Наблюдается увеличение перевалки удобрений (спрос со стороны стран Латинской Америки, Африки, Азии через перевалку в портах), угля, сжиженного природного газа (в рамках проектов «Ямал СПГ», «Арктик СПГ 2» через Мурманск). Резкое сокращение контейнерных грузов и товаров народного потребления (в 2022 году падение в Большом порту Санкт-Петербург составило до 40 %). К 2024–2025 годам контейнерооборот частично восстановился за счет запуска новых линий (через Турцию, Китай, Индию), но не достиг прежних пиковых значений (рис. 4).

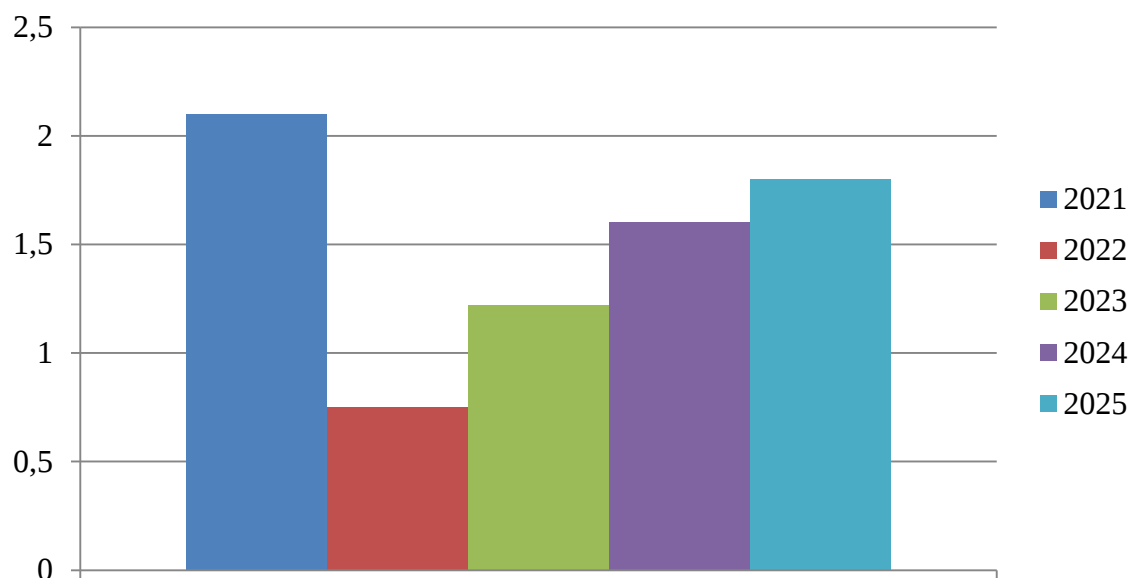


Рис. 4. Контейнерооборот Северо-Западного федерального округа в 2021–2025 гг., млн TEU
Fig. 4. Container turnover in the Northwestern Federal District in 2021–2025, million TEU

Примечание: составлено авторами по данным [Ассоциация морских торговых портов, 2021–2025].

В настоящее время транзит российских товаров через страны Балтии фактически прекращен. Ранее через порты этих стран перемещались минеральные удобрения, зерно, масла, что составляло значительную долю грузопотока. Это потребовало наращивания мощностей собственных узлов, однако концентрация грузопотоков в ограниченном круге российских портов создала перегрузку инфраструктуры и технологические риски.

Порт Мурманск все больше приобретает функции не только экспортного хаба, но и базы для транзита по Северному морскому пути. В 2024 году зафиксирован рекордный объем перевозок по Севморпути, что требует синхронизации работы мурманского узла с атомным ледокольным флотом.

Современное состояние транспортно-логистических узлов Северо-Западного федерального округа характеризуется наложением проблем разного генезиса: часть из них является следствием исторически сложившихся диспропорций развития советского и постсоветского периодов, другая часть порождена стремительными геополитическими изменениями последних лет, третья связана с общемировыми трендами цифровизации и экологизации, к которым российская инфраструктура оказалась не полностью готова. Для системного понимания ситуации целесообразно классифицировать эти проблемы по четырем основным блокам: инфраструктурные, геополитические и внешнеэкономические, управленческо-технологические, экологические.

Наиболее фундаментальной проблемой транспортного комплекса СЗФО остается несбалансированность развития его элементов. Исторически инвестиции направлялись преимущественно в развитие морских портовых мощностей, тогда как инфраструктура «первой и последней мили» – железнодорожные и автомобильные подходы – модернизировалась недостаточными темпами.

Разрыв хозяйственных связей с Европой привел к необходимости перенаправления огромных объемов сырья (удобрения, лес, уголь) на Восток и Юг, то есть проблеме переориентации грузопотоков и изменению структуры экспорта. Однако технически это оказалось сложно реализовать, поскольку восточные направления (порты Дальнего Востока) также оказались перегружены. В результате часть грузов, исторически уходившая через сухопутные погранпереходы СЗФО в Финляндию и Прибалтику, была перенаправлена в порты Усть-Луга и Мурманск, создав там эффект «перегрева», к которому инфраструктура не была готова. До санкционного давления структура экспорта, представленная на рис. 5, была тесно связана с поставками товаров в Европейские страны.

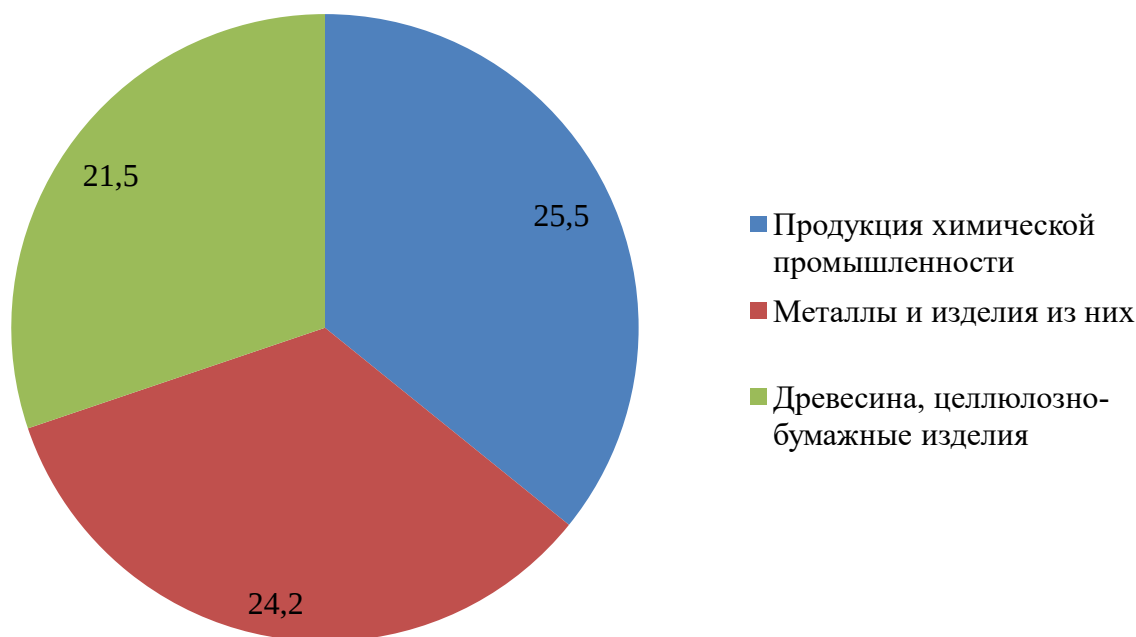


Рис. 5. Структура экспорта Северо-Западного федерального округа в 2021 г., %
 Fig. 5. Export structure of the Northwestern Federal District in 2021, %

Примечание: составлено авторами по данным [Северо-Западное таможенное управление, 2021].

Натуральный объем экспорта в 2021 году уменьшился на 2,4 % по сравнению с 2020 годом. Это произошло в основном из-за сокращения поставок удобрений на 16,2 %. Среди стран-контрагентов в экспорте лидировали Финляндия и Нидерланды. В 2025 году нет открытых статистических данных по структуре экспорта, но из новостных источников авторами были выделены несколько ключевых групп товаров, которые представлены на рис. 6.

Проблема дефицита пропускной способности железнодорожных подходов к портам носит системный характер и особенно остро проявляется на направлениях к портам Ленинградской области. Железнодорожная инфраструктура Октябрьской магистрали, спроектированная под иные объемы перевозок, не справляется с возросшим грузопотоком, переориентированным из портов Прибалтики. Узким местом являются однопутные участки на подходах к порту Усть-Луга (участок Мга – Гатчина – Усть-Луга), где в периоды пиковых нагрузок возникают «пробки», приводящие к простоем вагонов и срыву сроков доставки. По оценкам экспертов, дефицит пропускной способности на некоторых направлениях достигает 30–40 % от потребности.

Проблемой также является недостаточное развитие тыловых терминалов и логистических центров. Подавляющее большинство портов СЗФО ориентированы на перевалку сырьевых грузов с минимальной степенью переработки. Отсутствие современных мультимодальных логистических комплексов в непосредственной близости от портов (так называемых «тыловых

терминалов») не позволяет осуществлять глубокую переработку грузов, их маркировку, сортировку, консолидацию, что снижает добавленную стоимость и ограничивает возможности для развития обратного (импортного) грузопотока. Существующие терминалы зачастую не интегрированы в единую систему с портовыми мощностями.

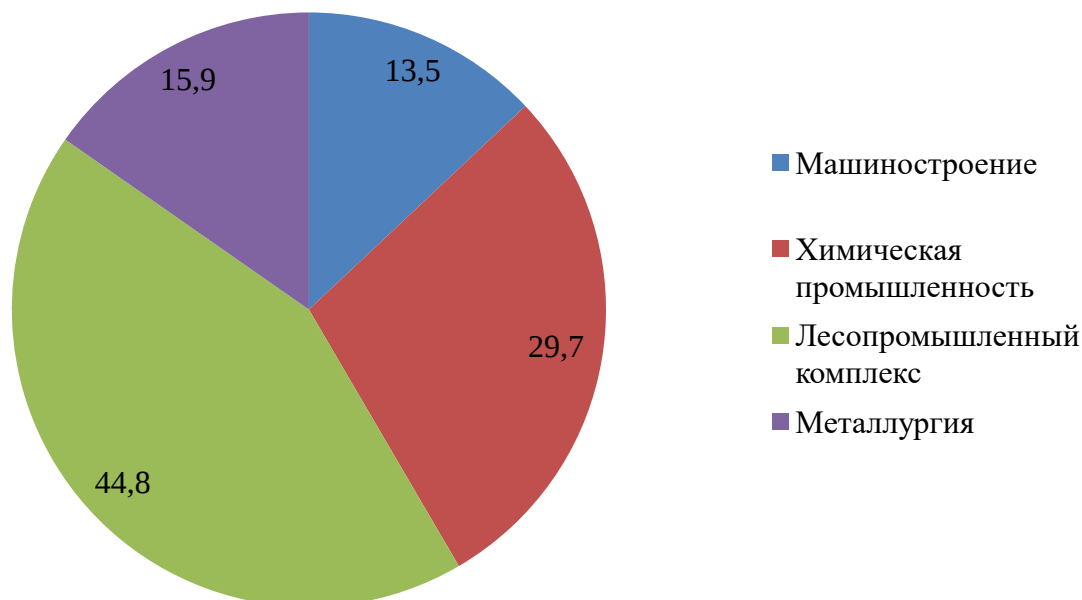


Рис. 6. Структура экспорта Северо-Западного федерального округа в 2025 г., %
Fig. 6. Export structure of the Northwestern Federal District in 2025, %

Примечание: составлено авторами по данным [Северо-Западное таможенное управление, 2025].

Проблема физического и морального износа объектов портовой инфраструктуры проявляется в том, что значительная часть причальных стенок, перегрузочного оборудования и гидротехнических сооружений в портах (особенно в Санкт-Петербурге и Архангельске) была построена в советский период и требует капитального ремонта или реконструкции. Износ парка перегрузочной техники в ряде терминалов превышает 60 %, что снижает производительность труда и увеличивает операционные издержки.

Речной транспорт в СЗФО, включая Волго-Балтийский водный путь, сталкивается с серьёзными препятствиями, которые не позволяют ему в полной мере выполнять свою функцию. Ограниченные глубины на некоторых участках, изношенность шлюзов и короткий период навигации значительно снижают его эффективность. В результате, невозможно перенаправить часть грузов с перегруженных железнодорожных магистралей на водные пути, что особенно актуально для портов Санкт-Петербурга.

События 2022–2025 годов, связанные с геополитической нестабильностью, стали суровым испытанием для транспортной инфраструктуры СЗФО, показав её высокую зависимость от внешнеполитической ситуации.

Вследствие введенных Европейским Союзом и Соединенными Штатами санкций, а также связанных с ними ограничений на морские перевозки, суда под флагами стран, считающихся недружественными, лишились доступа к российским портам. Эти государства традиционно играли ключевую роль в грузоперевозках по Балтийскому морю. Данная ситуация спровоцировала серьезные сбои в работе контейнерных перевозок, потребовав экстренного привлечения новых транспортных компаний (преимущественно из Турции, Китая и Индии). Это, в свою очередь, привело к увеличению стоимости фрахта и нарушению устоявшихся логистических цепочек.

Последней, но тем не менее довольно значимой, является проблема дестабилизации логистических систем и вывода операторов. Отток глобальных логистических компаний (Maersk, CMA CGM, DHL), ранее обеспечивавших интегрированные мультимодальные транспортные решения, привел к дезинтеграции устоявшихся маршрутов. Все это негативно сказалось на сроках доставки грузов практически в два раза, а также потребовало поиска и разработки новых логистических маршрутов и стратегий.

Заключение

По результатам проведенного в статье анализа мы можем отметить, что транспортно-логистический комплекс СЗФО переживает один из наиболее сложных и противоречивых этапов своей истории. С одной стороны, регион сохраняет за собой роль стратегического форпоста внешней торговли, через который реализуется значительная часть экспортного потенциала страны. Морские порты Балтийского и Арктического бассейнов, железнодорожные магистрали и терминальные комплексы образуют опорный каркас, обеспечивающий связанность экономического пространства и выход России к мировым рынкам. С другой стороны, уязвимость этой системы, десятилетиями ориентированной на взаимодействие с европейскими партнерами, обнажилась с беспрецедентной остротой в условиях геополитической турбулентности 2022–2025 годов.

Исследование показало, что ключевые проблемы функционирования узлов СЗФО носят системный, многоуровневый характер. Инфраструктурные диспропорции, выражающиеся в хроническом отставании развития железнодорожных подходов от портовых мощностей и дефиците современных тыловых терминалов, накладываются на жесткие внешние ограничения: санкционное давление, уход традиционных перевозчиков и разрыв логистических цепочек. Усугубляют ситуацию внутренние управленческие и технологические барьеры – низкий уровень сквозной цифровизации, межведомственная разобщенность и кадровый дефицит, а также растущие экологические требования, игнорирование которых грозит потерей конкурентоспособности на глобальных рынках. В этих условиях перспективы развития транспортно-логистических узлов СЗФО неразрывно связаны с их способностью к структурной перестройке и адаптации к новой реальности.

Подводя итог, хочется сказать, что геополитические и экономические сложности сегодняшнего дня не умаляют географического, инфраструктурного и кадрового потенциала СЗФО, который является внушительным фундаментом для успешной дальнейшей трансформации. Ключевым условием реализации этого потенциала становится гибкий и оперативный подход: своевременная идентификация вызовов, интеграция успешных мировых практик и формирование эффективных стратегических решений, адаптированных к российским реалиям.

Список источников

- Распоряжение Правительства РФ от 30 августа 2019 г. № 1930-р О Стратегии развития морской деятельности РФ до 2030 года. Правительство Российской Федерации офиц. сайт. 2019 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_332557/ (дата обращения 01.03.2026).
- РЖД в цифрах: Пресс-центр РЖД // Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9377?ysclid=m6tg5aiobc735257003> (дата обращения: 03.03.2026).
- Официальный сайт Росморречфлота: официальная статистическая информация // Министерство транспорта Российской Федерации: офиц. сайт. 2025. [Электронный ресурс]. – URL: https://morflot.gov.ru/glavnaya/otkrytoe_agentstvo/of_stat_info/?ysclid=lnlj73q9iw601442907 (дата обращения: 05.03.2026).
- Справочные и аналитические материалы: статистика // Ассоциация морских торговых портов: офиц. сайт. – 2026. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.morport.com/> (дата обращения: 05.03.2026).

Справочные и аналитические материалы: таможенная статистика // Федеральная таможенная служба: офиц. сайт. – 2026. [Электронный ресурс]. – URL: <https://limited.customs.gov.ru/statistic?ysclid=m295h5m6kx209535768> (дата обращения: 05.03.2026).

Список литературы

- Агамагомедова Е.В., Коварда В.В. 2021. Направления совершенствования логистической деятельности в России в императиве развития экспортного потенциала. *Вестник Евразийской науки*, 3. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/24ECVN321.pdf>.
- Бубнова Г.В., Курдюкова А.В. 2024. Трансформация модели грузовых перевозок на железнодорожном транспорте и формирование нового механизма по оптимизации цепочек поставок. *Экономика железных дорог*, 6: 27–37.
- Зайцев А.А. 2022. Транспортная инфраструктура для мультимодальных перевозок в Северо-Западном федеральном округе. *Журнал университета водных коммуникаций*, 1: 242–245.
- Кириченко А.В., Кузнецов А.Л., Эглит Я.Я. 2023. Транспортный узел: к вопросу об организации деятельности. *Логистика и перевозки*, 1: 30–33.
- Зворыкина Ю.В., Щербинин Н.В. 2025. Новые контуры развития контейнерной системы Российской Федерации. *Вестник ГУУ*, 6: 140–149.
- Прокофьева Т.А., Адамов Н.А. 2023. Стратегия развития логистической инфраструктуры в транспортном комплексе России. *Экономическая газета*: 302.
- Селюков М.В., Шалыгина Н.П. 2024. Развитие внешнеторгового потенциала России как фактор обеспечения экономической безопасности государства. *Экономика. Информатика*, 51(1): 93–106.
- Селюков М.В., Цевенкова Е.О., Шалыгина Н.П. 2025. Проблемы и перспективы развития транспортной отрасли как фактора роста российской экономики. *Экономика. Информатика*, 52(2): 346–358.
- Селюков М.В., Цевенкова Е.О., Шалыгина Н.П. 2025. Логистика морских контейнерных перевозок в России: вызовы и факторы роста. *Экономика. Информатика*, 52(4): 806–817.

References

- Agamagomedova E.V., Kovarda V.V. 2021. Directions for Improving Logistics Activities in Russia in the Imperative of Developing Export Potential. *Bulletin of Eurasian Science*, 3. [Electronic resource]. URL: <https://esj.today/PDF/24ECVN321.pdf>.
- Bubnova G.V., Kurdyukova A.V. 2024. Transformation of the Rail Freight Transportation Model and the Formation of a New Mechanism for Optimizing Supply Chains. *Railway Economics*, 6: 27–37.
- Zaitsev A.A. 2022. Transport Infrastructure for Multimodal Transportation in the Northwestern Federal District. *Journal of the University of Water Communications*, 1: 242–245.
- Kirichenko A.V., Kuznetsov A.L., Eglit Ya.Ya. 2023. Transport Hub: On the Organization of Activities. *Logistics and Transportation*, 1: 30–33.
- Zvorykina Yu.V., Shcherbinin N.V. 2025. New Contours of Development of the Container System of the Russian Federation. *Bulletin of the State University of Management*, 6: 140–149.
- Prokofieva T.A., Adamov N.A. 2023. Strategy for the Development of Logistics Infrastructure in the Transport Complex of Russia. *Economic Newspaper*: 302.
- Selyukov M.V., Shalygina N.P. 2024. Development of Russia's Foreign Trade Potential as a Factor in Ensuring the Economic Security of the State. *Economics. Information technologies*, 51(1): 93–106.
- Selyukov M.V., Tsevenkova E.O., Shalygina N.P. 2025. Problems and Prospects for the Development of the Transport Industry as a Factor in the Growth of the Russian Economy. *Economics. Information technologies*, 52(2): 346–358.
- Selyukov M.V., Tsevenkova E.O., Shalygina N.P. 2025. Logistics of sea container transportation in Russia: Challenges and growth factors. *Economics. Information technologies*, 52(4): 806–817.

Конфликт интересов: о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

Conflict of interest: no potential conflict of interest related to this article was reported.

Поступила в редакцию 03.04.2026

Received April 03, 2026

Поступила после рецензирования 05.05.2026

Revised May 05, 2026

Принята к публикации 25.05.2026

Accepted May 25, 2026



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Селюков Максим Викторович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры таможенного администрирования, СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Россия

Шалыгина Наталья Петровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры таможенного администрирования, СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Россия

Ратцева Анастасия Романовна, студент по специальности «Таможенное дело», СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Россия

Суходол Ева Тимуровна, студент по специальности «Таможенное дело», СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Россия

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Maksim V. Selyukov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Administration of the RANEP St. Petersburg, St. Petersburg, Russia

Natalya P. Shalygina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Administration of the RANEP St. Petersburg, St. Petersburg, Russia

Anastasia R. Ratseva, Student Majoring in Customs Affairs, RANEP St. Petersburg, St. Petersburg, Russia

Eva T. Sukhodol, Student Majoring in Customs Affairs, RANEP St. Petersburg, St. Petersburg, Russia