

УДК 338.242

***АДАПТИВНОСТЬ ОТРАСЛЕЙ К ВНЕШНИМ ШОКАМ:
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРАНСПОРТНОГО И
ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРОВ РОССИИ***

Сергеева М.Д.

студент,

Уральский государственный университет путей сообщения,

Екатеринбург, Россия

Морозова Е.Н.

к.э.н, доцент

Уральский государственный университет путей сообщения,

Екатеринбург, Россия

Аннотация

В работе представлен сравнительный анализ механизмов адаптации промышленного сектора и транспортной отрасли России к внешним экономическим шокам периода 2022-2025 гг. Промышленность показывает устойчивость за счет консолидации и господдержки (срок адаптации 1,5-3 года), тогда как транспорт выигрывает в мобильности (6-12 месяцев), но остаётся уязвимым к валютным рискам и дефициту импортных компонентов. Особое внимание уделено роли человеческого капитала как фактора ускорения адаптационных процессов.

Ключевые слова: адаптация, внешние шоки, промышленность, транспорт, импортозамещение, санкции, грузоперевозки, человеческий капитал, производительность труда.

***INDUSTRY ADAPTABILITY TO EXTERNAL SHOCKS: A
COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIA'S TRANSPORT AND
INDUSTRIAL SECTORS***

Sergeeva M.D.

student,

Ural State University of Railway Transport,

Yekaterinburg, Russia

Morozova E.N.

Candidate of Economics, Associate Professor

Ural State University of Railway Transport,

Yekaterinburg, Russia

Abstract

The paper presents a comparative analysis of the mechanisms of adaptation of the industrial sector and the transport industry of Russia to external economic shocks in the period 2022-2025. Industry shows resilience through consolidation and government support (the adaptation period is 1.5-3 years), while transport benefits from mobility (6-12 months), but remains vulnerable to currency risks and a shortage of imported components. Special attention is paid to the role of human capital as a factor in accelerating adaptation processes.

Keywords: adaptation, external shocks, industry, transport, import substitution, sanctions, cargo transportation, human capital, labor productivity.

Экономическая устойчивость национальных отраслей в условиях 2022-2025 гг. определяется скоростью перенастройки цепочек создания стоимости и способностью персонала к быстрой адаптации. Сравним реакцию промышленного сектора (обрабатывающие производства) и транспортной логистики (грузовые автоперевозки железнодорожный транспорт) на внешние шоки. Как отмечает Е.Н. Морозова, в условиях цифровой трансформации и внешних ограничений устойчивость организации зависит не только от технологических решений,

но и от качества человеческого капитала, способного к оперативной перестройке рабочих процессов [6].

1. Механизмы адаптации промышленности и транспорта

Промышленность и транспорт демонстрируют принципиально разные модели отклика. В промышленности адаптация носит преимущественно структурный и инновационный характер (внутреннее замещение импорта), тогда как в транспорте преобладает операционная переориентация потоков.

Таблица 1 – Сравнительная модель промышленного и транспортного сектора

Критерий сравнения	Промышленный сектор	Транспортный сектор
Основной внешний шок	Разрыв цепочек импорта (сырье, комплектующие, оборудование)	Закрытие традиционных границ, дефицит тягачей и запчастей, логистические разрывы
Стратегия реагирования	Инновационная диверсификация + поиск новых рынков сбыта при одновременном сжатии издержек	Географическая переориентация маршрутов (разворот на Юг и Восток) + вынужденный рост тарифов
Рыночный эффект	Консолидация активов: усиление позиций крупного бизнеса на фоне ухода МСП	Обострение ценовой конкуренции при одновременном росте зависимости от новых логистических партнеров
Срок адаптации	Длительный (инвестиционный цикл в НИОКР и переоснащение занимает 1,5-3 года)	Среднесрочный (перестройка логистических схем: 6-12 месяцев)
Роль человеческого капитала	Требует масштабного переобучения инженеров и технологов [6]	Требует гибкости диспетчеров и водителей, кросс-функциональных компетенций

Источник: составлено авторами по данным Росстата [1; 3] и Минэкономразвития [4]

Как показывают исследования Блохина А.А. и Сергеева Ю.В., различия в адаптации отраслевого российского бизнеса к внешним шокам существенно зависят не только от отрасли, но и от размера компаний: крупные предприятия обладают большими ресурсами для структурной перестройки, тогда как малый и средний бизнес вынужден полагаться преимущественно на операционную гибкость [9].

2. Промышленный сектор и его структурная трансформация и статистика

Проанализировав данные за 2022-2024 гг. можно констатировать, что компании обрабатывающей промышленности применяют три стратегии: экспансия на новые рынки, сжатие непрофильных активов и наращивание факторов производства. Согласно докладу НИУ ВШЭ, первые шаги адаптации российских промышленных компаний к санкциям включали экстренный поиск альтернативных поставщиков, переориентацию на внутренний спрос и консервацию инвестиционных проектов [10]. В 2025 году наблюдается укрепление крупного бизнеса на фоне ухода части малых и средних предприятий.

Таблица 2 – Статистические индикаторы адаптации промышленности (2022–2024 гг.):

Показатель	2022	2023	2024	Динамика
Индекс промышленного производства, % к пред. году	100,2	103,5	104,1	Рост
Доля импортных комплектующих в обрабатывающих отраслях, %	38,2	31,4	26,8	Снижение
Численность занятых в обрабатывающих производствах, тыс. чел.	10 113	10 317	10 571	Рост
Производительность труда в обрабатывающей промышленности, % к пред. году	98,4	101,8	103,2	Рост
Инвестиции в основной капитал обрабатывающих отраслей, % к ВВП	3,2	3,5	3,8	Рост

Источник: Росстат. Промышленное производство в России. 2024 [1]

В отраслях с высокой долей импортной составляющей (машиностроение, электроника) уход иностранных инвесторов спровоцировал перестройку лидерского состава. Компании активно замещают освободившиеся ниши, что снижает рыночную концентрацию в среднесрочной перспективе, но увеличивает операционные риски из-за отсутствия доступа к привычным технологиям.

3. Транспортный сектор: операционная мобильность и риски

Рынок грузовых автоперевозок и железнодорожной логистики в 2022 году столкнулся с резким падением спроса на западных направлениях и необходимостью экстренной замены импортной техники. По данным отраслевых обзоров,

основными вызовами для перевозчиков стали рост стоимости тягачей и запчастей, а также усложнение международных маршрутов [11]. В ответ рынок продемонстрировал высокую операционную мобильность: переориентация на южные и восточные направления, рост тарифов и консолидация автопарков.

Таблица 3-Статистические индикаторы адаптации транспорта (2022–2024 гг.):

Показатель	2022	2023	2024 (оценка)	Динамика
Грузооборот транспорта, млрд т·км	5 234	5 412	5 580	Рост
Доля железнодорожного транспорта в грузообороте, %	86,2	86,8	87,1	Стабильность
Тарифы на грузовые автоперевозки, % к пред. году	+18,5	+12,3	+9,8	Замедление роста
Численность занятых в транспорте и хранении, тыс. чел.	2 845	2 912	2 968	Рост
Доля импортной техники в парке грузовых автомобилей, %	62,4	58,1	53,7	Рост замещения

Источник: Росстат. Транспорт в России. 2024 [2]; ОАО «РЖД». Годовой отчёт 2023 [5]

Анализ рисков и маржинальности (2025 г.):

1. Валютный риск. Зависимость от импорта запчастей (Китай, Турция, Индия) напрямую привязана к курсу рубля. Повышение стоимости обслуживания тягачей на 50–100% (в отдельные периоды) перекладывается на стоимость логистики, создавая инфляционную нагрузку.

2. Кадровый дефицит. По данным НИУ ВШЭ, 68% транспортных компаний испытывают нехватку водителей категории Е и диспетчеров с цифровыми компетенциями [7]. Как подчёркивает Е.Н. Морозова, инвестиции в кросс-функциональное обучение персонала позволяют снизить операционные риски и повысить адаптивность к внешним шокам [6].

3. Маржинальный анализ. Ежегодное повышение тарифов на 10-12% с 2023 года позволяет компенсировать рост себестоимости, тем не менее реальная рентабельность автоперевозчиков продолжает испытывать давление вследствие нехватки качественной техники и роста затрат на ремонт.

4. Сравнительная оценка эффективности адаптации

Подводя итог, можно сделать вывод, что адаптивность отраслей к внешним шокам в 2025 году достигла фазы «новой реальности».

Таблица 4 – Интегральная оценка адаптации секторов (экспертная оценка, баллы 1–5)

Критерий	Промышленность	Транспорт	Комментарий
Скорость операционной реакции	3	5	Транспорт быстрее меняет маршруты
Глубина структурных изменений	5	3	Промышленность глубже трансформируется
Устойчивость к валютным шокам	4	2	Промышленность лучше защищена госзаказом
Зависимость от импорта комплектующих	2	4	Транспорт критичнее зависит от запчастей
Роль человеческого капитала	4	5	В транспорте гибкость персонала критична

Источник: расчёт авторов на основе [1–7]

Промышленный сектор показывает более высокую структурную устойчивость благодаря возможностям консолидации и государственной поддержке крупных холдингов. Транспортная отрасль отличается высокой операционной мобильностью, но остается уязвимой к стоимости импортных комплектующих и инфраструктурным ограничениям.

Как отмечают В.А. Антропов и Е.Н. Морозова, кадровая политика, ориентированная на «безопасное саморазвитие» социально-экономических систем, создаёт предпосылки для адаптивности персонала в условиях неопределённости [8]. Это особенно актуально для транспорта, где кризисные ситуации требуют быстрой перестройки рабочих процессов без потери безопасности.

Промышленность формирует основу для долгосрочной устойчивости за счет изменения структуры рынков, тогда как транспорт поддерживает жизнеспособность текущих цепочек поставок через постоянное перераспределение пото-

ков. Для повышения устойчивости транспортной отрасли необходима синхронизация операционной гибкости с долгосрочными инвестициями в отечественную технику и цифровые компетенции персонала.

Библиографический список

1. Росстат. Промышленное производство в России. 2024 : стат. сб. – М., 2024. – 156 с. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 15.03.2026).
2. Росстат. Транспорт в России. 2024 : стат. сб. – М., 2024. – 198 с. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 16.05.2026).
3. Минэкономразвития России. Обзор экономики. 2024. – № 3. – С. 12–25.
4. НИУ ВШЭ. Адаптация российского бизнеса к санкциям: отраслевые различия // Экономическая политика. – 2024. – Т. 19. – № 2. – С. 45–67.
5. ОАО «Российские железные дороги». Годовой отчёт за 2023 год. – М., 2024. – 240 с.
6. Морозова Е.Н. Экономика труда и человеческий капитал в условиях цифровой трансформации образовательной организации // Железнодорожный транспорт и технологии : сб. тр. междунар. науч.-практ. конф. / УрГУПС. – Екатеринбург, 2023. – С. 329–331.
7. Кадровый дефицит в транспортной отрасли России : аналитический отчёт / НИУ ВШЭ. – М., 2024. – 48 с.
8. Антропов В.А., Морозова Е.Н. Кадровая политика безопасного саморазвития социально-экономических систем // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2011. – № 4. – С. 126–135.
9. Блохин А. А., Сергеев Ю. В. Различия в адаптации отраслевого российского бизнеса разного размера к внешним шокам // Научные труды. - 2024. - № 1. - URL: <https://ecfor.ru/publication/razlichiya-v-reaktsii-kompanij-v-otraslyah-na-vneshnie-shoki/>
10. Симачёв Ю. В., Яковлев А. А., Косарев В. В. и др. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания : доклад. - Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. - 38 с. - URL:
https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082513459/Адаптациярос.пром.компанийк_санкциям-доклад.pdf

11. Что происходит на российском рынке грузовых автоперевозок // Kept.ru. - 2023. - URL: <https://mustread.kept.ru/opinions/industry/transport/что-происходит-на-rossiyskom-rynke-gruzovykh-avtoperevozok/>