

ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ,
РЕДАКТОР REVIEW
«ЛОГИСТИКА»

МАРШРУТ БЕЗ ГАРАНТИЙ

Петербургская логистика четыре года живет в режиме непрерывной перестройки — и, судя по итогам 2025 года, этот режим стал для нее нормой.

Западные операторы ушли, маршруты изменились, порты переориентировались. Балтийский бассейн восстановил объемы, Большой порт вышел на 54,6 млн тонн. Казалось бы, основной этап адаптации пройден. Однако цифры из смежных сегментов рисуют другую картину. Страхование грузов в Петербурге просело на 22,9%. Продажи новых тягачей упали на 54% — минимум за пять лет. Лизинг железнодорожных вагонов сжался вдвое. Там, конечно, отчасти сказался эффект высокой базы — из-за закупки поездов для будущей ВСМ. Но даже и без этой закупки проседание заметное.
И это не отраслевые неприятности — это системное следствие высокой ключевой ставки, которая делает долгосрочные инвестиции нерентабельными вне зависимости от того, что именно перевозится.

Показательна история со складами. Рекордный ввод 781 тыс. кв. м в 2024 году сменился торможением: объем сделок упал на 48%, рынок перешел от дефицита к осторожности. С холодными складами еще интереснее: вакансия — 2–3%, ставки аренды на 70% выше, чем у «сухих», новых объектов до 2027 года не ожидается. Дефицит очевиден всем участникам рынка. Строить при этом никто не спешит — сроки окупаемости остаются непривлекательными.

Все прогнозы в отрасли написаны с одной и той же оговоркой: «при условии снижения ключевой ставки во втором полугодии». Лизинговые компании ждут 11–14%. Перевозчики ждут, пока индекс ATrucks выйдет в плюс. Страховщики рассчитывают удержать объемы хотя бы на уровне прошлого года. Рынок не ждет роста — он ждет передышки.

Умение «переждать» как стратегия здесь тоже перестало работать. Слабые игроки уходят, парк стареет, маршруты удлиняются. Петербург не выпал из логистики, но для многих грузов перестал быть очевидной точкой входа. Это означает, что расти рынок будет не за счет объема, а за счет перераспределения: кто успеет занять место уходящих, тот и окажется в выигрыше.

ДОЕХАТЬ ДО ЦИФРЫ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ ИДЕТ НЕРАВНОМЕРНО: КРУПНЫЕ КОМПАНИИ УЖЕ АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТ ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, А СРЕДНИЕ И НЕБОЛЬШИЕ ИГРОКИ ВНЕДРЯЮТ ИХ УМЕРЕННЫМИ ТЕМПАМИ. ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ И ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЕЩЕ НЕ ДОСТИГ ЗРЕЛОЙ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ,— В МАТЕРИАЛЕ АЛЕКСАНДРЫ ТЕН.

Емкость рынка цифровых решений для логистики в России постепенно увеличивается, что особенно заметно на примере сегмента систем управления складом (WMS). По экспертным оценкам, объем российского рынка WMS по итогам 2025 года оценивается на уровне около 8,8 млрд рублей — на 20–30% больше по сравнению с 2024 годом.

На сегодняшний день рынок цифровых решений в логистике в основном сосредоточен в узком сегменте крупных логистических операторов и складской автоматизации, полагает Степан Терехин, директор по развитию бизнеса компании «Астрал-Софт». Массовый сегмент среднего и малого бизнеса в этой отрасли пока не оцифрован, и это огромный потенциал. «Основным драйвером для реализации этого потенциала, конечно, будет переход на электронные перевозочные документы. Если опираться на открытые данные, то только рынок вокруг ЭПД составит 20–30 млрд рублей»,— приводит цифры эксперт.

НЕОДНОРОДНАЯ СРЕДА Опрошенные специалисты сходятся во мнении, что цифровизация логистической отрасли в России идет неравномерно. По словам функционального архитектора логистической платформы Konkrit (ГК «КОРУС Консалтинг») Андрея Чмырева, многие крупные компании (прежде всего ритейл и e-commerce, где логистическая составляющая является критичной) уже выстроили комплексные цифровые контуры. Они используют WMS, TMS (системы управления транспортом), продвинутую аналитику, алгоритмы машинного обучения и роботизацию.

Руководитель компании «ВИВЭД» (Weved) Мария Попова утверждает, что российская логистика давно перестала быть «аналоговой», но до зрелой цифровой модели отрасли еще далеко. По мнению игрока рынка, больше всего прогресс заметен в электронном документообороте. Государственная информационная система электронных перевозочных документов (ГИС ЭПД) работает по всей стране, Минтранс прямо заявляет о намерении перевести на электронку все этапы перевозок.

«Долгое время рынок двигался не через принуждение, а через добровольное подключение. По прогнозу „СберКорус“, доля ЭДО в транспортной отрасли к 2025-му должна была достичь 29%, но выпуск электронных документов рос в среднем на четверть в год. Темп хороший, но он же показывает, что большая часть рынка до сих пор работает в гибридной модели: что-то уже в цифре, что-то все еще на бумаге»,— констатирует эксперт.

Иван Глушаков, заместитель генерального директора по развитию бизнеса компании Lamacon, добавляет, что даже в компаниях с внедренными цифровыми инструментами значительная часть решений в области запасов, поставок и распределения принимается в Excel. Это ограниченная по качеству, скорости и масштабируемость форма цифровизации.

Господин Терехин отмечает что более 70% перевозчиков — индивидуальные предприниматели с парком от одной до пяти машин, и многие из них до сих пор ведут бумажные журналы.

ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ Госпожа Попова считает основным препятствием для цифровизации логистики — проблему связать воедино данные, процессы и контрагентов. «В компаниях одновременно живут ERP (Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия), WMS, TMS, 1С, системы маркировки, ЭДО и внешние госплатформы. Все это порождает дублирование данных, сложные интеграции, хроническую нехватку качественной информации для аналитики. Плюс кадровый дефицит на складах и высокая цена ошибки»,— перечисляет причины отставания госпожа Попова. В прошлом году добавился еще и финансовый фактор: многие WMS-проекты поставили на паузу из-за дорогих денег и длинных горизонтов окупаемости.

УМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ Господин Глушаков говорит, что в части интеллектуального управления запасами рынок движется от статичных норм и ручных настроек к динамическому управлению запасами на основе данных и предиктивной аналитики. «На операционном уровне это автоматизация пополнения, прогнозирование спроса с элементами машинного обучения, регулярный пересмотр параметров страхового запаса и точек заказа»,— поясняет представитель Lamacon.

Более интересные и глобальные сдвиги в управлении запасами происходят на уровне тактического и стратегического планирования, продолжает он. Компании, использующие двойников цепей поставок и сценарное моделирование уже сегодня, оценивают, как изменяются запасы, сервис и затраты при изменении частоты поставок, числа складов, логики распределения потоков или правил обслуживания клиентов.

По наблюдениям господина Чмырева, в интеллектуальном управлении запасами происходит переход от реактивного подхода к проактивному, основанному на данных и моделировании. Активно развиваются решения на основе ИИ, которые учитывают исторические данные, сезонность, внешние факторы и помогают повысить точность планирования запасов.

ЦЕНА ПРОДВИНУТОСТИ Андрей Чмырев указывает, что стоимость ИТ-проектов в логистической сфере сильно варьируется. Цена внедрения WMS для небольшого склада и проекта крупного распределительного центра может отличаться на порядок. При этом основной рост затрат связан не с лицензиями на ПО, а с интеграцией с существующими бизнес-процессами и ИТ-системами.

Иван Глушаков видит, что крупные игроки готовы инвестировать, но ожидают понятного бизнес-кейса и горизонта окупаемости не более двух-трех лет. Средний бизнес чаще выбирает поэтапный подход, коробочные решения с меньшей кастомизацией, но и более доступной стоимостью. «Точно можно сказать одно: компании готовы вкладывать прежде всего туда, где можно заранее обосновать ROI (коэффициент возврата инвестиций). И в этом смысле рынок становится взрослее: меньше интереса к цифровизации ради цифровизации и больше — к решениям, которые дают измеримые выгоды»,— подчеркивает господин Глушаков.

Несмотря на экономическую обстановку, компании продолжают инвестировать в цифровизацию управления запасами, потому что это одно из направлений, где эффект можно достаточно быстро измерить в деньгах. «Наша практика показывает, что моделирование позволяет сократить избыточные запасы от 5 до 30% с медианой 12%, что напрямую отражается на оборотном капитале»,— делится эксперт Lamacon.

ЦИФРОВОЕ БУДУЩЕЕ Степан Терехин напоминает, что в транспортной стратегии страны до 2030 года с прогнозом до 2035 года стоит масштабная задача. К 2035 году весь транспортный контур страны: автомобильное, воздушное, железнодорожное, речное и морское сообщение должен быть переведен на цифровые платформенные решения. Некоторые ключевые отраслевые инициативы уже запущены. С 1 марта 2026 года стала обязательной регистрация экспедиторов в реестре НЦТЛП «ГосЛог», а с 1 марта 2027 года станет обязательной регистрация перевозчиков.

С 1 сентября текущего года отрасль ждет обязательный переход на электронное оформление всех основных перевозочных документов: транспортной накладной, заказ-заявки, экспедиторских документов, авиа и железнодорожной накладных. Ведется активная работа по трансграничному ЭДО, в эту работу вовлечены страны ЕАЭС. Создается национальная цифровая транспортно-логистическая платформа с «единым окном» для документооборота, сервисов прослеживаемости, прогнозирования загрузки и множеством других инструментов для оптимизации логистики и экономии ресурсов.

«Могу сказать, что в горизонте ближайших пяти лет мы точно все забудем о бумаге. Тенденция цифровизации ускоренно набирает обороты и поддерживается как бизнесом, так и государством — причем не только в транспортной отрасли. В результате мы получим более прозрачное и эффективное управление перевозками, снижение административной нагрузки на бизнес и упрощенный контроль за движением всех видов транспорта»,— оценивает эксперт.

Другой прогноз дает руководитель Мария Попова: «На мой взгляд, ближайшие три-пять лет не станут этапом тотальной цифровизации, а будут периодом массового выравнивания базового уровня. Для большинства компаний это будет означать, что ключевые документы станут электронными, склад и транспорт будут управляются в системах, а запасы пересчитываются на основе спроса, а не в Excel».

Зрелая диджитализация, предполагает госпожа Попова — с предиктивной аналитикой, цифровыми двойниками запасов, сквозной видимостью по всей цепочке и автоматической оптимизацией решений,— наступит позже и будет распространяться неравномерно. «Крупный ритейл, маркетплейсы и 3PL-операторы дойдут до нее быстрее. Средний бизнес еще несколько лет будет жить в смешанной модели»,— думает она. Таким образом, базовая цифровая зрелость будет формироваться три-пять лет, а полноценная интеллектуальная логистика — пять-семь лет, резюмирует участник рынка. ■