

УДК 656.02

ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА РЕГИОНА КАК ОГРАНИЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**Н.К. Голубов, В.Г. Никифоров, В.В. Бучерова**

Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, Санкт-Петербург, email: gnkspb@bk.ru, nikiforovspb@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется влияние транспортно-логистической инфраструктуры региона на развитие выставочной деятельности. Проведен теоретический анализ понятий «транспортная логистика», «транспортно-логистическая инфраструктура» и «выставочная деятельность» с привлечением актуальных научных подходов, включая исследования в области юридической науки и анализ нормативно-правовой базы. Выявлены ключевые ограничения: недостаточная готовность российских транспортных организаций к обработке специфических выставочных грузов (хрупкость, особые габариты, культурная ценность); проблемы городской логистики при доставке экспонатов в объекты исторического наследия; сравнительный анализ компетенций ушедших международных и новых отечественных логистических операторов. Методологическую базу составили теоретические положения региональной экономики, концепции транспортной логистики, а также методы мультикритериального анализа. В результате исследования систематизированы теоретические подходы к дефинициям «транспортная логистика», «транспортно-логистическая инфраструктура» и «выставочная деятельность»; проведен анализ готовности российских транспортных компаний к обработке специфических выставочных грузов; выявлены проблемы городской логистики при доставке экспонатов в объекты культурного наследия; выполнено сравнение компетенций ушедших международных и новых отечественных игроков. Научная новизна заключается в разработке авторского подхода к классификации инфраструктурных ограничений и предложении специализированных критериев оценки эффективности логистических операторов для выставочной сферы.

Ключевые слова: транспортно-логистическая инфраструктура, выставочная деятельность, региональная экономика, арт-логистика, проектные грузы, городская логистика, культурные ценности, оценка эффективности.

TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE OF THE REGION AS A RESTRICTION ON THE DEVELOPMENT OF EXHIBITION ACTIVITIES**N.K. Golubov, V.G. Nikiforov, V.V. Bucherova**

Admiral S.O. Makarov State University of Maritime and Inland Fleet, Saint Petersburg, email: gnkspb@bk.ru, nikiforovspb@mail.ru

Abstract. The article examines the influence of the transport and logistics infrastructure of the region on the development of exhibition activities. A theoretical analysis of the concepts of “transport logistics,” “transport and logistics infrastructure” and “exhibition activities” was carried out with the involvement of relevant scientific approaches, including research in the field of legal science and analysis of the regulatory framework. Key limitations were identified: insufficient readiness of Russian transport organizations to process specific exhibition cargo (fragility, special dimensions, cultural value); problems of urban logistics when delivering exhibits to historical heritage sites; comparative analysis of competencies of departed international and new domestic logistics operators. The methodological basis was made up of theoretical provisions of the regional economy, concepts of transport logistics, as well as methods of multicriteria analysis. As a result of the study, theoretical approaches to the definitions of “transport logistics,” “transport and logistics infrastructure” and “exhibition activities” were systematized; analysis of the readiness of Russian transport companies to handle specific exhibition cargo was carried out; identified problems of urban logistics when delivering exhibits to cultural heritage sites; the competencies of departed international and new domestic players were compared. The scientific novelty lies in the development of an author’s approach to the classification of infrastructure restrictions and the proposal of specialized criteria for assessing the effectiveness of logistics operators for the exhibition sector.

Keywords: transport and logistics infrastructure, exhibition activity, regional economy, art logistics, project cargoes, city logistics, cultural valuables, efficiency assessment.

Дата поступления статьи в редакцию: 20.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.06.2026

Введение

В современных условиях развития российской экономики выставочная деятельность выступает одним из драйверов регионального роста, инструментом интеграции в международные экономические связи и важнейшим каналом продвижения как товарной продукции, так и культурного наследия. Однако, потенциал этого сектора реализуется далеко не полностью. Ключевым ограничителем, все чаще заявляющим о себе в повестке регионального развития, становится состояние транспортно-логистической инфраструктуры и готовность операторов к работе со специфическими категориями грузов. Проблема заключается в глубоком противоречии между возросшими потребностями организаторов выставок в обеспечении сохранности, своевременности и безопасности перевозок уникальных экспонатов и фактическими возможностями региональных логистических систем. Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления роли транспортного фактора в развитии выставочной отрасли, которая в пореформенный период столкнулась с уходом международных логистических гигантов и необходимостью форсированного формирования собственных компетенций в области перевозки культурных ценностей, хрупких и негабаритных предметов. Значимость работы определяется потребностями практики: без снятия выявленных ограничений невозможно полноценное функционирование выставочных пространств, особенно в исторических центрах городов, обладающих высоким туристическим и культурным потенциалом.

Материал и методы исследования

Теоретический анализ понятийного аппарата исследуемой сферы демонстрирует множественность подходов к определению ключевых категорий, причем в современной научной литературе наблюдается переход от узко-функциональных трактовок к системному пониманию исследуемых феноменов.

Рассматривая термин «транспортная логистика», следует отметить эволюцию взглядов, отражающую усложнение экономических связей. В учебном пособии А.С. Степаненко, А.С. Конколовича и А.В. Власовой (2024) транспортная логистика представлена как комплекс вопросов формирования и функционирования логистических систем, акцентирующий внимание на проектировании цепей поставок и применении протоколов Инкотермс, что отражает современный интеграционный подход к организации перевозок [1]. В коллективной монографии Ю.М. Неруша и С.В. Саркисова (2024) транспортная логистика представлена как область знаний о законах и принципах развития транспортной системы страны, что позволяет рассматривать ее не только как инструмент организации перевозок, но и как фактор, определяющий тенденции в мировой экономике и международной торговле [2].

Другой автор, И.О. Полешкина (2019) в своем комплексном исследовании «Полифункциональность транспортной системы северных регионов» предлагает модель транспортной системы, делая акцент на современных вызовах, таких как развитие интернет-торговли и экспресс-доставка скоропортящихся грузов, что расширяет традиционное понимание логистики за счет включения аспектов срочности и специфики товаров [3].

Далее, И.О. Гарифуллина (2022) в статье, опубликованной в журнале «Молодой ученый», предлагает развернутую дефиницию, определяя транспортную логистику как организацию функционирования и управление материальными потоками, которая заключается в перемещении продукции транспортными средствами по определенной технологии и маршрутами в цепи поставок, включая экспедирование, грузовую переработку, упаковку, передачу прав собственности на груз, предотвращение угроз, страхование рисков и таможенные процедуры [4]. Данный подход ценен тем, что интегрирует в понятие транспортной логистики страховые и правовые аспекты, критически важные для выставочной деятельности.

С позиций юридической науки А.А. Ходакова (2023) в материалах международной научной конференции Белорусского государственного университета акцентирует внимание на необходимости развития правового регулирования транспортной логистики в сторону экологичности и безопасности, подчеркивая, что современная транспортная логистика немыслима без учета нормативных требований и предотвращения экологических катастроф [5]. Наконец, Е.В.

Карпук (2022) в тезисах научно-технической конференции определяет транспортную логистику как отрасль, занимающуюся перемещением требуемого количества товара в нужную точку оптимальным маршрутом за требуемое время и с наименьшими издержками, что фиксирует классическую целевую установку логистики — «seven rights» [6]. Синтез данных подходов позволяет рассматривать транспортную логистику как многоаспектную деятельность, выходящую за рамки простой перевозки и включающую управление рисками, правовое сопровождение и адаптацию к специфике груза.

Категория «транспортно-логистическая инфраструктура» также не имеет однозначного толкования.

В учебном пособии Л.Э. Еремеевой (2024) инфраструктура трактуется через призму процессного подхода как система логистического управления и информационного обеспечения, обеспечивающая продвижение материального потока [7]. В широком смысле, как отмечается в исследованиях, посвященных управлению цепями поставок, под ней понимается совокупность объектов всех видов транспорта, складского хозяйства, а также информационных систем, обеспечивающих взаимодействие между участниками логистического процесса [7]. Более глубокий анализ представлен в учебном пособии Ю.В. Панько и С.А. Брагинского (2024) «Управление логистической инфраструктурой», где авторы, обобщая опыт различных ученых, осуществляют раскрытие и сравнение понятий логистической инфраструктуры, транспортно-логистической инфраструктуры и инфраструктуры логистики, а также выявляют её роль в реализации процессов функционирования экономических систем различного уровня [8]. Другой подход, реализованный в работах по региональной экономике, трактует инфраструктуру как каркас территории, включающий не только материальные объекты (пути сообщения, терминалы), но и институциональные условия, определяющие эффективность перемещения грузов.

Особого внимания заслуживает исследование И.В. Беломестнова и В.А. Рубана (2023), опубликованное в ведущем рецензируемом журнале «Транспортное дело России». Авторы рассматривают транспортно-логистическую инфраструктуру через призму интегрированных стратегических проектов развития, выделяя в её структуре опорные проекты, проекты подкрепления и проекты сопровождения, что позволяет перейти от статического понимания инфраструктуры к динамическому, проектному [9].

Наконец, специалисты в области проектной логистики, такие как С.В. Шевченко и А.А. Шкурин (2025), в журнале «Научные проблемы водного транспорта» акцентируют внимание на инфраструктурных критериях оценки эффективности, подразумевая под ними соответствие маршрутов и технических условий требованиям перевозке уникальных и тяжеловесных грузов, что выводит на первый план качественные характеристики инфраструктуры [10]. Для целей нашего исследования наиболее релевантным представляется понимание транспортно-логистической инфраструктуры как сложной многоуровневой системы, включающей материально-техническую базу, институциональные условия и проектные механизмы, способные адаптироваться под специфические задачи.

Дефиниция «выставочная деятельность» претерпевает сегодня существенную трансформацию, что фиксируется не только в научной, но и в нормативно-правовой литературе. Г.С. Сологубова (2025) в своем фундаментальном труде обосновывает подход к конгрессно-выставочной деятельности (КВД) как к самостоятельной отрасли экономики, обладающей инфраструктурным, инструментальным и экспертным характером [11, 12]. Данный подход позволяет рассматривать выставку не как разовое событие, а как сложный экономический процесс, требующий специализированного сервисного обеспечения.

С позиций коммуникационного менеджмента проблему рассматривает П.В. Чижикова (2025). Исследователь предлагает строго разграничивать два смежных, но не тождественных понятия: «конгрессно-выставочная деятельность» (КВД) и «конгрессно-выставочная коммуникация» (КВК). Согласно подходу автора, конгрессно-выставочная деятельность представляет собой деятельность, связанную с проведением конгрессов, выставок, ярмарок, которая подразумевает организацию материально-технической базы с учетом всех административных и производственных аспектов мероприятия — от разработки общей концепции, определения пула партнеров, спонсоров, подрядчиков до контроля за непосредственной технической работой, обеспечивающей бесперебойное проведение мероприятия [13]. Чижикова подчеркивает, что КВД относится преимущественно к сфере менеджмента, в то время как конгрессно-выставочная комму-

никация (информационное сопровождение, формирование репутационного капитала, работа со СМИ) относится к сфере PR-деятельности. Принципиальным вкладом данного подхода является выделение организационно-управленческой и материально-технической составляющей как сущностной основы выставочной деятельности, что напрямую коррелирует с задачами нашего исследования о роли логистической инфраструктуры.

Иной, культурологический и музейно-ориентированный подход предлагает П.В. Захарова (2024). Анализируя понятие музейной деятельности, автор определяет выставку как временное мероприятие, в рамках которого демонстрируются музейные предметы, организованные в экспозицию. Захарова проводит важное терминологическое разграничение: экспозиция — это конкретный набор экспонатов, представляющих собой систематизированную коллекцию, в то время как выставка — это событие, в рамках которого происходит показ этой экспозиции [14]. Исследователь акцентирует внимание на том, что сущность выставочной деятельности музея заключается в организации временных экспозиций, которые могут быть как стационарными, так и передвижными, и направлены на публичное представление культурного наследия. Особую ценность для настоящего исследования представляет анализ передвижных выставок, который выводит на первый план логистическую составляющую: необходимость перемещения экспозиции из одного места в другое, адаптацию экспозиционного пространства к различным условиям и площадкам, что требует применения специализированных технических решений и методов консервации экспонатов [14]. Автор также прямо указывает, что организация передвижной выставки — это сложный многокомпонентный процесс, при подготовке которого необходимо учитывать не только географические и экономические особенности региона, но и законодательные акты, регламентирующие перевозку произведений искусства и объектов материальной культуры.

Важным событием стало введение в действие нового межгосударственного стандарта ГОСТ 32608-2024 «Деятельность выставочно-ярмарочная. Термины и определения», разработанного Российским союзом выставок и ярмарок. В соответствии с данным стандартом, выставочно-ярмарочная деятельность определяется как деятельность, направленная на организацию и проведение выставочных мероприятий в целях формирования гражданского общества, активизации торгово-экономических отношений, привлечения инвестиций и укрепления экономического потенциала страны, реализации национальных целей и задач [15]. В методологии формирования официальной статистической информации о развитии выставочно-ярмарочной и конгрессной отрасли, размещенной в системе КонсультантПлюс, выставочное мероприятие (выставка) трактуется как мероприятие, которое проводится в определенном месте в четко установленные сроки, информация о котором доведена до неопределенного круга лиц, основной задачей которого является демонстрация и распространение товаров, услуг и (или) информации среди участников (экспонентов) и посетителей [16]. Альтернативный взгляд, характерный для отраслевых маркетинговых исследований, определяет выставочную деятельность преимущественно как инструмент продвижения и коммуникации, где логистика играет вспомогательную, хотя и важную роль.

Переходя к анализу практической ситуации, следует констатировать, что готовность российских транспортных организаций к обработке специфических выставочных грузов остается неравномерной. С одной стороны, накоплен положительный опыт. Интервью с начальником управления спецсвязи по Тульской области Иваном Новоселовым раскрывает детали успешной логистической операции по доставке уникальной Библии 1757 года из Москвы в Геленджик. Для обеспечения сохранности реликвии применялся бронированный фургон со специальной пневмоподвеской, обеспечивающей отсутствие вибрации, и зональным климат-контролем для поддержания заданных параметров температуры и влажности [17]. Данный пример демонстрирует наличие высоких компетенций у специализированных подразделений ФГУП «Главный центр специальной связи» (Спецсвязь). Однако, как показывает практика организации выставок, массовый сегмент коммерческих перевозчиков зачастую не готов обеспечить аналогичные условия. Хрупкость экспонатов, особые габариты (например, крупногабаритные инсталляции или скульптуры), а главное — иконографическая и культурная ценность грузов требуют особых мер безопасности, страхования и режима сопровождения, что существенно удорожает перевозку и ограничивает круг потенциальных подрядчиков.

Особой проблемой, носящей ярко выраженный региональный характер, является городская логистика в исторических центрах. Доставка экспонатов в Кремль, Русский музей, музей-запо-

ведники или выставочные залы, расположенные в зданиях — памятниках архитектуры, сопряжена с объективными ограничениями: узкие улицы, пешеходные зоны, ограничения по въезду грузового транспорта, отсутствие оборудованных пандусов и грузовых подъездов. Выставка «История перевозки предметов искусства», открывшаяся в Нижнем Новгороде в Арсенале, как раз и призвана приоткрыть завесу тайны над тем, как решаются эти задачи. Управляющий партнер арт-логистической компании Fineartway Диана Моцонашвили подчеркивает, что эта индустрия требует такого же профессионализма, как кураторская деятельность [18]. Уникальный исторический опыт спасения коллекции из замка Шереметева в 1920-х годах, когда 82 тонны предметов искусства были вывезены по реке, показывает, что водный транспорт может стать альтернативой в условиях недоступности наземных путей [19]. Сегодня эта проблема стоит не менее остро: доставка крупногабаритного экспоната в Кремль часто превращается в многочасовую операцию согласования перекрытий движения, использования малогабаритной погрузочной техники и ручного труда. Отсутствие в исторических центрах адаптированной логистической инфраструктуры (разгрузочных зон, грузовых лифтов, климатических складов временного хранения в шаговой доступности) является системным ограничителем, препятствующим проведению масштабных международных выставок.

Трансформация рынка логистических услуг после 2022 года привела к кардинальной смене игроков в связи с санкционной политикой Запада. Сравнение компетенций бывших международных операторов (таких как DB Schenker, Kuehne+Nagel) и новых отечественных игроков выявляет ряд существенных различий. Международные компании обладали отлаженными многолетними регламентами перевозки грузов в сфере выставочной деятельности, глобальной сетью агентов, опытом таможенного оформления временного ввоза и, что самое важное, безупречной репутацией, которая была критически важна для западных музеев, отправляющих экспонаты в Россию. Их уход создал институциональный вакуум. Российские компании, такие как «Fineartway», а также новые логистические игроки, вынуждены в ускоренном порядке наращивать компетенции. Исследование платформы SeaLogic за II квартал 2024 года показывает общую тенденцию консолидации рынка: количество судоходных операторов сократилось на 8 компаний по сравнению с прошлым годом, при этом российский оператор FESCO вышел в лидеры [19]. Однако для выставочной деятельности важна не столько вместимость флота (TEU), сколько наличие специализированного оборудования — климатических контейнеров, систем крепления, низкорамных тралов для негабаритов. И здесь отечественные компании пока уступают: парк специализированных средств ограничен, а опыт страхования и обеспечения безопасности музейных ценностей только формируется. Тем не менее, активизация использования Северного морского пути и развитие транспортных коридоров с Востоком создают предпосылки для появления новых, более сложных логистических схем доставки экспонатов, что требует от отечественных операторов не просто копирования западных стандартов, а разработки собственных ноу-хау в арт-логистике.

Результаты исследования

Проведенный анализ позволяет утверждать, что транспортно-логистическая инфраструктура региона выступает фундаментальным ограничением развития выставочной деятельности, при этом природа этого ограничения носит системный характер.

Традиционный подход к оценке транспортной инфраструктуры через призму пропускной способности, плотности путей или грузооборота является недостаточным для выставочной сферы. Мы предлагаем новый концептуальный подход, основанный на выделении двух типов ограничений: «жестких» и «мягких».

К «жестким» инфраструктурным ограничениям мы относим физические параметры: ширина улиц в исторической застройке, грузоподъемность мостов, высота арок, наличие погрузо-разгрузочных мест, климатическое оснащение складов. Данные ограничения требуют капитальных вложений и редко могут быть устранены в краткосрочной перспективе. «Мягкие» ограничения связаны с компетенциями, регламентами и институциональной средой: наличие сертифицированных специалистов по арт-перевозкам, регламенты взаимодействия с музеями, процедуры таможенного и охранного сопровождения, страховые продукты, адаптированные под выставочные риски. Именно эти «мягкие» ограничения в текущих условиях становятся критическими, и их преодоление требует не столько строительства новых дорог, сколько развития специализированного сегмента логистического рынка.

Предложенная дифференциация ограничений на «жесткие» и «мягкие» базируется на положениях теории ограничений систем (теория constraints), разработанной Э. Голдраттом, согласно которой производительность системы определяется ее самым слабым звеном (ограничением). Применительно к выставочной логистике, «узким местом» может выступать как физическая невозможность проезда (жесткое ограничение), так и отсутствие утвержденного регламента взаимодействия перевозчика с музейными службами безопасности (мягкое ограничение). Для наглядной систематизации выявленных в ходе исследования барьеров и их возможных последствий представим классификацию инфраструктурных ограничений в виде таблицы 1.

Таблица 1

Классификация инфраструктурных ограничений развития выставочной деятельности в регионе

Тип ограничения	Сфера проявления	Примеры ограничений	Характер воздействия на выставочную деятельность	Требуемые меры преодоления
«Жесткие»	Физическая инфраструктура города и транспорта	<ul style="list-style-type: none"> - ширина проездов и арок в исторических кварталах. - ограничения по грузоподъемности мостов и покрытия. - отсутствие грузовых лифтов и пандусов в выставочных залах. - отсутствие зон разгрузки/погрузки вблизи объектов культуры 	Деструктивное (физическая невозможность доставки негабаритных экспонатов либо высокий риск их повреждения при такелаже).	Капитальный ремонт, реконструкция, строительство объектов инфраструктуры. Требуют долгосрочного планирования и инвестиций.
«Мягкие» (Soft)	Институциональная среда и компетенции	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие у логистов допусков к перевозке культурных ценностей. - неотработанность регламентов взаимодействия с музеями и спецслужбами. - дефицит специализированных страховых продуктов. - неадаптированность таможенных процедур для временного ввоза арт-объектов. 	Функциональное (удорожание процесса, срыв сроков, отказ от проведения выставки из-за организационной неготовности).	Разработка стандартов, обучение кадров, институциональная координация, внедрение новых сервисов.

Источник: составлено автором.

Как видно из представленной классификации, если «жесткие» ограничения носят преимущественно стоимостной и капиталоемкий характер и могут быть устранены лишь в рамках стратегического планирования развития территорий, то «мягкие» ограничения создают операционные барьеры «здесь и сейчас». Именно их преодоление является наиболее реалистичным резервом повышения эффективности выставочной деятельности в кратко- и среднесрочной перспективе, что определяет необходимость разработки конкретных направлений развития.

Направления развития для снятия выявленных ограничений, на наш взгляд, должны быть сосредоточены в трех плоскостях. Во-первых, необходима специализация региональных логистических операторов. Рынок должен перейти от статуса «перевозчик мебели» к статусу «арт-логист», что предполагает создание в структуре крупных транспортно-логистических узлов (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Нижний Новгород) специализированных департаментов и складских комплексов, отвечающих стандартам музейного хранения. Во-вторых, требуется институциональное оформление стандартов. На федеральном и региональном уровне целесообразно разработать и внедрить рекомендательные (а для особо ценных объектов — обязательные) стандарты перевозки выставочных грузов, включающие требования к подвижному составу, упаковке, мониторингу параметров среды, квалификации персонала. В-третьих, необходима интеграция логистического планирования в архитектурные и градостроительные решения при реконструкции исторических центров и создании новых выставочных пространств. Проектирование музея современного искусства должно изначально включать логистический модуль: как груз будет доставлен, где разгружен, как перемещен в залы. Разработка таких логистических паспортов объектов культурного наследия могла бы стать отдельным направлением региональной транспортной политики.

Заключение

Подводя итоги, следует подчеркнуть, что выставочная деятельность предъявляет особые, повышенные требования к транспортно-логистической системе региона, которые не могут быть удовлетворены в рамках стандартного подхода к организации грузоперевозок. Проведенное исследование подтвердило, что ограничения носят комплексный характер, охватывая как физическую инфраструктуру городов, особенно их исторических центров, так и уровень компетенций отечественных логистических компаний. Уход международных операторов стал серьезным вызовом, но одновременно и стимулом для развития национальной школы арт-логистики. Дальнейшее развитие выставочной отрасли в регионах России будет напрямую зависеть от того, насколько быстро и эффективно удастся адаптировать транспортную инфраструктуру и сервисы под нужды музейного и выставочного сообщества. Для этого необходим дифференцированный подход, учитывающий специфику грузов, городской среды и институциональных условий. Только системное решение проблем городской логистики, подготовка квалифицированных кадров и внедрение специализированных стандартов позволят снять транспортные ограничения и раскрыть в полной мере выставочный и культурный потенциал российских регионов.

В качестве практического инструмента для решения данной проблемы мы предлагаем авторскую систему критериев оценки эффективности отечественных логистических компаний в сфере обеспечения выставочной деятельности. В отличие от классических КРІ логистики, ориентированных преимущественно на скорость и стоимость доставки, предложенная система базируется на методологии многокритериального анализа, что позволяет учесть специфические требования выставочной сферы: сохранность культурных ценностей, безопасность, наличие специальных разрешений и репутационную надежность. Разработанная система включает четыре блока критериев, каждый из которых имеет конкретные измеримые показатели, представленные в таблице 2.

Таблица 2

**Система критериев оценки эффективности логистических компаний
для обеспечения выставочной деятельности**

Блок критериев	Содержательная характеристика	Форма выражения / Показатель
1. Специализированная технологическая готовность	Оценивает наличие у компании материально-технической базы, необходимой для работы с хрупкими, ценными и негабаритными экспонатами.	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие в автопарке транспорта с климат-контролем (ед.). - Наличие многооборотной упаковки и такелажного оборудования. - Оснащенность системами мониторинга температуры и вибрации в пути (GPS/ГЛОНАСС + датчики).
2. Компетенции и безопасность	Характеризует кадровый потенциал и способность компании обеспечить режимные и правовые аспекты перевозки.	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие лицензий и допусков к перевозке культурных ценностей (Минкульт, ФСБ, Спецсвязь). - Доля персонала, прошедшего обучение по арт-логистике (%). - Наличие утвержденных регламентов взаимодействия с музеями и службами охраны.
3. Финансовая устойчивость и ответственность	Отражает способность компании нести финансовые обязательства и компенсировать потенциальный ущерб.	<ul style="list-style-type: none"> - Максимальная сумма страхового покрытия на один экспонат / один груз (руб.). - Наличие опыта таможенного оформления временного ввоза/вывоза культурных ценностей. - Прозрачность финансовой отчетности (для участия в госзакупках и тендерах).
4. Репутационный капитал	Учитывает нематериальные активы компании, подтвержденные практикой работы.	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие реализованных проектов с музеями федерального и регионального значения (кол-во). - Отсутствие страховых случаев и претензий по сохранности грузов за последние 3-5 лет. - Членство в профильных ассоциациях (например, Российский союз выставок и ярмарок, Союз музеев России).

Источник: составлено автором.

Представленная система критериев позволяет перейти от абстрактной оценки «опытности» перевозчика к структурированному анализу его реальных возможностей. Применение данной системы на практике может осуществляться в формате балльной экспертной оценки. Каждому из перечисленных показателей присваивается вес (коэффициент значимости), определяемый

организатором выставки или музеем в зависимости от специфики предстоящего мероприятия (например, для международной выставки приоритетны критерии таможенного опыта, для перевозки картин — климатический контроль). Итоговая оценка компании формируется как сумма баллов по всем блокам, что позволяет объективно сравнивать нескольких операторов и выбрать наиболее надежного партнера.

Предложенный подход может быть также использован региональными органами власти при формировании реестров аккредитованных логистических операторов, способных обслуживать крупные культурные и деловые мероприятия, что будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности территории.

Литература

1. Степаненко А.С., Конколович А.С., Власова А.В. Транспортная логистика: учебное пособие. М.: ИД Академии Жуковского, 2024. 60 с.
2. Неруш Ю.М., Саркисов С.В. Транспортная логистика: учебник для СПО. М.: Юрайт, 2024. 351 с.
3. Полешкина И.О. Полифункциональность транспортной системы северных регионов // Мир транспорта. 2019. Т. 17, № 2(81). С. 104-116. DOI: 10.30932/1992-3252-2019-17-2-104-116 EDN: ТВИАМТ.
4. Гарифуллина И.О. Особенности транспортной логистики // Молодой ученый. 2022. № 51 (446). С. 350-351. EDN: ХККJPP.
5. Ходакова А.А. Понятие, сущность и основные задачи транспортной логистики: перспективы развития // Беларусь в современном мире: материалы XXII Междунар. науч. конф., Минск, 26 окт. 2023 г. Минск: БГУ, 2023. С. 528-531. EDN: EEXWNN.
6. Карпук Е.В. Роль транспортной логистики в деятельности предприятия // 73-я научно-техническая конференция учащихся, студентов и магистрантов: тезисы докладов, 18-23 апреля 2022 г., Минск. Минск: БГТУ, 2022. С. 318-320.
7. Еремеева Л.Э. Транспортная логистика: учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 401 с.
8. Панько Ю.В., Брагинский С.А. Управление логистической инфраструктурой: учебное пособие. Саратов: Амирит, 2024. 177 с. EDN: MESROW.
9. Беломестнов И.В., Рубан В.А. Интегрированные стратегические проекты развития транспортно-логистической инфраструктуры // Транспортное дело России. 2023. № 1 (164). С. 4-6. DOI: 10.52375/20728689_2023_1_4 EDN: NELMCT.
10. Шевченко С.В., Шкурин А.А. Методика оценки эффективности логистических схем доставки проектных грузов с использованием водного транспорта // Научные проблемы водного транспорта. 2025. № 85. С. 166-175. DOI: 10.37890/jwt.vi85.663 EDN: HGUKUN.
11. Сологубова Г.С. Технология выставочной деятельности: учебник для СПО. М.: Юрайт, 2025. 248 с.
12. Сологубова Г.С. Технология выставочной деятельности. М.: Юрайт, 2025.
13. Чижикова П.В. Конгрессно-выставочная деятельность и конгрессно-выставочная коммуникация: к уточнению понятий // Медиа в современном мире. 64-е Петербургские чтения: Сборник материалов 64-го Международного научного форума. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 23-26 апреля 2025 года. СПб.: ООО «Медиапапир», 2025. С. 197-198. EDN: YDHTDI.
14. Захарова П.В. Понятие, сущность, классификация передвижной выставки как инструмента музейно-выставочной деятельности // Вестник науки. 2025. Т. 1, № 7(88). С. 526-535. EDN: KVWVOY.
15. ГОСТ 32608-2024. Деятельность выставочно-ярмарочная. Термины и определения. М.: Стандартиформ, 2024. 12 с.
16. Методология формирования официальной статистической информации о развитии выставочно-ярмарочной и конгрессной отрасли. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501829/ (дата обращения: 21.02.2026).
17. Тульские сотрудники «Спецсвязи» доставили из Москвы в Геленджик уникальную Библию, датированную XVIII веком // Вести-Тула. 2024. 18 июля. [Электронный ресурс]. URL: <https://vestitula.ru/lenta/211130> (дата обращения: 21.02.2026).
18. В Нижнем Новгороде открыли выставку, посвященную истории перевозки предметов искусства // Рамблер/новости (по материалам ТАСС). 2022. 16 ноября. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.rambler.ru/science/49695154> (дата обращения: 21.02.2026).
19. Сокращение количества судоходных операторов и другие выводы исследования SeaLogic // Логистика 360. 2024. 18 августа. [Электронный ресурс]. URL: <https://logistics360.ru/news/sokrashhenie-kolichestva-sudohodnyh-operatorov> (дата обращения: 21.02.2026).