

Выпуск #7

# ЛОГИСТИКА МАРОККО



Аналитический  
дайджест

Июнь  
2025

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>Шаг на пути к экономической трансформации</b>	<b>3</b>
<b>Модернизация Марокко</b>	<b>4</b>
Интеграция в глобальные цепочки добавленной стоимости	4
Переход к устойчивому развитию	7
<b>Экономика Марокко в условиях многополярного мира</b>	<b>8</b>
ЕС как долгосрочный партнер	8
Ориентация на Африку южнее Сахары	9
<b>Марокко как связующее звено</b>	<b>10</b>
<b>Развитие логистической инфраструктуры</b>	<b>11</b>
Государственно-частное партнерство	12
Сеть автомобильных дорог	13
Грузовые перевозки	14
Железнодорожный транспорт	15
Высокоскоростная железнодорожная дорога	16
<b>Расширение портовой инфраструктуры</b>	<b>17</b>
Танжер-Мед	19
Надор-Вест-Мед	21
Порт Дахла-Атлантик	22
Потенциал и перспективы портовой инфраструктуры Марокко	23
<b>Рынок грузоперевозок и логистики</b>	<b>24</b>
Основные сегменты логистического рынка Марокко	25
<b>Факторы роста логистического сектора</b>	<b>26</b>
<b>Фрагментированный рынок с сильными глобальными игроками</b>	<b>28</b>
<b>Адаптация способствует успеху</b>	<b>29</b>

# ШАГ НА ПУТИ К ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

С момента восшествия на престол в 1999 году король Марокко Мухаммед VI реализует амбициозную программу модернизации. Тогда Марокко занимало низкие позиции в рейтинге человеческого развития, однако за последние два с половиной десятилетия добилось значительного прогресса. По данным ООН, за время правления Мухаммеда VI средняя продолжительность жизни в стране увеличилась на девять лет, доход на душу населения удвоился, а ожидаемая продолжительность школьного обучения выросла почти на 80%. Кроме того, по данным Высшей комиссии по планированию при правительстве Марокко, уровень абсолютной бедности снизился с 15,3% в 2001 году до 1,7% в 2019 году.

Особенно заметны улучшения в сельских домохозяйствах, которые в 1999 году составляли почти половину населения, а сегодня — около трети. Каждый житель сельской местности теперь обеспечен доступом к электричеству и питьевой воде, тогда как в 2000 году таких было менее половины. Тем не менее пандемия COVID-19 и череда засух обнажили сохраняющиеся социальные проблемы — рост безработицы и низкий уровень экономической активности. Кроме того, землетрясение 2023 года в Марракеше выявило пробелы в реализации программы развития.

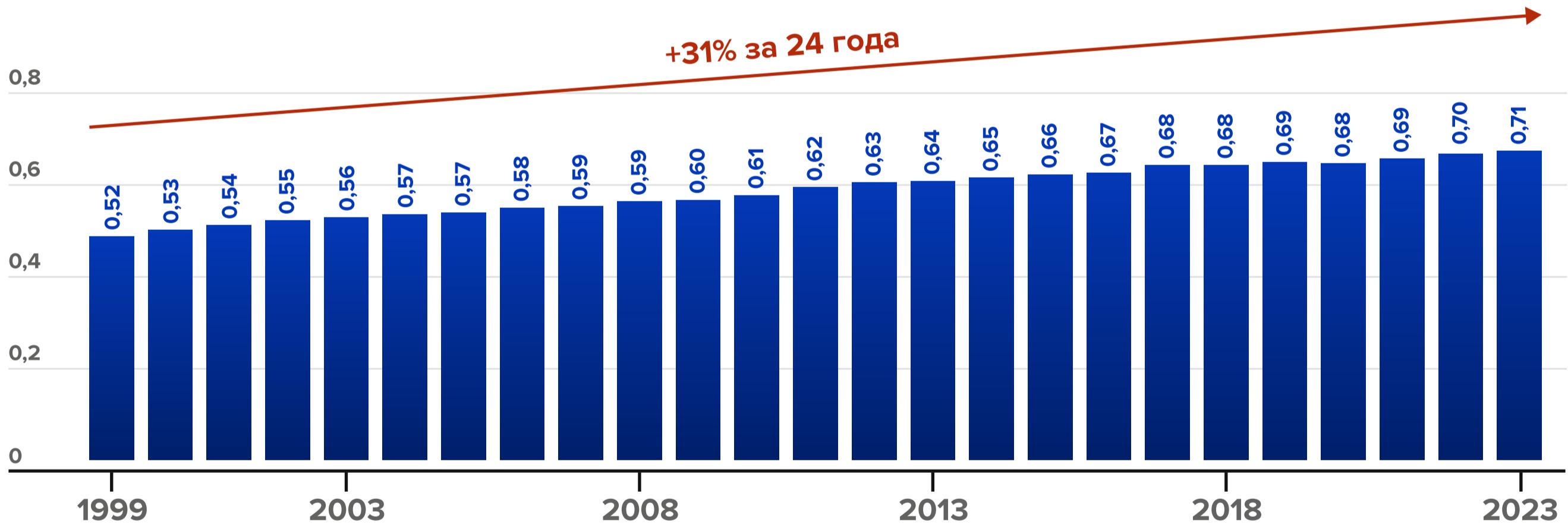
Преобразовавшись в государство со средним уровнем дохода, Марокко теперь намеревается перейти к следующему этапу — проведению глубинных структурных реформ.

Это требует создания большего числа рабочих мест, особенно для женщин и молодежи, а также сокращения социального неравенства. Для этого необходимо активнее инвестировать в человеческий капитал и инновации, формировать более конкурентоспособную деловую среду, обеспечивать дополнительное бюджетное пространство и адаптироваться к меняющимся условиям глобальной геополитики. Эти задачи весьма непросты. Достижения Марокко очевидны, но впереди еще немало вызовов.



Мухаммед VI, король Марокко

## Индекс человеческого развития \* Марокко



\* Индекс человеческого развития — интегральный показатель, рассчитываемый ежегодно для межстранового сравнения и измерения уровня жизни, грамотности, образованности и долголетия. При подсчете индекса учитываются три вида показателей: ожидаемая продолжительность жизни; уровень жизни, оцененный через валовый национальный доход на душу населения; ожидаемая продолжительность обучения.

▲ Источник:  
Организация Объединенных Наций



# МОДЕРНИЗАЦИЯ МАРОККО



Порт Танжер-Мед

За последние 25 лет правительства Марокко, регулярно сменявшиеся, тем не менее последовательно реализовывали программу модернизации, основанную на долгосрочной стратегии развития. Используя инфраструктурные объекты мирового уровня — в частности, порт Танжер-Мед — королевству удалось интегрироваться в глобальные цепочки добавленной стоимости, что способствовало привлечению

прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и созданию экспортно-ориентированных промышленных секторов. Параллельно Марокко сделало шаги в сторону устойчивого развития, поставив перед собой амбициозные цели в области использования возобновляемых источников энергии и рационального водопользования.

## ИНТЕГРАЦИЯ В ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

---

**В начале 2000-х годов Марокко переживало период стремительного экономического роста, во многом благодаря масштабным государственным инвестициям в инфраструктуру. Сеть автомагистралей, ранее весьма ограниченная, была расширена до 1,8 тыс. км. Согласно прогнозам, она достигнет 3 тыс. км к 2030 году.**



Автомагистраль Марокко

## Крупные инфраструктурные проекты Марокко



Важной вехой стало открытие в 2007 году глубоководного порта Танжер-Мед, а расширение в 2019 году — запуск терминала Танжер-Мед II — сделало его крупнейшим контейнерным портом в Средиземноморье. Кроме того, Марокко стало первой страной в Африке, внедрившей высокоскоростное железнодорожное сообщение. В настоящее время воздушный, морской и наземный транспорт королевства соответствуют стандартам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

После 2006 года Марокко столкнулось с рядом внешних вызовов — от прекращения действия соглашения о торговле текстилем с Евросоюзом до мирового финансового кризиса

2008 года, долгового кризиса в зоне евро в 2010–2011 годах и резкого роста мировых цен на энергоносители. В ответ власти страны разработали и реализовали промышленную стратегию, ориентированную на экспорт, кульминацией которой стал План ускорения промышленного развития на 2014–2020 годы. Вдохновленная исследованиями Гарвардской лаборатории роста (Harvard Growth Lab), эта стратегия использовала современную инфраструктуру страны, особенно порт Танжер-Мед, в качестве платформы для интеграции в технологически сложные глобальные производственные цепочки — прежде всего в автомобильной и аэрокосмической отраслях.

Одним из ключевых элементов стратегии стало создание Tanger Med Zones — кластера промышленных и логистических центров рядом с портом. Этот район превратился в крупнейшую свободную промышленную зону Африки и стал одним из основных драйверов индустриализации страны.

Значительные инвестиции французских автоконцернов Renault и PSA Group в Танжере позволили Марокко стать ведущим производителем и экспортёром автомобилей на африканском континенте, обойдя Южную Африку. В стране также работают крупнейшие мировые производители автокомпонентов, включая французскую компанию Valeo, и японские компании Yazaki и Sumitomo. Стратегия, ориентированная на привлечение автопроизводителей и поставщиков компонентов, способствовала значительному притоку ПИИ, доля которых в обрабатывающей промышленности выросла с 15% в 2010 году до 37% в 2019 году, в основном за счет бурного развития автомобильного сектора.

Эти меры позволили сохранить долю обрабатывающей промышленности в структуре ВВП на уровне около 15%, несмотря на общемировую тенденцию к преждевременной деиндустриализации. Доля среднетехнологичной продукции в экспорте Марокко значительно превышает аналогичные показатели у региональных конкурентов — Туниса и Египта. Однако доля высокотехнологичного экспорта по-прежнему остается невысокой и значительно уступает показателям ведущих азиатских индустриальных экономик, таких как Китай и Вьетнам. Кроме того, ориентация на иностранные инвестиции привела к формированию экономической дихотомии: ориентированные на внутренний рынок малые и средние предприятия зачастую не могут интегрироваться в промышленные экосистемы, где доминируют транснациональные корпорации с высокими требованиями к качеству продукции.

## Кластер промышленных и логистических центров Tanger Med Zones



# ПЕРЕХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

**Марокко, долго зависевшее от импорта энергоносителей, с 2009 года сделало ставку на более устойчивую модель экономического роста, приняв Национальную энергетическую стратегию. Она опирается на три ключевые составляющие: увеличение мощности возобновляемой энергии, повышение энергоэффективности и стимулирование региональной интеграции.**

Примечательно, что уже в 2014 году правительство, возглавляемое исламистской Партией справедливости и развития, полностью отменило субсидии на ископаемое топливо, используемое в транспортном секторе.

В середине прошлого десятилетия Марокко пересмотрело свои цели в энергетике, установив более амбициозную планку: к 2030 году доля возобновляемых источников должна составить 52% от общего энергобаланса страны вместо первоначальных 42%. Одним из символов этой политики стало строительство крупнейшего в мире комплекса концентрированной солнечной энергии Noor. В проект объемом \$3 млрд вложились как государственные структуры, так и частные инвесторы, в том числе саудовская компания ACWA Power. По состоянию на 2024 год доля возобновляемых источников в установленных мощностях по производству электроэнергии в Марокко достигла 37%, при этом основную часть составляют ветровая и гидроэнергетика.

Марокканская стратегия экологической трансформации включает в себя дорожную карту по декарбонизации промышленности с акцентом на трудноредуцируемые секторы — цементную и сталелитейную промышленность, а также производство удобрений. Декарбонизация имеет ключевое значение для сохранения конкурентоспособности страны и обеспечения доступа ее продукции на европейские рынки в свете предстоящего внедрения пограничного корректирующего углеродного механизма ЕС, который предусматривает введение тарифов на углеродоемкие товары.

Ключевую роль в этом процессе играет государственная компания Office Chérifien des Phosphates (OCP Group), занимающаяся добычей и переработкой фосфатов. Одновременно растет интерес международных инвесторов к использованию Марокко в качестве платформы для производства зеленого водорода и его применения в промышленности.

**Доля возобновляемых источников в общем объеме производства электроэнергии в стране составляет менее 20%, а их доля в общем потреблении первичной энергии не превышает 10%.**

Ископаемое топливо остается доминирующим источником энергии. По мнению Международного энергетического агентства, королевству следует расширить рамки своей климатической политики, установив четкие цели по развитию возобновляемых источников энергии в жилищном и транспортном секторах. Одним из ключевых препятствий для осуществления этих шагов остается ограниченный доступ к финансированию, особенно у малого и среднего бизнеса. По оценкам экспертов, для полноценного перехода к зеленой экономике Марокко потребуется около \$78 млрд до 2050 года.

Помимо энергетики, одной из ключевых проблем для Марокко остается управление водными ресурсами. Страна уже давно сталкивается с серьезным дефицитом воды, усугубленным в последние годы серией засух. Для борьбы с нехваткой воды правительство запустило Национальный план управления водными ресурсами на период 2020–2050 годов. Общий объем инвестиций в программу оценивается в \$40 млрд, из которых \$13 млрд предполагается освоить с 2020-го по 2027 год. До 60% финансирования должно быть обеспечено за счет государственных источников, а оставшиеся 40% — привлечены в рамках механизмов государственно-частного партнерства. К 2030 году в Марокко планируется строительство девяти новых оросительных установок, что увеличит их общее количество до двадцати. Совокупная мощность всех объектов достигнет 1,4 млрд км<sup>3</sup>. Помимо этого, предусмотрены меры по наращиванию запасов пресной воды за счет ускоренного строительства плотин и водохранилищ, а также увеличения доли повторного использования очищенных сточных вод.



Солнечная электростанция Noor

# ЭКОНОМИКА МАРОККО В УСЛОВИЯХ МНОГОПОЛЯРНОГО МИРА

В последние два с половиной десятилетия Марокко активно стремилось расширить и диверсифицировать свои внешнеэкономические связи, заключив ряд соглашений о свободной торговле, экономическом партнерстве и стратегическом сотрудничестве. Хотя Евросоюз традиционно оставался одним из ключевых экономических

партнеров страны, королевство в последние годы переориентировалось в сторону стран Африки южнее Сахары. Кроме того, Марокко последовательно выстраивает свою роль как глобального посредника и связующего звена в условиях все более многополярной geopolитической системы. Не последнюю роль в этом играет логистика.

## ЕС КАК ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПАРТНЕР

**Евросоюз и Марокко создали зону свободной торговли в рамках Соглашения об ассоциации, подписанного в 1996 году и вступившего в силу в 2000 году. Спустя четверть века ЕС остается крупнейшим экономическим партнером Марокко и, как ожидается, сохранит этот статус в обозримом будущем. На долю ЕС пришлось 49% внешнеторгового оборота Марокко в 2022 году: 56% марокканского экспорта направлялось в страны сообщества, а оттуда поступало 45% импорта.**



**\$56,1 млрд**

Общий объем товарооборота  
между ЕС и Марокко



**\$12 млрд**

Объем двусторонней  
торговли услугами

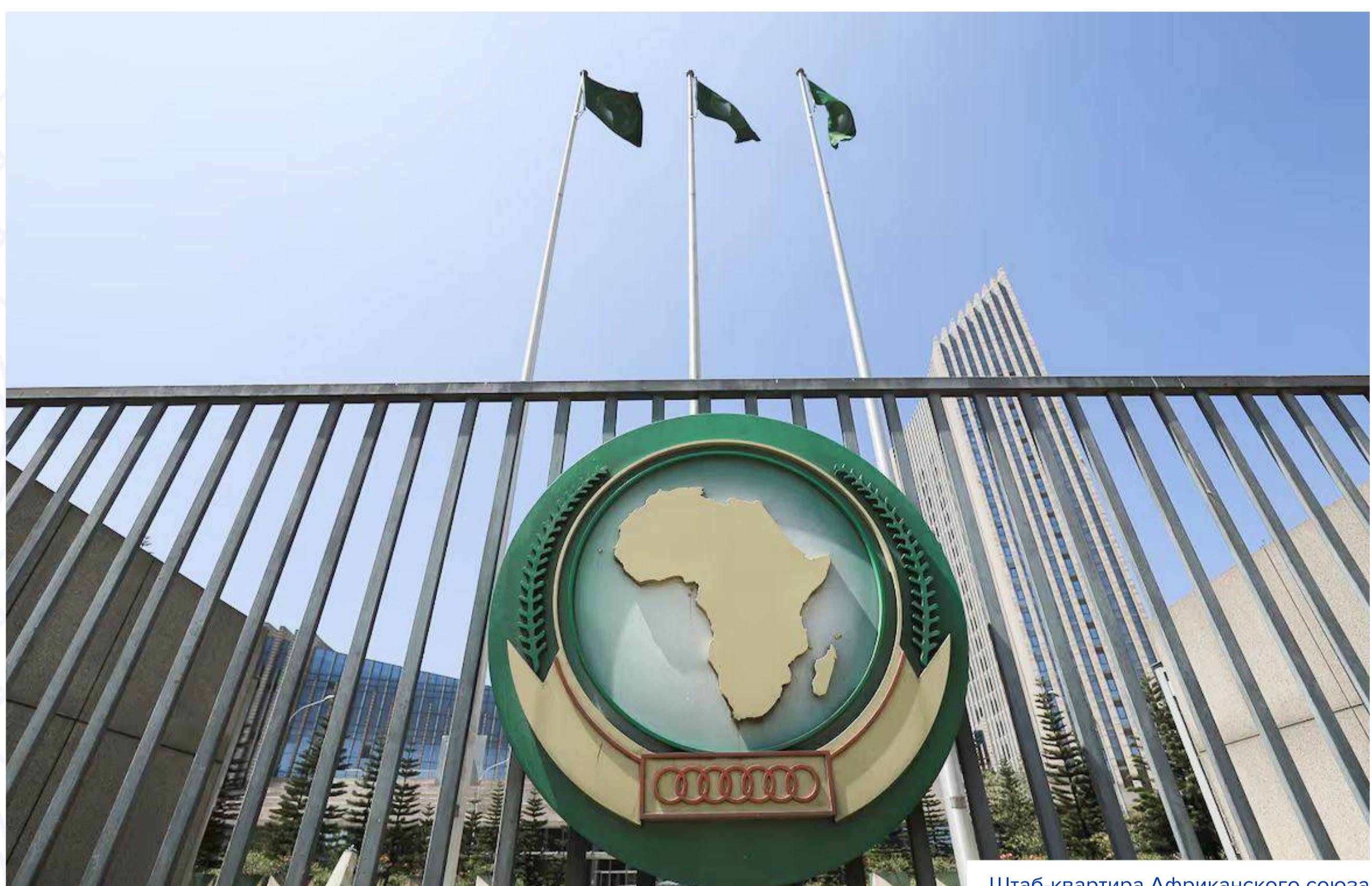
Евросоюз также является крупнейшим источником ППИ в королевство. Общий объем ППИ достиг около \$24 млрд. Марокко входит в число крупнейших адресатов финансирования по линии Европейской политики соседства (ЕПС), в рамках которой страна получила \$1,6 млрд двусторонней помощи в период с 2014 по 2020 год.

Несмотря на сохраняющийся дефицит торгового баланса с Евросоюзом, экономическое сотрудничество между сторонами остается взаимовыгодным. Оно помогает

наращивать экспорт продукции обрабатывающей промышленности из Марокко и привлекать европейские инвестиции, одновременно обеспечивая марокканским производителям доступ к европейскому потребительскому рынку. В то же время в последние годы ЕС демонстрировал недостаточную экономическую динамику, усугубляющуюся проблемами иммиграции и энергетической безопасности. Эти факторы подтолкнули марокканские власти к постепенному снижению зависимости от европейского рынка.

# ОРИЕНТАЦИЯ НА АФРИКУ ЮЖНЕЕ САХАРЫ

30 января 2017 года, после 32-летнего перерыва, Марокко вновь присоединилось к Африканскому союзу. Это решение было частично обусловлено соперничеством с Алжиром, а также стремлением укрепить свои позиции в отношении Западной Сахары. Это проявляется в масштабных инвестициях таких ключевых марокканских игроков, как OCP Group, ведущих банков, операторов связи и строительных компаний в государства Западной Африки, регион Сахеля и страны бассейна реки Конго, включая как прибрежные, так и не имеющие выхода к морю.



Штаб-квартира Африканского союза

По объему инвестиций на африканском континенте Марокко занимает второе место после ЮАР. При этом король Мухаммед VI бросил вызов традиционному ориентиру марокканской элиты на Европу, что способствовало более благожелательному восприятию его политики в традиционном марокканском обществе.

Переориентация Марокко на страны Африки южнее Сахары отчасти стала реакцией на застой в реализации проекта региональной интеграции, который мог бы принести значительные экономические выгоды, но так и не был осуществлен. Однако новая стратегия Марокко носит гораздо более амбициозный характер. Попытка королевства присоединиться к Экономическому сообществу западноафриканских государств (ЭКОВАС) зашла в тупик, но это послужило стимулом для развития альтернативных

форм сотрудничества, таких как недавно представленная Атлантическая инициатива. Ее цель — укрепление экономических связей между 23 странами, расположенными вдоль атлантического побережья Африки. Эти усилия совпадают с переходом панафриканской интеграции от деклараций к конкретным действиям, подтверждением чему стало создание в 2019 году Африканской континентальной зоны свободной торговли. Тем не менее для того, чтобы африканский континент стал полноценным драйвером экономического роста Марокко, потребуется время. По итогам 2022 года объем марокканского экспорта в Африку был сопоставим с поставками в США и страны Азиатско-Тихоокеанского региона, но составлял лишь около 15% от объема экспорта в Европу.

# МАРОККО КАК СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО

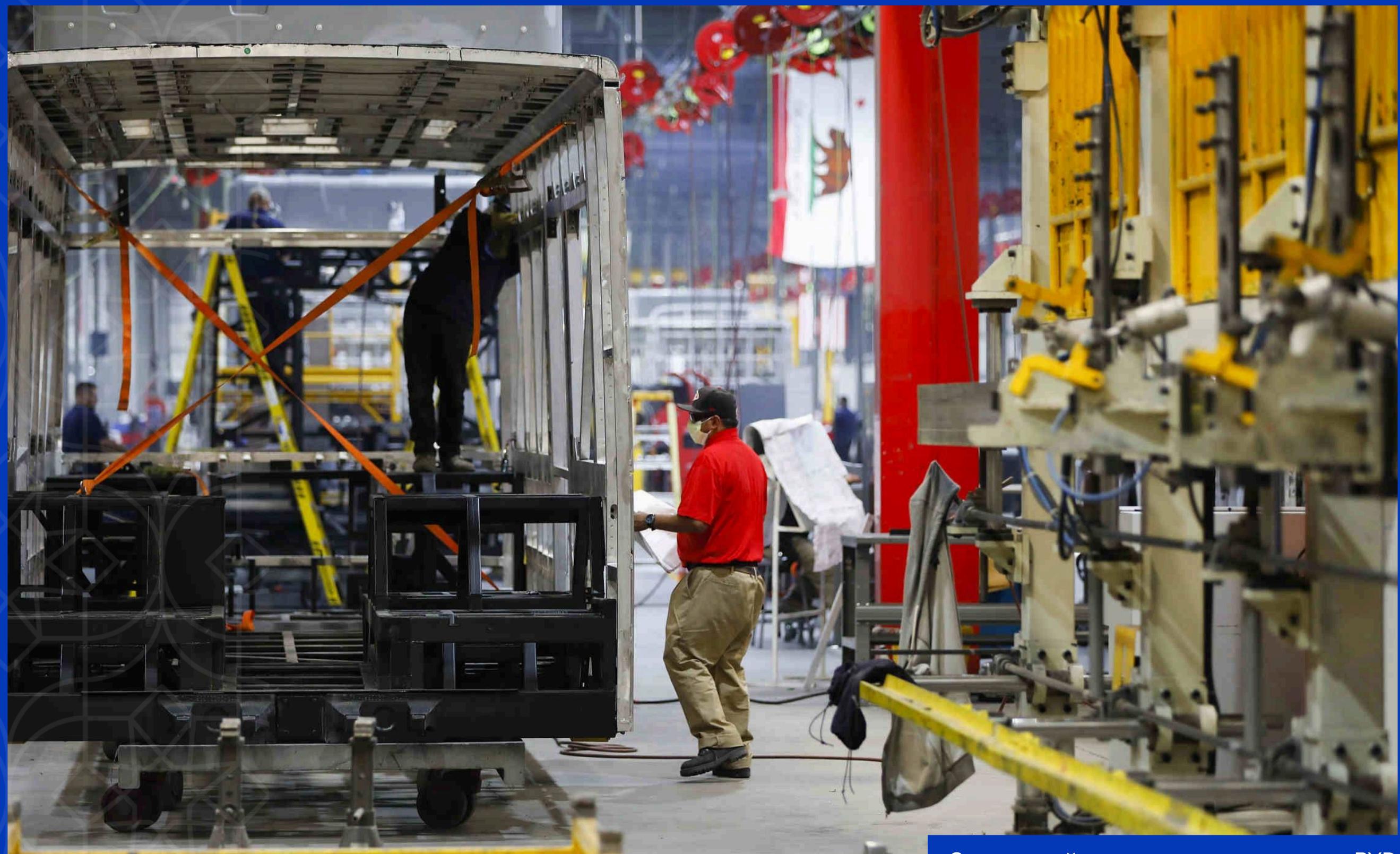
**В условиях усиливающейся напряженности между Западом и странами Глобального Юга королевство придерживается политики нейтралитета, избегая принадлежности к какому-либо геополитическому блоку.**

Несмотря на тесные исторические связи с Вашингтоном, подтвержденные статусом основного союзника США вне НАТО, позиция королевства по ключевым международным вопросам в целом соответствует линии Глобального Юга. Такой стратегический прагматизм позволил Марокко эффективно использовать внешнеэкономические возможности и укрепить собственную роль как посредника между различными политическими и экономическими центрами силы. В этом контексте соглашение о нормализации отношений с Израилем, заключенное в 2020 году, также можно рассматривать как элемент прагматичной дипломатии. Хотя сделка имела важное символическое значение, ее основной движущей силой было стремление заручиться поддержкой США относительно суверенитета Марокко от Западной Сахары.

Укрепляя партнерство с Вашингтоном через соглашение о свободной торговле, вступившее в силу в 2006 году, Рабат одновременно развивает более тесные экономические и деловые связи с Пекином. Одним из результатов переговоров между Марокко и Китаем стал проект Tanger Tech City, запущенный в 2017 году. Ожидается, что

по завершении строительства в 2027 году он станет площадкой для 200 китайских технологических компаний. Еще более значимым шагом стало подписание Марокко в 2022 году соглашения с Китаем в рамках инициативы «Один пояс — один путь». Это открыло доступ к китайскому финансированию для крупных инфраструктурных проектов и совместных предприятий с участием китайского капитала.

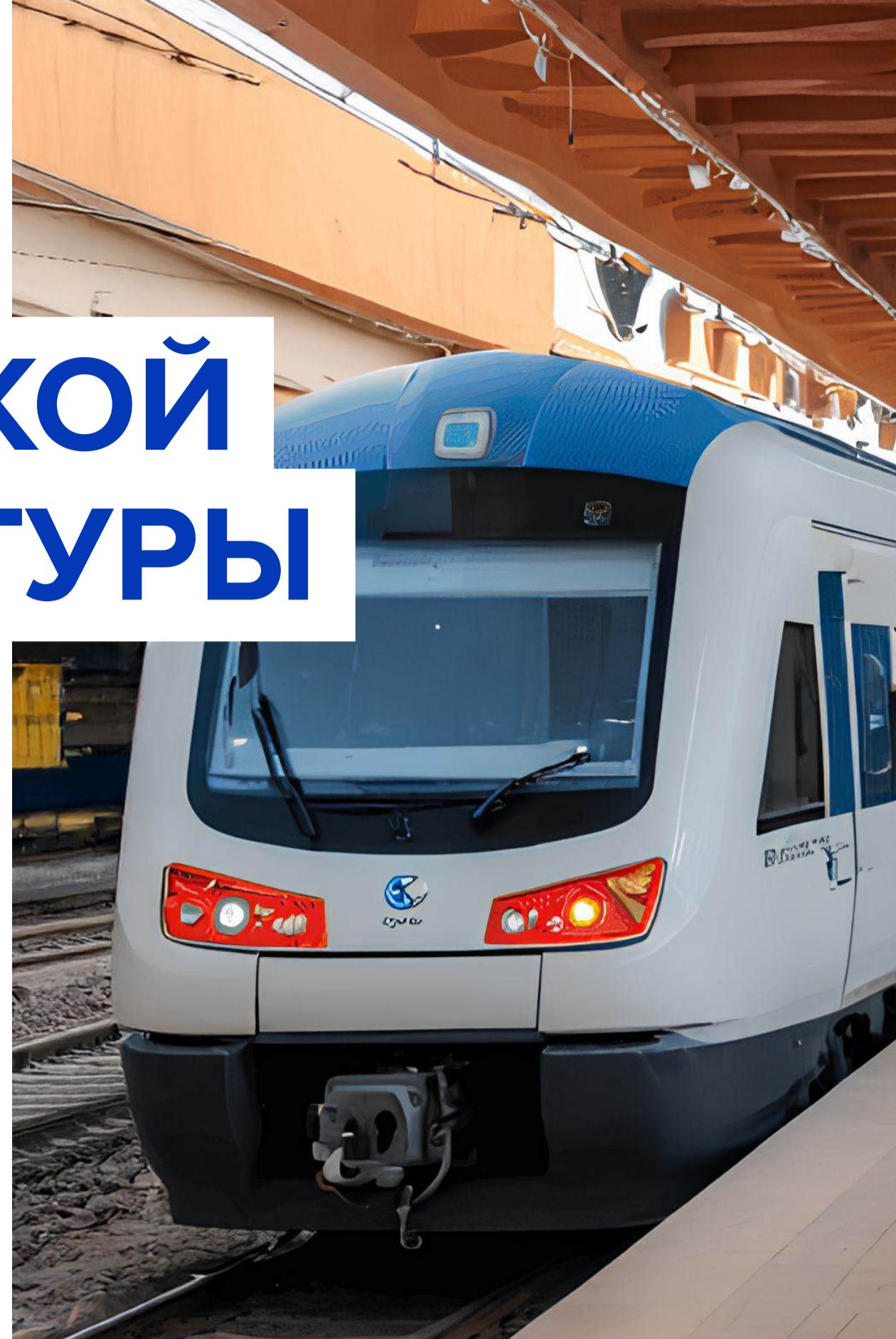
Марокко также стремится позиционировать себя в качестве моста между китайскими компаниями и западными рынками. Ведущие китайские производители электромобилей, такие как, например, BYD, уже инвестировали миллиарды долларов в быстроразвивающуюся автомобильную промышленность страны, видя в Марокко привлекательную платформу в силу его привилегированного доступа к рынкам США и Европы. Такая стратегия — уже применяемая китайскими компаниями в Мексике, Вьетнаме и Индонезии — позволяет обойти торговые барьеры и сохранить выход на западных потребителей. Способность Марокко соединять Китай со странами Запада обеспечило стране имидж «глобального связующего звена», по версии Bloomberg Businessweek.



Завод китайского автопроизводителя BYD

# РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Модернизация транспортной и логистической инфраструктур стала одним из ключевых факторов экономического роста Марокко в последние годы.



По мере урбанизации и экономического развития страны обеспечение взаимосвязанности между основными экономическими центрами и их эффективной интеграции в глобальные рынки приобретает все большее значение — особенно для поддержки таких секторов, как сельское хозяйство, промышленность и туризм. За последние два с половиной десятилетия Марокко ежегодно инвестировало

около \$4,2 млрд в развитие транспортной и логистической систем. Это примерно 10% от общего объема инвестиций в стране и 20–25% государственного инвестиционного бюджета. По состоянию на январь 2024 года доля транспортно-логистического сектора в валовом внутреннем продукте страны составляла около 6%.

## Сравнительный рейтинг инфраструктуры Марокко в 2007–2017 годах

**Источник:** Отчеты о глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума

#XX Место Марокко в рейтинге в 2007–2008 годах

#XX Место Марокко в рейтинге в 2017–2018 годах

Качество инфраструктуры в целом

#67

#42

#67

#43

#63

#38

#65

#32

Качество автомобильных дорог

Качество железнодорожной инфраструктуры

Качество портовой инфраструктуры

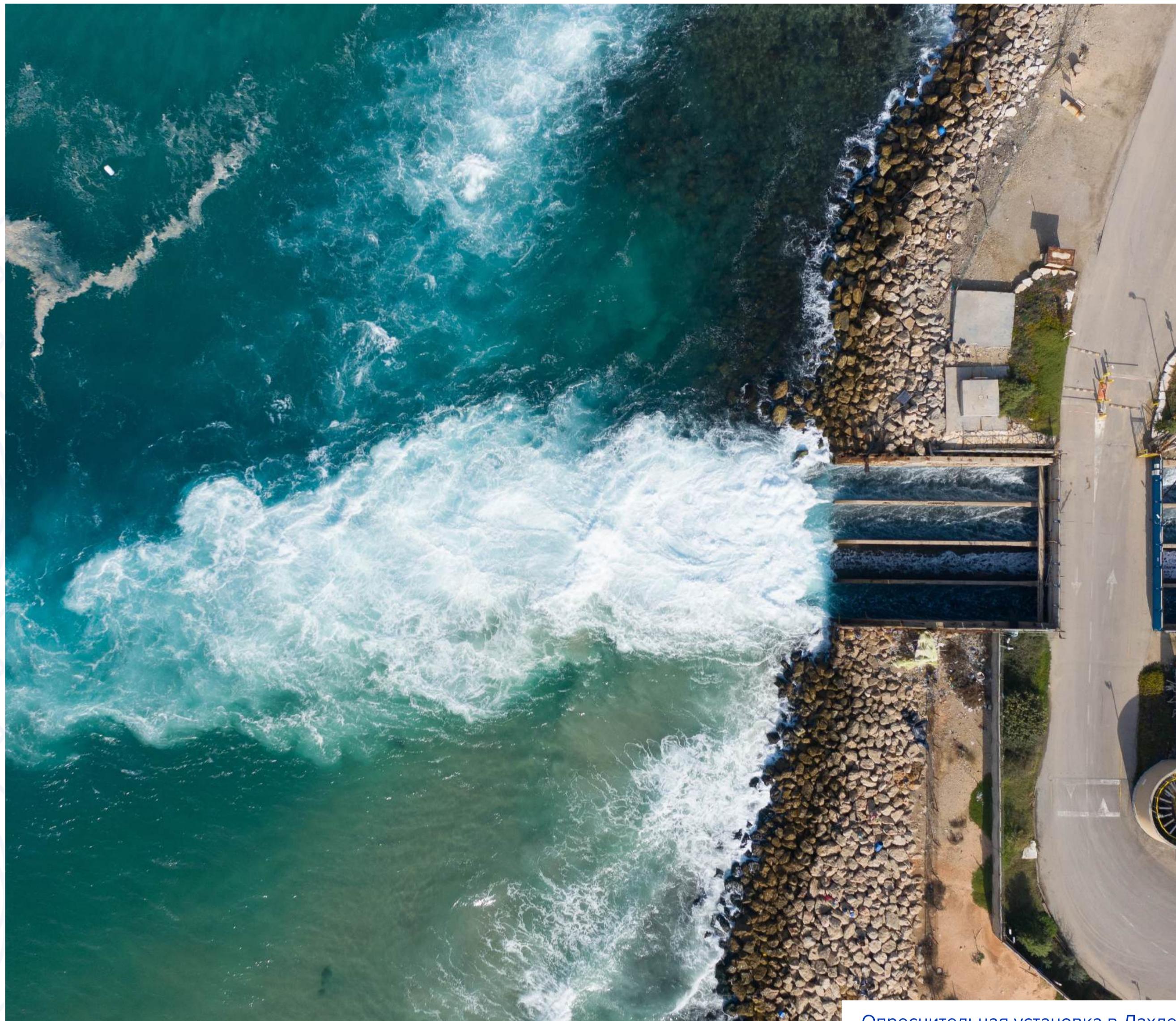
Качество инфраструктуры воздушного транспорта

Доступные места на километр полета

Качество электроснабжения

# ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО

**С принятием в 2014 году закона, регламентирующего основы государственно-частного партнерства, все большее число проектов в Марокко реализуется по этой модели — особенно в капиталоемких секторах экономики.**



Опреснительная установка в Дахле

Поправки, внесенные в закон в 2019 году, расширили сферу применения государственно-частного партнерства за пределы центральных министерств, включив в нее местные органы власти и государственные учреждения. Кроме того, в рамках этих поправок была создана специальная комиссия при премьер-министре, призванная ускорить реализацию контрактов, осуществлять надзор и оказывать техническую поддержку местным администрациям в подготовке проектов.

Ориентируясь на успешный опыт создания технопарка в Касабланке по схеме государственно-частного партнерства,

в начале 2020 года власти Марокко объявили о подготовке тендеров на строительство трех новых индустриальных парков в этом же регионе. Государственно-частное партнерство активно внедряется и в других частях страны. Так, в декабре 2019 года в регионе Дахла был выделен бюджет в размере \$208,4 млн на строительство крупнейшего в стране завода по опреснению воды, который будет стимулировать развитие местного сельского хозяйства.

# СЕТЬ АВТОМОБИЛЬНЫХ ДОРОГ

**Поскольку в Марокко 90% пассажироперевозок и 85% грузоперевозок, за исключением фосфатов, осуществляются по автомобильным дорогам, развитие дорожной инфраструктуры является важнейшим фактором как национального, так и регионального экономического роста. За последние два с половиной десятилетия правительство построило около 1,8 тыс. км скоростных автомагистралей, соединяющих большинство крупных городов страны.**

## Объем инвестиций

Министерство оборудования, транспорта и логистики отвечает за развитие дорожной сети и планирует к 2030 году построить



В рамках этих планов предусмотрено строительство 30-километрового шоссе Тит-Меллил — Беррехид стоимостью \$177,1 млн, а также 60-километрового шоссе Рабат — Тит-Меллил стоимостью \$52,09 млн. Создание этих магистралей должно значительно улучшить транспортное сообщение между экономической столицей — Касабланкой и политическим центром страны — Рабатом.

По состоянию на январь 2020 года общая протяженность дорожной сети Марокко достигла 57,3 тыс. км, из которых 76% — с твердым покрытием. Национальные дороги составляют 41% от общей протяженности, региональные — 21%, провинциальные — 18%. Остальные 20% приходятся

на автомагистрали и скоростные трассы, находящиеся в ведении Управления автомагистралей Марокко (Autoroutes du Maroc, ADM).

В начале 2020 года Министерство оборудования, транспорта и логистики объявило о реформировании системы концессий на эксплуатацию автомагистралей, находящихся под управлением ADM. Ранее каждая концессия регулировалась индивидуально, но в рамках новой политики они будут объединены в единый контракт — это должно повысить эффективность управления и улучшить финансовые показатели концессионной модели.

## Классификация автомобильных дорог



# ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

**Рынок грузовых перевозок в Марокко состоит из многочисленных мелких частных операторов с устаревшим автопарком.**

Крупнейшим участником рынка является государственная Национальная транспортно-логистическая компания, располагающая более чем 130 тыс. транспортных средств, 210 тыс. м<sup>2</sup> складских площадей и перевозящая около 20 тыс. тонн грузов в год. Тем не менее, за исключением неформального сектора, около 80% из 84,3 тыс. зарегистрированных транспортных компаний владеют одним или двумя транспортными средствами. При этом значительная часть автопарка устарела: примерно треть транспортных средств эксплуатируется более 15 лет.

Около 75% стоимости всех перевозимых товаров в Марокко приходится на автотранспорт, что делает качество дорожной инфраструктуры и эффективность автопарка критически важными для всей экономики. Повышение этих показателей положительно влияет как на транспортный сектор, так и на производительность других отраслей. В марте 2019 года Министерство оборудования, транспорта и логистики внедрило ряд мер, направленных на повышение грузоподъемности автопарка.



В частности, были введены субсидии, стимулирующие операторов заменять автомобили массой от 14 до 19 тонн на более современные и вместительные — свыше 19 тонн.

Среди других инициатив, финансируемых министерством, — программы повышения квалификации работников сектора, а также меры по наращиванию конкуренции на внутреннем рынке. Ведомство также прилагает усилия по цифровизации торговых процессов, снижению административных барьеров для входа на рынок, интеграции участников неформального сектора, введению штрафов за просрочку платежей и обновлению нормативно-правовой базы. Эти шаги направлены на приведение транспортной отрасли Марокко в соответствие с европейскими стандартами в области

профессиональной подготовки, экологических норм и операционной эффективности.

Транспортные компании рассчитывают на более активную и эффективную поддержку со стороны государства в вопросах выхода на внешние рынки — в частности, через пересмотр и обновление торговых соглашений. Наряду с этим бизнес ждет оптимизация внутренней торговли — это повысит эффективность и объемы производства как среди местных производителей, так и среди операторов транспортных услуг. Представители сектора также заинтересованы в расширении доступа к логистическим зонам и упрощении административных процедур, связанных с продлением и обновлением разрешений на перевозки.

# ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ

**Помимо автомобильных дорог важную роль в системе перевозок Марокко играет железнодорожный транспорт. Железнодорожная сеть королевства охватывает около 1,3 тыс. км путей и включает 120 станций, обслуживающих как пассажирские, так и грузовые перевозки.**



Железнодорожный вокзал в Марракеше

Эксплуатацию сети осуществляет Национальное управление железных дорог Марокко (Office National des Chemins de Fer, ONCF). На железнодорожный транспорт приходится около 70% всех грузов, поступающих в порты страны и отправляемых из них. В распоряжении ONCF находятся 19 тыс. контейнеров, с учетом которых ежедневный оборот грузов достигает 80 тыс. тонн.

Кроме того, ведомство управляет 106 гектарами логистических зон, включая 19 гектаров так называемых «сухих портов» в Марракеше, Касабланке и Фесе. В настоящее время ведется строительство еще четырех логистических комплексов — в Мохаммедине, Танжере, Надоре и Удже. После того как эти объекты будут введены в эксплуатацию, общая площадь логистической инфраструктуры ONCF увеличится до 212 гектаров.

В рамках усилий по поддержке автомобильной промышленности ONCF организовало шесть ежедневных

рейсов между Касабланкой и Танжером в каждом направлении. Общая пропускная способность этих перевозок составляет до 1,5 тыс. автомобилей в день. Дополнительно предоставляются услуги по хранению автомобилей на логистической площадке Касабланка-Мита.

В конце 2019 года ONCF получило последние из 47 специализированных вагонов для перевозки автомобилей, поставленных компанией Gefco. В настоящее время агентство осуществляет транспортировку около 20 тыс. автомобилей Renault с завода в Кенитре. В рамках контракта, подписанного в 2019 году ONCF и автопроизводителем Groupe PSA, предусмотрена перевозка от 100 тыс. до 200 тыс. автомобилей в год между Кенитрой и портом Танжер-Мед.

# ВЫСОКОСКОРОСТНАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА

**Железнодорожная стратегия Марокко до 2040 года представляет собой ключевой элемент национальной программы по модернизации инфраструктуры. Это долгосрочный план, направленный на развитие железнодорожной сети и ее интеграцию с другими транспортными узлами.**

На реализацию стратегии выделено около \$2,1 млрд, которые будут направлены на модернизацию и обслуживание существующих линий, строительство новых соединений с действующими и строящимися портами, продление железнодорожных маршрутов в города, не охваченные сетью, а также развитие высокоскоростного сообщения между крупными агломерациями. План предусматривает увеличение числа обслуживаемых городов с 23 до 43 к 2040 году.

Одним из главных достижений этой стратегии стало открытие в 2019 году первой в Африке высокоскоростной железнодорожной линии Танжер — Касабланка. Стоимость проекта составила примерно \$312,5 млн. Линия протяженностью 323 км сократила время в пути от одного города до другого с 5 часов 45 минут до всего 2 часов 10 минут. Следующий этап — расширение высокоскоростной сети в южном направлении от Касабланки до Марракеша, затем до Агадира. Конечная цель — создать к 2030 году высокоскоростную железнодорожную сеть протяженностью 1,5 тыс. км.

В декабре 2019 года Министерство оборудования, транспорта и логистики объявило о намерении инвестировать около \$395,9 млн в проект соединения международного аэропорта Касабланки имени Мухаммеда V с высокоскоростной железнодорожной сетью. Это значительно улучшит транспортную доступность крупнейшего аэропорта страны и его связь с другими регионами.

Около 75% стоимости всех перевозимых товаров в Марокко приходится на автотранспорт, что делает качество дорожной инфраструктуры и эффективность автопарка критически важными для всей экономики. Повышение этих показателей положительно влияет как на транспортный сектор, так и на производительность других отраслей. В марте 2019 года Министерство оборудования, транспорта и логистики внедрило ряд мер, направленных на повышение грузоподъемности автопарка.



Железная дорога Танжер — Касабланка

# РАСШИРЕНИЕ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Правительство Марокко активно модернизирует портовую инфраструктуру, стремясь превратить страну в ведущий логистический и грузовой хаб региона. Сегодня в королевстве насчитывается 27 торговых портов, через которые ежегодно проходит около 92,3 млн тонн грузов.



Национальное агентство портов

Национальная стратегия по развитию портов до 2030 года предусматривает инвестиции в размере \$7,5 млрд.

Эти средства будут направлены на расширение и модернизацию как атлантических, так и средиземноморских портов.

После реформы управления портами, проведенной в 2007 году, правительство стало выделять земельные участки для развития портовой инфраструктуры и привлекать частный сектор к управлению логистическими объектами.

В ходе реструктуризации Национальное агентство портов (Agence Nationale des Ports, ANP) унифицировало систему тарифообразования, внедрило программы повышения квалификации персонала в соответствии с международными стандартами и разработало единые стратегические планы развития. Благодаря предпринятым мерам повысилась общая эффективность портов и сократилось время обработки грузов. В частности, среднее время нахождения контейнера в порту снизилось с 10 дней в 2017 году до 6,5 дней в 2019 году.

Учитывая перспективы роста торговых потоков, ANP прогнозирует, что к 2030 году совокупная пропускная способность портов Марокко должна достичь 300 млн тонн в год — по сравнению с 40 млн тонн на конец 2019 года. Для достижения этой цели предусмотрены инвестиции в размере \$625 млн.

## Ключевые порты Марокко



# ТАНЖЕР-МЕД

**Железнодорожная стратегия Марокко до 2040 года представляет собой ключевой элемент национальной программы по модернизации инфраструктуры. Это долгосрочный план, направленный на развитие железнодорожной сети и ее интеграцию с другими транспортными узлами.**

Танжер-Мед — крупнейший морской логистический хаб Африки и один из важнейших транспортных узлов на глобальной карте морских перевозок. Расположенный на северном побережье Марокко, в непосредственной близости от Гибралтарского пролива, он обеспечивает стратегическую связь между Средиземным морем и Атлантическим океаном. Благодаря своему географическому положению порт служит мостом между Европой и Африкой, а также ключевой точкой на маршрутах, соединяющих Азию, Европу и Америку.

Проект Танжер-Мед был инициирован правительством Марокко в рамках национальной стратегии экономического развития и экспортной ориентации страны. Его реализация

началась в начале 2000-х годов. Уже к 2007 году был введен в эксплуатацию комплекс Танжер-Мед I, который сейчас объединяет два контейнерных терминала общей мощностью 3,5 млн TEU, а также нефтяной, железнодорожный, грузовой и автомобильный терминалы. В июне 2019 года открылся комплекс Танжер-Мед II, в который правительство Марокко инвестировало \$1,5 млрд. Он состоит из двух новых контейнерных терминалов совокупной мощностью 6 млн TEU. Расширение порта и внедрение ряда инновационных решений позволило сократить среднее время доставки грузов между Марокко и странами Азиатско-Тихоокеанского региона с 60 до 25 дней.

## Порт Tanger Med



Весь портовый комплекс занимает 1 тыс. гектаров, что делает его одним из крупнейших логистических хабов в Атлантике и Средиземноморье. Танжер-Мед предоставляет широкий спектр логистических услуг и связан с 186 морскими портами по всему миру, 38 из которых расположены на африканском континенте. По итогам прошлого года портовый комплекс Танжер-Мед обработал 142 млн тонн грузов, что на 16,2% превышает показатели 2023 года. Доходы порта в прошлом году увеличились на 11%, достигнув \$300 млн.

**142**  
млн тонн грузов  
обработано в 2024 году

+16,2%

**300**  
млн — доходы  
порта за 2024 год

+11%

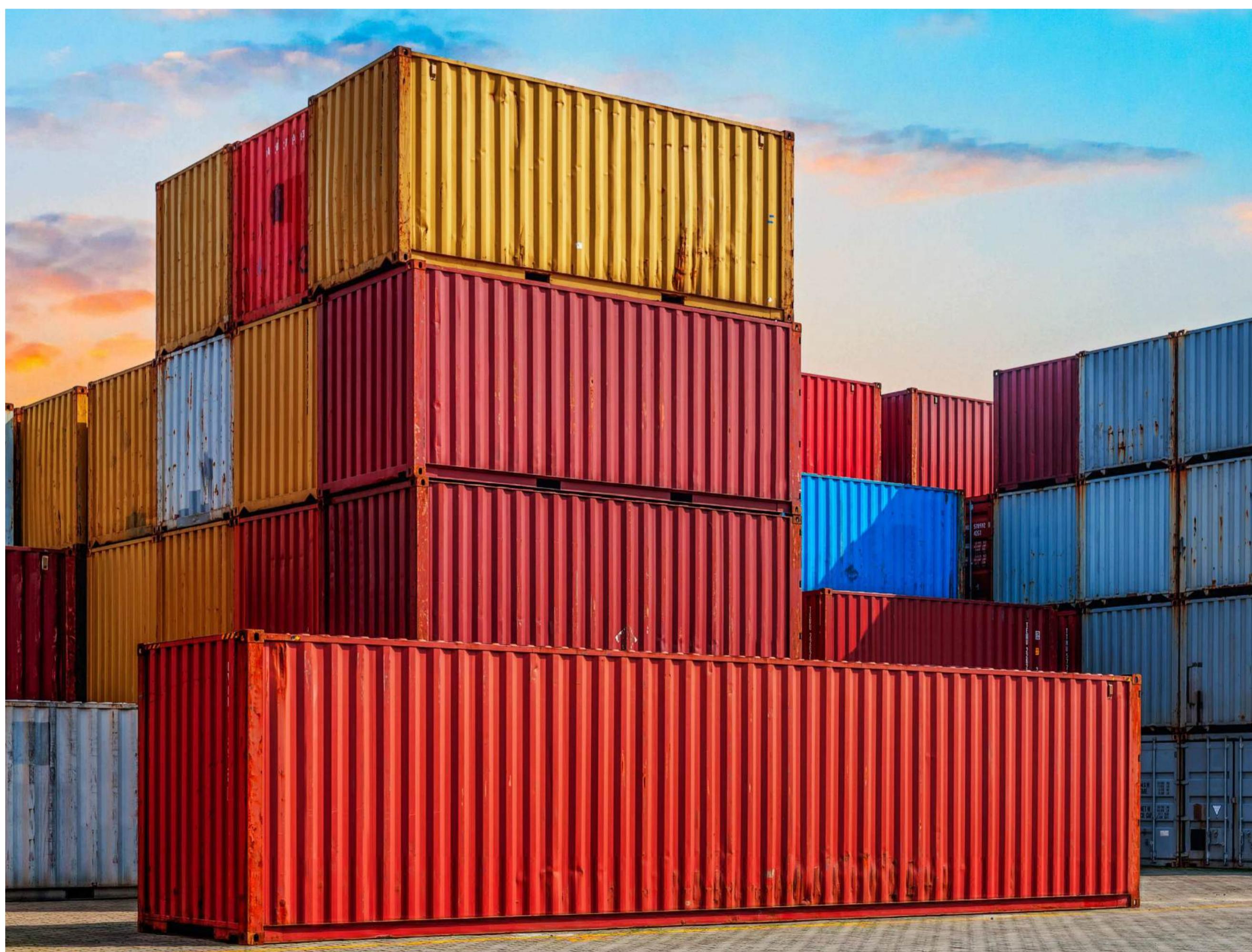
На сегодняшний день Танжер-Мед представляет собой интегрированную платформу, сочетающую портовые терминалы, а также логистические и индустриальные зоны. Ими управляет Tanger Med Port Authority (TMPA) — государственная структура, курирующая развитие всего комплекса. На территории индустриально-логистического кластера располагаются более тысячи местных и международных компаний, включая DHL, Renault, Bosch и Siemens. Такой кластерный подход обеспечивает связь между производством и логистикой, способствуя созданию цепочек добавленной стоимости. Кроме того, Танжер-Мед ориентирован на устойчивое развитие. Он стал первым африканским портом, получившим сертификацию EcoPorts от Европейской организации морских портов.

Танжер-Мед является не только важным элементом марокканской экономики и экспорта, но и мощным региональным центром, оказывающим влияние на всю Северную Африку и страны юга Европы. Он играет ключевую роль в процессе трансформации Марокко, которое стремится стать региональным индустриальным и логистическим хабом мирового уровня.

Успешное развитие Танжер-Меда стало ориентиром для других портов Марокко, побудив их перенимать аналогичные модели управления и роста. Тем не менее для полной реализации потенциала Танжер-Меда страна должна активнее воздействовать экспортно-импортные возможности порта и расширять его интеграцию с внутренними производственными кластерами.



В настоящее время Национальное управление железных дорог Марокко (Office National des Chemins de Fer, ONCF) обеспечивает железнодорожное сообщение между Танжер-Медом I и ключевыми промышленными зонами, однако при текущих темпах роста в ближайшие годы эта инфраструктура может достичь предела своей пропускной способности.



## НАДОР-ВЕСТ-МЕД

**Порт Надор-Вест-Мед, строящийся примерно в 400 км к востоку от Танжер-Меда, представляет собой один из важнейших элементов национальной стратегии Марокко по расширению логистической инфраструктуры и диверсификации экономических центров.**

Новый глубоководный порт призван дополнить мощностной потенциал Танжер-Меда и интегрировать восточные регионы страны в глобальные цепочки поставок. Проект ориентирован как на развитие международной торговли, так и на реализацию энергетической и индустриальной политики королевства.

Ожидается, что после завершения строительства порт сможет перерабатывать до 25 млн тонн углеводородов, 7 млн тонн угля и 3 млн тонн генеральных грузов. Контейнерные мощности составят 3 млн TEU с возможностью увеличения еще на 2 млн TEU в будущем. Порт сможет обслуживать крупные потоки как сырьевых, так и промышленных грузов, становясь важным звеном в маршрутах между Европой, Африкой и Азией.

Управление проектом будет разделено между Национальным агентством портов и Tanger Med Port Authority в пропорции 51% и 49% соответственно, что обеспечит баланс государственного регулирования и управлеченческого опыта, накопленного руководством Танжер-Меда. Строительство инфраструктуры порта ведется международным консорциумом, в который входят марокканская SGTM Maroc, люксембургская Jan De Nul Group и турецкая STFA Group. Общая стоимость проекта составляет около \$792 млн.

Ключевую роль в эксплуатационной фазе порта сыграет Marsa Maroc — ведущий портовый оператор страны, зарегистрированный на фондовом рынке Касабланки. В июне прошлого года компания выиграла контракт на управление контейнерным терминалом восточной части Надор-Вест-Меда. В апреле компания получила концессию на 25 лет на эксплуатацию второго терминала, расположенного в западной части порта. Этот терминал глубиной 18 метров будет включать два участка: 900-метровый причал для обработки контейнеров и 540-метровый причал для обработки генеральных грузов. Marsa Maroc заявила о намерении на начальном этапе инвестировать в развитие терминала €280 млн.

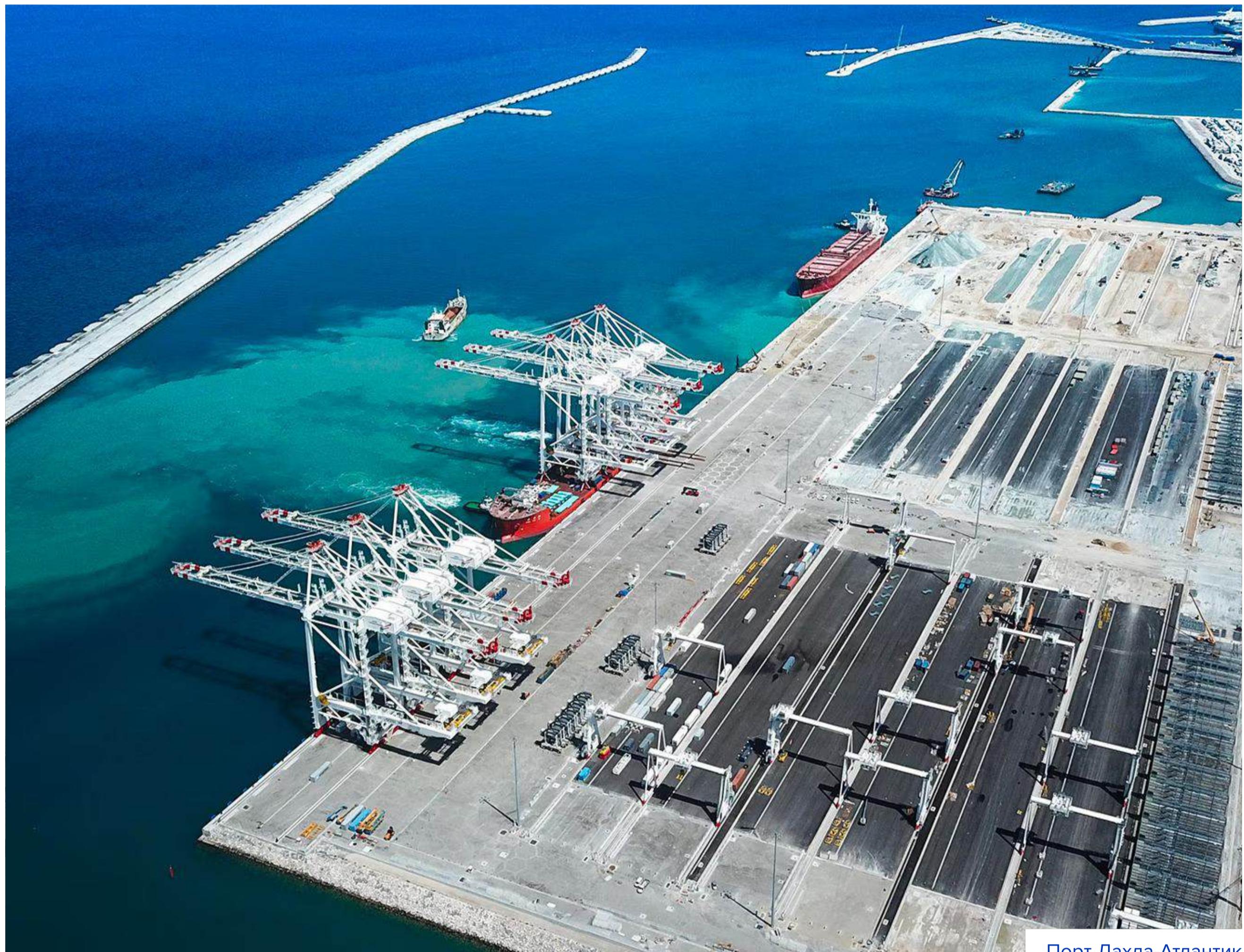
Расширяя свое присутствие за пределы Марокко, где компания уже управляет девятью портами, Marsa Maroc активно развивает зарубежные активы. В прошлом году она заключила контракты на управление двумя терминалами в порту Котону в Бенине. В начале текущего года стало известно о планах инвестировать в компанию Damerjog Oil, которая строит нефтегазовый порт в Джибути на побережье Аденского залива.



Порт Надор-Вест-Мед

# ПОРТ ДАХЛА-АТЛАНТИК

Строительство порта Дахла-Атлантик в южной части Марокко — еще одна стратегическая инициатива, направленная на преобразование региона Дахла-Уэд-Эддаб в важный логистический и промышленный узел Западной Африки.



Порт Дахла-Атлантик

Порт расположен на длинной песчаной косе между Атлантическим океаном и соленой лагуной. Это не только живописная точка на карте, популярная среди кайтсерферов, но и географически выгодная позиция для развития международной торговли и транзитных маршрутов между Африкой, Европой, Америкой и Ближним Востоком.

Старт проекта был официально объявлен в декабре 2019 года. Стоимость комплекса составляет около \$1,2 млрд, что делает его одним из самых капиталоемких инфраструктурных объектов на юге страны. Строительство должно завершиться к 2028 году. Проектная площадь порта составляет 1650 гектаров, на которых будут расположены нефтяной терминал, а также судостроительная и ремонтная верфь. Кроме того, порт будет соединен с материком при помощи моста и 7-километровой автодороги, которая обеспечит связь с национальной транспортной артерией — прибрежным шоссе, ведущим на север к Танжеру и на юг к границе с Мавританией.

Одна из ключевых целей проекта — интеграция южных регионов Марокко в экономику страны и обеспечение доступа к международным рынкам. Дахла-Атлантик станет опорным пунктом для развития рыболовства, сельского хозяйства, горнодобывающей промышленности, логистики, энергетики и туризма. Предполагается, что порт будет обрабатывать до 2,2 млн тонн грузов в год, включая минеральное сырье, энергоносители и аграрную продукцию.

Создание комплекса Дахла-Атлантик предусмотрено Национальной стратегией по развитию портов до 2030 года. В то время как порты Танжер-Мед, Касабланка и Агадир уже прошли этапы модернизации, проект в Дахле служит дополнительной опорной точкой, позволяющей Марокко расширить свои логистические горизонты к югу.

# ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МАРОККО

**Современное развитие портовой инфраструктуры в Марокко свидетельствует о долгосрочной и последовательной стратегии королевства по укреплению своей роли в глобальной логистике. Комплексная модернизация ключевых портов не только увеличила объемы перевалки и расширила географию торговых связей, но и качественно изменила всю логистическую экосистему страны.**

Центральным элементом успеха стала взаимная интеграция частного капитала и международных операторов, что позволило внедрить современные технологии, повысить операционную эффективность и обеспечить доступ к глобальной экспертизе. Марокко стало не только площадкой для внешней торговли, но и центром подготовки кадров для всего африканского континента.

**Раскрытие полного потенциала марокканских портов требует дальнейшего углубления интеграции с внутренними экономическими зонами страны.**

Расширение железнодорожной и автомобильной инфраструктур, развитие цифровых платформ для логистики и укрепление связей между промышленными кластерами и морскими воротами страны становятся приоритетными задачами правительства на ближайшие годы.

Ожидаемый рост международной торговли, связанный как с региональными трансформациями, так и с растущим интересом глобальных игроков к африканскому рынку, требует увеличения инвестиций в транспортные коридоры, индустриальные хабы и логистические сервисы. Только в этом случае новые и модернизированные порты смогут стать полноценным драйвером экономического роста и промышленной диверсификации Марокко.



Порт Касабланка

# РЫНОК ГРУЗОПЕРЕВОЗОК И ЛОГИСТИКИ

Согласно последнему отчету консалтинговой компании Mordor Intelligence, объем рынка грузоперевозок и логистики в Марокко достигнет \$23,97 млрд в этом году и увеличится до \$32,24 млрд к концу десятилетия при сохранении среднегодовых темпов роста на уровне 6,1%.

Благодаря стратегическому расположению на перекрестке между Европой и Африкой королевство заняло здесь позицию транспортно-логистического узла. Политическая стабильность и географические преимущества сделали страну привлекательной для иностранных инвесторов. Однако доля транспортно-логистического сектора в общем объеме ПИИ остается относительно низкой — менее 3%. Это указывает на значительный потенциал для расширения инвестиций в логистические услуги, особенно на фоне усилий Марокко по укреплению в роли регионального торгового хаба.

Принятая правительством Национальная стратегия развития логистики до 2030 года подчеркивает целенаправленный подход к модернизации сектора. Она предусматривает создание 36 тыс. новых рабочих мест, снижение логистических издержек и сокращение выбросов углекислого газа — в рамках курса на устойчивое и конкурентоспособное развитие логистической инфраструктуры страны.

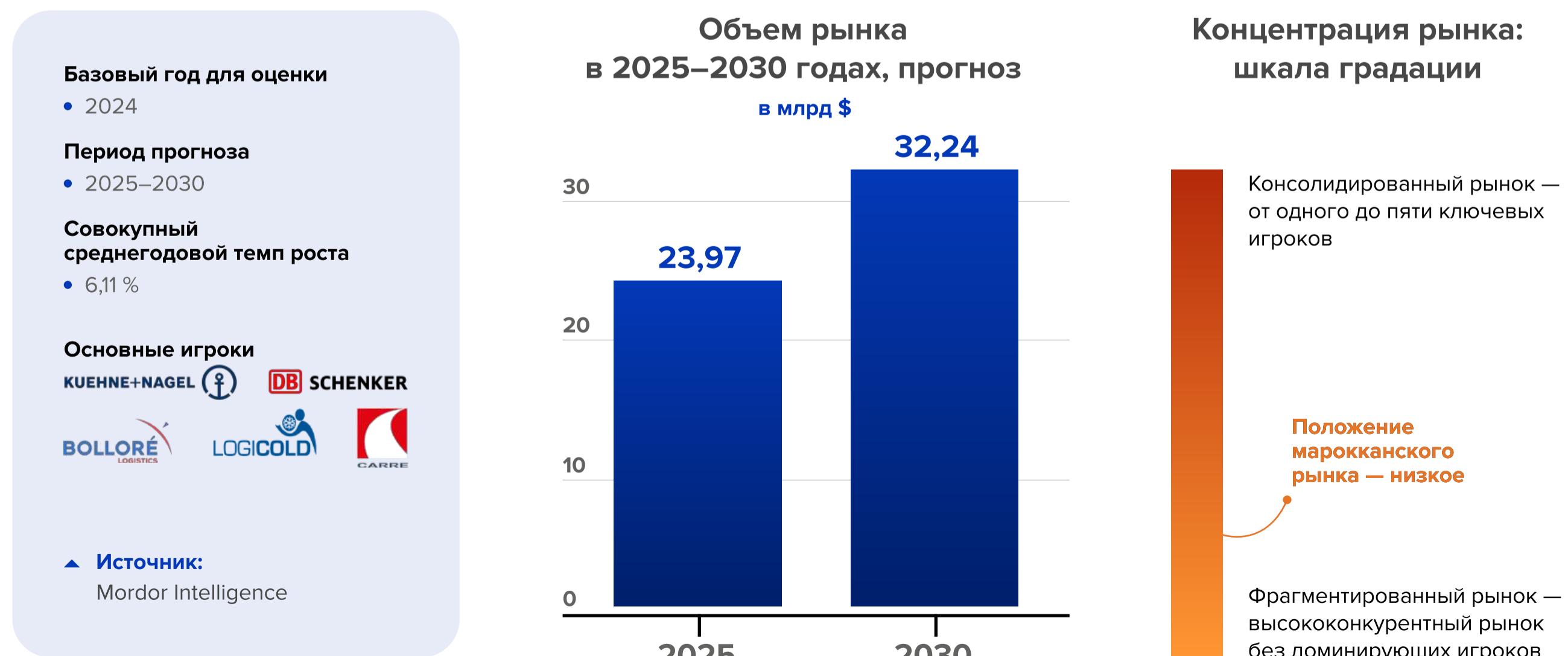
Значительный вклад в развитие логистического сектора вносит промышленное производство, особенно автомобильная и аэрокосмическая отрасли. Автомобильная промышленность демонстрирует устойчивый рост, а объем экспорта в этом сегменте достиг \$3,5 млрд, обойдя традиционные экспортные сегменты, такие как добыча фосфатов и сельское хозяйство. Аэрокосмическая отрасль также показывает динамичное развитие: экспорт увеличился на 21,9% и составил \$1,54 млрд.

Эти показатели свидетельствуют о высоком уровне индустриального развития страны и все более глубокой интеграции в глобальные производственно-логистические цепочки.

Логистический сектор Марокко стремительно развивается за счет внедрения передовых технологий: все больше компаний переходят на цифровые логистические решения и автоматизированные системы с целью повышения операционной эффективности. Особенно заметен рост в сфере электронной коммерции — в стране функционирует более тысячи онлайн-платформ, что существенно увеличивает спрос на высокотехнологичные логистические услуги. Цифровая трансформация охватывает широкий спектр направлений — от автоматизации складских процессов и систем отслеживания грузов до комплексных решений по управлению цепочками поставок. Логистические операторы адаптируют свои услуги к растущим и изменяющимся требованиям как промышленного, так и розничного секторов.

Кроме того, развитию логистической инфраструктуры способствует горнодобывающая промышленность. В этом стратегически важном секторе занято около 40 тыс. человек, а транспортировка и обработка сыпучих материалов требуют специализированных логистических решений и инфраструктуры.

## Объем рынка грузоперевозок и логистики в Марокко



# ОСНОВНЫЕ СЕГМЕНТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО РЫНКА МАРОККО

**Сегмент грузовых перевозок традиционно доминирует на логистическом рынке Марокко благодаря выгодному географическому расположению королевства, а также развитым портовой и транспортной инфраструктурам. Доля грузовых перевозок занимает около 74% логистического рынка страны, если сегментировать его по функциям.**

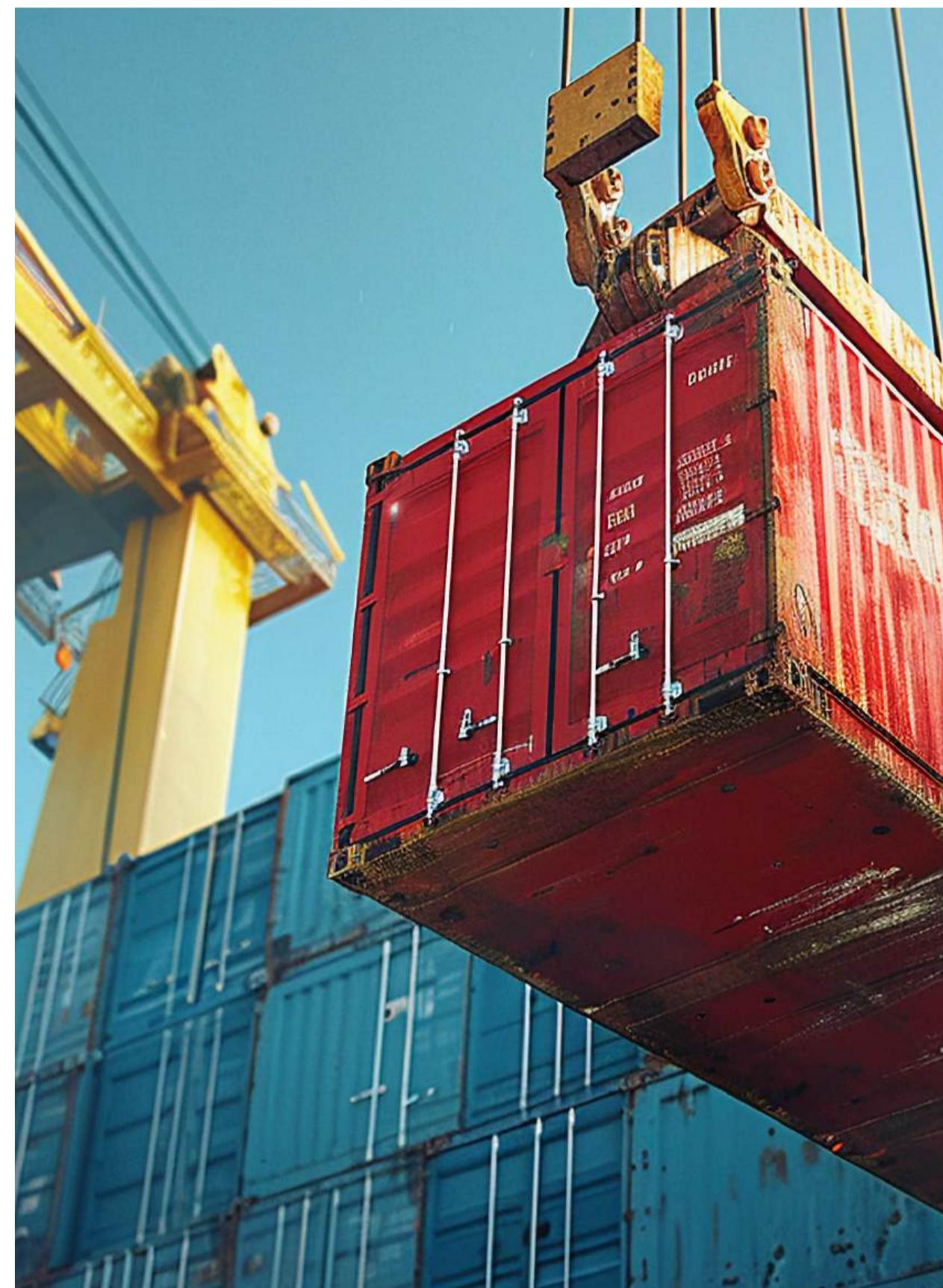
Сегмент услуг с добавленной стоимостью стал самым быстрорастущим на рынке грузоперевозок и логистики Марокко за последние годы. Предполагается, что в ближайшие пять лет темпы роста этого сегмента составят около 8%. Это объясняется увеличением спроса на специализированные логистические услуги, такие как сборка, комплектация и проверка качества. Расширению сегмента услуг с добавленной стоимостью также способствует рост сектора электронной коммерции и потребность в сложных решениях для цепочек поставок.

Марокко стало ведущим региональным центром автомобильного производства

**~16% ВВП страны**

В контексте анализа логистического рынка Марокко по конечному пользователю доминирующее положение занимает сегмент, связанный с производством и автомобилестроением. Его доля на рынке грузоперевозок и логистики составляет около 32%. Это объясняется тем, что Марокко стало ведущим региональным центром автомобильного производства, которое обеспечивает около 16% ВВП страны. Автомобильная промышленность Марокко ориентирована преимущественно на экспорт, поскольку 90% продукции поставляется на международные рынки.

На рынке грузоперевозок и логистики Марокко наблюдается активный рост сегмента нефтегазовой и горнодобывающей промышленности. Поскольку Марокко является одним из ведущих производителей фосфатов, импортирующим свою продукцию на международные рынки, этот сегмент продолжит расти на 8% ежегодно. Кроме того, инициативы правительства по развитию газовой инфраструктуры, включая строительство трубопроводов, плавучих хранилищ и регазификационных установок, открывают значительные возможности для поставщиков логистических услуг.



## Функциональные сегменты рынка



# ФАКТОРЫ РОСТА ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕКТОРА

## Инвестиции и инфраструктурное развитие

Активная стратегия Марокко, направленная на развитие инфраструктуры, оказалась ключевым фактором роста для логистического сектора, о чем свидетельствуют масштабные государственные и международные инвестиции в транспортную сеть страны.

Существенным импульсом стало обязательство Европейского инвестиционного банка, который в ноябре 2023 года в партнерстве с Инвестиционным фондом Мухаммеда VI выделил **€500 млн** на внедрение инновационных финансовых инструментов для поддержки марокканского бизнеса.

Эти вложения дополняют уже существующую государственную стратегию: на сектор транспорта и логистики приходится 25% национального инвестиционного бюджета, который за последние два десятилетия составил около \$3,97 млрд.

Строительство скоростной железной дороги между Касабланкой и Агадиром стоимостью \$7,58 млрд и расширение сети автомагистралей — успешные примеры развития логистической инфраструктуры в Марокко. Эти инициативы сопровождаются расширением стратегических логистических и промышленных зон по всей территории страны. Масштабная модернизация инфраструктуры напрямую способствовала росту числа компаний, работающих в сфере транспорта и логистики, формируя более конкурентную и эффективную рыночную среду. Это, в свою очередь, стимулирует развитие смежных отраслей — сельского хозяйства, промышленности и туризма.

## Электронная коммерция и цифровые преобразования

Бурное развитие электронной коммерции в Марокко стало ключевым фактором роста для рынка грузоперевозок и логистики. Этому способствует широкое распространение интернета и активное внедрение цифровых технологий. Уровень проникновения интернета, достигший 88,1% к началу 2023 года, а также наличие 15,98 млн активных онлайн-покупателей создали устойчивую основу для роста.

Государственная поддержка, в том числе освобождение от таможенных пошлин для товаров стоимостью менее \$125,

таких как электроника, одежда и украшения, стимулировала трансграничную торговлю. Такая регуляторная среда в сочетании с популярностью онлайн-покупок и ростом цифровой грамотности способствовала появлению тысячи с лишним маркетплейсов. Это создает как возможности, так и вызовы для логистических компаний, которым необходимо внедрять инновационные цифровые решения и выстраивать эффективные цепочки поставок.

Доходы от электронной коммерции выросли

**\$1,21 млрд 2022 год → \$1,61 млрд 2024 год**

что свидетельствует о стабильном росте спроса на логистику

## Морской трафик в регионе



### Уникальное географическое положение

Уникальное географическое положение Марокко и береговая линия протяженностью 3,5 тыс. километров — ключевой фактор развития рынка грузоперевозок и логистики. Страна превратилась в значимый логистический узел, играющий важную роль в обеспечении торговых потоков между Европой, Африкой и Ближним Востоком. В этом контексте особое значение имеет морской транспорт. На сегодняшний день 27 марокканских портов обрабатывают около 95% внешнеторговых операций, что делает страну важной составляющей глобальных цепочек поставок.

Выгодное расположение Марокко привлекает ведущих международных логистических операторов. Близость к европейским рынкам делает королевство востребованной площадкой для мировых компаний, стремящихся выстроить эффективную дистрибуцию. Это стратегическое преимущество поддерживается несколькими соглашениями и о свободной торговле, которые Марокко заключило с ведущими экономиками региона.

### Правительственные инициативы и нормативно-правовая поддержка

Проактивный подход марокканского правительства, выражавшийся в широком спектре инициатив и поддерживающем регулировании, сыграл ключевую роль в развитии рынка грузоперевозок и логистики. Реализация Национальной стратегии логистики создала структурированную основу для роста сектора с акцентом на развитие современной логистической инфраструктуры, повышение операционной эффективности и снижение логистических затрат. Эта стратегическая инициатива была дополнена усилиями по модернизации таможенных процедур и внедрению цифровых решений для упрощения торговых операций, что сделало Марокко более привлекательным для международных логистических операций.

Стремление правительства создать благоприятные условия для ведения бизнеса отражается в ряде инвестиционных

стимулов и реформ в нормативно-правовой базе, направленных на привлечение как отечественных, так и международных логистических операторов. Эти инициативы включают налоговые льготы на первые пять лет деятельности, освобождение от НДС и субсидии на покупку земли, что успешно способствовало привлечению прямых иностранных инвестиций в логистический сектор. Нормативно-правовая база постоянно обновляется в соответствии с международными стандартами, особенно в таких областях, как таможенные процедуры, управление складированием и дистрибуцией, а также транспортные правила. Все это способствует созданию более эффективной и прозрачной операционной среды для поставщиков логистических услуг.

# ФРАГМЕНТИРОВАННЫЙ РЫНОК С СИЛЬНЫМИ ГЛОБАЛЬНЫМИ ИГРОКАМИ

**Марокканский рынок грузоперевозок и логистики отличается фрагментированной структурой, в которой представлены как международные конгломераты, так и местные предприятия, работающие в различных сегментах.**



Крупные глобальные игроки, такие как Bolloré Africa Logistics, DB Schenker и CMA CGM, прочно заняли свои позиции на рынке благодаря стратегическим приобретениям и органическому росту, в то время как местные компании сохраняют значительное присутствие благодаря глубокому пониманию региональной динамики и налаженным сетям. На рынке наблюдается тенденция к консолидации, особенно через приобретение местных операторов международными логистическими гигантами, стремящимися укрепить свое региональное присутствие и расширить спектр услуг.

Конкурентная среда постоянно меняется из-за слияний и поглощений, при этом крупные игроки активно осуществляют стратегические поглощения для укрепления позиций на рынке и расширения сервисных возможностей. Международные логистические компании все чаще

рассматривают Марокко как стратегические ворота на африканские рынки, что способствует повышению инвестиционного интереса и росту числа инициатив по выходу на рынок. Присутствие государственных предприятий наряду с частными игроками добавляет в конкурентную среду новое измерение, а государственно-частные партнерства становятся важным фактором роста для развития инфраструктуры и расширения спектра услуг. Участники рынка все больше фокусируются на развитии специализированных решений в таких быстрорастущих сегментах, как логистика холодных цепей, электронная коммерция и автомобильная логистика. Интеграция экспедиторских и реверсивных логистических решений также становится более распространенной, поскольку компании стремятся повысить эффективность цепочки поставок.

# АДАПТАЦИЯ СПОСОБСТВУЕТ УСПЕХУ

---

**Успех на марокканском рынке грузоперевозок и логистики все больше зависит от способности компаний адаптироваться к меняющимся потребностям клиентов и технологическим достижениям. Основные игроки сосредоточены на усилении своих цифровых возможностей, расширении спектра услуг и разработке интегрированных логистических решений, поскольку стремятся сохранить свои позиции на рынке.**

Способность предлагать индивидуальные решения, обеспечивать экономическую эффективность и предоставлять услуги с добавленной стоимостью становится ключевым фактором успеха. Компании также инвестируют в развитие рабочей силы, устойчивое развитие и сертификацию качества, чтобы усилить свои конкурентные преимущества и соответствовать международным стандартам.

Для претендентов, стремящихся завоевать рынок, важным направлением является расширение специализированных возможностей в быстрорастущих сегментах и налаживание прочных партнерских отношений на местах. Растущая концентрация конечных пользователей в таких отраслях, как автомобилестроение, аэрокосмическая промышленность и электронная коммерция, создает как возможности, так

и вызовы для игроков рынка. Изменения в законодательстве, особенно связанные с экологическими стандартами и цифровой трансформацией, изменяют динамику конкурентной борьбы. Компании также сталкиваются с растущей угрозой замещения со стороны цифровых платформ и новых бизнес-моделей, при этом им необходимо сохранять операционную эффективность и качество услуг.

Успех на этом изменяющемся рынке требует сбалансированного подхода к инновациям, управлению затратами и развитию отношений с заинтересованными сторонами. Внедрение мультимодальных перевозок и интермодальных грузовых решений рассматривается как стратегический шаг для повышения качества услуг и операционной гибкости.