Доклад Международного дискуссионного клуба «Валдай»

Валдай | Международный дискуссионный клуб

Транспортные коридоры Евразии: конкуренция или взаимодополнение?

Алексей Безбородов,
Марина Белоглазова

ru.valdaiclub.com
#valdaiclub

Декабрь 2025

Данный текст отражает личное мнение автора или группы авторов, которое может не совпадать с позицией Клуба, если явно не указано иное.

ISBN 978-5-907845-47-3

© Фонд развития и поддержки Международного дискуссионного клуба «Валдай», 2025

Российская Федерация, 127051, Москва,
Цветной бульвар, дом 16/1

Об авторах

Безбородов Алексей Алексеевич
Доцент НИУ ВШЭ, управляющий партнёр
ООО «Инфра Проекты»

Белоглазова Марина Владимировна
Ведущий аналитик ООО «Инфра Проекты»

Содержание

3 Введение

4 Что такое транспортный коридор

- Акторы / интересанты проектов транспортных коридоров
- Экономическая и геополитическая логика развития транспортных коридоров
- Почему в контексте транспортных коридоров акцент делается на контейнерных перевозках

9 Торговля между Азией и Европой в мировой контейнерной индустрии

12 Транспортные коридоры, связывающие Китай и Европу

- Северный евразийский коридор
- Центральный евразийский коридор
- Транскаспийский международный транспортный маршрут (ТМТМ)
- Международный транспортный коридор «Север – Юг»

43 Активность интересантов

- Россия
- Казахстан
- Запад
- Китай

53 Конкуренция маршрутов

55 Выводы

Введение

Распространено убеждение, что транспортные коридоры – это инструмент геополитики. Сторонники этой точки зрения полагают, что объекты логистической инфраструктуры и транспортные коридоры создаются и форсируются в интересах одних государств или групп государств и являются угрозой для других. Отчасти это справедливо: контроль над коридором даёт его владельцу значительные преимущества – от доступа к коммерческим данным и возможности влиять на грузопотоки до использования маршрута для военной логистики в случае конфликта.

Однако здесь кроется противоречие: можно использовать *существующий* коридор в манипулятивных целях, но невозможно с помощью исключительно политической воли создать жизнеспособный коридор.

Политики, делающие ставку на транспортный проект с геополитическими амбициями, часто упускают из виду главное: только экономически целесообразный и эффективно функционирующий коридор становится реальным инструментом контроля и влияния. Без понимания рыночных механизмов, спроса и логистической конкуренции масштабные инфраструктурные проекты рискуют остаться «дорогами в никуда».

В этом докладе исследуется феномен транспортных коридоров, механизмы и драйверы их создания, развития и функционирования. В фокусе – сухопутные коридоры, но для контекста есть и краткий обзор морских маршрутов. Цель исследования – ответить на вопросы, являются ли коридоры орудием геополитики и могут ли транспортные коридоры Евразии стать угрозой для российских интересов.

Краткий ответ: нет. Но именно подобные опасения заставляют государства направлять усилия и ресурсы на развитие транспортных коридоров, проходящих через территории, контролируемые дружественными или нейтральными режимами, а также на инфраструктурные проекты, позиционируемые в рамках абстрактных перспективных коридоров без анализа их экономической целесообразности и жизнеспособности.

В последнее десятилетие тема транспортных коридоров в Евразии находится в центре внимания международного сообщества. Изначально воспринимавшиеся как сугубо экономические проекты, направленные на развитие торговли и логистики, эти инициативы приобрели новое стратегическое звучание благодаря китайской инициативе «Пояс и путь» (ИПП). Китай является крупнейшим торговым и экономическим партнёром всех стран мира – неудивительно, что любая инициатива, а уж тем более такая масштабная, привлекает пристальный интерес, порождает массу интерпретаций, в том числе теорий заговора.

Заявленная цель ИПП – кардинальное повышение инфраструктурной связности континента. И далеко выходящие за рамки логистики интерпретации и теории заговора являются логичным следствием осознания важности и основополагающей роли логистической инфраструктуры. Собственно, это понимание и лежит в основе восприятия транспортных коридоров в качестве инструментов влияния и манипулирования. В ответ на ИПП в западноевропейских странах были выдвинуты планы создания транспортных маршрутов, которые позиционируются как проекты, альтернативные китайским и российским, и нацелены на ограничение влияния геополитических оппонентов России и Китая.

И всё же это так не работает: недостаточно просто потратить ресурсы на создание инфраструктуры или даже её совокупности, чтобы получить влияние над торговыми потоками.

Что такое транспортный коридор

В этой главе подробно анализируются проекты и инициативы, развиваемые как международные транспортные коридоры, многие из которых содержат в своём названии слово «коридор» (например, Транскаспийский транспортный коридор, коридор «Север – Юг», Трансарктический транспортный коридор). У этих проектов нет единого набора характеристик или параметров, которыми мы могли бы зафиксировать понятие. У коридора может быть единый оператор, а может и не быть, у него нет единого маршрута, нет единой модальности и так далее. Транспортный коридор – это условная магистраль, соединяющая рынки, но не точки на карте. Она состоит из конкретных участков – элементов физической инфраструктуры. По мере развития инфраструктуры по оси коридора расширяются возможности выстраивания маршрутов: так появляются «сложноподчинённые» и «сложносочинённые» коридоры.

В основе работы современного транспортно-логистического комплекса лежат магистраль и хаб. Если использовать метафору дерева, то магистраль – это ствол, в который сливаются все ветви (более-менее попутные потоки) для получения преимуществ масштаба. Хаб – это узловой терминал на магистральном маршруте, где потоки вливаются в магистраль или ответвляются от неё. Эта модель, концентрирующая большой постоянный поток на магистрали, позволила, **во-первых**, радикально удешевить логистику, **во-вторых**, ускорить и упростить её, обеспечив практически непрерывный поток.

Однако в последние годы череда логистических кризисов и нарастание геополитической напряжённости и конфликтов заставила всех потребителей логистики усомниться в целесообразности такой концентрированной

модели с предельными уровнями зависимости и переосмыслить логистические стратегии в сторону диверсификации. В этом контексте и позиционируются создаваемые транспортные коридоры – как альтернатива основному «стволовому» маршруту. То есть, с одной стороны, они являются конкурентами, а с другой – формируют единый комплекс, являясь элементами многовариантной системы.

Ещё одной важной характеристикой коридора является его «обрастание» новой промышленной активностью. В современной экономике логистика выходит далеко за границы понятий «транспорт» и «грузоперевозки». Коротко говоря, глобализация как феномен породила распределённые производственные цепочки – сложнейшие интернациональные сети, в которых движутся потоки товаров, услуг, капитала и технологий, и логистика управляет всеми этими потоками: *upstream* – сырьевая логистика, обеспечение производства, *midstream* – потоки внутри производственных процессов, *downstream* – от производителя к потребителю. Логистика тесно связана с промышленностью: логистические парки являются обязательными компонентами современных промышленных парков и кластеров. Промышленные парки, экономические зоны с всевозможными льготами и режимами благоприятствования для промышленности сейчас, как правило, строятся вблизи крупных логистических хабов. Например, на этом базируется стратегия портово-логистической корпорации *DP World*.

Ещё одним обязательным атрибутом является наличие явно заинтересованных сторон.

Акторы / интересанты проектов транспортных коридоров

Во-первых, это, конечно, страны-транзитёры. Для них привлечение на свои транспортные сети магистрального грузопотока означает приобретение эффекта масштаба для собственных внутренних и внешнеторговых потоков. Более того, как логистика – это сфера экономической деятельности, далеко выходящая за рамки того, что включается в понятия «транспорт» и «перевозки», так и транспортный коридор на самом деле – далеко не только и не столько транспортный. Недаром рядом с логистическим хабом широко практикуется создание экономических/промышленных зон. Расположение на магистрали даёт прямой выход на гигантский рынок, а точнее – на диверсифицированное множество рынков. Потому для стран-транзитёров прохождение по их территории международного транспортного коридора даёт приток международных инвестиций не только в транспортно-логистическую инфраструктуру, но и в промышленность, и в энергетику, а следовательно – в создание рабочих мест и далее по цепочке.

Во-вторых, интересантами являются страны-пользователи коридора, прежде всего формирующие его основу, то есть расположенные на концах. Их главный интерес заключается в снижении рисков, в диверсификации маршрутов, обслуживающих их торговлю. Также на их предпочтения влияют объём собственной реальной и потенциальной попутной торговли со странами-транзитёрами и градус политических отношений с ними.

В-третьих, как правило, существуют интересанты, внимание которых носит чисто политический характер. В этой плоскости лежит явление относительно недавнего времени, получившее название *friendshoring*. Термин возник по аналогии с *nearshoring* – разворот от глобализации с концентрацией производства там, где сосредоточены максимально дешёвые, обильные и качественные ресурсы, к регионализации производства с размещением мощностей в непосредственной близости от потребительских рынков. Термином *friendshoring* стали обозначать перенос производства в дружественные страны, то есть на территории идеологических партнёров, а также создание препятствий для продвижения продукции стран, являющихся партнёрами идеологических противников.

Экономическая и геополитическая логика развития транспортных коридоров

Современные транспортные системы формируются по принципу *hub&spoke*[1], предполагающему консолидацию грузов в ключевых узлах (хабах), соединённых магистральными маршрутами. Оптимальное расположение хабов определяется двумя критически важными условиями.

Прежде всего, они должны находиться в районах со значительным существующим или перспективным грузопотоком – в урбанизированных территориях с высокой концентрацией населения, промышленных или специальных экономических зонах, привлекающих производства за счёт экономических и логистических преимуществ. Кроме того, ключевое значение имеет наличие пересечений с другими торговыми маршрутами, включая пути различной модальности: речные, морские и автомобильные магистрали. Транспортные коридоры не возникают на произвольном месте – преимущество получают регионы с развитой промышленностью и логистической инфраструктурой либо обладающие значительным потенциалом для их развития.

[1] Буквально – спица на втулке.

Также к числу объективных факторов, которые не могут не влиять на реализацию инфраструктурных проектов, на риски их эксплуатации, качество сервиса и, как следствие, спрос, относится набор обстоятельств, обусловленных географией. Природно-климатические факторы – сложный рельеф, экстремальные температуры, сейсмическая активность – ведут к существенному удорожанию и увеличению сроков строительства. Геополитические риски включают зоны конфликта интересов, этнические и религиозные противоречия, а также прохождение маршрутов через страны со слабыми государственными институтами. Дополнительное осложнение – необходимость пересечения множества государственных границ, что создаёт административные и таможенные барьеры.

Почему в контексте транспортных коридоров акцент делается на контейнерных перевозках

Контейнерные перевозки – это технология перевозки грузов в стандартизированной таре. Другой термин – «мультимодальные перевозки» – происходит от важной особенности этой технологии: она позволяет в процессе одной перевозки задействовать последовательно разные модальности, то есть виды транспорта. Доставка грузов в контейнерах осуществляется от двери до двери – от отправителя груза до получателя без перегрузки в пути следования. Максимальная эффективность достигается, когда продукция сразу после изготовления загружается в контейнер, в нём хранится, транспортируется, перегружается с одного транспортного средства на другое, с одного вида транспорта на другой – и так до конечного склада, откуда она поступает в магазин или непосредственно потребителю.

Контейнеры разных типов приспособлены для загрузки в них разных видов грузов. Например, танк-контейнеры используются для перевозки жидкостей и газов, рефконтейнеры – для перевозки грузов, требующих соблюдения контролируемого температурного режима, есть технологические решения для перевозки в контейнерах насыпных, в том числе мелкодисперсных, грузов, длинномерных, агрессивной химии и тому подобного. При этом контейнер всегда имеет одни те же стандартизированные габариты и крепёжные устройства, что позволяет перегружать и хранить контейнеры всех типов на одних и тех же терминалах при помощи одного и того же оборудования, перевозить на одних и тех же транспортных средствах.

В контейнерах могут перевозиться любые грузы. Экономически целесообразно применение контейнерной технологии в отношении грузов стоимостью от 400–500 долларов за тонну – то есть для очень многих,

за исключением массовых грузов вроде угля, руды, строительных материалов. Активно идёт контейнеризация логистики для ряда отраслей, в частности нефтегаза и химии, металлургии, машиностроения, электроники, леса и древесины, товаров повседневного спроса.

Это обусловлено преимуществами технологии. Использование технологии контейнерных перевозок позволяет:

1) Обеспечивать загрузку коридора в обоих направлениях.

2) Консолидировать на одной инфраструктуре разные грузопотоки.

Достигаемый благодаря этим двум факторам эффект масштаба и унификация технологий существенно снижают общую стоимость логистики. Эти особенности контейнерных перевозок являются критичными факторами в обеспечении конкурентоспособности маршрутов.

3) Гибко перестраивать маршрут и/или способ перевозки при изменении условий перевозки или требований отправителя/получателя, ускорять или тормозить процесс доставки.

В связи с преимуществами привлечения контейнерных грузопотоков для эффективной работы транспортных коридоров важно отметить значение инфраструктуры. Как мы уже отметили, контейнеризироваться могут почти все грузопотоки, но условиями для этого являются наличие инфраструктуры и сервиса.

Инфраструктура – контейнерная система требует больших капитальных затрат на своё создание. Требуются специализированный подвижной состав всех видов транспорта, парк контейнеров, специальное перегрузочное оборудование (контейнерные перегружатели, автоконтейнеровозы, краны, специальные захваты для контейнеров), большие складские площади, контейнерные перегрузочные терминалы.

Контейнерный сервис – это транспортные средства, отправляющиеся по фиксированному маршруту с фиксированной периодичностью, как маршрутный автобус.

Наименее требовательны к инфраструктуре и сервису автомобильные перевозки. Но применительно к контейнерным перевозкам автомобильный транспорт используется только на начальном и конечном участках логистической цепочки: от двери до терминала и от терминала до двери. Эти участки, называемые в логистике первой и последней милей, не относятся к магистральному плечу и, соответственно, к коридору, поэтому автомобильные

перевозки в понятие транспортного коридора мы не включаем, как и авиационные. К тому же они создают минимальные экономические эффекты, промышленную и логистическую инфраструктуру внутри коридора, которые мы классифицируем как один из его атрибутов.

Таким образом, **транспортный коридор** представляется авторам доклада как совокупность магистральных транспортных путей и работающих на них транспортных средств, объектов терминальной инфраструктуры на концах магистрали и внутри коридора, в том числе в точках пересечения транспортных путей, смены модальностей, примыкающих к ним промышленно-логистических объектов плюс коммерческих, маркетинговых, административных и ИТ-компонентов.

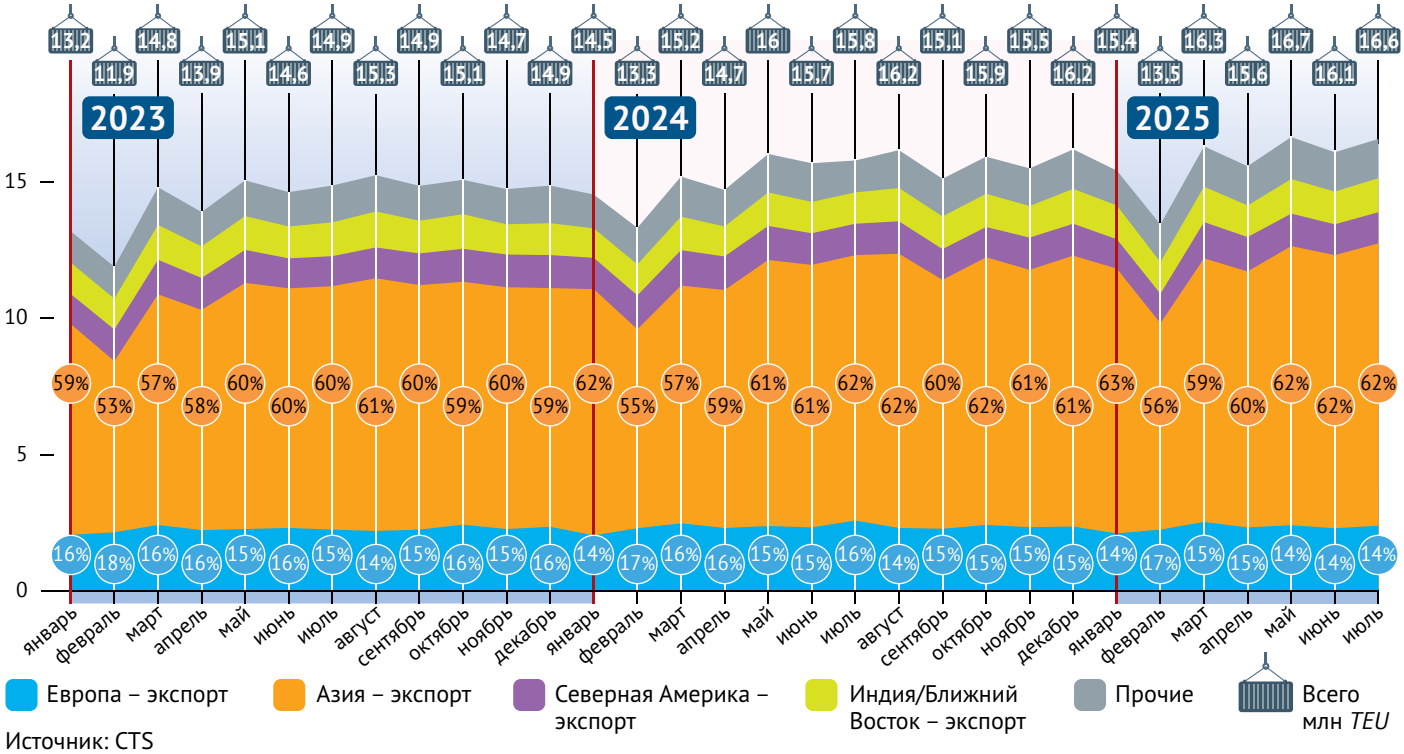
В этом отношении нет единой точки зрения. Принимаемое нами здесь определение транспортного коридора не совпадает с определением, принятым, например, ЕАБР, который включает в периметр коридоров автотранспорт и проекты автомобильных магистралей. Однако аналитики Всемирного банка придерживаются схожей с нашей позиции: в оценку потребных инвестиций в развитие Транскаспийского транспортного маршрута Всемирный банк включает инвестиции в порты и железные дороги, не упоминая внутренние логистические хабы, которые обязательны с учётом того, что маршрут коридора пересекает множественные государственные границы и предусматривает неоднократную смену модальности.

Торговля между Азией и Европой в мировой контейнерной индустрии

Консолидацию потоков на магистралях и в хабах иллюстрируют следующие цифры: совокупный контейнерооборот глобальной портовой индустрии за 2024 год составил 690 миллионов *TEU*, из этого объёма 72 процента (немногим менее 500 миллионов *TEU*) пришлось на 30 крупнейших портов, 44 процента – на десятку лидеров. Это притом, что всего в мире работает свыше 900 портов, принимающих регулярные контейнерные линии.

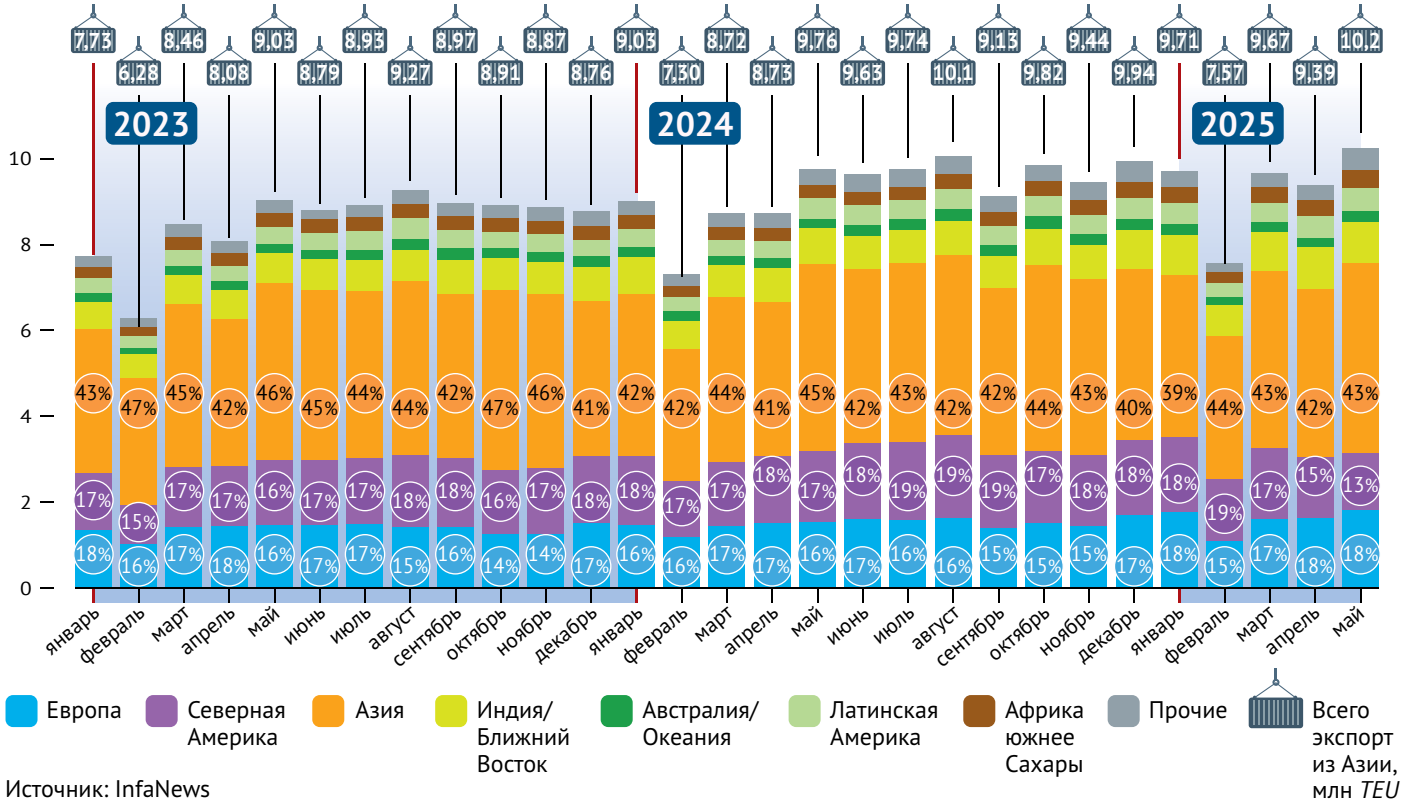
В условиях глобальной экономики, когда Азия является «мировой фабрикой», а условный Запад – это крупнейшие потребительские рынки, основной объём грузовых перевозок, в том числе контейнерных, приходится на морской транспорт (рисунок 1).

РИСУНОК 1. ГЛОБАЛЬНАЯ ИНДУСТРИЯ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК В РАЗРЕЗЕ КРУПНЕЙШИХ РЕГИОНОВ-ЭКСПОРТЁРОВ



Источник: CTS

РИСУНОК 2. СТРУКТУРА МОРСКОГО КОНТЕЙНЕРНОГО ЭКСПОРТА ИЗ АЗИИ В РАЗРЕЗЕ РЫНКОВ-ПОЛУЧАТЕЛЕЙ



Источник: InfaNews

В Азии осуществляется свыше 60 процентов всей погрузки гружёных контейнеров в портах мира и свыше трети получения контейнеров. На рисунке 2 представлена структура азиатского контейнерного экспорта морским транспортом в разрезе регионов-получателей. Мы видим, что и здесь наибольшая доля у Азии. Это обусловлено, **во-первых**, большими объёмами трансшипмента, когда в рамках модели *hub&spoke* контейнер сначала доставляется до порта-хаба и откуда уже отправляется по магистральному океанскому маршруту, а **во-вторых**, диверсифицированной структурой производственных цепочек внутри Азии по мере переноса производств из Китая в другие страны региона (отчасти вследствие нарастающего стремления потребляющих стран снизить зависимость своей экономики от поставок из Китая).

Европа и Северная Америка являются примерно равными рынками с точки зрения объёмов контейнерного импорта из Азии, однако явно прослеживается тенденция к увеличению доли Европы. Другие важные тенденции – увеличение долей Индии, Ближнего Востока и Латинской Америки в структуре получателей экспорта из Азии: за последние два года объёмы их контейнерного импорта из Азии увеличились на треть, а доли в совокупной погрузке контейнеров в портах Азии достигли 10 и 5 процентов соответственно. Мы отмечаем здесь эти тенденции, так как они являются важными с точки зрения перспектив развития сухопутных транзитных коридоров в Евразии, о чём пойдёт речь далее.

Важно подчеркнуть, что мировая контейнерная индустрия функционирует как единый комплекс, создание которого требует больших начальных и поддерживающих инвестиций, поэтому здесь особенно явно проявляется эффект от масштаба: чем больше грузопоток, тем меньше себестоимость на единицу груза. Эти особенности имеют следующие важные следствия:

(1) Поскольку инфраструктура и сервис первичны, наличие сервиса с высокими показателями надёжности, то есть с понятными и прогнозируемыми сроками отправления и прибытия груза, является критически важным фактором создания спроса.

(2) Отрасль чрезвычайно консолидирована в руках крупнейших операторов, которые стремятся контролировать как можно больше участков мультимодальной цепочки доставки груза. Так, например, семь крупнейших глобальных терминальных холдингов контролируют 40 процентов совокупного контейнерооборота глобальной терминальной индустрии. Отметим, что речь идёт о консолидированном грузообороте, то есть это не совокупный контейнерооборот терминалов в портфеле холдинга, а доля оборота, пропорциональная участию холдинга в акционерном капитале терминалов[2].

[2] Global Container Terminal Operators Annual Review and Forecast 2025/26 // Drewry. July 2025. URL: https://www.drewry.co.uk/maritime-research-products/maritime-research-products/global-container-terminal-operators-annual-review-and-forecast-202526

(3) Чтобы максимизировать экономические эффекты от масштаба операций, участники рынка широко практикуют всевозможные партнёрства, в рамках которых перевозка, проданная одной компанией, фактически осуществляется другой. В индустрии морских контейнерных перевозок существует система альянсов и партнёрств по совместному использованию судов.

(4) Стандартизация и консолидация грузопотоков позволили свести стоимость перевозки на единицу товара до незначительной – особенно это справедливо для дорогостоящих потребительских товаров, электроники, техники, одежды, обуви. На это не влияют даже пиковые ставки, которые в последнее время так и норовят взлететь на фоне апокалиптических новостей, будь то пандемия, атаки хуситов, обстановка вокруг Ирана, идеи Трампа или что-то ещё. Грузовладелец принимает решение о способе/маршруте доставки, исходя не из стоимости собственно доставки, а принимая во внимание целый комплекс критериев, включающих стоимость денег, сроки доставки и надёжность сервиса, то есть вероятность доставки в назначенные сроки, текущие уровни запасов на складах, сезонность и прогнозируемый спрос, безопасность и сохранность груза плюс расходы на страхование. Ставка также, несомненно, входит в набор этих критериев и стоит далеко не на последнем месте. И она тоже не прозрачна – в том смысле, что она, как правило, мало похожа на уровни, которые показывают фрахтовые индексы. Стоимость доставки конкретного контейнера для конкретного отправителя между конкретными точками в конкретные сроки зависит от массы факторов – это в том числе баланс судовой вместимости и спроса в данный момент и на ближайшую перспективу, текущая загрузка судов как на искомом направлении, так и на обратном, наличие контейнерного оборудования и прогнозный спрос на него, объёмы грузовладельца, направления и регулярность отправок, важность их в портфеле оператора и прочее.

Мы говорим об этих нюансах, поскольку важно понимать, что распределение грузопотоков по возможным маршрутам и коридорам не является чем-то фиксированным, какой-то данностью – оно динамично меняется под воздействием объективных и субъективных факторов. Потому недостаточно создать коридор как совокупность инфраструктуры и сервиса, необходимо его постоянно поддерживать и развивать.

Транспортные коридоры, связывающие Китай и Европу

Аналитики, занимающиеся мониторингом глобальной индустрии контейнерных перевозок, выделяют несколько глобальных магистралей (в английской терминологии *trades*), то есть направлений глобальной торговли. На этом уровне все перевозки в сообщении Европа – Азия объединены

в одну магистраль. Однако при этом торговля Азия – Ближний Восток и, например, Ближний Восток – Европа выделены в отдельную магистраль, хотя в нормальном режиме[3] обслуживаются теми же коридорами как совокупностью инфраструктуры и сервиса.

Основным транспортным коридором, обслуживающим около 90 процентов торговли между Европой и Азией, является морской коридор, который в оптимальных условиях проходит вдоль южной оконечности Евразии, через Красное море, Суэцкий канал, Средиземное море, Гибралтар, вдоль восточного побережья Атлантического океана в Северное море. Вариантом трассировки маршрута является маршрут в обход Суэца, вокруг Африки. Этот маршрут является сейчас основным, что обусловлено резко возросшими рисками, связанными с атаками хуситов на торговые суда в районе Баб-эль-Мандебского пролива. Однако операторы практиковали использование этого маршрута и ранее.

Экономика судоходного бизнеса – достаточно сложная система. Например, когда судно не работает, оно приносит бóльшие убытки, чем когда работает в убыток. Себестоимость рейса можно снизить через снижение скорости судна, изменение маршрута в обход дорогих транзитных участков, например Суэцкого канала. Сбор для прохода через него зависит от типа судна, его размера и других факторов, но в среднем его можно принять за полмиллиона долларов. Вот интересные данные из финансовой отчётности *Maersk*[4] за 2024 год: несмотря на то, что хуситский кризис заставил перевозчика перенаправить свои суда в обход зоны риска по маршруту вокруг Африки, который на 40 процентов протяжённее маршрута через Суэц, себестоимость операций без учёта разницы в стоимости бункерного топлива выросла всего на 1,7 процента. В отчёте компания отмечает, что расходы судового топлива в результате удлинения маршрутов, проходивших ранее через Суэцкий канал, составили 14 процентов, расходы на терминальные операции выросли на 5,5 процента. Однако эти дополнительные затраты почти полностью нивелировались исчезновением платежей за проход через Суэц и «военных премий» страховым компаниям.

В силу сложной экономики система сервисов на этом направлении морских перевозок очень подвижна. Операторы и партнёрства операторов постоянно адаптируют сеть сервисов и маршрутов. Так, у *Maersk* сейчас всего семь сервисов в сообщении Азия – Европа, а запущенный в 2021 году в условиях логистического кризиса пандемии *COVID-19* мультимодальный сервис из Японии, Кореи, Китая в Северную Европу, Скандинавию с железнодорожным плечом от Находки до Санкт-Петербурга имел код *AE-19*, то есть был девятнадцатым сервисом в сети оператора.

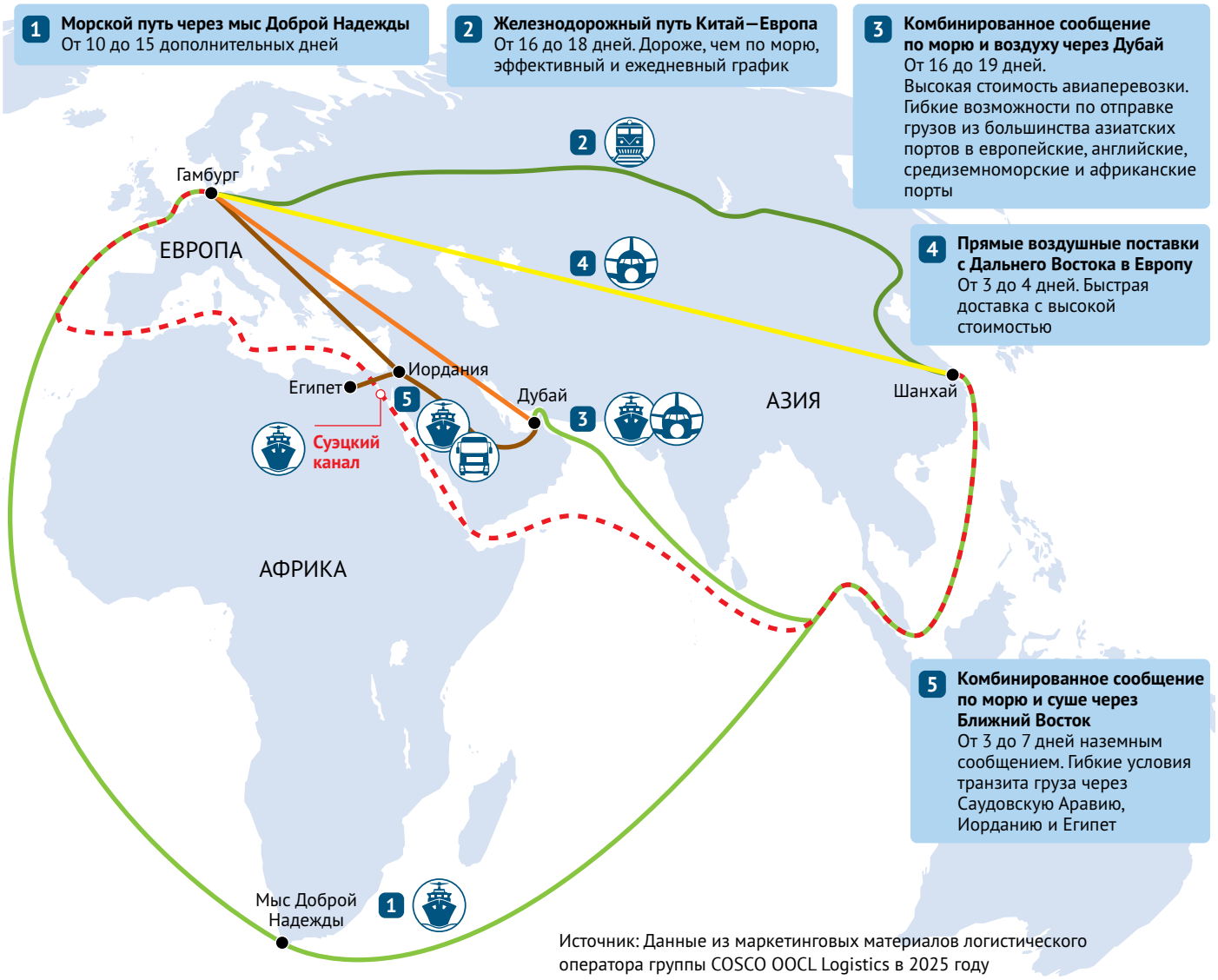
---

[3] Имеется в виду, что в текущей ситуации вынужденный обход региона активности хуситов и выстраивание маршрутов морских сервисов в сообщении Азия – Европа вокруг южной оконечности Африки сократил число портов захода вдоль континента и увеличил роль трансшипмента.

[4] Maersk Annual Report 2024. URL: https://investor.maersk.com/static-files/31bf05a1-6f0c-4fbd-a3c7-3f58e044f668

РИСУНОК 3. ОСНОВНЫЕ ВАРИАНТЫ ДОСТАВКИ ИЗ КИТАЯ В ЕВРОПУ

Распространённые альтернативы

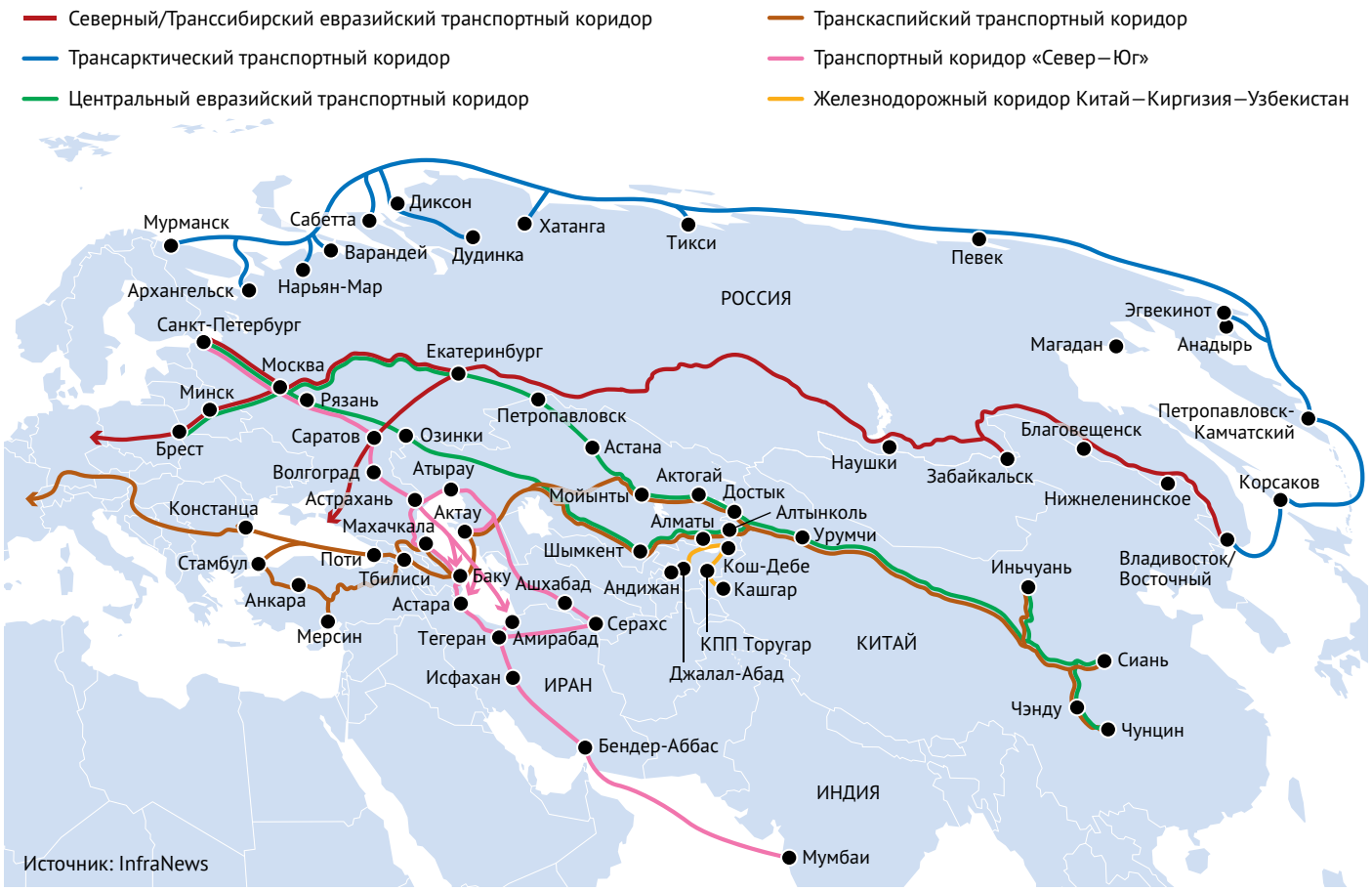


Источник: Данные из маркетинговых материалов логистического оператора группы COSCO OOCL Logistics в 2025 году

Евразийские транспортные коридоры формируют комплексную систему связей, соединяющую Китай со странами Европы и Африки. Бум сухопутных альтернатив морскому коридору доставки связан с началом реализации китайской стратегии «Пояс и путь» (ИПП)[5]. На формах участия Китая в проектах сухопутных транспортных коридоров мы остановимся в следующем разделе. Сейчас лишь отметим, что именно ИПП придала мощный стимул их развитию, хотя СССР был транзитёром для Японии и Западной Европы с 1974 по 1990 год: на пике доля Транссиба в их торговле составляла

[5] См.: К Великому океану, или Новая глобализация России // Доклад Международного дискуссионного клуба «Валдай». 5.07.2012. URL: https://ru.valdaiclub.com/a/reports/k-velikomu-okeanu-1/; К Великому океану-2, или Российский рывок к Азии // Доклад Международного дискуссионного клуба «Валдай». 27.02.2014. URL: https://ru.valdaiclub.com/a/reports/k-velikomu-okeanu-2/; К Великому океану-3. Экономический пояс Шёлкового пути и приоритеты совместного развития евразийских государств // Доклад Международного дискуссионного клуба «Валдай». 4.06.2015. URL: https://ru.valdaiclub.com/a/reports/k-velikomu-okeanu-3/

РИСУНОК 4. ТРАНСПОРТНЫЕ КОРИДОРЫ АЗИЯ–ЕВРОПА



до 17 процентов. А проект ТРАСЕКА[6], маршрут которого во многом совпадает с сегодняшним Транскаспийским коридором, был задуман в начале 1990-х.

Основные коридоры Азия – Европа приведены на карте на рисунке 4:

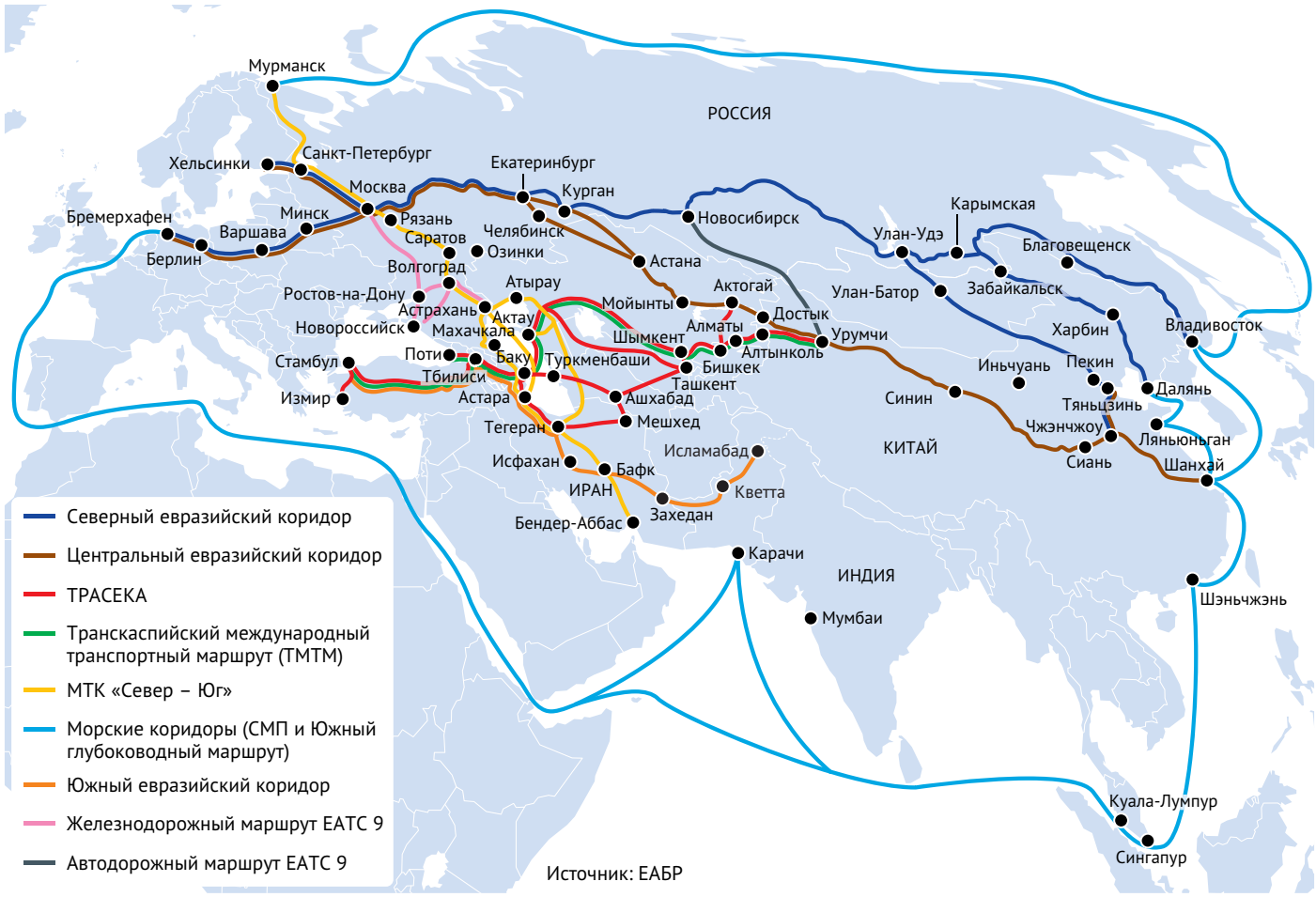
- Два основных маршрута Евразийского коридора: **Северный/Транссибирский** с точкой входа в Российскую Федерацию в портах Дальнего Востока или на сухопутной границе с Китаем/Монголией и **Центральный**, выходящий из Китая на границе с Казахстаном.

- **Трансарктический** транспортный коридор по Северному морскому пути и **Транскаспийский** коридор, которые получили мощный импульс для развития благодаря нарастающему геополитическому давлению после 2022 года.

- **Коридор «Север – Юг»**. Хотя основное позиционирование коридора – торговля с Индией, множественные точки пересечения с маршрутами по оси Восток – Запад дают основания включать коридор в этот список.

[6] ТРАСЕКА – транспортный коридор «Европа – Кавказ – Азия» *(Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia, TRACECA)*.

РИСУНОК 5. КОРИДОРЫ ЕВРАЗИЙСКОГО ТРАНСПОРТНОГО КАРКАСА



Многочисленные данные по объёмам и структуре инвестиций в проекты евразийских транспортных коридоров – так называемого Евразийского транспортного каркаса – приведены в опубликованном в середине 2025 года отчёте Евразийского банка развития[7]. Наш список коридоров значительно меньше числа коридоров, идентифицируемых Евразийским банком развития. ЕАБР включает в свой список коридоры, являющиеся номинальными и не способными претендовать на статус магистрали, а также включает в понятие коридора автомобильные маршруты.

Северный евразийский коридор

Транссибирская магистраль является структурным ядром Северного евразийского коридора, являющегося наиболее коротким и эффективным маршрутом, связывающим Азию и Европу.

[7] Евразийский транспортный каркас: Обсерватория проектов. Рабочий документ 25/5 // Евразийский банк развития. 31.07.2025. URL: https://eabr.org/analytics/special-reports/eurasian-transport-network-projects-observatory-and-interactive-map/

Преимущества:

- Высокая пропускная способность за счёт наличия альтернатив, расширяющих бутылочные горлышки и минимизирующих риски заторов.

- В восточной части коридора точками входа на территорию России являются сухопутные погранпереходы на границе с Китаем и Монголией, пропускная способность которых активно расширяется; порты Приморья Владивосток и Восточный. Ещё одной перспективной точкой входа представляется порт Ванино, который на сегодняшний день является угольным, но аналитики неоднократно отмечали целесообразность его развития для работы с контейнерами[8].

- Восточная часть Северного евразийского коридора проходит по железнодорожной системе БАМ+Транссиб, получившей название «Восточный полигон». Наличие перемычек между Транссибом и БАМом позволяет эксплуатировать их как единую систему и рационально распределять нагрузку. В настоящее время контейнерные перевозки осуществляются преимущественно по Транссибу, тогда как БАМ используется главным образом для транспортировки угля к терминалам порта Ванино, являющегося его конечным пунктом.

- В условиях дефицита пропускной способности Восточного полигона вследствие массовой переориентации внешней торговли России и Белоруссии на Восток, прежде всего на Китай, с 2022 года активное развитие получила мультимодальная схема доставки автотранспортом на плече от Китая, где автотранспорт традиционно является доминирующим, до сибирских хабов и даже до Москвы.

- В западной части коридора основной маршрут идёт через Белоруссию и границу с Польшей (узел Малашевичи). Однако на пике спроса на транзит по коридору в период пандемии *COVID-19* активное развитие получили мультимодальные варианты маршрута через порты Калининграда и Санкт-Петербурга.

- Когда в сентябре 2025 года возникла острая кризисная ситуация с закрытием со стороны Польши погранпереходов на границе с Белоруссией, китайские операторы в считанные дни разработали и запустили маркетинг альтернативного маршрута доставки транзита в Европу через порт Санкт-Петербург.

- Основной маршрут не предусматривает смены модальности, хотя и требует смены колеи.

---

[8] Нужно скорее расширять БАМ, чтобы разгрузить Транссиб – эксперт // РЖД. 6.02.2023. URL: https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=207804

- Наличие терминальной сети в странах-транзитёрах для переключения потоков, смены модальности в случае необходимости.

- Минимальные барьеры. Основное тело коридора идёт по территории России и Белоруссии без смены модальности и пересечения границ, реальные границы только на с КНР и ЕС.

- Конкуренция операторов.

- Наличие базовой загрузки коридора. Значительные объёмы собственной торговли России и Белоруссии с Китаем создают большой попутный спрос. Объёмы контейнерного трафика из Азии в Европу примерно втрое превышают встречные объёмы из Европы в Азию. В 2022 году, когда санкции против России и Белоруссии и «этический ценз» резко сократили спрос на доставку европейских грузов транзитом через территорию РФ[9], объёмы российского транзита почти не упали. В условиях санкций и ограничений на торговлю с Западом Белоруссия переориентировала свою внешнюю торговлю на Китай, в основном на Транссибирский коридор, а далее, по мере их развития, на альтернативные маршруты – через порты Балтики и коридор «Север – Юг».

Недостатки и риски:

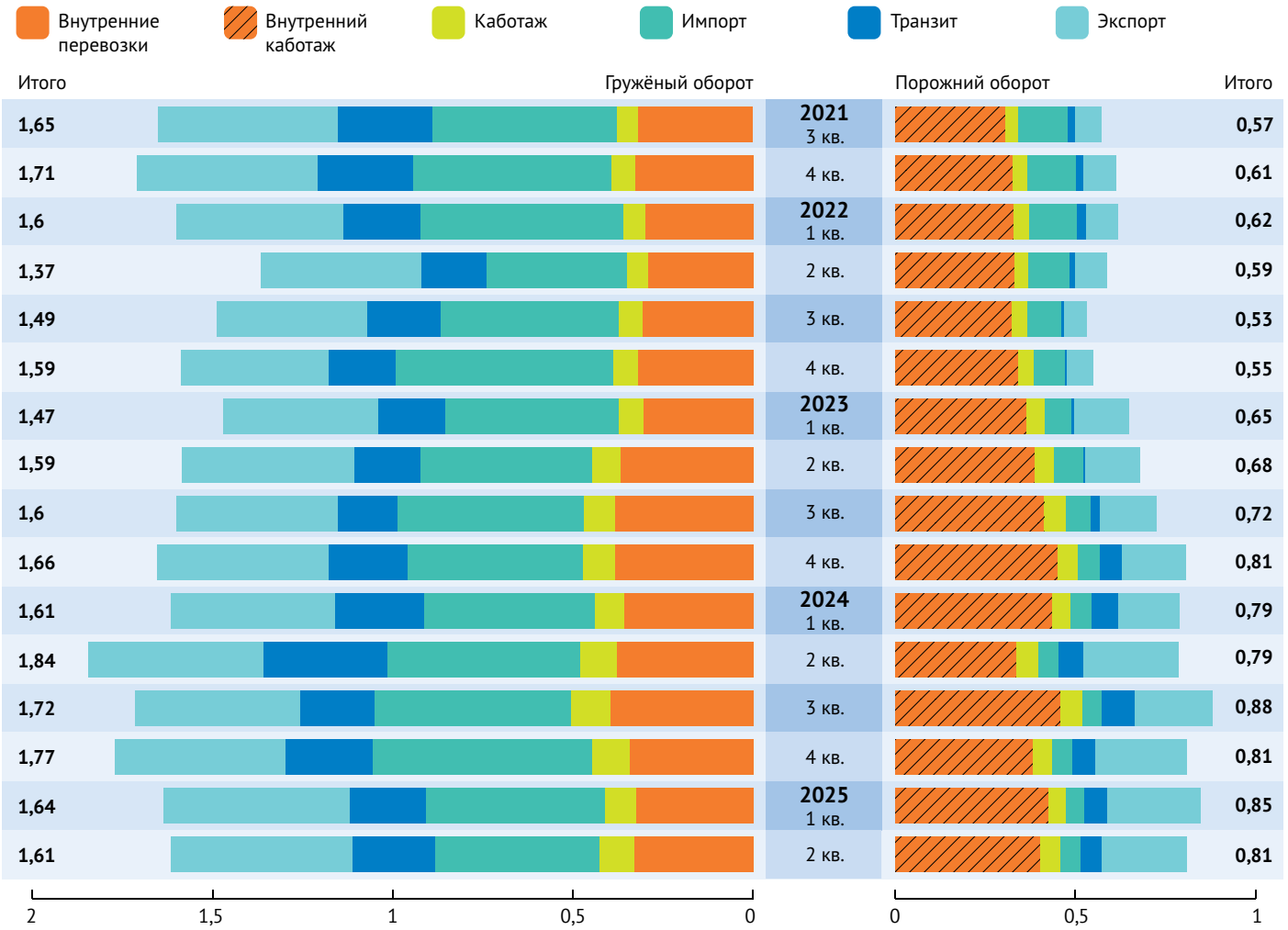
- Геополитические риски. Речь идёт о санкционных ограничениях, а также о так называемых этических самоограничениях компаний. В 2022 году наиболее болезненным для российского транспортного комплекса оказались не санкции, а добровольный уход большинства контейнерных операторов и вывод их парков. Исторически российский контейнерный рынок существовал как часть западного рынка: крупнейшими операторами были глобальные контейнерные перевозчики, линейный сервис был организован с трансшипментом через крупнейшие западные порты-хабы. Вся эта система перестала работать. Новая система была выстроена не с нуля, но потребовала радикальной перестройки.

На диаграмме на рисунке 6 мы видим, что проседание общей численности парка было очень незначительным и кратковременным, и уже в III квартале 2022 года численность работающего парка превысила уровень I квартала 2022. Однако надо отдавать себе отчёт в том, что эффективность работы парка резко сократилась.

С переориентацией торговли на Восток (Китай) увеличился объём перевозок в контейнерах – до этого значительный объём торговли с Европой

[9] Между тем в 2024 году на фоне хуситского кризиса, резко увеличившего сроки и стоимость морской доставки по традиционному Южному морскому коридору, маршрут которого переключился с Суэца на обходной вокруг Африки, спрос отчасти восстановился.

РИСУНОК 6. ДИНАМИКА РОССИЙСКОГО КОНТЕЙНЕРНОГО РЫНКА, МЛН *TEU*



Источник: InfraNews

РИСУНОК 7. ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ СТРУКТУРЫ РАБОТАЮЩЕГО В РОССИИ КОНТЕЙНЕРНОГО ПАРКА В РАЗРЕЗЕ ГРУПП СОБСТВЕННИКОВ В ПЕРИОД ПЕРЕСТРОЙКИ РЫНКА (ТЫС. *TEU*)

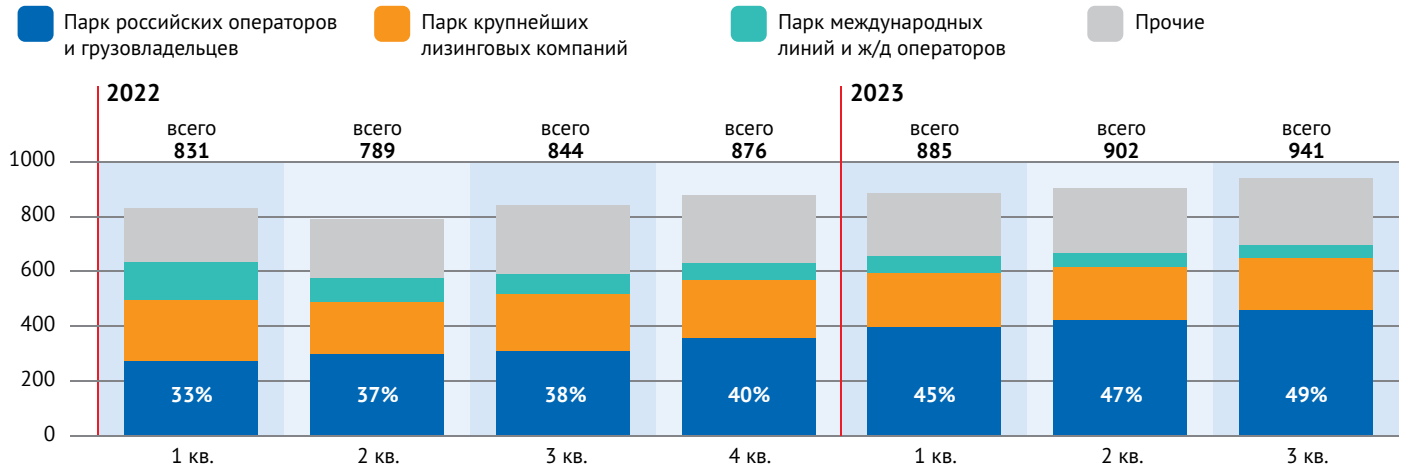
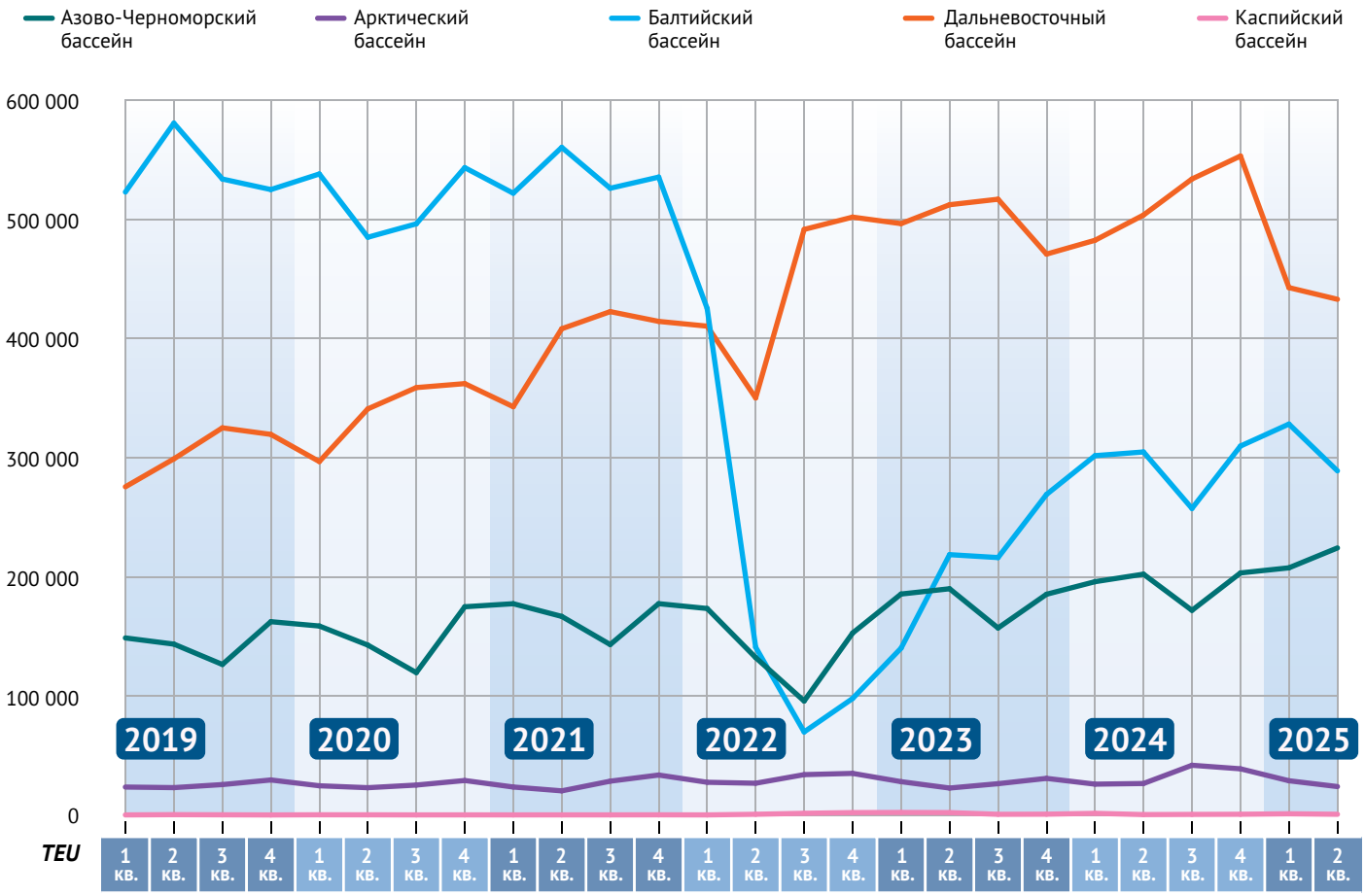


РИСУНОК 8. ГРУЖЁНЫЙ КОНТЕЙНЕРООБОРОТ ПОРТОВ РФ В РАЗРЕЗЕ БАССЕЙНОВ



Источник: InfraNews

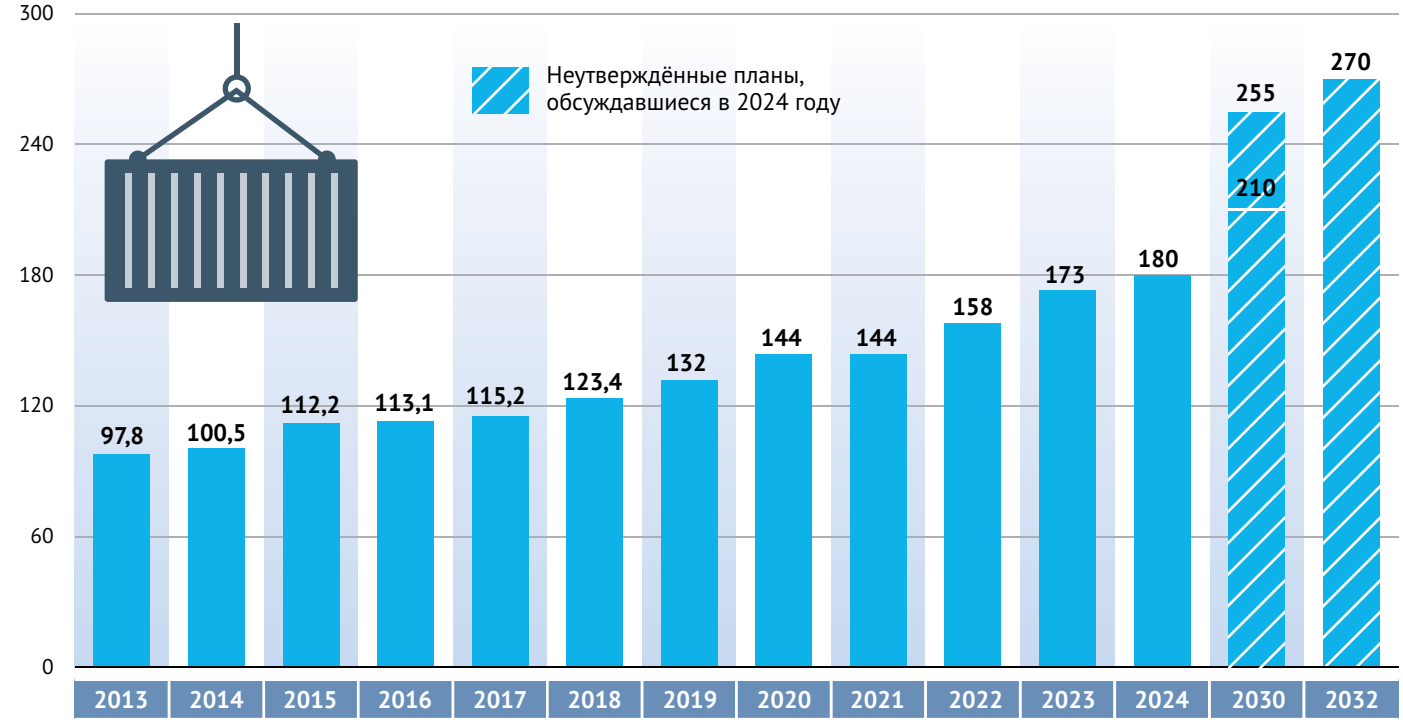
шёл автотранспортом через сухопутные границы и на паромных сервисах с Европой, импорт автомобилей шёл не в контейнерах, а на паромных линиях.

Резко увеличились сроки доставки, срок оборота контейнерного оборудования за счёт увеличения расстояния перевозки и слома системы сервисов/маршрутов.

Нарушилась работа системы балансировки парков – увеличился порожний оборот.

Реанимировать контейнерный сервис через порты Балтики, прежде всего исторически крупнейший российский контейнерный порт Санкт-Петербург, удалось постепенно, и до сих пор он восстановился не полностью. А если посмотреть на структуру (см. график на рисунке 8), то рост 2023–2024 годов в значительной мере обусловлен спросом на вывоз порожних контейнеров из-за ограничений на отправку порожних вагонов и контейнеров по сети РЖД в условиях дефицита пропускной способности Восточного полигона, а также развитием каботажных перевозок для снабжения калининградского эксклава.

РИСУНОК 9. ПРОПУСКНАЯ СПОСОБНОСТЬ ВОСТОЧНОГО ПОЛИГОНА, МЛН ТОНН



Источник: Данные РЖД и Минтранса

РИСУНОК 10. ДЕФИЦИТ ПРОПУСКНОЙ СПОСОБНОСТИ ВОСТОЧНОГО ПОЛИГОНА, МЛН ТОНН

Источник: Прогноз правительства от сентября 2024 г.

- Высокая загруженность коридора собственными внешнеторговыми грузами – дефицит пропускной способности. Транссибирский евразийский коридор выполняет ключевую роль в поддержании территориальной связанности России и её торговли с основным партнёром – Китаем. Ещё до нынешней кризисной ситуации дефицита пропускной способности вследствие массовой переориентации российской внешней торговли с Запада на Восток и в меньшей степени на Юг мощности Восточного полигона, включающего Транссиб, были признаны недостаточными. С 2013 года реализуется программа модернизации – прирост мощности по мере её реализации проиллюстрирован на графике на рисунке 9. Однако целевые показатели проведённого расширения определялись до поворота на Восток.

Перспективы спроса на перевозки по Восточному полигону и Транссибу связаны в первую очередь с перспективами развития торговли между Россией и КНР, а также с реализацией трансграничного сотрудничества между двумя странами. Доля Транссибирского коридора в обслуживании транзитных перевозок Китай – Европа – Китай даже на пике спроса в 2021 году не превышала 20 процентов, а в текущих условиях дефицита пропускной способности и роста собственной торговли с КНР задачи транзитного сервиса отошли на второй план.

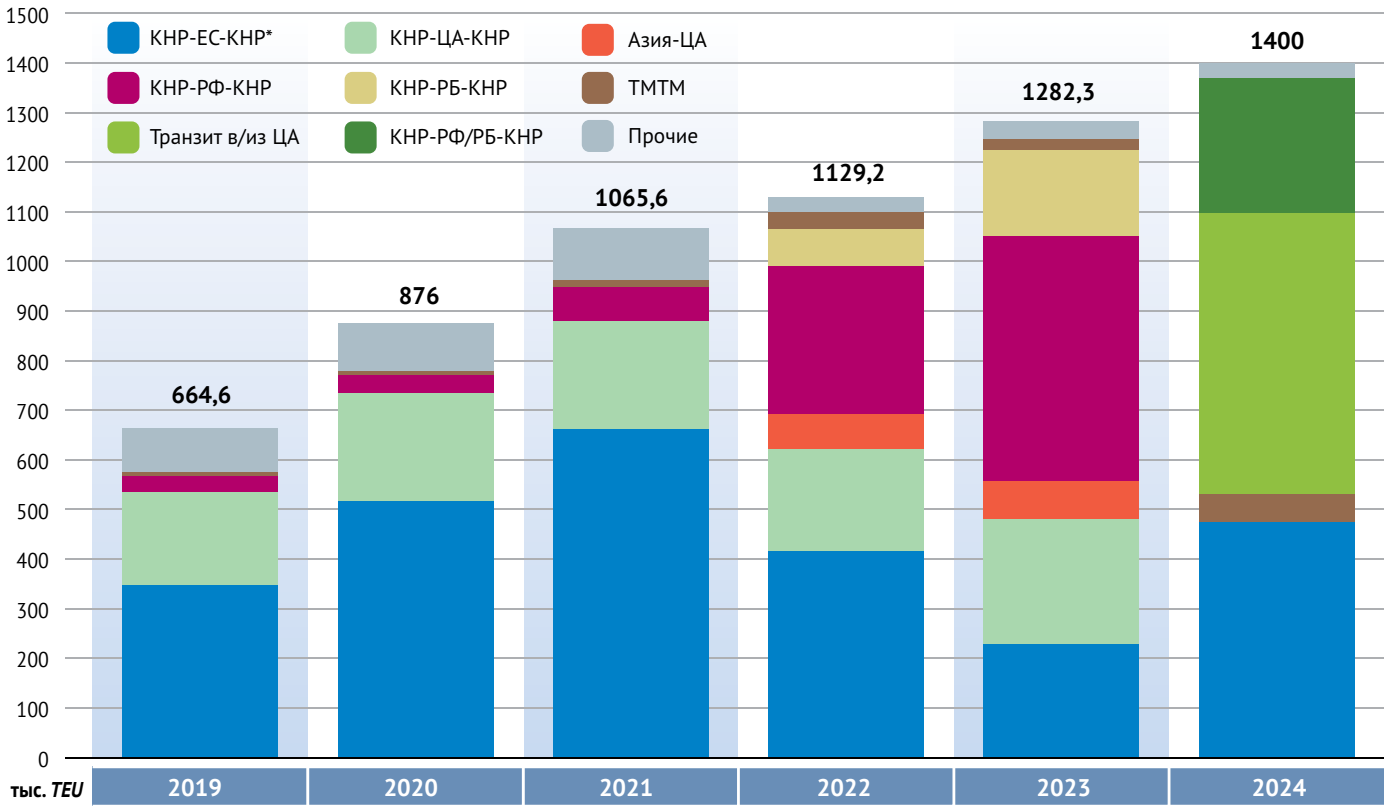
Центральный евразийский коридор

Центральный евразийский коридор, пролегающий через территории Казахстана, России и Белоруссии, сохраняет статус главного сухопутного маршрута в сообщении Китай – Европа. Даже в годы максимального притока транзита на российский коридор по Транссибу в 2021 году доля казахстано-российского коридора превышала 80 процентов, сейчас – около 90 процентов.

Весной 2022 года объёмы железнодорожного транзита в сообщении между Китаем и Европой резко сократились, однако, несмотря на это, Транскаспийский коридор (ТМТМ), который не пересекает границу с Россией, а идёт далее через Каспий и Азербайджан и Грузию или Турцию и затем через Чёрное море, так и не «выстрелил».

На рисунке 11 мы видим, что с сокращением спроса на транзитные перевозки Китай – Европа в 2022 году в условиях дефицита пропускной способности Восточного полигона высвободившиеся ресурсы пропускной способности казахстанского маршрута тут же заполнил белорусский транзит в Китай и российские экспортно-импортные грузы. В 2024 году в условиях восстановления спроса на транзит в Европу и дефицита пропускной способности железнодорожной инфраструктуры сократился транзит

РИСУНОК 11. ДИНАМИКА И СТРУКТУРА КОНТЕЙНЕРНОГО ТРАНЗИТА ЧЕРЕЗ КАЗАХСТАН



Источник: InfraNews по данным годовых отчетов КТЖ, ОТЛК и других участников рынка

на Россию и Белоруссию – эти перевозки в значительной мере переориентировались на морскую доставку через российские порты Балтики.

Объём транзитных перевозок в сообщении КНР – Европа на сервисах ОТЛК более чем удвоился в 2024 году к уровню 2023 года, при этом объёмы транзита в западном направлении почти достигли рекорда 2021 года. Помимо ОТЛК ЕРА сервисы на маршруте Китай – Россия через Казахстан сейчас предлагают и другие российские и казахстанские операторы, в том числе «РЖД Логистика», *FESCO*, ЛОГОПЕР, *KTZ Express*, РТСБ-РУС, мультимодальный оператор «Рефагротранс» и другие. Структура перевозок на графике на рисунке 13 является оценочной.

Преимущества:

- Приоритет транзита. В статистике работы транспортного комплекса Казахстана контейнеры фигурируют почти исключительно в контексте транзита. Развитие транзитных контейнерных перевозок – и по Центральному евразийскому коридору, и по Транскаспийскому коридору, и транзита в соседние страны Средней Азии – декларируется как приоритет развития

транспортного комплекса страны. В контексте этой цели и связанных с ней задач инициируются и реализуются проекты инфраструктурного развития: портового комплекса на Каспии, железнодорожной и терминальной инфраструктуры, также проекты за пределами страны.

- Единый оператор с административным ресурсом. Для развития транзитных сервисов, маршрут которых проходит по железнодорожным сетям Казахстана, РФ и Белоруссии, было создано совместное предприятие с участием железнодорожных администраций стран-транзитёров – ОТЛК ЕРА.

- Маркетинговые партнёры – крупнейшие операторы в Европе и Китае. Доминирующее положение маршрута стало результатом целенаправленного развития и маркетинга. Для продвижения сервиса в Европе и Китае были учреждены специализированные компании, а среди ключевых клиентов и партнёров оказались национальные операторы Китая, Германии, Польши, Австрии и Финляндии.

- Минимальные барьеры. Три страны – члены Таможенного союза, нет пограничного и таможенного контроля при пересечении границ. ЕАЭС – устоявшаяся международная организация, обеспечивающая наличие нормативной базы, необходимой для работы коридора, и институтов для её совершенствования и актуализации.

- Конкуренция операторов. Помимо ОТЛК ЕРА, сервисы на маршруте Китай – Россия через Казахстан сейчас предлагают и другие российские и казахстанские операторы.

- Торговля с Россией, российский транзит в торговле с другими странами Центральной Азии через Казахстан, прежде всего с Узбекистаном. Россия – крупнейший торговый партнёр большинства стран Центральной Азии.

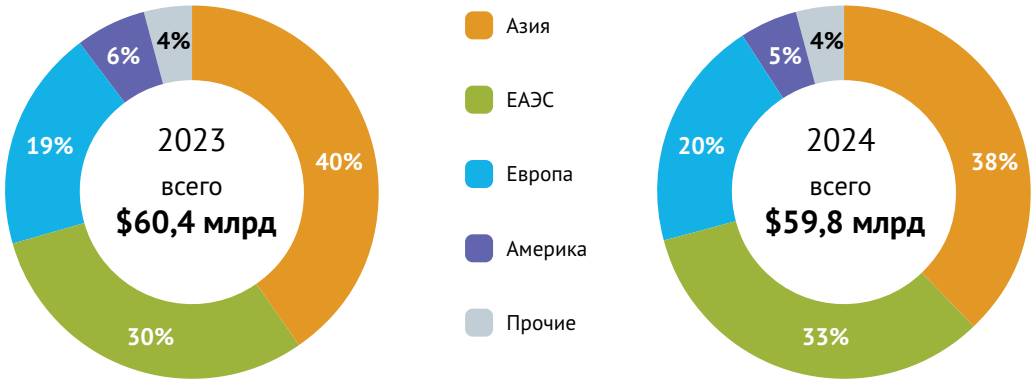
Маршрут этой торговли отчасти совпадает с маршрутом Центрального евразийского коридора и может создавать синергии. Плюс эта заинтересованность в партнёрских отношениях с Казахстаном – также и по коридору «Север – Юг» – является основанием предполагать, что Россия будет прилагать усилия для их поддержания и сохранения.

Недостатки и риски:

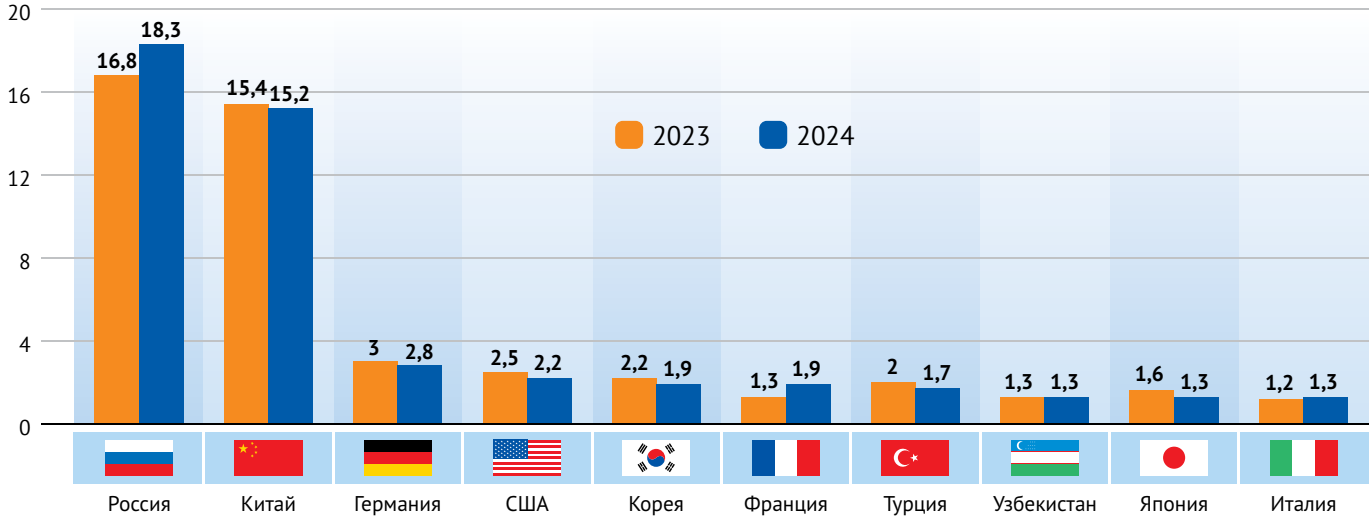
- Особенности национального рынка. Монополизация. Предстоящая реформа железнодорожной отрасли. Формально железнодорожная отрасль Казахстана организована примерно так же, как и в России. Национальная государственная железнодорожная корпорация «Казахстанские железные

РИСУНОК 12. СТРУКТУРА ИМПОРТА В КАЗАХСТАН

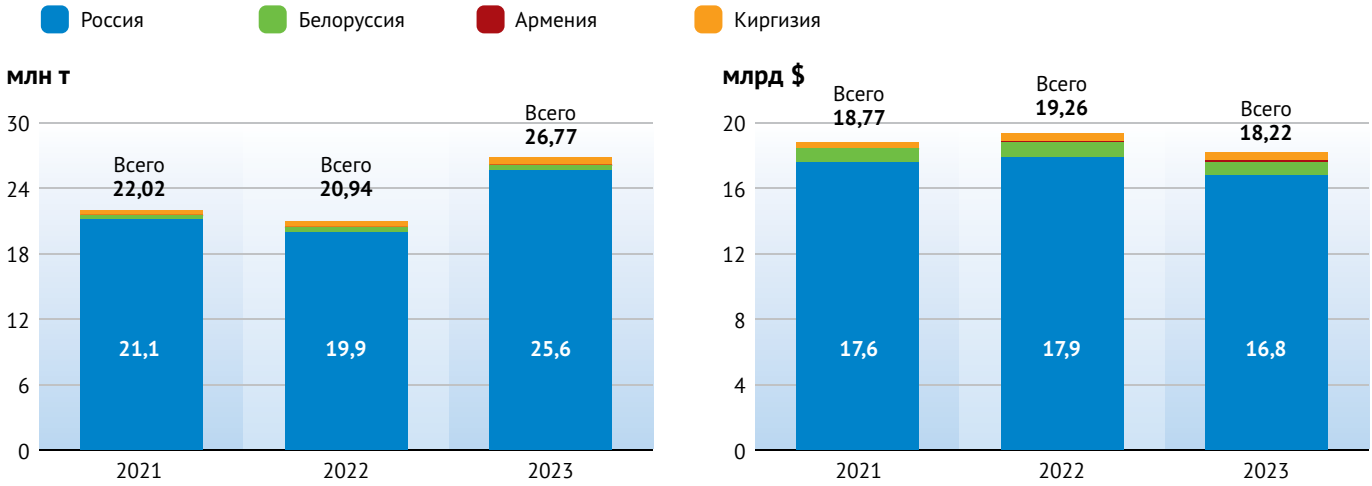
Географическая структура импорта в Казахстан в разрезе регионов



Топ-10 стран-импортёров в Казахстан, млрд $



Импорт в Казахстан из стран ЕАЭС



Источник: InfraNews на основе данных официальной статистики Казахстана

дороги» (КТЖ) объединяет в себе функции инфраструктурного оператора, оператора услуг тяги и перевозчика. Конкурентные сегменты рынка – оперирование вагонными парками и терминальные операции.

Однако на самом деле все проекты развития в железнодорожной и смежной с ней отраслях реализуются с участием КТЖ или её дочерних структур:

«Кедентранссервис» (КДТС) – была создана для развития контейнерных перевозок 50/50 с компанией «Трансконтейнер». Предполагалась как единственный оператор контейнерных терминалов и сервисов в Казахстане. Однако КТЖ создала собственного дочернего оператора, в рамках которого стала самостоятельно развивать контейнерные операции – «**КТЖ-Экспресс»**. В 2020 новый владелец «Трансконтейнера» группа «Дело» продала пакет в КДТС КТЖ. Отсюда дублирование функционала КТЖ-Э и КДТС.

ОТЛК ЕРА – совместный казахстанско-российско-белорусский оператор трансграничных контейнерных перевозок по оси Китай – Европа, проходящих по территории Казахстана и России (изначально только для транзитных сервисов в сообщении Китай – Европа, сейчас, в условиях резкого сокращения этого потока, особенно на восточном направлении, компания также выступает оператором перевозок в сообщении Китай – Россия и Китай – Белоруссия). Изначально предполагалась передача оператору контейнерных терминалов в Белоруссии, Казахстане и России, однако эти планы не были реализованы. Из активов у ОТЛК есть только платформы, и то из примерно 9 тысяч платформ, в среднем задействованных в операциях ОТЛК ежесуточно, треть находится в лизинге, треть – в аренде, треть – привлечённые с рынка.

В 2022 году была принята концепция по развитию транспортного логистического потенциала до 2030 года. В ней предусматривалось выделение из КТЖ функций нацоператора инфраструктуры. В июле 2024 года была принята обновлённая концепция. Она предусматривает трансформацию АО НК «КТЖ» в транспортно-логистическую компанию. А к развитию инфраструктуры планируется активно привлекать иностранные и частные инвестиции.

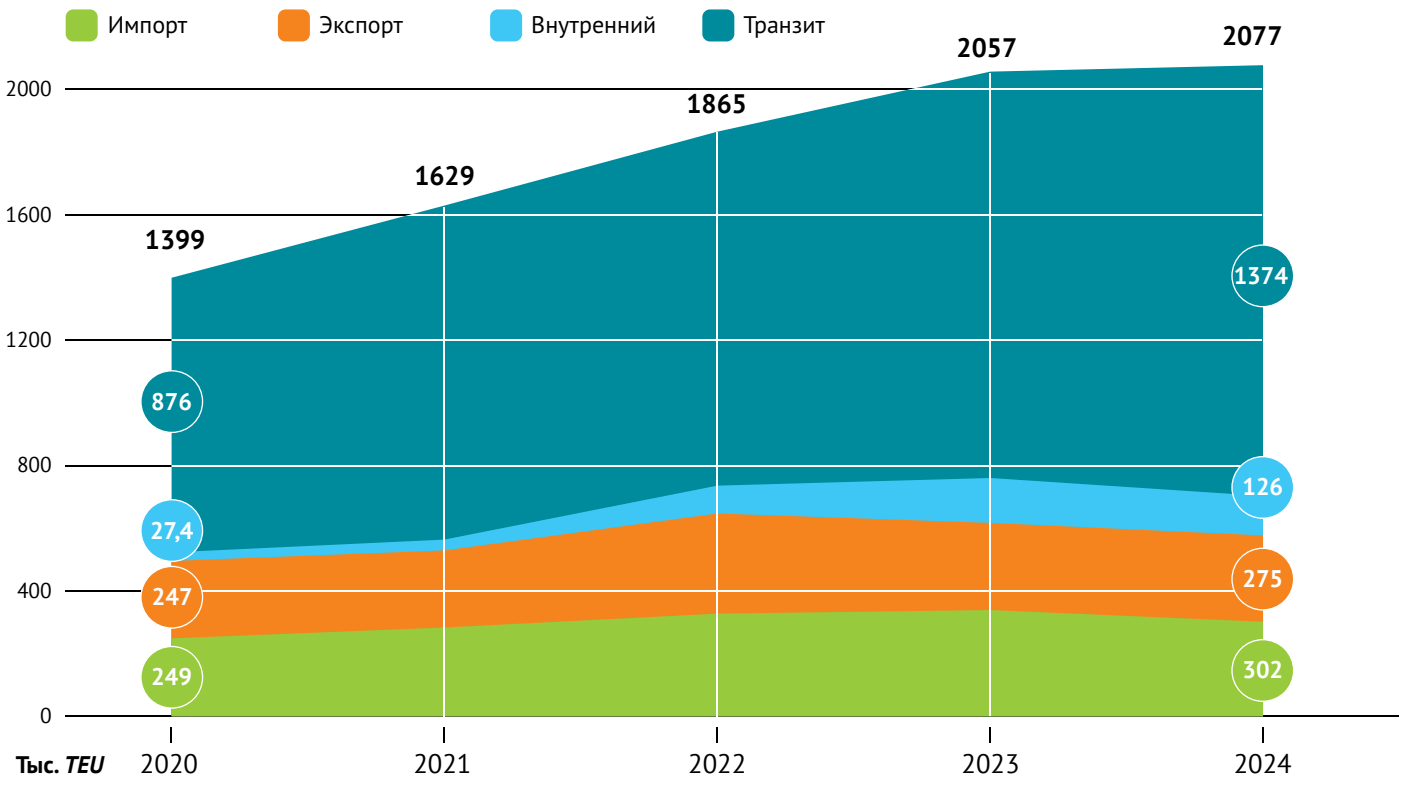
В концепции говорится о необходимости радикальной перестройки отрасли, что подразумевает поэтапную реформу по формированию конкурентного рынка с устранением барьеров для доступа на рынок новых перевозчиков и созданием национального оператора железнодорожной инфраструктуры.

В преддверии либерализации, чтобы обеспечить контроль над инфраструктурой на ключевых маршрутах, прежде всего ТМТМ и «Север – Юг», КТЖ стремится обеспечить себе участие в важнейших проектах по развитию железнодорожной и логистической инфраструктуры как в Республике Казахстан, так и за её пределами:

- «Хоргос – Восточные ворота» *(KTZE)*
- Контейнерный терминал в порту Актау – 250 тысяч *TEU* в год (*KTZE*, Порт Ляньюньган, «Актауский морской торговый порт»)
- Контейнерный терминал в порту Алят, Азербайджан (*SK-AIH Investment Fund* (АО «Самрук-Казына», *Azerbaijan Investment Holding*)), КТЖ, Бакинский международный морской торговый порт и *Xi'an Free Trade Port Construction and Operation*
- Контейнерный терминал в порту Поти, Грузия (КТЖ, *PTC Holding*)
- ТЛЦ мощностью 350 тысяч *TEU* в районе Алматы (КДТС, *China Xinjiang Commercial Logistics*)
- Проекты совместных терминалов за пределами Китая
- Уже работающие терминалы в Сиане и Ляньюньгане, КНР
- В России (Московская область – АО «Славтранс-Сервис», КТЖ и *Xi'an Free Trade Port Construction & Operation*)
- В Белоруссии (Свислочь – *KTZE, Xi'an Free Trade Port Construction and Operation* и «Юнионвэй»)
- В Венгрии (Будапешт – КТЖ, *L.A.C. Holding* и *Xi'an Free Trade Port Construction and Operation Co.)*
- В Румынии (Констанца)
- В Узбекистане (Ташкент)
- В КНР (Урумчи)

- Сложные отношения России с Казахстаном в условиях нарастающего давления условного Запада на партнёров России с целью повышения эффективности санкций.

РИСУНОК 13. ДИНАМИКА И СТРУКТУРА КОНТЕЙНЕРНОГО ТРАНЗИТА ЧЕРЕЗ КАЗАХСТАН



Источник: Оценки InfraNews на основании данных участников рынка железнодорожных контейнерных перевозок в Казахстане

- Потенциальная конкуренция маршрутов внутри Казахстана по мере развития ТМТМ и других коридоров через Узбекистан с возможностью применения административных инструментов для создания преференций одним в ущерб другим. Так, в отчёте КТЖ за 2024 год резкий рост объёмов контейнерного транзита по маршруту ТМТМ в 2024 году (в 33 раза к уровню 2023 года до 35,6 тысячи *TEU*) объясняется запуском в феврале 2024 года казахстанско-китайского терминала в сухом порту Сиань. Однако терминал не является выделенной инфраструктурой, принадлежащей ТМТМ, – он может быть отправной точкой любого маршрута в Китай или из него через территорию Казахстана. Эта формулировка в отчёте предполагает принятие КТЖ каких-то мер для создания более благоприятных условий на ТМТМ.

- Слабая развитость национального контейнерного рынка, терминальной инфраструктуры, ничтожная контейнеризация собственной торговли Казахстана с Китаем и другими странами Центральной Азии и Закавказья.

Транскаспийский международный транспортный маршрут (ТМТМ)

Маршрут Транскаспийского, или Среднего, коридора (ТМТМ) проходит через Казахстан, Азербайджан, Грузию, Турцию в Европу с двумя морскими плечами через Каспийское и Чёрное море. Его проект был инициирован в конце 2013 года, а в разработке его технической документации участвовали Китай и Европейский союз. На проходившем в Казахстане Международном транспортно-логистическом форуме «Новый шёлковый путь» было подписано Соглашение об учреждении Комитета по развитию ТМТМ между железнодорожными корпорациями Казахстана, Азербайджана и Грузии. В 2014 году к проекту присоединились порты Актау, Батуми и Баку, Азербайджанское каспийское морское пароходство. Партнёрами ряда проектов в рамках ТМТМ стали сингапурская *PSA International* и *Dubai Port International*.

Хотя ТМТМ изначально не мыслился как реинкарнация проекта ТРАСЕКА, он имеет значительные совпадения как в географическом плане, так и с точки зрения его целей и задач, по крайней мере их видения европейской стороной. ТРАСЕКА расшифровывается как *Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia*, то есть это проект транспортного коридора Европа – Азия, проходящего через Кавказский регион. Однако на самом деле главной задачей, которую преследовали его создатели, было связать Центральную Азию и Кавказский регион с ЕС в обход России. Тогда эти цели никто не декларировал открыто, а сейчас ТМТМ прямо позиционируется Европой как транспортный коридор, альтернативный сухопутным коридорам, проходящим через территорию России, через которую отправлять грузы нельзя.

Преимущества:

- Участие Китая. В 2024 году Китай вошёл в учредители единого оператора коридора. Открытие в феврале 2024 года казахстанско-китайского терминала в сухом порту Сиань обеспечило приток китайских контейнерных грузов на ТМТМ: по данным КТЖ в 2024 году контейнерный транзит из Китая по маршруту ТМТМ вырос в 33 раза к уровню 2023 и составил 35,6 тысячи *TEU*.

- Маркетинговая и политическая поддержка коридора в Европе. Выше мы констатировали, что важным фактором повышения эффективности работы транспортного коридора является двусторонний поток грузов. Политически мотивированные усилия европейских участников торговли в перенаправлении транзита с маршрутов через территорию России на ТМТМ создают обратную загрузку для транспортных средств и контейнеров с китайским импортом в Европу.

- Политкорректный маршрут для торговли стран Центральной Азии с Европой. В отчёте ОТЛК ЕРА / *ERAI* «Транскаспийский международный транспортный маршрут и другие перспективные коридоры в Центральной Азии»[10] отмечается, что в последние годы возросла значимость ТМТМ для транспортировки урана: 60 процентов казахстанского экспорта специфического товара в западном направлении идёт именно по этому маршруту. В частности, ТМТМ используется казахстанской национальной атомной компанией «Казатомпром» для экспорта природного урана в Румынию. Учитывая потерю Францией, основным потребителем урана в ЕС, доступа к африканскому урану по политическим причинам, очевидна заинтересованность европейских потребителей в казахстанском уране и контролируемых путях его поставки.

Недостатки и риски:

- География определяет множественные барьеры на маршруте: границы, два морских плеча требуют смены модальности.

- Недостаточное развитие терминальной инфраструктуры на маршруте.

- Неразвитость контейнерных перевозок на Каспии, отсутствие флота, контейнерных терминалов.

- Неразвитость контейнерных перевозок в собственной внутренней и внешней торговле стран-транзитёров. Казахстан, Азербайджан имеют сырьевую структуру экспорта.

- Оператор коридора. В отличие от Центрального евразийского коридора ТМТМ изначально не имел единого оператора. Для координации проекта в 2017 году была создана некоммерческая организация Международная ассоциация «Транскаспийский международный транспортный маршрут» (МА «ТМТМ») со штаб-квартирой в Астане. Основные задачи ассоциации – привлечение транзитных и внешнеторговых грузов на маршрут, развитие интегрированных логистических решений, проведение эффективной тарифной политики, создание единой технологии перевозочного процесса, снижение административных и таможенных барьеров. Тот факт, что в уставе МА «ТМТМ» декларируется задача по обеспечению конкурентоспособности ТМТМ по сравнению с альтернативными маршрутами, означает признание наличия у альтернатив конкурентных преимуществ.

Постоянными членами МА «ТМТМ» являются восемь организаций – пять железнодорожных компаний и три морских порта и перевозчика

[10] Отчёт ОТЛК ЕРА / *ERAI* «Транскаспийский международный транспортный маршрут и другие перспективные коридоры в Центральной Азии». Январь, 2025. URL: https://index1520.com/upload/medialibrary/7fa/69jwc2gbyzntilvwf4nv0b55g17uu3i6/ru310125_TMTM.pdf

из пяти государств, каждая из которых имеет право участвовать в управлении делами ассоциации с правом решающего голоса при принятии решений. Подобная структура однозначно усложняет переговорные процессы и не позволяет быстро принимать решения. Потому было принято решение о необходимости создания оператора по модели ОТЛК ЕРА.

В октябре 2023 года железнодорожные компании Грузии, Азербайджана и Казахстана договорились о создании совместной организации для осуществления грузоперевозок по ТМТМ. В конце 2023 года была зарегистрирована компания *Middle Corridor Multimodal*. Учредителями стали железнодорожные компании Грузии, Азербайджана и Казахстана, а именно «Казахстанские железные дороги», «Грузинская железная дорога» и «Азербайджанские железные дороги». Основные задачи *Middle Corridor Multimodal* – предоставление услуг по принципу «единого окна», гарантия сроков доставки, а также проведение согласованной политики по развитию мультимодального сервиса по направлению Китай – Европа / Турция – Китай. В середине 2025 года было принято решение ввести в состав учредителей *China Railway Container Transport Co.*, дочернюю структуру китайской железнодорожной корпорации. Реальную результативность единый оператор покажет только через несколько лет.

- Нормативная база, тарифная политика. Опираясь на собственный опыт, ОТЛК ЕРА перечисляет следующие направления деятельности, от успешности которых будет зависеть дальнейшее развитие ТМТМ: «Компания должна стать связующим звеном между национальными операторами железнодорожного, морского и автомобильного транспорта Казахстана, Азербайджана, Грузии и Турции. В частности, ключевую роль играют успешная гармонизация требований (организация стандартов для логистических процессов, включая согласование расписаний, типов контейнеров и документов); общая тарифная политика и разработка единых тарифов на весь маршрут для упрощения расчёта стоимости перевозки; организация “сквозной” логистики, включая железнодорожные перевозки, морские переправы через Каспийское море, автомобильные перевозки и обработку грузов в портах; реализация системы “единого окна” для грузоотправителей, где все операции (документы, отслеживание, бронирование) проводятся через одну платформу; а также цифровизация всех сопутствующих процедур». Всё это является условиями для создания нового логистического продукта.

Международный транспортный коридор «Север – Юг»

В узком значении МТК «Север – Юг» – международный транспортный коридор, обеспечивающий экспортно-импортные перевозки России в сообщении с Ираном и далее транзитом с Индией и странами Персидского

залива и Южной Азии. Его основными интересантами и участниками являются Россия, Иран, Индия, Афганистан, Казахстан и Азербайджан. Коридор включает в себя три ветки: **восточную**, **западную** и **транскаспийскую**.

К сожалению, мы не располагаем полноценной свежей статистикой по объёмам перевозок по МТК. Есть статистика портов, отрывочные сведения, несистемно публикуемые РЖД и оператором коридора АНО «Дирекция международных транспортных коридоров» (структура Минтранса России). Из них следует, что объём грузоперевозок по всем трём веткам в 2022 году составил 14,5 миллиона тонн, в 2023 году превысил 17 миллионов тонн. Однако эти оценки включают автомобильные перевозки, а около 70 процентов от всего грузопотока приходилось на западную ветку, прежде всего это грузы в торговле России с Азербайджаном.

Если же сузить понятие «коридор» до того определения, которое мы дали[11] в начальных главах настоящего доклада, то как о коридоре можно говорить лишь о восточной ветке МТК.

Восточная ветка МТК «Север – Юг»

Прямое железнодорожное сообщение Россия – Казахстан – Туркмения – Иран с выходом на железнодорожную сеть Ирана – является основным на сегодняшний день работающим маршрутом МТК. Для привлечения грузов национальные железнодорожные компании России, Казахстана и Туркмении, по сетям которых проходит маршрут, ввели специальные скидки. РЖД предоставляет скидку на контейнерные перевозки через российско-казахстанские погранпереходы и через переход Болашак между Казахстаном и Туркменией в размере 20 процентов, «Казахстанские железные дороги» – 40 процентов (на доставку всех видов грузов, кроме зерна, продуктов переработки грунта и нефтепродуктов), а в Туркмении – от 40–50 процентов.

С началом целенаправленной «раскатки» маршрута в 2024 году объём перевозок по восточной ветке увеличился до 1,8 – 2 миллионов тонн – с 650 тысяч тонн в 2023 году, то есть примерно втрое. Основной рост объёмов перевозок в 2024 году обеспечили удобрения, в том числе белорусские. Мы видим продолжение работы по развитию коридора: с 2021 года «РЖД Логистика» и «Российский экспортный центр» декларируют контейнерный сервис по доставке агропромышленной продукции из Узбекистана

[11] Напомним, транспортный коридор – это совокупность магистральных транспортных путей и работающих на них транспортных средств, объектов терминальной инфраструктуры на концах магистрали и внутри коридора, в том числе в точках пересечения транспортных путей, смены модальностей, примыкающих к ним промышленно-логистических объектов плюс коммерческих, маркетинговых, административных и ИТ-компонентов.

в Россию и обратно на маршруте Селятино – Сергели (Москва – Ташкент). Строящийся терминал *CRK Terminal* на станции Селятино в Подмосковье – совместный проект АО «Славтранс-Сервис», КТЖ и китайской *Xi'an Free Trade Port Construction & Operation* позиционируется в первую очередь в контексте коридора «Север – Юг». В начале 2025 года была анонсирована программа субсидий для российских импортёров в объёме до 50 процентов транспортных расходов в течение 2025–2026 годов. Хотя предполагаемый объём перевозок по ней составляет всего тринадцать круговых рейсов в год: в среднем один в месяц.

Западная ветка МТК «Север – Юг»

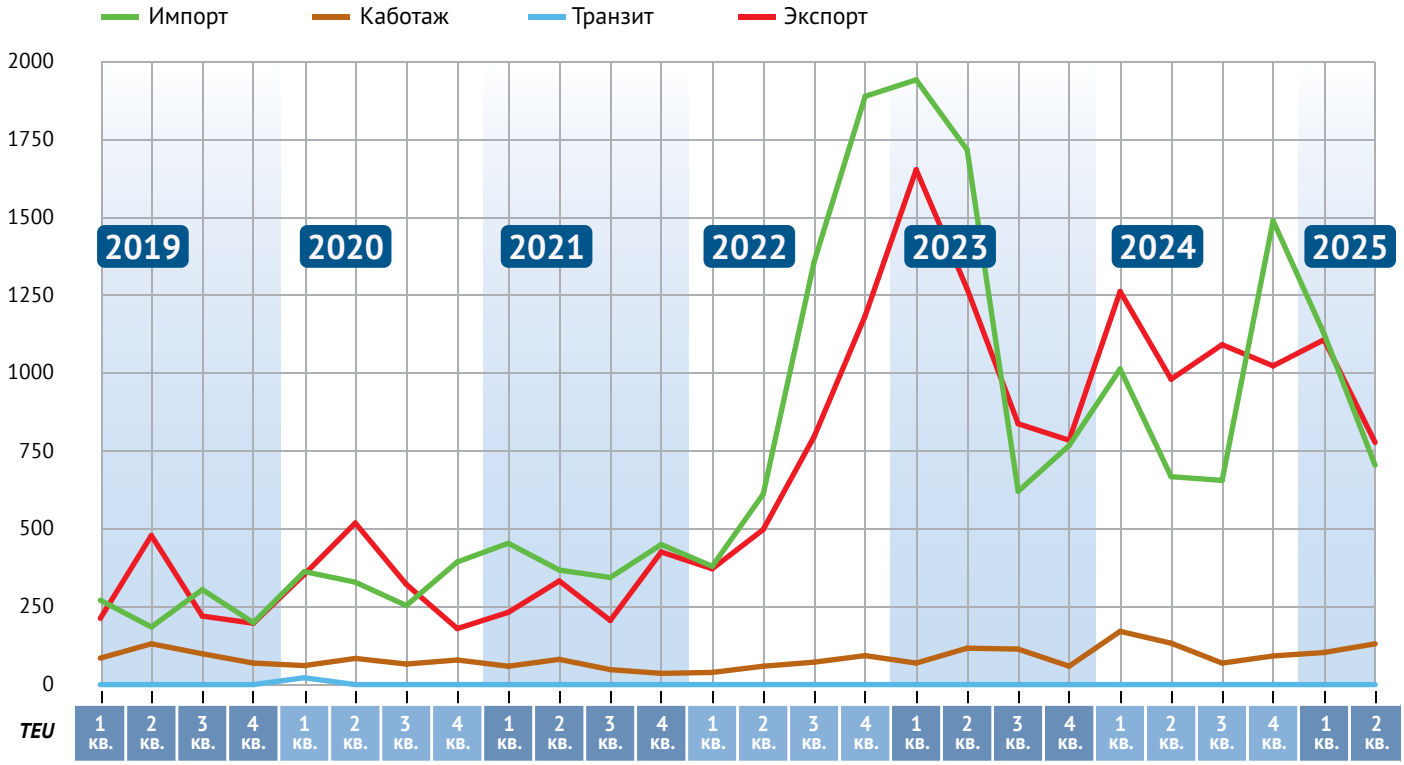
Состоит из прямого железнодорожного сообщения через пограничные переходы Самур (Россия) – Ялама (Азербайджан) с дальнейшим выходом на железнодорожную сеть Ирана через пограничный переход Астара (Азербайджан) – Астара (Иран) и далее по территории Ирана до порта Бендер-Аббас. Эксперты отмечают, что на всей протяжённости маршрута требуется развитие и расширение инфраструктуры[12].

Наиболее проблемной является иранская часть коридора. Главный камень преткновения – отсутствие участка от границы Азербайджана до Решта, что не позволяет осуществлять бесшовные железнодорожные перевозки и требует автомобильного плеча. Строительство этого участка затянулось, поскольку он должен пролегать по горной местности, из-за чего трасса включает строительство 22 тоннелей и 15 мостов. В мае 2023 года главы России и Ирана подписали соглашение о строительстве железной дороги на этом участке, а в марте 2025 года Россия и Иран окончательно согласовали маршрут. В сентябре Иран передал России земли под строительство участка железной дороги Решт – Астара. Ожидается, что участок будет введён в эксплуатацию в конце 2027 года. От Решта в состав МТК «Север – Юг» входит 1650 километров железнодорожных путей, которые имеют европейскую ширину колеи в 1435 миллиметров и являются по большей части неэлектрифицированными и однопутными. Основным вариантом на этом маршруте на текущий момент остаётся автомобильный транспорт.

Изначально западная ветка была наиболее перспективной, но в контексте охлаждения между Россией и Азербайджаном в 2025 году у части транспортного сообщества возникли определённые опасения относительно его будущего. Впрочем, стратегически очевидно, что «период охлаждения» был лишь мелким эпизодом в истории отношений Москвы и Баку.

[12] Досье: Развитие транспортного коридора «Север–Юг» // Евразия. Эксперт. 10.05.2024. URL: https://eurasia.expert/dose-razvitie-transportnogo-koridora-sever-yug/

РИСУНОК 14. ДИНАМИКА И СТРУКТУРА КОНТЕЙНЕРООБОРОТА РОССИЙСКИХ ПОРТОВ КАСПИЙСКОГО БАССЕЙНА



Источник: InfraNews по данным МЦТ

Транскаспийская ветка МТК «Север – Юг»

Это мультимодальный коридор с использованием российских портов Астрахань, Оля и Махачкала, а также североиранских портов Амирабад, Астара, Энзели, Ноушехр с последующей наземной трансиранской перевозкой авто- или железнодорожным транспортом через Тегеран, Исфахан до южного порта Бендер-Аббас в Ормузском проливе.

Как видно на графике на рисунке 14, объёмы контейнерного импорта и экспорта через российские порты Каспия выросли после начала российской Специальной военной операции с поворотом торговли с Запада на Восток и на Юг. Однако в масштабах всего рынка они остаются ничтожными – 0,15 процента совокупного контейнерооборота российских портов в 2024–2025 годах. При этом в экспорте более половины оборота – возврат порожнего оборудования.

Главными ограничениями для развития на сегодняшний день является отсутствие контейнерных терминалов на Каспии и недостаток судов. По сути, единственным полноценным контейнерным терминалом в бассейне

является Туркменбаши. Несмотря на многочисленные громкие заявления, ни у России, ни у Казахстана, ни у Азербайджана на Каспии нет нормальных оборудованных современными технологиями терминалов для работы с контейнерными грузами.

По оценкам Объединённой судостроительной корпорации, для работы МТК «Север – Юг» дополнительно необходимо 46 судов, из которых в планах пока только 25. В течение 2025 года судостроительный завод «Лотос» в Астраханской области планирует спустить на воду четыре контейнеровоза проекта 00108. К 2030 году их количество увеличится до 25. Эти суда смогут перевозить до 531 *TEU* (эквивалент 20-футового контейнера) на море и до 429 *TEU* на реке. Флот Ирана также недостаточен. Весь Каспийский флот Ирана состоит из 53 судов, которые ходят не только в порты России, но и в другие страны каспийского побережья. Отдельная проблема – суда класса Ро/Ро: у России их всего 19 единиц, а у Ирана нет вовсе.

Преимущества:

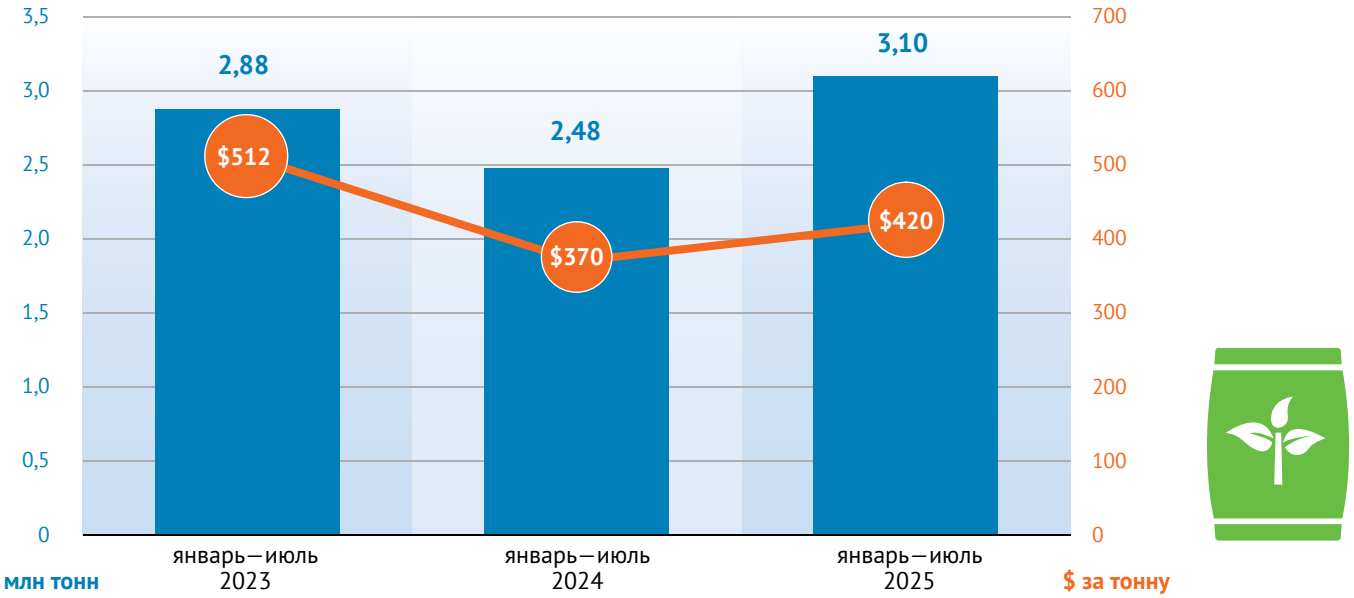
- Растущие объёмы торговли РФ и Индии. Увеличивается российский и белорусский экспорт в торговле с Индией и Ближним Востоком: помимо нефти, растёт экспорт удобрений, зерновых, металлургической продукции. Из Индии поставляются продукты питания, чай, табак, химия, резина, фарма, техника и электроника. Всё это контейнерные номенклатуры.

- Экспорт удобрений стал основным грузопотоком для «раскатки» восточной ветки МТК «Север – Юг». Как следствие, объёмы российского экспорта удобрений в Индию восстановились после снижения в 2024 году и в июле 2025 года превысили рекордные уровни 2023 года. Согласно данным таможенной статистики Индии, за первые семь месяцев 2025 года Россия поставила в страну 3,1 миллиона тонн химических удобрений по сравнению с 2,5 миллиона тонн годом ранее и 2,9 миллиона тонн за январь–июль 2023 года.

- Переориентация вследствие хуситского кризиса глобального линейного судоходства маршрутов вдоль южной оконечности континента через Суэцкий канал и Красное море на маршрут в обход Африки выделила Индию и Ближний Восток в отдельный сегмент рынка, который характеризуется отдельной системой сервисов со своими выстраиваемыми балансами и ценообразованием. В эту систему легче могут быть встроены сухопутные и интермодальные маршруты с сухопутным плечом.

- Вертикальная направленность коридора. Коридор идёт по вертикальной оси и создаёт множественные пересечения с евразийскими коридорами. С российской, северной стороны пересечения в Каспийском

РИСУНОК 15. ЭКСПОРТ РОССИЙСКИХ УДОБРЕНИЙ В ИНДИЮ



Источник: Внешнеторговая статистика Индии

море открывают для России альтернативные транзиту через Казахстан возможности выхода на рынки стран Центральной Азии. С южной – он выводит на них Иран и страны Ближнего Востока, а также создаёт альтернативные пути торговли с Китаем и Европой на случай дальнейшей дестабилизации ситуации в районе Персидского залива, Ормузского пролива, Красного моря.

Энергетический кризис в Европе как следствие ограничений на дешёвые и обильные трубопроводные поставки российских энергоносителей после 2022 года вкупе с ужесточением экологических норм заставляет химические корпорации переносить производства в другие регионы. В частности, идёт активнейшее развитие химической промышленности в странах Ближнего Востока, где на фактор дешёвой энергии накладывается режим всяческого благоприятствования, создаваемый властями, которые стремятся воспользоваться сложившимися условиями для форсирования перехода от сырьевой зависимости к более сложной экономике, повышению добавленной стоимости и диверсификации производства.

Дешёвая энергия и наличие ресурсов позволяют странам Ближнего Востока наращивать производство нефте- и газохимии: удобрения,

РИСУНОК 16. ОБЪЁМЫ МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ ХИМИЧЕСКИМИ УДОБРЕНИЯМИ

Источники: Данные UN COMTRADE и ITC statistics

полимеры. Если углеводороды транспортируются, как правило, по выделенным транспортным сетям (трубопроводы, специализированный танкерный флот и наливные порты), то продукция нефте- и газохимии – полимеры и удобрения – одна из самых активно контейнеризируемых грузов.

Если говорить о полимерах, то доля стран Ближнего Востока в структуре стоимости мирового экспорта полимеров этилена превышает 20 процентов. В 2024 году совокупный экспорт Саудовской Аравии, ОАЭ, Катара и Ирана составил почти 18 миллиардов долларов. В структуре стоимости экспорта полимеров пропилена крупнейшими в регионе экспортёрами являются Саудовская Аравия и ОАЭ – 7 миллиардов долларов в 2024 году, 15 процентов от объёма мировой торговли.

В случае проблем с морским коридором (например, блокировка Ормузского пролива) Иран открывает возможность для переориентации торговли стран Ближнего Востока с моря на сухопутные коридоры, в том числе заработавший в середине 2024 года железнодорожный маршрут в Китай через Казахстан – Узбекистан – Туркмению, в будущем также по железнодорожной системе Китай – Киргизия – Узбекистан, в Европу – через Каспий по ТМТМ.

Недостатки и риски:

- Слабый потенциал торговли. Государства, которые находятся на МТК за пределами стран бывшего СССР (Иран, Ирак, Пакистан, Афганистан, Индия), торгуют значительно меньше и имеют кратно меньший потенциал развития торговли по сравнению с Китаем. Китай – основной партнёр России в замещении грузооборота с недружественными странами – обладает более широким технологическим спектром товаров, чем любые страны южного коридора.

- Недостаточная координация стран – участниц проекта. Нет единого оператора, который выступал бы в том числе главным переговорщиком и фасилитатором всех процессов. Налицо дефицит политической мотивации, готовности действовать совместно, в команде. Переговоры по сухому порту в Герате заняли шесть месяцев – и не факт, что достигнутые договорённости будут выполнены. Общих правил игры до сих пор нет, как нет и общей мотивации.

- Недостаточные инвестиции – неразвитая инфраструктура:

  - Порты. На сегодняшний день действует лишь один порт с контейнерным терминалом – международный морской порт Туркменбаши в Туркмении с контейнерооборотом около 3,5 тысячи *TEU* в 2023 году[13].

  - Железные дороги. Мощности участков не скоординированы и недостаточны на стыках. Отсутствует терминальная инфраструктура, особенно на стыках, в том числе стыках сетей разных стандартов колеи.

  - Внутренняя инфраструктура. Без опоры на внутреннюю инфраструктуру, сопоставимой с той, на которую опираются два основных евразийских коридора в точках зарождения и переключения грузопотоков, ожидать серьёзного развития невозможно. Речь идёт прежде всего о так называемых сухих портах. В мае 2024 года Афганистан смог договориться с Казахстаном и Туркменией о совместном строительстве сухого порта в провинции Герат[14]. Только крупных сухих портов на любом из маршрутов, относящихся к МТК «Север – Юг», нужно от десяти до пятнадцати, и это не считая множества мелких.

---

[13] Морской торговый флот Туркменистана перевыполняет планы по грузо- и пассажироперевозкам // News Central Asia. 15.11.2023. URL: https://www.newscentralasia.net/2023/11/15/morskoy-torgovyy-flot-turkmenistana-perevypolnyayet-plany-po-gruzo-i-passazhiroperevozkam/

[14] Страны Центральной Азии хотят построить логистический хаб в Афганистане // Диалог. Таджикистан и мир. 23.05.2024. URL: https://www.dialog.tj/news/strany-tsentralnoj-azii-khotyat-postroit-logisticheskij-khab-v-afganistane

Аналогичная ситуация и на российской части МТК. Полноформатных терминалов к юго-востоку от Москвы нет. На сегодняшний день юго-восток европейской части страны: Волгоградская, Астраханская области, Калмыкия, Дагестан, Ставропольский край – самый бедный регион России по развитию транспортно-логистической инфраструктуры. Есть «очаги» контейнеризированной грузовой работы, но развитию нормальной логистики препятствует автомобильный бизнес, архаичные практики организации околоторговой логистики национальных республик, которые имеют кажущиеся преимущества дешевизны и скорости, нивелируемые отсутствием качества.

Раскатка маршрутов в этих условиях проходит сложно и потенциальное удешевление таких маршрутов – вопрос длительных усилий.

Железнодорожный коридор «Китай – Киргизия – Узбекистан»

Железная дорога Китай – Киргизия – Узбекистан (ККУ) позиционируется как потенциальная основа для нового транспортного маршрута, альтернативного ТМТМ. Маршрут потенциально может перераспределить часть грузовой базы из Китая в направлении Узбекистана, Таджикистана, Туркмении и Ирана.

Преимущества:

- Доступ в Узбекистан, почти 40-миллионное население которого – потенциал для размещения производств.

- Маршрут будет способствовать стабилизации экономической ситуации в Киргизии.

- Проект ККУ расширяет железнодорожную сеть стандарта 1520 мм. Крупнейшим экономическим и торговым партнёром Киргизии и Узбекистана является Россия, которая станет бенефициаром этого развития.

Недостатки и риски:

- География и сложный рельеф обуславливают сложность и высокую стоимость строительства.

- Отсутствие обратного грузопотока в Китай.

- Производства будут перенесены из Китая, их продукция ориентирована на третьи страны, в данном случае основным рынком станет Россия, а также другие страны Центральной Азии.

Северный морской путь

Главная задача, которую призван решить Северный морской путь (СМП), – это транспортное обеспечение добывающих и перерабатывающих проектов в Арктике: снабжение и вывоз продукции.

В августе 2022 года правительство Российской Федерации утвердило комплексный план развития Севморпути до 2035 года, включающий 155 мероприятий по развитию грузовой базы, флота, транспортной инфраструктуры и инфраструктуры безопасности. План развития Северного морского пути сформирован на основе прогноза существующих и перспективных грузопотоков, включающих грузы сырьевых проектов, реализуемых ПАО «НОВАТЭК», ПАО «Газпром нефть», ПАО «ГМК “Норильский никель”», ПАО «Роснефть», ООО «УК “Востокуголь”», ООО «ГДК “Баимская”» и другими компаниями.

Начавшийся в конце 2023 года кризис в Красном море, связанный с действиями хуситов, вынудил большинство глобальных судоходных операторов перенаправить суда в обход Африки, что стимулировало рост интереса к контейнерным перевозкам по СМП. В 2024 году сезонные сервисы по Северному морскому пути запустили два китайских оператора. Компания *NewNew Shipping/Torgmoll* перевезла за 2024 год более 20 тысяч *TEU*, выполнив 13 прямых рейсов из Архангельска в Шанхай в рамках регулярного контейнерного сервиса «Арктический экспресс № 1», организованного совместно с РЖД и подмосковным терминально-логистическим центром «Белый Раст».

Оператором Трансарктического транспортного коридора является дочерняя компания госкорпорации «Росатом» – «Русатом Арктик». Партнёрами проекта являются китайская *Torgmoll* и *DP World* (ОАЭ). Какие именно преимущества и обязательства предусмотрены партнёрством, пока неочевидно.

Torgmoll и *NewNew Shipping* стали первыми операторами, организовавшими линейный сервис на маршруте. Пока он является сезонным, однако компания заявила о намерении построить суда ледового класса для круглогодичной работы на маршруте.

В 2024 году на маршруте начала работу китайская линия *Safetrans Line*, планируя задействовать на маршруте шесть своих судов. Особый интерес представляет то, что аффилированный с *Safetrans* перевозчик *Sealegend* осенью 2025 года выполнил первый пробный транзитный рейс по СМП из Китая в Европу. Судно *Istanbul Bridge* прошло по СМП из Нинбо-Чжоушань в британский порт Феликстоу за двадцать суток, а в 2026 году оператор планирует уже шестнадцать регулярных арктических рейсов.

Как сообщили отраслевые СМИ со ссылкой на заявление главы компании Ли Сяобина, прибытие *Istanbul Bridge* в Европу задержалось[15] на два дня из-за неблагоприятных погодных условий в Северном море и забастовки в порту Роттердам. Арктическая же часть маршрута прошла без неожиданностей и задержек. Участок протяжённостью 3,5 тысячи морских миль от Берингова пролива до Баренцева моря судно прошло со средней скоростью 17 узлов.

Istanbul Bridge имеет ледовый класс *Ice1*. Суда без ледового класса и с минимальным ледовым классом могут работать на СМП в период с июля по октябрь. *Sealegend* планирует в навигацию 2026 года еженедельные отправления на арктическом сервисе. Полный круговой рейс через Арктику с заходами в несколько портов в Китае и Европе занимает около двух месяцев. Для совершения шестнадцати рейсов за четыре месяца навигации оператору потребуется восемь судов.

В перспективе – по мере обеспечения операций судами ледового класса – сервис сможет работать на арктическом маршруте восемь–десять месяцев в году. По словам Ли, в этой конфигурации сервис будет иметь «очень высокую» коммерческую востребованность, прежде всего для доставки дорогостоящих грузов и грузов, чувствительных к срокам доставки.

Преимущества:

- Развитие проекта форсируют мощные геополитические интересы.

- Геополитическая нестабильность, нарастающее давление на Россию делают привлекательным Арктический коридор, полностью контролируемый Россией, создают мощные стимулы для форсированного развития.

- Интерес Китая и других стран:

[15] Malte Humpert. Chinese Containership 'Istanbul Bridge' Reaches UK via Arctic Route in Record 20 Days // gCaptain, 13.10.2025. URL: https://gcaptain.com/chinese-containership-istanbul-bridge-reaches-uk-via-arctic-route-in-record-20-days/

- доступ к транспортному маршруту, контролируемому союзником, как альтернативному коридору в условиях нарастающей нестабильности и череды логистических кризисов, но также в контексте вероятной эскалации напряжённости в отношениях с главным соперником – США;

- доступ к неизведанным богатствам, тайнам Арктического океана и открытиям, которые они сулят.

- До сих пор массовая навигация в Арктике была невозможна в силу ледовых и погодных условий. Глобальное потепление создаёт вероятность появления такой возможности в обозримой перспективе. Претендующие на лидерство в будущем мироустройстве страны торопятся занять место за игровым столом до того момента, когда игроки начнут фиксировать правила игры.

Недостатки и риски:

Несмотря на оптимистичные прогнозы и растущий интерес, развитие Северного морского пути сталкивается с системными ограничениями и стратегическими вызовами.

- Ключевым вызовом является зависимость от климатических сценариев, прогнозы по которым остаются крайне расплывчатыми. Метеорологические и гляциологические модели не дают однозначного ответа о состоянии ледового покрова в перспективе десяти–двадцати лет. Это порождает три принципиально разных сценария развития:

  - Кардинальное потепление. Полное очищение акватории ото льда до Северного полюса. В этом случае дорогостоящие инвестиции в суда ледового класса и ледокольный флот теряют свой экономический смысл, а логистические модели требуют полного пересмотра.

  - Резкое похолодание. Возвращение суровых ледовых условий в сочетании с высокими ценами на углеводороды (до 200 долларов за баррель). Коммерческое судоходство в высоких широтах становится нерентабельным, что также ведёт к пересмотру всех инвестиционных программ.

  - Спокойные колебания (наиболее вероятный сценарий). Сохранение нестабильной и изменчивой ледовой обстановки. Однако даже в этом случае, скорее всего, многие инвестиции придётся пересматривать и даже списывать.

- Фундаментальной проблемой является отсутствие у корпорации «Росатом» детальной стратегии развития СМП. Его многозадачность является благом с точки зрения государственных интересов, но в детальной работе с сотней звеньев и нехваткой профессионалов создаёт проблему сроков исполнения задач, освоения финансирования и очевидную потерю чётких ориентиров. Кроме того, у России нет опыта самостоятельной постройки крупнотоннажных коммерческих судов ледового класса. Накопленную компетенцию в проектировании и строительстве ледоколов не получается эффективно перенести на гражданское судостроение.

Активность интересантов

Мы уже приводили оценки ЕАБР, согласно которым наибольший объём инвестиций в развитие Евразийского транспортного каркаса – почти 70 процентов от общего объёма – приходится на Россию и Казахстан, то есть страны, через которые проходят основные евразийские коридоры.

Это может указывать на то, что наиболее активной в деле реального развития коридоров группой интересантов являются сами страны-транзитёры. В плане магистральной загрузки все инициаторы коридоров действуют в контексте торговли Азия – Европа, поскольку это крупнейший поток взаимной торговли. Азия – и прежде всего Китай – это «мировая фабрика», Европа – большой потребительский рынок и второй крупнейший макрорегион по объёмам контейнерного экспорта, хотя доля его сократилась с 18 процентов в среднем за 2019 год до 14 процентов в 2025 году. Объёмы контейнерного экспорта из Азии в Европу составили в 2024 году около 18 миллионов *TEU*, встречный поток примерно в 3 раза меньше – около 6 миллионов *TEU*. В общей сложности это около 15 процентов всей глобальной контейнерной торговли.

В структуре массива товарного потока Азия – Европа можно выделить специфические сегменты спроса, чтобы создавать под них нишевые логистические продукты и вытаскивать их из основного магистрального полотна. Так, железнодорожный коридор через Россию, Казахстан, Белоруссию смог переориентировать на себя до 1/10 совокупного потока, предлагая преимущества стабильного и надёжного сервиса со сроками доставки кратно меньшими, чем на морском маршруте. Более высокая стоимость доставки компенсировалась преимуществами сокращения сроков доставки и надёжности расписания для более дорогих грузов.

Но на самом деле высокая активность стран-транзитёров, а также крупнейших экономик – России и Казахстана – внутри этой группы объясняется наложением на статус транзитёра статуса генератора грузопотока. Каждая страна гораздо больше, чем в привлечении транзита, заинтересована в развитии, упрощении и удешевлении логистики собственной внешней торговли, а также, что не менее важно, в диверсификации самой торговли и её логистики.

Россия и Казахстан – крупнейшие страны региона со значительными объёмами внешней торговли, а инвестиции в развитие транспортных сетей представляют собой вложения в развитие собственного социально-экономического каркаса и торговли – как внутренней, так и внешней. Будучи крупнейшими экономиками среди стран евразийских коридоров, они демонстрируют самые высокие абсолютные показатели инвестиций, которые тем не менее составляют лишь 7–8 процентов ВВП – втрое меньше среднего показателя по рассматриваемой группе стран. Наибольшие относительные инвестиции (в процентах к ВВП) демонстрируют страны, не имеющие выхода к морю: Афганистан (86 процентов), Киргизия (47 процентов), Монголия (39 процентов), Таджикистан (38 процентов) и Армения (19 процентов).

Россия

По данным ЕАБР, более половины от всех инвестиций в реализуемые и намеченные транспортные проекты Евразии приходится на развитие двух российских транспортных коридоров – Северного евразийского коридора и коридора «Север – Юг». Первый напрямую связывает Россию с её крупнейшим торговым партнёром и главным союзником в условиях нарастающей конфронтации с Западом без участия третьих стран, уязвимых для давления. Второй – укрепляет торговые и экономические связи со странами Центральной Азии и вероятными геополитическими союзниками – Ираном, Индией, странами Юго-Восточной Азии.

Но главные задачи, которые решает Россия при реализации проектов коридоров – это развитие собственной транспортно-логистической инфраструктуры и экономики. Без расширения Восточного полигона, изначально инициированного в значительной мере в расчёте на то, что излишки заберёт транзит, страна не смогла бы почти одномоментно перенаправить свою внешнюю торговлю на Восток.

Основное значение проекта «Север – Юг» в перспективе на ближайшие десять лет мы видим в форсировании инфраструктурного развития расположенных на юге РФ регионов: портов Махачкала, Астраханского портового комплекса, железнодорожной, терминальной, складской инфраструктуры на юго-востоке европейской части страны. Логистическое развитие может происходить под эгидой МТК «Север – Юг» – но важно, что параллельно с развитием перевозок рождаются и экосистема, и инфраструктура, которые будут работать на развитие экономики регионов: создавать новые производства, качественные рабочие места, снижать и стабилизировать стоимость логистики для сетей. В свою очередь, с поддержкой логистически развитого юга России МТК уже сможет полноценно заработать как транспортный коридор.

Казахстан

В Казахстане крупнейшим проектом развития был завершившийся в сентябре 2025 года проект удвоения пути на железнодорожной магистрали Достык – Мойынты. Эта магистраль принадлежит к коридору ТМТМ и Центральному евразийскому, но она обслуживает и собственную железнодорожную торговлю с Китаем, крупнейшим торговым партнёром страны.

Запад

Отношения стран условного Запада, России, Китая – сложная тема, далеко выходящая за рамки темы настоящего доклада. Однако нельзя не отметить их противоречивость. Запад зависит от Китая как «мировой фабрики», и по многим позициям альтернативы ей нет. Китай произвёл очень болезненную демонстрацию этой зависимости в 2025 году на примере редкоземельных металлов. Россия до самого недавнего времени обеспечивала Европу дешёвой энергией и важнейшими ресурсами, и ограничения этих поставок привели к резкому ухудшению экономической ситуации, сокращению объёмов и снижению конкурентоспособности европейской промышленности. С другой стороны, и Россия, и Китай даже в периоды максимального сближения осознавались Западом как соперники и латентные противники.

Так, проект ТРАСЕКА (ещё в 1990-е годы) и Транскаспийский коридор задумывались не только как маршрут в обход России и инструмент выведения

стран Южного Кавказа и Центральной Азии из-под влияния России, но и с целью повышения собственной энергобезопасности Европы за счёт поставок энергоносителей из богатых ресурсами стран и уменьшения её зависимости от России. Актуальность этой повестки сейчас стоит вполне остро. Но Европа и США так и не смогли обеспечить этот столь важный для себя проект системной и достаточно масштабной поддержкой: финансовой, административной, экспертно-технологической.

На начальном этапе Европа заявляла о том, что проект ТРАСЕКА ей финансируется. Однако объёмы финансирования составляли всего около 10 миллионов долларов в год, на пике – несколько десятков. Этого хватало на создание рабочих групп, написание политизированных отчётов и построение «правильных» прогнозов – но не более того.

В рамках ТРАСЕКА позиционировались следующие реализованные инфраструктурные проекты:

- Развитие терминальных инфраструктур в портах Ильичёвск, Поти, Батуми, Туркменбаши, Баку и Актау.
- Железнодорожно-паромное сообщение Варна – Ильичёвск – Поти – Батуми и Баку – Актау.
- Железная дорога Баку – Тбилиси – Карс.
- Строительство железнодорожного тоннеля под Босфором, который свяжет турецкую часть побережья с Европой.

Однако все они реализовывались крайне медленно, без или с минимальной поддержкой западных финансовых институтов и бизнеса.

В 2025 году США получили контроль над Зангезурским коридором. Инфраструктура, которую предполагается построить на нём, позиционируется как часть коридора ТМТМ. Проект предусматривает строительство железнодорожной и автомобильной инфраструктуры, возможно, и трубопроводной. Азербайджан заявляет о готовности завершить строительство участка до армянской границы за год. Однако вспомним, что железная дорога Баку – Тбилиси – Карс, большая часть которой проходит по территории Азербайджана, строилась около десяти лет. А ещё нужно восстановить

45-километровый участок через Армению – там проходит построенная в советские времена линия Ерасх – Джульфа – Ордунабад – Мегри – Хорадиз. Армения в 2021 году оценивала восстановление этого участка примерно в 200 миллионов долларов США[16]. Однако в текущих условиях стоимость может быть кратно выше[17].

На основании опыта последних десятилетий вероятность достижения западными странами доминирования или даже существенного контроля над конфигурацией евразийских транспортных коридоров представляется крайне низкой. США принципиально воздерживаются от прямых инвестиций в инфраструктурные проекты за пределами своей территории. В качестве примера можно вспомнить историю порта Анаклия в Грузии, оператор которого, несмотря на все заявления о чрезвычайной перспективности и всемерной поддержке, много лет искал инвесторов, а в итоге порт достался китайцам. В случае с ТМТМ на вероятность такого развития событий указывает вхождение Китая в состав учредителей оператора коридора в 2025 году.

Вместо этого современный фокус американской политики сосредоточен на реализации стратегии решоринга – возвращении производственных мощностей в национальную юрисдикцию и создании замкнутых цепочек поставок, обеспеченных собственными ресурсами. В этом контексте евразийские транспортные коридоры не только не вписываются в приоритеты Вашингтона, но и потенциально противоречат им, поскольку способствуют укреплению глобальной, а не региональной логистической связности.

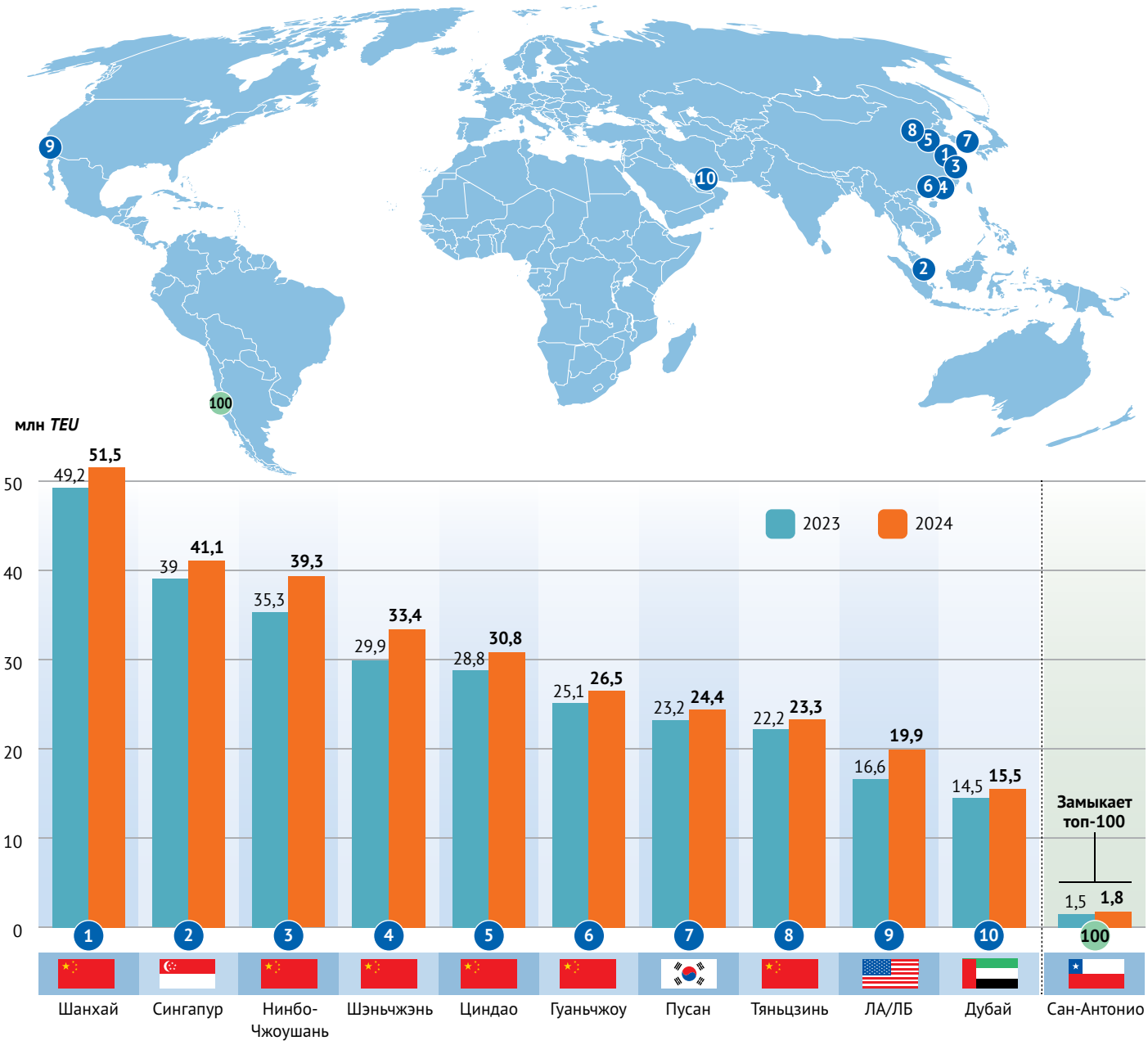
Более того, США, ставшие крупнейшим поставщиком нефти и газа на европейский рынок, едва ли заинтересованы в развитии альтернативных транспортных маршрутов, способных связать Центральную Азию с Европой. Создание таких коридоров открыло бы европейским странам прямой доступ к энергетическим и другим ресурсам Центрально-Азиатского региона, что потенциально подорвало бы рыночные позиции американских экспортёров и усилило геоэкономическую конкуренцию.

---

[16] Армения планирует восстановить 45 км отрезка железной дороги, ведущей в Азербайджан // ТАСС. 18.12.2021. URL: https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/13238099

[17] Зангезурский коридор. Мнение эксперта // РЖД. URL: https://1520international.com/content/2025/august-2025/zangezurskiy-koridor/

РИСУНОК 17. ТОП ПОРТОВ МИРА ПО КОНТЕЙНЕРООБОРОТУ



Источник: Alphaliner/Lloyd's List

Китай

На графике (рисунок 17) представлены обороты десяти крупнейших контейнерных портов мира по итогам 2024 года. Шесть из топ-10 находятся в Китае, ещё два – это соседние Сингапур и Пусан.

Это неудивительно: перевозки внутри Азии являются крупнейшим сегментом глобального контейнерного рынка. Внутри этого сегмента крупнейшим рынком являются внутрикитайские перевозки. На международную торговлю внутри азиатского региона приходится около четверти всего мирового рынка.

Регион недаром называют мировой фабрикой – внутриазиатский контейнерный рынок обслуживает *upstream* и промежуточные промышленные логистические цепочки этой фабрики, а большая часть конечной продукции отправляется в развитые страны условного Запада, в первую очередь в США и Европу.

На промежуточные товары и услуги сегодня приходится около 60 процентов международной торговли. Эти промежуточные ресурсы перемещаются из одной страны в другую, будучи частью производственных цепочек. Для азиатского региона характерна высокая степень фрагментации производства. Это обусловлено сложностью производств, на которых специализируется регион, например, электронной промышленности.

Созданию «азиатской фабрики» в значительной степени способствовало снижение импортных пошлин в рамках двусторонних и многосторонних торговых соглашений. Внутри системы сырьё, компоненты и полуфабрикаты многократно перемещаются между странами, где размещены производства, поэтому снижение пошлин стало критическим фактором создания конкурентоспособной продукции.

В 1992 году было подписано соглашение *AFTA* о свободной торговле между странами – членами АСЕАН. Сейчас членами соглашения являются десять стран: Бруней, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Таиланд, Мьянма, Камбоджа, Лаос, Вьетнам. В 2008 году подписано соглашение о свободной торговле между странами АСЕАН и Японией, в 2010 – с Китаем, Кореей и Индией.

Центром сети производственных цепочек, формирующих «азиатскую фабрику», является Китай. По данным статистики мировой торговли ООН – ЮНКТАД, страна получает половину промежуточных товаров, экспортируемых остальными азиатскими странами, и отправляет им примерно треть импортируемых ей, то есть является основным получателем и источником всех ресурсов в регионе.

По мере удорожания производства в Китае, а также под давлением усилий мировых импортёров по диверсификации своих цепочек поставок и снижения зависимости от Китая китайские производители активизируют инвестиции в производства в странах Юго-Восточной Азии. При этом в переносимых производствах Китай сохраняет контроль над значительной частью производственных цепочек, а по наиболее перспективным технологичным и дорогим производствам наращивает своё влияние и долю.

В результате Китай является крупнейшим торговым и экономическим партнёром для подавляющего большинства стран мира. В этом заключается его главная роль: он генератор самых больших грузопотоков. Однако важно понимать: важнейшей задачей Китая является не «подкормить» ту или иную страну-транзитёра, которая лучше себя ведёт, а защитить свою торговлю,

обеспечив её эффективными, диверсифицированными транспортными путями. Между ними грузопотоки распределяются, гибко переключаются в ходе всевозможных кризисов, сбоев, бойкотов, санкций и так далее. Хотя регулирование потоков может быть инструментом поощрения или порицания за хорошее или плохое поведение.

Логистика – сложная сфера, обслуживающая экономических субъектов на всех этапах их деятельности, а не только на этапе доставки сырья на производство и продукции потребителю. Потому инициатива «Пояс и путь», которую нередко сводят к мегапроекту по созданию системы транспортных коридоров, этим не ограничивается. Китай планирует далеко и комплексно: ИПП – это инструмент влияния: финансового, экономического и политического.

Инвестиционную активность Китая и действующих в его интересах компаний и организаций внимательно отслеживает целый ряд исследовательских центров. Как показывает исследование Института Азии Гриффитского университета (Австралия)[18], в структуре китайских инвестиций традиционно преобладали энергетические проекты, а также проекты в области добычи и переработки полезных ископаемых и транспортной инфраструктуры. Однако после пандемии *COVID-19* инвестиционные приоритеты претерпели значительные изменения: в транспортные проекты вложения сократились, с 2022 года наблюдается резкий рост инвестиций в технологии, а с 2023 года – в промышленное производство.

Институт Азии оценивает совокупный объем китайского участия в проектах ИПП в 2011–2024 годах в 1,175 триллиона долларов. Аналитики отдельно выделяют прямые инвестиции и финансирование контрактов для китайских компаний-участников, причём объём последних значительно превышает объём первых. Так, в 2024 году объём инвестиций составил около 51 миллиарда долларов, а объём финансирования контрактов с участвующими в проектах китайскими компаниями (например, инженерными или производителями и поставщиками оборудования) – 71 миллиард долларов.

Американский аналитический центр *Council on Foreign Relations (CFR)* опубликовал интерактивную карту «Мониторинг китайского контроля за портами за пределами страны»[19]. Согласно этим данным, всего связанный с Китаем капитал инвестирован в 129 портовых проектов по всему миру, в семнадцати из них Китай имеет контрольный пакет.

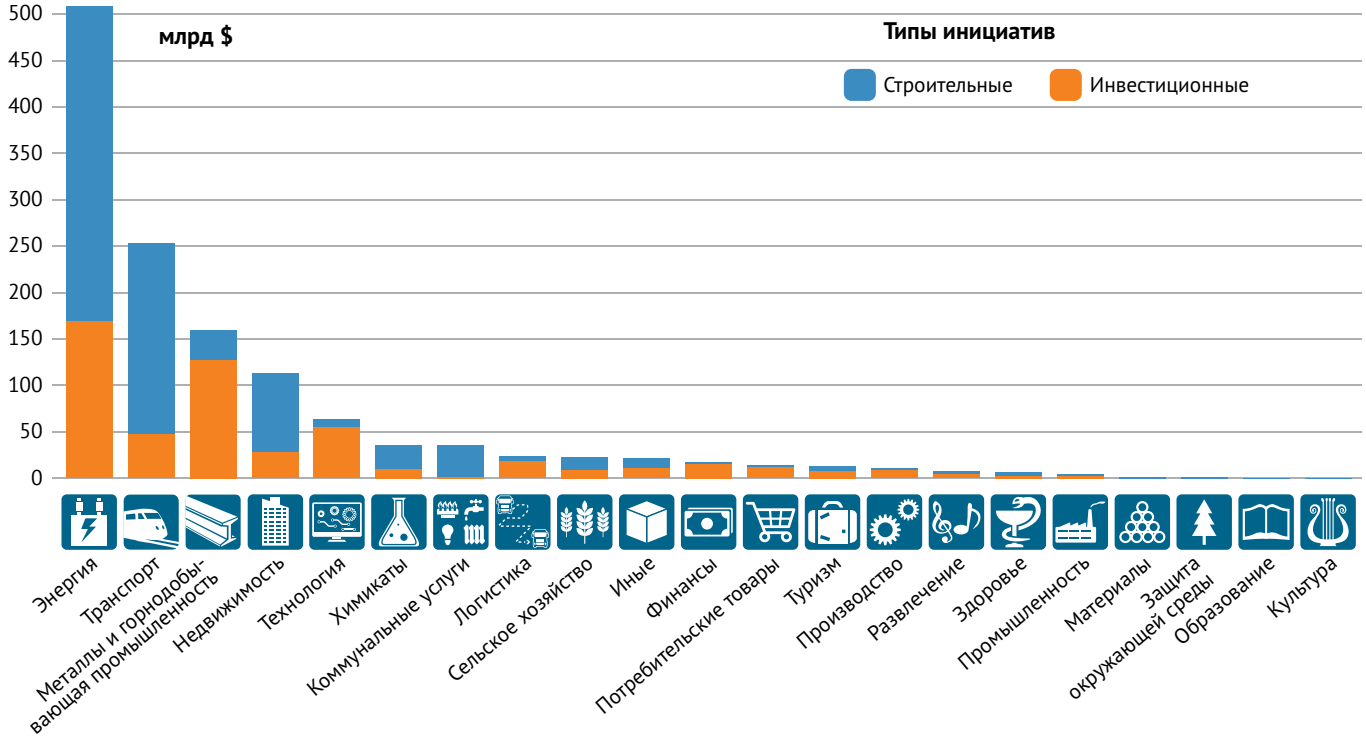
На графиках на рисунке 18 приведена структура расходов Китая на участие в проектах ИПП в разрезе отраслей и форм участия. Мы видим, что участие в транспортных проектах почти исключительно заключается

[18] China Belt and Road Initiative (BRI) Investment Report 2024 // Griffith University. URL: https://www.griffith.edu.au/data/assets/pdf_file/0017/2093102/China-Belt-and-Road-Initiative-BRI-Investment-Report-2024.pdf

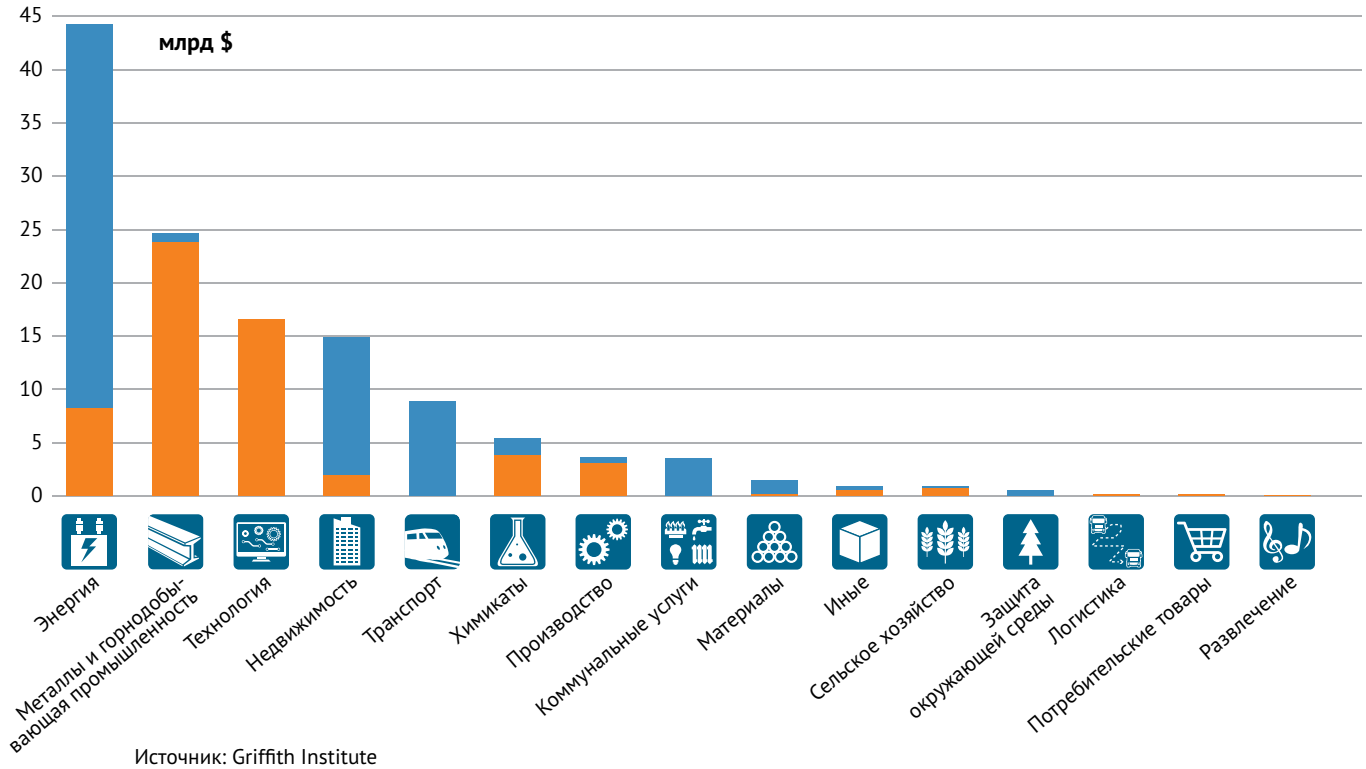
[19] Tracking China's Control of Overseas Ports // Council on Foreign Relations. 26.08.2024. URL: https://www.cfr.org/tracker/china-overseas-ports

РИСУНОК 18. УЧАСТИЕ КИТАЯ В ПРОЕКТАХ ИПП

Китайские инициативы ИПП по отраслям с 2013 года



Китайские инициативы ИПП по отраслям в первой половине 2025 года



Источник: Griffith Institute

в строительстве, то есть китайские компании получают контракты на строительство, которое финансируется китайскими финансовыми институтами. Таким образом, Китай не просто финансирует проекты, но обеспечивает свои компании контрактами: на строительство, на поставки оборудования, на его обслуживание и так далее.

Итак, Китай в проектах транспортных коридоров выступает в двух основных ролях: генератор грузов и получатель контрактов на строительство и обеспечение проектов.

Важнейшая роль Китая в реализации проектов евразийских транспортных коридоров заключается в обеспечении грузопотоков. Это целенаправленная и системная работа с целью диверсификации торговых маршрутов, реализуемая в рамках ИПП с середины второй декады. В 2016 году Государственный комитет по делам развития и реформ Госсовета КНР утвердил пятилетний план развития железнодорожного грузового сообщения между Китаем и Европой, который предусматривал государственное субсидирование контейнерных перевозок по этому направлению. На начальном этапе субсидировалась половина стоимости доставки, с 2019 года субсидии стали сокращаться, в 2020 году – уже до 30 процентов. Программа была завершена к 2022 году, на смену федеральным субсидиям пришли субсидии на уровне провинций, развивающих крупные экспортные хабы, – это Чунцин, Сиань, Чэнду, Ухань, Чжэнчжоу, Инкоу, Циндао, Чанша, Гуанчжоу, Иу.

Китай очень ограниченно и избирательно участвует в проектах транспортных коридоров. Например, он готов участвовать в тех проектах, которые непосредственно связаны с вопросами регулирования грузопотоков. Мы уже упоминали, что китайский бизнес участвует в проектах создания терминалов – ключевых хабов в точках зарождения и пересечения маршрутов: Белый Раст и Селятино (Московская область), Белый Камень и Свислочь (Белоруссия), Хоргос – Восточные ворота, Ляньюньгань и Сиань (Китай), порты Алят (Азербайджан) и Актау (Казахстан), терминал в Будапеште (Венгрия).

Активность Китая в сфере строительства железных дорог была в основном сосредоточена в ЮВА и Африке. Если говорить о крупных железнодорожных проектах с участием Китая в странах, которые так или иначе фигурируют в нашем докладе, то можно упомянуть проект в Иране, а также строящуюся железную дорогу Китай – Киргизия – Узбекистан, – просто потому, что без активного участия Китая они не смогли бы состояться.

По той же причине китайские компании активны на морских маршрутах перевозок: мы уже отмечали, что *NewNew Shipping* и *Safetrans* стали первыми операторами линейных сервисов на Северном морском пути,

они же в числе наиболее активных – в основном небольших, нишевых или даже специально созданных для работы на российском рынке – операторов новых контейнерных сервисов на российские порты. Это объясняется специфической ситуацией в индустрии морских перевозок, где большая часть судов принадлежит китайским владельцам, а работа судов, связанных с Россией, осложнена санкциями и ограничениями.

Конкуренция маршрутов

Евразийские транспортные коридоры конкурируют за транзитные грузопотоки и иностранные инвестиции – это нормальная, здоровая ситуация, двигатель развития и прогресса.

Потенциально здесь могут вступить в противоречие интересы России, Китая и Европы. Но есть и другие факторы, которые способны подстегнуть конкурентоспособность каких-то маршрутов: вспомним, как «выстрелил» транзит по обоим евразийским коридорам в пандемию в условиях сбоев и задержек в работе морского коридора. Для Центральной Азии дополнительные сложности несёт постоянно меняющийся политический ландшафт, включая противостояния между Индией и Пакистаном, Индией и Китаем, Ираном и Израилем, Арменией и Азербайджаном, а также санкционное давление. Однако действие этих факторов ослабляет, но не уничтожает маршрут сам по себе, поскольку рынок – потребители, грузоотправители – заинтересован в множественности маршрутов, страхующих систему в кризисы.

Морская доставка продолжает оставаться основным коридором Азии и Европы и сильнейшим конкурентом сухопутных коридоров. В 2022 году, после пикового значения, достигнутого годом ранее, спрос на транзитные перевозки в сообщении Китай – Европа – Китай по маршруту через Казахстан и Россию резко снизился. Это связано как с ужесточением санкционного режима в отношении России, так и с возвратом грузов на основной морской коридор по мере стабилизации сервиса и нормализации ставок после логистического кризиса, обусловленного пандемией *COVID-19*. Эту зависимость можно проследить и в дальнейшем: в 2023 году ставки на морскую доставку снизились до докризисного уровня, и поток грузов Китай – Европа на сухопутном коридоре сократился. В 2024 году на фоне кризиса в Красном море произошёл новый рост ставок, и грузы вновь вернулись на евразийский

коридор. В 2025 году ставки демонстрируют снижение, надёжность сервиса морских перевозчиков растёт, и ОТЛК ЕРА констатирует снижение объёмов контейнерного транзита в сообщении Китай – Европа за первое полугодие на 22 процента.

Все маршруты и сервисы находятся в состоянии постоянной конкуренции. Грузопотоки перемещаются туда, где в конкретных обстоятельствах, с учётом внешних факторов и потребностей конкретного отправителя или получателя, условия оказываются ближе к оптимальным. В качестве важнейшего преимущества транзитных маршрутов через Центральную Азию традиционно называются сокращённые сроки доставки. Этот фактор сохраняет свою актуальность, особенно учитывая высокую стоимость денег и постоянно меняющийся геополитический ландшафт. Однако не менее важны надёжность сервиса с чёткими предсказуемыми условиями и сроками доставки, отслеживаемость и управляемость процессом перевозки с возможностью корректировки параметров, перенаправления груза или приостановки доставки в пути, а также гарантированная сохранность груза.

Система транспортных коридоров функционирует по принципу сообщающихся сосудов, где грузы постоянно перемещаются между альтернативными маршрутами. Именно для этого обязательным элементом коридора является терминальная инфраструктура в точках их пересечения и соприкосновения, чтобы обеспечить возможность гибкого перенаправления грузов в изменяющихся условиях. Поэтому все альтернативные коридоры формируют единую систему с множеством вариантов маршрутизации.

Показательным примером служит Казахстан, где особенно очевидна тесная взаимосвязь и переплетённость всех транзитных маршрутов – как между собой, так и с маршрутами собственной внешней и внутренней логистики. Крупнейшим сегментом в структуре контейнерного транзита по сети железных дорог страны являются грузы в/из других стран Центральной Азии. Хотя основные проекты по развитию транзитного потенциала Казахстана позиционируются преимущественно в контексте коридоров по оси Китай – Европа, по сути, они функционируют как хабы в точках зарождения и переключения потоков, предназначенные для направления и перераспределения грузов.

С этой точки зрения все существующие и развиваемые маршруты целесообразно рассматривать как комплексную систему в рамках единого евразийского сухопутного коридора. В рамках этой системы множество маршрутов с развилками предлагает гибкий механизм для управления, перенаправления и оптимизации доставки в меняющихся условиях и под различные требования. Это подтверждает активность крупных логистических

операторов с азиатско-ближневосточными корнями – *PSA International* и *Dubai Ports*. Компании участвуют в проектах на различных участках, в разных странах и сегментах коридоров, что свидетельствует о том, что они рассматривают всю сеть маршрутов как единый логистический «портфельный» коридор.

Выводы

На основе проведённого анализа мы можем сделать следующие выводы:

- Транспортный коридор – это условная магистраль, соединяющая рынки, но не точки на карте. Он состоит из конкретных участков – элементов физической инфраструктуры – и может быть многовариантной системой.

- Есть три группы акторов / интересантов в проектах транспортных коридоров. Участие первых двух – транзитёров и грузовладельцев – обязательно, участие третьей – «политических» интересантов – опционально и даёт ограниченные как по силе, так и по сроку действия эффекты.

- Существуют объективные факторы, дающие конкурентные преимущества или недостатки коридорам, и их необходимо принимать во внимание.

- Инфраструктура и сервис первичны: груз может прийти на коридор тогда, когда создан и поддерживается конкурентоспособным комплекс инфраструктуры и сервиса.

- Система транспортных коридоров – это единая многовариантная система, которая характеризуется большой подвижностью в условиях конкуренции отдельных коридоров – элементов системы. Это условие стабильности и устойчивости работы системы.

- Развитие транспортно-логистических коридоров в странах Центральной Азии в целом соответствует интересам России.

Во-первых, железнодорожные сети региона исторически используют российский стандарт ширины колеи 1520 мм. Строительство новых железных дорог расширяет сеть стандарта и укрепляет экономические и логистические связи стран, реализующих эти проекты, с Россией.

Во-вторых, размещение китайских производств и инфраструктурных объектов в странах Центральной Азии создаёт новые рабочие места, что способствует сокращению трудовой миграции. Развитие транспортно-логистического комплекса стимулирует экономический рост и индустриальное развитие, при этом основным рынком сбыта производимой продукции остаётся Россия – как в силу географической близости, так и благодаря ёмкости рынка.

В-третьих, множественность альтернативных маршрутов, реализуемых с учётом различных групп интересов, формирует избыточное предложение транспортных мощностей. В результате каждый из создаваемых коридоров будет работать в условиях недозагрузки, в различной степени зависящей от текущей конъюнктуры и конкурентной борьбы с морскими маршрутами. Недозагруженность напрямую влияет на стоимость транзита, повышая её и снижая конкурентоспособность маршрутов относительно коридоров, проходящих через территорию России, базовую загрузку которых обеспечивает собственная торговля.

Valdai_Club
valdaiclub
valdaiclub
valdaiclubcom
Международный дискуссионный клуб «Валдай»
admin@valdaiclub.com

СОВЕТ ПО ВНЕШНЕЙ И ОБОРОННОЙ ПОЛИТИКЕ
РСМД
Российский совет по международным делам
МГИМО УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ