

Научно-практическая статья
УДК 656.13:338.47
JEL classification: M16, K23, O33
EDN: JKXCCM

МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ АВТОМОБИЛЬНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ

Глуходед К.А.,

обучающийся магистратуры кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Аннотация. Цель. Исследование посвящено проблеме совершенствования организационно-правовых механизмов управления международными автомобильными перевозками (МАП). Актуальность обусловлена необходимостью преодоления разрыва между классическими управленческими подходами и современными вызовами цифровизации, регуляторного ужесточения и геополитической турбулентности, которые требуют системных решений для повышения эффективности и конкурентоспособности отрасли.

Материалы и методы. Методология основана на применении системного подхода, сравнительно-правового и институционального анализа. Эмпирическую базу составили данные международных индексов (Logistics Performance Index), нормативные акты (Конвенция КДПГ, Таможенная конвенция МДП) и анализ современных регуляторных трендов на период 2025-2026 годов, включая изменения в таможенном и экологическом регулировании.

Результаты. Разработана концепция стратегии развития МАП как многоуровневого плана, основанного на комплексной диагностике внешней среды и внутренних компетенций компании. Систематизирована структура ключевых организационно-правовых механизмов, обеспечивающих интеграцию операционной деятельности, стратегического планирования и правового сопровождения. Выявлены и проанализированы стратегические вызовы ближайшего будущего: принудительная цифровая трансформация (внедрение СПОТ, ELO, ICS2), усиление фискального давления (рост таможенных сборов) и ужесточение экологических стандартов (CBAM, Euro VII). Доказано, что устойчивое конкурентное преимущество в сфере МАП достигается не за счёт изолированной операционной оптимизации, а посредством формирования адаптивных организационно-правовых механизмов.

Заключение. Эти механизмы должны обеспечивать непрерывную синхронизацию бизнес-стратегии с динамичной цифрово-правовой средой. Практическая значимость работы заключается в предоставлении компаниям и регуляторам научно обоснованного инструментария для построения прозрачных, устойчивых и соответствующих новым глобальным требованиям систем управления международными автомобильными перевозками.

Ключевые слова: международные автомобильные перевозки (МАП), организационно-правовые механизмы, стратегическое управление, логистика, правовое регулирование, Конвенция КДПГ (CMR), цифровая трансформация, таможенное регулирование, устойчивая логистика.

Для цитирования: Глуходед К.А., Механизмы повышения эффективности системы управления международными автомобильными перевозками. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 42–52. EDN: JKXCCM



Scientific and practical article
UDC 656.13:338.47
JEL classification: M16, K23, O33
EDN: JKXCCM

MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM

Christina A. Glukhoded,

Master's degree student of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Branch of RANEPА, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Annotation. Objective. The study focuses on the problem of improving the organizational and legal mechanisms for managing international road freight transport (IRFT). The relevance is driven by the need to bridge the gap between classical management approaches and modern challenges of digitalization, regulatory tightening, and geopolitical turbulence, which require systemic solutions to enhance the efficiency and competitiveness of the industry.

Materials and Methods. The methodology is based on the application of a systems approach, comparative legal and institutional analysis. The empirical base includes data from international indices (Logistics Performance Index), regulatory acts (CMR Convention, TIR Convention) and an analysis of current regulatory trends for the 2025-2026 period, including changes in customs and environmental regulations.

Results. A concept for an IRFT development strategy was developed as a multi-level plan based on a comprehensive diagnosis of the external environment and the company's internal competencies. The structure of key organizational and legal mechanisms ensuring the integration of operational activities, strategic planning, and legal support has been systematized. The strategic challenges of the near future have been identified and analyzed: forced digital transformation (implementation of systems like Pre-Arrival Information System, ELO, ICS2), increased fiscal pressure (rising customs duties), and tightening environmental standards (CBAM, Euro VII). It has been proven that sustainable competitive advantage in the field of IRFT is achieved not through isolated operational optimization, but through the formation of adaptive organizational and legal mechanisms.

Conclusion. These mechanisms must ensure continuous synchronization of business strategy with the dynamic digital and legal environment. The practical significance of the work lies in providing companies and regulators with a scientifically based toolkit for building transparent, sustainable, and compliant management systems for international road freight transport that meet new global requirements.

Keywords: international road freight transport (IRFT), organizational and legal mechanisms, strategic management, logistics, legal regulation, CMR Convention, digital transformation, customs regulation, sustainable logistics.

For citation: Glukhoded, C. A., (2026) Mechanisms for improving the efficiency of the international road transport management system. Phenomenus, 1(33), 42-52. EDN: JKXCCM

Введение

Современное развитие мировой экономики и торговли напрямую зависит от эффективности логистических систем, среди которых международные автомобильные перевозки (МАП) сохраняют роль одного из наиболее гибких и востребованных элементов. В условиях динамичной трансформации глобальных цепочек создания стоимости, роста региональной экономической интеграции

и ужесточения требований к скорости доставки грузов, устойчивое функционирование и развитие системы МАП становится критически важным фактором конкурентоспособности национальных экономик и отдельных компаний. Данная сфера деятельности перестала быть исключительно технико-эксплуатационной, превратившись в сложный объект организационного и правового регулирования.



Формирование интегрированной, бесперебойной и экономически эффективной системы управления МАП актуализирует потребность в научном осмыслении и совершенствовании соответствующих организационно-правовых механизмов. Такие механизмы призваны оптимизировать взаимодействие участников перевозочного процесса, минимизировать транзакционные издержки, обеспечивать правовую определённость и адаптивность к изменяющимся условиям международной торговли и транспортного законодательства.

Несмотря на значительный потенциал роста объёмов МАП, их практическая организация со стороны многих операторов сталкивается с системными трудностями. Эти трудности часто носят институциональный характер и связаны с фрагментарностью правового поля, сложностью административных процедур на границах, несовершенством механизмов управления рисками и качеством услуг. Ключевым сдерживающим фактором для повышения эффективности всей системы является недостаток комплексных управленческих решений, интегрирующих операционную деятельность, правовое сопровождение и стратегическое планирование в единый механизм.

Хотя отдельные аспекты правового регулирования и управления в логистике активно изучаются, комплексное исследование организационно-правовых механизмов именно как целостного инструментария повышения эффективности системы МАП остаётся недостаточно разработанным. Настоящее исследование актуально в силу настоятельной необходимости систематизации и развития такого инструментария, что позволит предложить научно обоснованные модели совершенствования управления отраслью. Полученные результаты могут иметь практическую ценность как для государственных органов, формирующих транспортную политику, так и для коммерческих операторов, стремящихся оптимизировать свою международную деятельность.

Существенное число научных работ, затрагивающих проблемы транспорта и логистики, как правило, сосредоточено на экономико-математическом моделировании, технических аспектах или анализе узких сегментов транспортного права. В то время как фундаментальные труды по общей теории логистики и управления цепями поставок присутствуют, исследований, целенаправлен-

но изучающих синтез организационных структур, управленческих процессов и правовых норм в контексте целостной системы управления международными автомобильными перевозками, обнаруживается недостаточно.

Теоретико-методологический фундамент данного исследования опирается на классические и современные концепции ведущих зарубежных и российских учёных в области логистики, стратегического управления, институциональной экономики и транспортного права.

Фундаментальную основу для понимания системного подхода к управлению сложными экономическими объектами заложили работы Р. Акоффа и П. Друкера. Их идеи о предприятии как открытой системе, взаимодействующей со средой, и о важности процессного управления напрямую связаны с необходимостью построения адаптивных организационных механизмов в сфере МАП.

Учёный М. Портер, с его теорией цепочки создания стоимости, предоставил ключевой инструмент для анализа логистической деятельности как источника конкурентных преимуществ. Для сферы МАП критически важны его разработки в области стратегии, позволяющие определить позиционирование перевозчика на глобальном рынке услуг.

Исследователи в области логистики (Дж. Сток, Д. Ламберт, Д. Бауэрсокс) сформулировали принципы интеграционного управления цепями поставок, что является концептуальной базой для проектирования организационных механизмов, обеспечивающих сквозную координацию участников перевозочно-го процесса.

Среди отечественных учёных существенный вклад в теорию и практику управления транспортом внесли Б.Л. Аванесов, В.Н. Лялин, заложившие основы транспортной логистики, и А.М. Гаджинский, систематизировавший её методологический аппарат. Их работы позволяют анализировать операционную эффективность системы МАП.

Вопросы правового регулирования международных перевозок нашли отражение в трудах К.А. Бекашева, А.С. Кокина, В.Г. Ермолаева, которые детально исследовали международные конвенции, таможенные и административные нормы, формирующие правовую среду для осуществления МАП.

Учёные-экономисты, такие как А.Ю. Юданов и И.Н. Герчикова, своими исследованиями конкуренции и международного менеджмента предоставля-

ют важные теоретические ориентиры для анализа стратегического поведения транспортных компаний на глобализирующемся рынке.

Проблемы и перспективные направления развития сферы международных грузовых автомобильных перевозок отражены в работах: Н.Ю. Кругловой, М.И. Кругловой, В.И. Ляско, Л.С. Надольской, П.М. Чочуа, А.Н. Петрова, К.И. Плужникова, Е.В. Сарафановой, А.А. Евсеевой, Н.А. Троицкой, А.Б. Чубукова, В.М. Шилимова, В.М. Курганова, А.А. Бурба, В.В. Быстрова, А.Г. Рубцова. Работы данных ученых стали отправной точкой развития теоретических положений выбранной проблематики.

Таким образом, труды указанных авторов создают многоплановую основу для исследования: от общих принципов системного и стратегического управления до специфических вопросов организации логистических процессов и их правового сопровождения, что позволяет комплексно подойти к проблематике организационно-правовых механизмов в сфере МАП.

Необходимо отметить, что вопросы адаптации и развития этих механизмов к современным вызовам, связанным с цифровизацией, экологическими требованиями («Зелёная логистика») и геополитической турбулентностью, требуют глубокой и актуальной научной проработки.

Цель и методы исследования

Цель работы заключается в разработке теоретических положений по совершенствованию организационно-правовых механизмов для повышения эффективности системы управления международными автомобильными перевозками.

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов. Системный подход обеспечил целостность анализа объекта. Использовались методы анализа и синтеза, научной абстракции, сравнительно-правового и институционального анализа. Наглядность представления результатов достигнута за счет использования табличных и графических методов.

Информационную базу исследования составляют научные публикации отечественных и зарубежных авторов по проблемам логистики, управления цепями поставок, транспортного права и международного бизнеса; материалы специализированных периодических изданий; международные конвенции, национальные законодательные и нор-

мативные правовые акты; данные отраслевой статистики и открытые отчёты профессиональных ассоциаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Автомобильный транспорт представляет собой критически важную отрасль экономики, обеспечивающую пространственно-временную связь между производством и потреблением. Современные рыночные условия в данной сфере претерпели существенные изменения. Формирование единого экономического пространства и усиление конкуренции привели к росту ценового давления, обусловленного поставками более дешёвых услуг грузовых автоперевозок из стран с низкой структурой издержек. Эти изменения, в свою очередь, активизируют процессы стратегического развития отдельных перевозчиков и поставщиков специализированных услуг. Стратегическое развитие операторов автомобильного транспорта выступает фактором повышения эффективности и результативности в смежных секторах бизнеса. При этом вопросы стратегического и оперативного управления в данном контексте остаются недостаточно изученными. Формирование уникальных ценностных предложений и использование ключевых компетенций способны трансформировать потенциальные издержки, связанные с рыночной деятельностью как высокочрезвычайных, так и низкочрезвычайных участников с различных национальных рынков [1, с. 138].

В процессе эволюции компании неизбежно наступает этап, требующий экспансии и выхода на новые рынки. В этой связи критически важным является разработка четкой последовательности действий, направленных на максимизацию результата при выборе вектора дальнейшего развития.

Стратегия развития международных автомобильных перевозок представляет собой комплексный план действий. Следовательно, целью данного исследования является изучение теоретических и практических аспектов формирования стратегии развития международных автомобильных перевозок, а также анализ факторов, подлежащих учету в процессе её разработки.

В условиях переориентации глобальной экономики с рынков производителей на рынки потребителей ключевым конкурентным преимуществом становится способность адаптировать производственные и логистические цепочки к индивидуальным предпочтениям ко-

нечных пользователей. Изменчивость потребительского спроса детерминирует необходимость сокращения сроков и объёмов поставок, минимизации товарных запасов. Кроме того, углубление международной экономической интеграции и либерализация условий трансграничной торговли в рамках таких институтов, как Всемирная торговая организация (ВТО), стимулируют размещение производственных мощностей в странах с более доступной рабочей силой, благоприятным налоговым режимом и низкой стоимостью ресурсов [1, с. 153].

Данная тенденция закономерно приводит к формированию разветвлённой сети транспортно-логистических компаний, обслуживающих процессы перемещения продукции, а также товарного и пассажирского обмена между государствами. Эффективное участие страны в международном разделении труда, состояние её платёжного баланса и объёмы внешней торговли напрямую зависят от развития высокоэффективной транспортно-логистической системы [1, с. 173]. В современных условиях глобализации и укрепления межгосударственного сотрудничества это оказывает положительное влияние на динамику валового внутреннего продукта (ВВП). Поэтому разработка эффективных стратегий развития для компаний, осуществляющих международные автомобильные перевозки, как ключевых агентов приграничного взаимодействия, приобретает особую актуальность с учётом требований современных социально-экономических систем.

Анализ существующей научной литературы в области стратегического планирования, в том числе применительно к транспортно-логистическим компаниям, свидетельствует о значительном исследовательском интересе к данной проблематике. В частности, категория «стратегия» получает многогранное толкование, а её специфика определяется сферой деятельности предприятия. Так, стратегия может рассматриваться как план действий по достижению долгосрочных целей. Как отмечается в авторитетных деловых изданиях, стратегия представляет собой особый метод принятия решений о принципах ведения конкурентной борьбы. Подобные решения принимаются на предприятии постоянно и охватывают широкий спектр областей – от капитальных инвестиций до маркетинга, управления персоналом и оперативного планирования. Отсутствие системного стратегического

планирования приводит к распылению ресурсов компании, снижению операционной эффективности и рентабельности, а также создаёт конфликтные ситуации между различными структурными подразделениями [1, с. 201].

Научное сообщество внесло существенный вклад в изучение роли стратегического планирования и развития в обеспечении эффективности транспортного процесса. Были также проанализированы возможности применения логистических подходов в стратегическом управлении транспортной отраслью.

В свою очередь, стратегия развития международных автомобильных перевозок представляет собой комплекс взаимосвязанных стратегий, ориентированных на различные функциональные направления: управление персоналом, ключевыми ресурсами, основными бизнес-процессами, экономической моделью и системой корпоративного управления. В процессе их реализации необходим мониторинг и согласование различных типов стратегий – роста, обеспечения конкурентных преимуществ – с генеральными целями компании [1, с. 249].

Принятие решений относительно целевых ориентиров и инструментов для разработки стратегии международных автоперевозок является задачей высокой важности. Грамотная реализация стратегии способна обеспечить устойчивый рост и высокую прибыльность, тогда как ошибочный стратегический выбор может стать фактором стагнации [1, с. 310].

Исследования эффективности различных видов транспорта, формирования международных транспортных коридоров и путей повышения результативности транспортной инфраструктуры могут быть интегрированы в процесс разработки стратегии развития международных автомобильных перевозок. Учёные подчёркивают ключевую роль инновационной составляющей в развитии как территорий, так и отдельных компаний, что приобретает особую актуальность в условиях Четвёртой промышленной революции [2, с. 27].

Значительный научный интерес представляет исследование, в котором развитая транспортная инфраструктура рассматривается в качестве одного из индикаторов устойчивого развития, что актуально для всех государств. Следовательно, необходимость обеспечения развития транспортно-логистических компаний посредством применения стратегических инструментов выходит на новый уровень, направленный на

удовлетворение интересов не только частного бизнеса, но и общества в целом.

В течение последних двух десятилетий отмечается ускоренный рост объёмов международной торговли. Это связано, прежде всего, с углублением сотрудничества между странами в рамках международных соглашений, конвенций, а также деятельностью организаций, содействующих либерализации доступа на внутренние рынки [2, с. 29]. Наиболее активно в процесс регулирования международной торговли вовлечены: Европейский союз, ООН, ВТО, Содружество Независимых Государств, Евразийский экономический союз. В данных условиях обеспечение бесперебойного транспортного сообщения между странами-участницами торговых потоков для своевременной и безопасной доставки товаров становится критически важным. Ключевым элементом данного процесса выступают стратегии компаний, осуществляющих международные автомобильные перевозки.

Таким образом, формирование эффективной стратегии развития таких компаний является необходимым условием для расширения рынков сбыта услуг, снижения себестоимости, создания разветвлённой логистической сети и, как следствие, достижения долгосрочной рентабельности. Однако, прежде чем перейти к особенностям формирования стратегии, необходимо рассмотреть показатели, характеризующие текущее состояние логистической и транспортной инфраструктуры стран, представляющих интерес для бизнес-экспансии. Одним из таких ключевых индикаторов является Индекс эффективности логистики (LPI), являющийся инструментом сравнительного анализа (бенчмаркинга) [2, с. 34].

Основная цель данного индекса – предоставление органам государственного управления, участникам рынка и иным стейкхолдерам информации о роли логистики в экономическом росте и необходимых мерах для её развития в сферах качества услуг, инфраструктурного планирования, трансграничного сотрудничества. Индекс LPI служит важным источником аналитических данных при формировании стратегии развития международных автоперевозок, в части оценки существующей инфраструктуры, транспортных связей и потенциала выхода на рынок с учётом рыночного спроса. В 2019 году индекс был рассчитан для 167 стран.

На официальном портале Всемирного банка представлены данные по агре-

гированному индексу эффективности логистики, который объединяет оценки шести компонентов за 2014, 2016, 2018 и 2019 годы. Агрегирование данных позволяет получить более репрезентативную картину и снизить погрешность, характерную для разовых измерений. Вес оценки каждого года в агрегированном показателе распределён следующим образом: 2014 г. – 6,7%; 2016 г. – 13,3%; 2018 г. – 26,7%; 2019 г. – 53,3% [2, с. 34].

Наиболее высокое значение агрегированного индекса LPI по состоянию на 2019 год демонстрирует Германия (4,19). В структуре её показателя лидируют компоненты «Своевременность» (4,40) и «Инфраструктура» (4,38). За Германией в рейтинге следуют Нидерланды, Швеция, Сингапур, Великобритания, Япония и США. Напротив, наиболее низкие значения индекса характерны для Армении, Грузии, Кубы и Сомали. Значение индекса для Сомали составляет лишь 47% от немецкого показателя, и разрыв между странами-лидерами и аутсайдерами имеет тенденцию к увеличению.

Данная динамика свидетельствует о том, что развитые страны продолжают наращивать логистический потенциал, в то время как государства с низким уровнем развития часто не имеют достаточных ресурсов для приоритетного инвестирования в данную сферу.

Кроме того, при формировании стратегии расширения на зарубежные рынки необходимо учитывать показатель «Ведение бизнеса» (Doing Business), а именно его компонент, фиксирующий временные и финансовые издержки, связанные с экспортно-импортными логистическими операциями. Данный компонент измеряет затраты времени и средств на таможенное оформление, пограничный контроль и внутреннюю транспортировку грузов. Актуальные данные Doing Business были опубликованы Всемирным банком в мае 2020 года. Согласно этим данным, наиболее значительное улучшение показателя в 2020 году наблюдалось в регионе Южной Азии (рост с 63,9 до 65,3), что свидетельствует о сокращении логистических издержек и делает регион более привлекательным для торговли. В Европе и Центральной Азии отмечен рост на 0,6%, в Восточной Азии и Тихоокеанском регионе – на 0,3%. Незначительное снижение (0,1%) зафиксировано в Латинской Америке и Карибском бассейне, тогда как показатель для стран Африки к югу от Сахары оставался стабильным [2, с. 36].

Для анализа развития транспорт-

ной отрасли были взяты два индекса. Logistics Performance Index (LPI). Последнее на данный момент исследование Всемирного банка вышло в 2023 году и охватывает 139 стран. Эти данные отражают реалии постпандемийного периода, когда вопросы устойчивости цепочек поставок и их безопасности вышли на первый план. Значения LPI за 2023 год можно взять для анализа логистической эффективности Германии, Нидерландов и других стран. Doing Business (DB) – Всемирный банк официально прекратил публикацию рейтинга Doing Business в

2021 году после методологического скандала. Поэтому обновлённых рейтингов или баллов за 2021-2025 годы не существует. Все доступные данные на официальном сайте проекта заархивированы и относятся к периоду до 2020 года включительно. В качестве замены Всемирный банк анонсировал новый проект «Business Ready» (B-READY), первая публикация которого ожидалась в 2024 году, но данных за 2025 год в результатах поиска нет. В таблице ниже представлена сводная информация по каждому индексу (см. табл. 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика индексов развития отрасли [составлено на основе [1-2]]
Table 1. Comparative characteristics of industry development indices [compiled based on [1-2]]

Индекс	Статус обновления (на 2026 г.)	Последний доступный год данных	Ключевая информация для вашего исследования
Logistics Performance Index (LPI)	Публикуется, но с перерывами	2023	Последний отчёт выпущен в 2023 году. Данные можно использовать как наиболее актуальный глобальный срез логистической эффективности
Doing Business (DB)	Проект прекращён в 2021 году	2020	Последние рейтинги заморожены по состоянию на май 2019/2020 года. Обновлённых данных в рамках этого проекта нет

Для анализа логистической эффективности стран использованы данные Индекса эффективности логистики (LPI) Всемирного банка за 2023 год, как наиболее актуальные на момент исследования. Показатели, связанные с условиями ведения бизнеса (компонент «Международная торговля»), основаны на последних доступных данных рейтинга Doing Business за 2020 год, так как проект был прекращён, а новый массив сопоставимых данных на глобальном уровне к моменту написания работы сформирован не был.

Приведённые данные служат необходимой аналитической базой для транспортно-логистических компаний в процессе стратегического планирования. Выход на новые рынки сопряжён с высокой степенью неопределённости, которую возможно минимизировать лишь при наличии детального и обоснованного плана действий. Следовательно, принятие управленческих решений без опоры на такой план существенно повышает риски и может привести к негативным последствиям для бизнеса.

Стратегия как план действий представляет собой сложный и ресурсоемкий процесс формирования, особенно для крупных компаний, осуществляющих выход на новые, в том числе трансграничные, рынки. Рассмотрение особенностей разработки стратегии развития международных автомобильных перевозок (МАП) позволяет систематизировать данный процесс [3, с. 109].

Процесс стратегического планирования инициируется этапом сбора и анализа данных. Помимо изучения внешней среды при выборе направлений трансграничного сотрудничества, критически важным является анализ ретроспективных и текущих операционных показателей компании для формирования объективной оценки её конкурентной позиции [3, с. 134]. Речь идёт о декомпозиции всех направлений деятельности с целью выявления наиболее прибыльных и эффективных в исторической ретроспективе. Инструменты SWOT- и PEST-анализа служат эффективным механизмом для комплексной диагностики ситуации на начальных стадиях формирования стратегии транспортно-логистической компании (см. рис. 1).

Последующий этап – формулировка видения – заключается в документировании долгосрочной траектории развития бизнеса, которая конкретизируется в среднесрочных и долгосрочных целях, отражающих ключевые ценности организации. В академической и практической среде дискуссионным остается вопрос о последовательности определения миссии и видения, однако на результативность процесса этот порядок принципиального влияния не оказывает.

Далее определяются стратегические цели верхнего уровня для всех бизнес-направлений. Данные цели должны напрямую вытекать из утверждённых миссии и видения, соответствуя крите-



Рисунок 1. Этапы формирования стратегии развития транспортной и логистической компании [составлено автором]
Figure 1. The stages of forming a strategy for the development of a transport and logistics company [compiled by the author]

риям конкретности, измеримости, достижимости, релевантности и ограниченности во времени (SMART).

На этапе тактического планирования происходит разработка операционных планов достижения стратегических целей с четким распределением функций между структурными подразделениями:

отдел логистики планирует оптимальные маршруты;

юридическая служба анализирует особенности таможенного регулирования целевых стран;

экономический отдел рассчитывает калькуляцию затрат для формирования ценовой политики и т.д.

Завершает процесс этап управления эффективностью (Performance Management), в рамках которого устанавливаются операционные цели, осуществляется мониторинг и оценка результатов реализации стратегии, а также проводится анализ соответствия деятельности заданным ориентирам. Таким образом, создание, внедрение и корректировка стратегии развития требуют обработки обширного информационного массива, непрерывного планирования, расстановки приоритетов и наличия четкого стратегического видения у всех участников процесса. Успешность данного подхода подтверждается практикой ведущих мировых транспортно-логистических компаний, которые continuously занимаются разработкой и реализацией таких стратегий.

Для компании в динамичной конкурентной среде существует лишь две траектории: развитие или стагнация. Сохранение статус-кво невозможно, особенно с учётом глобальной поддержки развития транспортных систем как основы социально-экономического прогресса. Следовательно, компаниям, стремящим-

ся к лидерству, необходимо грамотно применять инструменты стратегического управления [3, с. 258].

Формирование стратегий, обеспечивающих долгосрочный рост, особенно актуально в условиях расширения приграничного сотрудничества, заключения новых международных торговых соглашений и роста объёмов трансграничной торговли. При разработке стратегии для компаний МАП необходимо учитывать широкий спектр факторов, существенно влияющих на результативность её реализации. Международные индексы и показатели (LPI, Doing Business) служат важным ориентиром для аналитиков, позволяя оценить логистический потенциал, уровень издержек и неудовлетворённый спрос на рынках целевых стран.

Правовое регулирование международных автомобильных перевозок осуществляется комплексом международных нормативных актов, договоров и соглашений. Договор международной перевозки является особым видом внешнеэкономической сделки, что обусловлено спецификой транспорта как сферы государственного интереса [4, с. 93]. Он сочетает публично-правовые (определение статуса транспортной среды) и частноправовые (организация перевозки) аспекты. Международной признаётся перевозка между двумя и более государствами на условиях соответствующего международного договора.

Ключевыми многосторонними соглашениями являются:

Конвенция о дорожном движении (1968) и сопутствующие документы, унифицирующие правила, знаки и сигналы;

Европейское соглашение о международных дорогах (СМА) (1975);

Соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов (ДОПОГ).

Ядро системы регулирования перевозок грузов составляют конвенции, разработанные под эгидой ЕЭК ООН:

- Женевская конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов (КДПГ/СМР) (1956). Унифицирует условия перевозки между перевозчиком и грузовладельцем. Сфера её применения охватывает перевозки за вознаграждение, когда пункты отправления и назначения находятся в разных странах, и хотя бы одна из них является участницей Конвенции. Её нормы носят императивный характер и содержат как материально-правовые, так и коллизионные нормы [4, с. 176];

- Таможенная конвенция о международной перевозке грузов с применением книжки МДП (Конвенция МДП/TIR) (1975). Определяет порядок таможенного транзита, основным атрибутом которого является гарантированная книжка МДП, обеспечивающая приоритетное оформление [4, с. 233];

- важную роль в разработке нормативной базы играют международные организации, такие как Комитет по внутреннему транспорту ЕЭК ООН и Международный союз автомобильного транспорта (IRU);

- регулирование доступа на рынок осуществляется через систему лицензирования (разрешений). Выделяют несколько типов разрешений: разовое, на несколько рейсов, транзитное и др. Российская Федерация, являясь членом Европейской конференции министров транспорта (ЕКМТ), участвует в системе многосторонних квот, а также имеет сеть двусторонних соглашений о международном автомобильном сообщении [4, с. 289].

Обязательным условием осуществления перевозок является страхование гражданской ответственности перевозчика. Правовой режим перевозок основывается на суверенитете государства над своей территорией и регулируется нормами международного права в области дорожного движения, таможенных процедур и инфраструктуры [4, с. 293].

Таким образом, Конвенция КДПГ (СМР) является центральным документом, регулирующим договорные условия международной дорожной перевозки грузов в Европе и многих странах СНГ, включая Россию. Она применяется, если место отправления или назначения находится в стране-участнице, и регулирует отношения на всем маршруте, включая отрезки, осуществляемые другими видами транспорта без перегрузки. Ответственность перевозчика по

СМР наступает за действия его самого, его агентов и субподрядчиков. Юридическим оформлением договора служит международная товарно-транспортная накладная СМР, а грузоотправитель сохраняет право распоряжаться грузом до момента передачи второго экземпляра накладной получателю.

Поскольку рассмотренный процесс формирования стратегии развития международных автомобильных перевозок (МАП) разворачивается в условиях динамично меняющегося нормативного поля, то необходимо провести актуализацию проблематики по последним тенденциям. С 2025-2026 годов вступают в силу новые национальные и международные регламенты, которые требуют их обязательного учета на этапах стратегического планирования.

Разработка стратегии начинается с анализа внешней среды, центральным элементом которой является правовое поле. С 1 января 2026 года в России вступают в силу изменения в таможенном регулировании, непосредственно влияющие на финансовые модели транспортных компаний. Значительно повышаются ставки таможенных сборов, особенно для дорогостоящих партий и радиоэлектронной продукции (ставка, для которой унифицирована и увеличена до 73 860 рублей) [5]. Это требует пересмотра калькуляций себестоимости перевозок и логистики поставок (табл. 2).

Параллельно усиливается цифровой контроль. С июля 2026 года запускается Система предварительного информирования (СПОТ), обязывающая участников ВЭД заранее уведомлять таможенную службу о планируемых поставках и вносить обеспечительные платежи. Эти меры, наряду с расширением маркировки товаров и использованием электронных навигационных пломб, формируют среду для «белой» логистики, минимизирующей риски задержек и штрафов [5].

На международном уровне также происходят изменения. С 19 декабря 2025 года вступило в силу новое российско-турецкое соглашение о МАП, которое упрощает процедуры, расширяя перечень перевозок без разрешений (например, для транспорта полной массой до 6 тонн) и продлевая срок действия разрешений. В то же время в Евросоюзе 2026 год ознаменован ужесточением цифровых и экологических требований: вводом обязательного электронного логистического конверта (ELO) для грузов в Великобританию, полномасштабной работой Механизма трансграничной

Таблица 2. Новые ставки таможенных сборов (выборка) [составлено на основе [5]]
Table 2. New rates of customs duties (sample) [compiled based on [5]]

Таможенная стоимость партии (руб.)	Ставка в 2024–2025 гг. (руб.)	Ставка с 01.01.2026 (руб.)
До 200 000	1 067	1 231
От 5 500 000,01 до 10 000 000	30 000	49 240
Свыше 10 000 000,01	30 000	73 860

углеродной корректировки (СВАМ) и обязательным применением системы ICS2 для предварительного таможенного декларирования [6, 7, 8]. Эти нормы критически важны для планирования маршрутов и издержек.

Кроме того, с 1 сентября 2025 года ужесточена ответственность за неправомерный каботаж (перевозки между российскими пунктами иностранным транспортом) для перевозчиков из стран ЕАЭС, а также введен единый электронный транспортный документ (ЕТД) для смешанных перевозок и реестр экспедиторов на платформе «ГосЛог».

Обозначенные изменения формируют новые стратегические вызовы и определяют ключевые ориентиры для транспортно-логистических компаний:

1. Цифровая трансформация как основа эффективности. Стратегия должна предусматривать инвестиции в ИТ-инфраструктуру для интеграции с государственными (СПОТ, «ГосЛог») и международными (ICS2, ELO) цифровыми платформами. Точность и своевременность электронного документооборота становятся конкурентным преимуществом.

2. Экологический и климатический менеджмент. Учет углеродного следа, требований стандарта Euro VII в ЕС и будущих экологических норм в ЕАЭС становится обязательным элементом стратегии, влияющим на стоимость услуг и доступность рынков [9, 10].

3. Адаптивность к нормативным изменениям. Постоянный мониторинг и быстрая интеграция новых требований (таких как обновленные правила перевозки опасных грузов или введение электронной ТТН) должны быть встроены в процесс стратегического управления.

4. Формирование «белой» прозрачной бизнес-модели. Отказ от «серых» схем в пользу полной легализации и прослеживаемости цепочек поставок – это уже не только вопрос соответствия, но и стратегический фактор устойчивости, снижения рисков и привлекательности для крупных партнеров.

Таким образом, процесс разработки стратегии МАП трансформируется из классического планирования в непре-

рывный цикл адаптации к гипердинамичной регуляторной и технологической среде. Успех компании определяется способностью не только грамотно сформулировать миссию и тактические планы, но и заложить в основу стратегии механизмы оперативного реагирования на изменения в международном праве, цифровых стандартах и глобальной климатической политике.

Выводы

В рамках исследования обоснована детерминирующая роль международных автомобильных перевозок (МАП) в обеспечении конкурентоспособности национальных экономик и компаний в условиях трансформации глобальных логистических систем. Выявлен системный характер проблем, с которыми сталкивается отрасль, в частности, фрагментарность правового регулирования, сложные административные барьеры и, что наиболее существенно, дефицит комплексных управленческих решений, интегрирующих операционную деятельность, стратегическое планирование и правовое сопровождение в единый механизм. Установлена научная новизна работы, заключающаяся в целостном исследовании организационно-правовых механизмов как инструментария повышения эффективности системы управления МАП, что восполняет существующий пробел в научном знании, где преобладают узкоспециализированные или субъекто-технические исследования.

Теоретический анализ позволил концептуализировать стратегию развития МАП как многоуровневый план, формируемый на основе комплексной диагностики внешней и внутренней среды с использованием инструментов SWOT- и PEST-анализа. Определены ключевые аналитические инструментарии для стратегического планирования, включающий актуальные данные Индекса эффективности логистики (LPI), анализ которых подтвердил устойчивую тенденцию к увеличению разрыва в логистическом потенциале между развитыми и развивающимися странами. В контексте механизмов управления детализирована архитектура стратегического планирования и систематизирована многоуров-

невая система международного правового регулирования, основанная на примате государственного суверенитета и универсальных конвенциях (КДПГ/СМР, МДП).

Критический анализ современных тенденций выявил стратегические вызовы, определяющие новую парадигму управления в отрасли на период 2025-2026 гг.: усиление регуляторно-фискального давления (существенное повышение таможенных сборов), принудительная цифровая трансформация (внедрение СПОТ, ICS2, ELO) и ужесточение экологических требований (СВАМ, стандарт Euro VII). В качестве ответа на эти вызовы сформулированы страте-

гические императивы для компаний: безусловная цифровизация операций и интеграция с государственными платформами, включение экологического менеджмента в ядро бизнес-модели и формирование прозрачной, адаптивной организационной структуры, способной к оперативной реакции на изменения нормативной среды. Таким образом, эффективность системы управления МАП в современных условиях детерминируется не столько операционной оптимизацией, сколько способностью формировать гибкие организационно-правовые механизмы, обеспечивающие синхронизацию бизнес-стратегии с динамичным цифровым и регуляторным контекстом.

Список источников

1. Круглова Н. Ю., Круглова М. И. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : Высшее образование, 2014. 492 с.
2. Разработка стратегии развития автотранспортного предприятия : учебное пособие / В. И. Ляско и др. Москва : ООО «Техполиграфцентр», 2014. 48 с.
3. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия : учебник. Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 2015. 318 с.
4. Плужников К. И. Транспортное экспедирование : учебник. Санкт-Петербург : ТРАНСЛИТ, 2016. 528 с.
5. Яковлев А. Новое соглашение ФТС-ФНС: снижение издержек и запуск системы СПОТ // Chinalogist. 2025. URL: <https://chinalogist.ru/import/novoe-soglasenie-fts-fns-snizhenie-izderzek-i-zapusk-sistemy-spot>
6. European Commission, Directorate-General for Taxation and Customs Union. EU Import Control System 2 (ICS2) extends to rail and road transportation from April 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/eu-import-control-system-2-ics2-extends-rail-and-road-transportation-april-2025-2025-02-03_en/
7. UPS. EU's Import Control System 2 (ICS2) Release 3 Requirements // UPS Developer Portal. 2025. URL: <https://developer.ups.com/us/en/supplychain/resources/news-and-market-updates/import-control-system-2>
8. Simple Duty LTD. ICS2 Implementation Status in the EU 2025 – Road and Rail Transport // Simple Duty. 2025. URL: <https://simpleduty.co.uk/ics2-implementation-status-in-the-eu-2025/>
9. European emission standards // Wikipedia, The Free Encyclopedia. 2025. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_emission_standards
10. HORIBA, Ltd. What are Euro 7 Emission Standards? // HORIBA Automotive. URL: <https://www.horiba.com/aut/mobility/applications/emissions-performance-and-durability/euro-7/>

References

1. Kruglova, N.Yu., Kruglova, M.I. (2014) Strategic management: textbook. Moscow: Higher Education, 492 p. (In Russ.)
2. Lyasko, V.I., et al. (2014) Development of a strategy for the development of a motor transport enterprise: textbook. Moscow: Tekhpolygrafcentr LLC, 48 p. (In Russ.)
3. Petrov, A.N. (2015) Strategic planning of enterprise development: textbook. Saint Petersburg: SPbUEF, 318 p. (In Russ.)
4. Pluzhnikov, K.I. (2016) Transport forwarding: textbook. Saint Petersburg: TRANSLIT, 528 p. (In Russ.)
5. Yakovlev, A. (2025) New FCS–FNS agreement: cost reduction and launch of the SPOT system. Chinalogist. URL: <https://chinalogist.ru/import/novoe-soglasenie-fts-fns-snizhenie-izderzek-i-zapusk-sistemy-spot> (In Russ.)
6. European Commission, Directorate-General for Taxation and Customs Union (2025) EU Import Control System 2 (ICS2) extends to rail and road transportation from April 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/eu-import-control-system-2-ics2-extends-rail-and-road-transportation-april-2025-2025-02-03_en/
7. UPS (2025) EU's Import Control System 2 (ICS2) Release 3 Requirements. UPS Developer Portal. URL: <https://developer.ups.com/us/en/supplychain/resources/news-and-market-updates/import-control-system-2>
8. Simple Duty LTD (2025) ICS2 Implementation Status in the EU 2025 – Road and Rail Transport. Simple Duty. URL: <https://simpleduty.co.uk/ics2-implementation-status-in-the-eu-2025/>
9. Wikipedia contributors (2025) European emission standards. Wikipedia, The Free Encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_emission_standards
10. HORIBA, Ltd. What are Euro 7 emission standards? HORIBA Automotive. URL: <https://www.horiba.com/aut/mobility/applications/emissions-performance-and-durability/euro-7/>

Научный руководитель:
Науменко С.Н., д-р экон. наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 27.12.2025
 Поступила после рецензирования 08.02.2026
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026