

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2024-14-1-71-87

УДК 656(045)

JEL F51, M19, R40

Российская логистика и управление цепями поставок: вызовы и актуальные решения

К.В. Симонов

МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается вынужденная смена парадигмы и системная перестройка российской логистики, обусловленная введением санкционных барьеров и частичной торговой блокады, что, помимо ограничения российского экспорта и импорта, ставит под угрозу цифровые технологические преобразования в управлении цепями поставок и происходит на фоне ужесточения международных экологических требований к ведению хозяйственной деятельности, включая логистическую. **Цель** исследования состоит в рассмотрении происходящих в российской логистике изменений и анализе соответствующих решений по управлению цепями поставок. **Методами** исследования служат сбор сведений из вторичных источников, проведение глубинных интервью с практикующими экспертами, опрос специалистов, компьютерный контент-анализ и PESTEL-анализ. Методический базис составляют основы логистики и управления цепями поставок, элементы концепции цифрового развития хозяйственных систем и базовые принципы экологической экономики. Информационной базой явились расшифровки интервью, протоколы опроса, библиографические документы и текстовые интернет-файлы. **В результате** работы выявлены внешние вызовы и факторы влияния, идентифицированы и описаны внутренние процессы, драйверы и тренды, характерные для российской логистики и управления цепями поставок в настоящее время. Систематизированы и оценены релевантные решения, принимаемые российскими логистами в текущем периоде. Подтверждена гибкость и устойчивость цепей поставок, равно как высокая адаптивность российской логистики к кардинальной трансформации бизнес-среды и условий работы. Исследование показало, что, несмотря на деглобализацию российской логистики, сохраняется возможность осуществить доставку грузов в Россию из любой точки мира. Материал может оказаться полезен как российским логистам-практикам, так и лицам, изучающим или преподающим дисциплину «Логистика».

Ключевые слова: управление цепями поставок; логистика; международная торговля; внутренний рынок; цифровизация; экология

Для цитирования: Симонов К.В. Российская логистика и управление цепями поставок: вызовы и актуальные решения. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2024;14(1):71-87. DOI: 10.26794/2404-022X-2024-14-1-71-87

ORIGINAL PAPER

Russian Logistics and Supply Chain Management: Challenges and Relevant Solutions

K.V. Simonov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

ABSTRACT

Relevance of the research. The article considers a forced paradigm shift and systemic restructuring of Russian logistics due to the introduction of sanctions barriers and partial trade blockade, which, in addition to restricting Russian exports and imports, threatens digital technological transformations in supply chain management and occurs against the backdrop of tightening international environmental requirements for business activities, including logistics.

The purpose of the research is to review changes taking place in Russian logistics and to analyze corresponding solutions for supply chain management.

Design, methods, information base. The methodological framework of the research consists of fundamentals of logistics and supply chain management, elements of economic systems digital development concept and basic principles of ecological economics. The main research methods are collecting information from secondary sources, practicing experts

in-depth interviewing, specialists surveying, computer content and PESTEL analysis. The methodological basis is formed by the basics of logistics and supply chain management, elements of the concept of digital development of economic systems and basic principles of ecological economy. The information base of the research consisted of interview transcripts, survey results, bibliographic documents, and Internet text files.

Findings. As a result of the work, external challenges and influencing factors are identified, internal processes, drivers and trends characteristic of Russian logistics and supply chain management today are identified and described. Relevant decisions made by Russian logisticians in the current period are systematized and evaluated. The flexibility and sustainability of supply chains was confirmed, as well as the high adaptability of Russian logistics to radical transformation of business environment and operating conditions.

Originality/value of the research. The study showed that despite the deglobalization of Russian logistics, it remains possible to manage any cargo delivery to Russia from anywhere in the world. The material may be useful both to Russian logistics practitioners and to persons studying or teaching the discipline "Logistics".

Keywords: supply chain management; logistics; international trade; domestic market; digitalization; ecology

For citation: Simonov K.V. Russian logistics and supply chain management: Challenges and relevant solutions. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2024;14(1):71-87. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2024-14-1-71-87

ВВЕДЕНИЕ

Постановка и актуальность проблемы. Шло восстановление после пандемии COVID-19, когда экономика России оказалась перед новыми вызовами, обусловленными введением санкционных ограничений, глубоко затронувших национальный импорт и экспорт [1]. В этой связи российским логистам пришлось быстро адаптироваться к изменившимся условиям: полностью пересматривать партнерские сети, прокладывать другие-транспортные маршруты, осваивать новые таможенные правила, противостоять возникающим рискам и угрозам [2]. В итоге осуществлен переход на иные маршрутные схемы и транспортные пути, произведена кардинальная перестройка отечественных логистических операторов, выработаны новые стратегические решения в сфере управления цепями поставок (УЦП).

Столь внезапные и глубокие подвижки спровоцировали повышение интереса предпринимательского сообщества к изменениям, затронувшим российскую логистику и УЦП. Цель исследования, заключающаяся в анализе решений, актуальных для российской логистики и управления цепями поставок, может быть достигнута путем реализации трех задач:

- выявления и осмысления важных для отрасли процессов, драйверов и трендов;
- идентификации и анализа факторов, определяющих изменения в российской логистике и УЦП;
- отбора и оценки актуальных решений и адекватных мер по адаптации к новым реалиям.

Объектом исследования является процесс управления цепями поставок, осуществляемый российскими логистическими операторами. В качестве предмета исследования рассматривается проблема влияния санкционных ограничений, прогресса цифровых технологий и экологических требований на российскую логистику и УЦП.

ТЕКУЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ И ТРЕНДЫ РОССИЙСКОЙ ЛОГИСТИКИ

Кризис цепей поставок, спровоцированный пандемией COVID-19, усугубился вследствие геополитических событий 2022–2023 гг. Под действием санкций объем и ассортимент импортируемых в Россию товаров сократился, тогда как их стоимость в условиях дефицита поставок постепенно повышается, а покупательская способность российских экономических агентов (домашних хозяйств и компаний) имеет тенденцию к снижению. Как следствие, падают продажи, что не может не отражаться на масштабах логистической деятельности, и итоге происходит постепенное сжатие российского рынка данного вида услуг в обоих секторах: B2B и B2C.

Отрицательная динамика курса российской валюты, увеличение протяженности логистических маршрутов, простои при пересечении границ, сокращение числа задействованных по большинству направлений транспортных средств вполне ожидаемо привели к удорожанию грузоперевозок (рис. 1).

1. Важным трендом является сокращение железнодорожных, воздушных и трубопроводных грузоперевозок. Импортёры в основном переключились на автотранспорт и доставку в контейнерах по железной дороге.

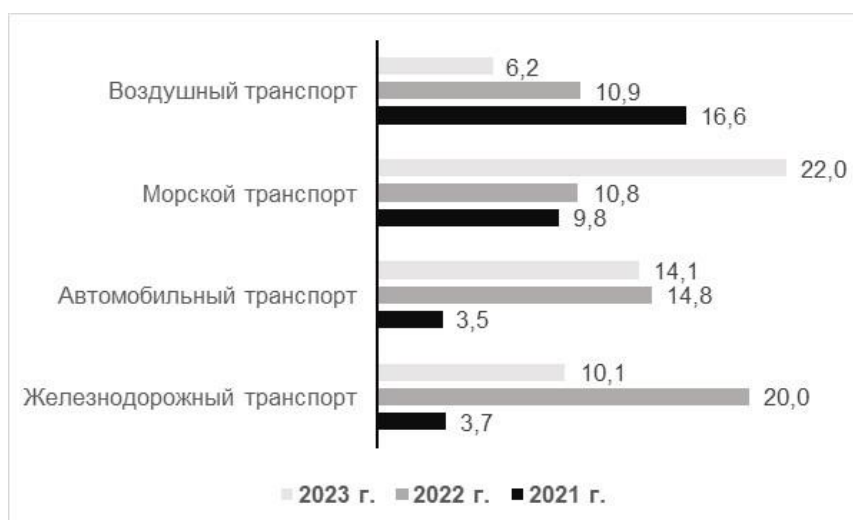


Рис. 1 / Fig. 1. Рост индексов тарифов на грузовые перевозки по РФ в 2021–2023 гг., % к концу предыдущего года / Growth of tariff indices for cargo transportation in Russian Federation in 2021–2023, % compared to the end of the previous year

Источник / Source: разработано автором на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> / developed by the author according to Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price>

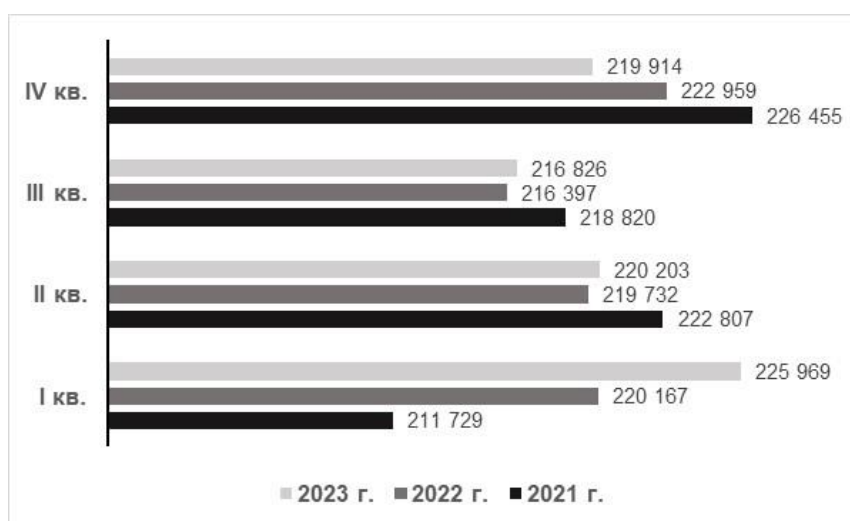


Рис. 2 / Fig. 2. Динамика грузооборота железнодорожного транспорта по РФ в 2021–2023 гг., млн тонно-км / Dynamics of railway transport cargo turnover in Russian Federation in 2021–2023, million ton-km

Источник / Source: разработано автором на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport> / developed by the author according to Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>

Грузооборот железнодорожного транспорта.

Рост железнодорожных грузоперевозок по России в 2022 и 2023 гг. полностью не компенсировал их сокращение вследствие уменьшения экспорта, вызванного санкционными ограничениями. В 2022 г. по сравнению с 2021 г. снижение его объема в нашей стране составило 3,7%, и в 2023 г. этот показатель практически не изменился. Но поскольку вследствие

переориентации грузопотоков на восточное направление существенно выросла протяженность маршрутов, грузооборот железнодорожного транспорта в 2022–2023 гг., по сути, остался на уровне 2021 г. (рис. 2).

По итогам 2022 и 2023 гг. доля железнодорожного транспорта в российских грузоперевозках снизилась на 15,5%. Произошло перенаправление грузопотоков на Дальний Восток, а также по транспортному

коридору «Север — Юг» в порты Азовского и Черного морей. Возвращению показателей на уровень 2021 г. препятствует низкая пропускная способность железнодорожных путей в Дальневосточном регионе.

Как никогда востребован этот вид грузоперевозок при доставке товаров в РФ из Китая, что приводит к повышенному спросу на подвижной состав и порожнее оборудование, а также к нехватке места в товарных поездах, следующих из КНР. Транзит грузов из Китая в Европу через Россию продолжается [3].

Грузооборот автомобильного транспорта. Вследствие меньшей привязки к инфраструктуре в нашей стране среди прочих видов грузового транспорта преобладает автомобильный — так, в 2022 г. его доля в грузоперевозках по России увеличилась с 68,5 до 78,7%, а в 2023 г. — снизилась до 72,0%. Несмотря на сокращение импортных поставок вследствие санкций, в позапрошлом году объем автомобильных перевозок вырос на 11,3%, в прошлом — еще на 0,6% (рис. 3).

Въезд российского грузового автотранспорта на территорию ЕС ограничен, тогда как европейским перевозчикам ввозить товары в Россию по-прежнему можно. Благодаря этому торговые связи с Европой (через Польшу, прибалтийские страны и Финляндию) сохраняются, но о прежней интенсивности грузопотока на северо-западном направлении речи нет. Увеличились сроки доставки

из Европы, усложнился фрахт и найм подвижного состава, возросли логистические риски, ухудшилась их управляемость [4].

Российский автотранспорт может свободно въезжать на территорию Китая, однако соперничать по скорости с контейнерными железнодорожными перевозками не получается — время доставки из Китая в Москву составляет 3–4 недели, сборный груз едет еще дольше — до 40 суток. Еще неделю можно простоять в очередях на загрузку/перегрузку и на въезд в Китай.

Грузооборот морского транспорта. На морской транспорт России приходится небольшая доля доставленных грузов: в 2021 г. — всего 24,4 млн тонн при общем объеме, равном 8,1 млрд тонн. В 2022 г. морской грузооборот вырос на 12,7%, в 2023 г. — уже на 21,1%, что обеспечивалось увеличением грузоперевозок в каботажном плавании. Основными бассейнами являются Балтийский, Азово-Черноморский и Дальневосточный. Одной из альтернатив отправки российских углеводородов на международные рынки мог бы стать Северный морской путь (от Сахалина до Мурманска) [5]. Динамика грузооборота морского транспорта по России в 2021–2023 гг. показана на рис. 4.

Морской транспорт обеспечивал примерно две третьих перевозок отечественного импорта и экспорта, поэтому бойкот со стороны иностранных судовладельцев стал весьма чувствительным. От

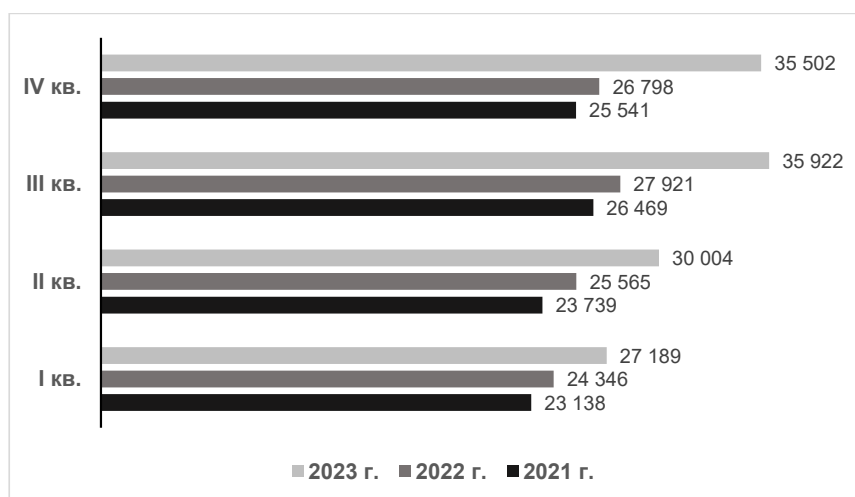


Рис. 3 / Fig. 3. Динамика грузооборота автомобильного транспорта по РФ в 2021–2023 гг., млн тонно-км / Dynamics of road transport cargo turnover in Russian Federation in 2021–2023, million ton-km

Источник / Source: разработано автором на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport> / developed by the author according to Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>

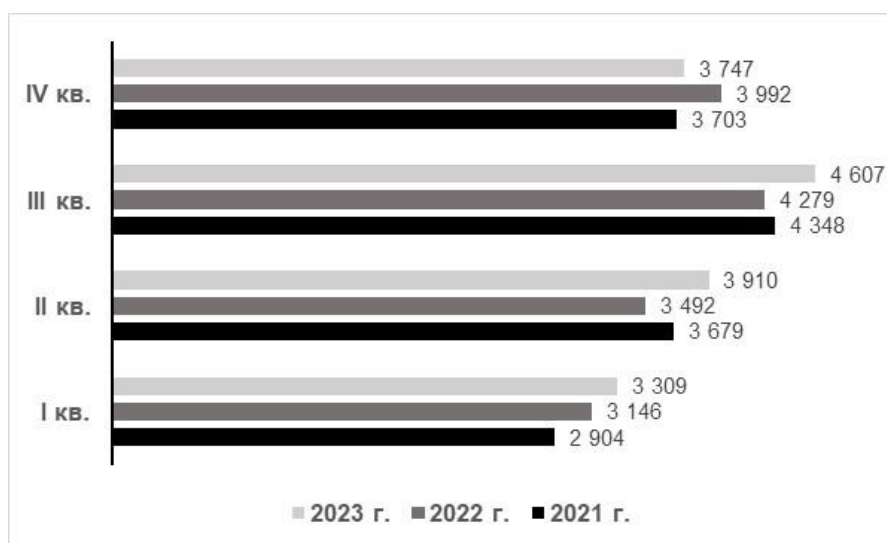


Рис. 4 / Fig. 4. Динамика грузооборота морского транспорта по РФ в 2021–2023 гг., млн тонно-км / Dynamics of maritime transport cargo turnover in Russian Federation in 2021–2023, million ton-km

Источник / Source: разработано автором на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport/> / developed by the author according to Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>

российских грузов отказались почти все судоходные корпорации-гиганты: A.P. Moller-Maersk Group (Маэрск, Дания), Mediterranean Shipping Company, MSC (МСК, Швейцария-Италия), Harpag-Lloyd (Харпаг-Ллойд, Германия), CMA CGM Group (СиЭмЭй СиДжиЭм, Франция), Ocean Network Express (Океанский сетевой экспресс, Сингапур-Япония), Yang Ming — YML (Ян Мин, Тайвань), на долю которых суммарно приходится около 80% международных морских контейнерных перевозок [6]. Наложён запрет на заход российских кораблей в европейские порты.

Однако возможности возить грузы морем все-таки сохранились — так, например, продолжается сотрудничество с китайской компанией China COSCO Shipping (Чина Коско Шиппинг), осуществляющей 13% мировых морских контейнерных перевозок, и южнокорейской фирмой Sinokor Merchant Marine (Синокор Мерчант Марин) с обширной географией деятельности в Юго-Восточной Азии. Кроме того, доставки морем из портов Китая во Владивосток осуществляют свыше 30 компаний, в числе которых SITC Container Lines (Гонконг), Hua Xin Container Lines (Китай) и др.

Что касается ведущих отечественных морских контейнерных перевозчиков, то их мощности ограничены, но разработка внешнеторговых морских путей все-таки имеет место. Функционируют порты на Черном море, Тихом океане, Охотском и Япон-

ском морях, прокладываются маршруты через порты Ирана и Каспийское море. Под санкциями ЕС оказалась российская морская транспортная инфраструктура, включая гавани Новороссийска, Ленинградской области, Большой порт Санкт-Петербурга. Несмотря на это, морские ворота работают, принимая поставки из Турции, стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока, Африки, Латинской Америки и др.

Грузооборот воздушного транспорта. Доля авиационного транспорта в нашей стране очень невелика — в 2021 г. она составила около 0,02% в суммарном объеме российских грузоперевозок. И именно авиационная отрасль сильнее всего пострадала от санкций. Европейские воздушные пути были полностью закрыты для России, в результате чего отечественные грузовые авиаперевозки в 2022 г. сократились на 62% (с 1,48 до 0,56 млн тонн), а в 2023 г. — еще на 17% (до 0,47 млн тонн).

Логистические компании переориентировались на новые авиамаршруты — например, через Турцию, ОАЭ и Китай или через Гонконг и Корею; грузы также отправляют авиарейсами через Таджикистан, Армению, Узбекистан.

Динамика грузооборота воздушного транспорта по России в 2021–2023 гг. представлена на рис. 5.

2. Обострение инфраструктурных проблем, среди которых перебои с локомотивной тягой, нехватка вагонов и контейнеров, ограниченность

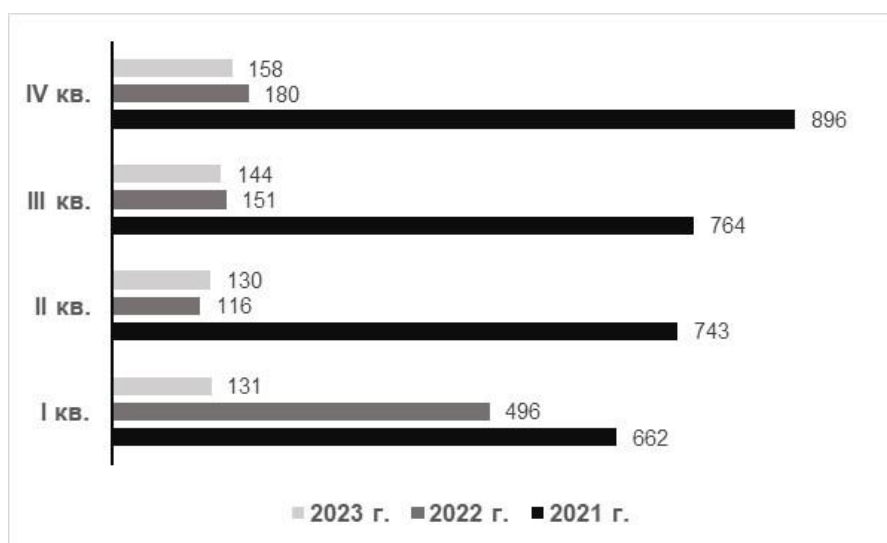


Рис. 5 / Fig. 5. Динамика грузооборота воздушного транспорта по РФ в 2021–2023 гг., млн тонно-км / Dynamics of air transport cargo turnover in Russian Federation in 2021–2023, million ton-km

Источник / Source: разработано автором на основе данных Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport/> / developed by the author according to Rosstat data. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport/>

портовых и перевалочных мощностей, задержки погрузки и выгрузки, дефицит транспорта для вывоза грузов из портов, низкая пропускная способность приграничных автомобильных пунктов, а также отсутствие транспортных возможностей для обеспечения бесперебойных доставок из Восточной Азии, неготовность инфраструктуры Каспия и Дальнего Востока к перенаправлению логистических потоков, неспособность сотрудников логистических служб к работе в нестандартных ситуациях.

3. Доминирование на российском рынке комплексных 3PL-услуг (хранение, комплектация, доставка) вследствие:

- переориентации вектора отечественной внешней торговли с западного на восточное направление, где в основном работают мультимодальные логистические схемы;
- осуществления грузоперевозок в два плеча (т.е. с перецепкой или перегрузкой на границе), что предполагает комплекс услуг и привлечение нескольких подрядчиков;
- у 3PL-операторов большие возможности для обхода международными платежными ограничений.

4. Прочие тенденции проявляются по нескольким направлениям:

- распространение электронной коммерции, развитие российского рынка доставки интернет-заказов, переориентация российских логистов на внутренний рынок вследствие замены исчезнувших

или заметно подорожавших импортных товаров отечественными;

- сокращение прямого взаимодействия между производителями и заказчиками в ходе логистических операций, связанных с движением подпадающей под санкции сложной продукции;
- появление на рынке логистических услуг новых игроков — в период неопределенности повышаются шансы небольших компаний найти свою рабочую нишу, поскольку крупные корпорации не всегда готовы к быстрой перестройке и смене бизнес-парадигмы, в то время как новички мобильны и полны энтузиазма;
- «контейнеризация» перевозок — экспорт из России цветных металлов, руды, зерна и других продуктов теперь по большей части производится в контейнерах и осуществляется через Дальний Восток;
- рост спроса на сборные грузы вследствие перехода на небольшие по объему и более частые заказы, происходящего из-за появления новых некрупных поставщиков и снижения покупательского спроса;
- высокая востребованность доставки «до двери», сложности с управлением движением заказов, рост количества дистрибьютеров;
- увеличение числа «фулфилмент»-операторов (предлагающих комплекс услуг на «последней миле»), т.е. расширение сопутствующих операций (взаимодействие с клиентом, сборка, упаковка

и отправка посылки, контроль доставки и т.п.), выполнение которых все чаще отдается на аутсорсинг;

- ухудшение возможности стратегического планирования внешнеторговых логистических операций и управления цепями международных поставок.

ДИЗАЙН, МЕТОДЫ, ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Последовательность и содержание этапов исследования представлены на рис. 6.

1. По результатам кабинетного исследования, в основе которого сочетание таких подходов, как компьютерный контент-анализ, классификация и описание, индукция, дедукция, обобщение, аналогия, наблюдение и сравнение, сформирована информационная база. В нее вошли научные статьи и труды научно-практических конференций, онлайн публикации, содержащие мнения специалистов и посты практикующих профессионалов в соцсетях, а также интернет-медиа файлы, материалы экспертных сессий и консалтинговые отчеты по следующим тематическим направлениям:

- аналитика — о трендах и перспективах российских внешнеэкономических и логистических практик;

- национальная логистическая отрасль под влиянием антироссийских санкций, попытки логистической блокады и изоляции России;

- статус-кво российской логистики и УЦП, меры по поддержанию внешнеэкономических связей России (перестройка логистических сетей, поиск партнеров, освоение новых грузовых маршрутов и транспортных схем);

- инновационные контексты российской логистики и УЦП, цифровое развитие отечественных логистических операторов, цифровизация управления цепями поставок в Россию;

- концепция «экологистика», минимизация воздействия логистической деятельности на окружающую среду.

Критерии отбора указанных материалов — это соответствие ключевым словам, актуальность (публикация в 2022 и 2023 гг.), достоверность и надежность (значительный опыт работы в сфере логистики и УЦП, а также хорошая экспертная репутация их авторов).

2. На основании полученных сведений:

- составлен сценарий глубинного интервью с экспертами и подготовлен гайд — дорожная карта предстоящей беседы, где обозначены общая канва, основные логические блоки и опорные вопросы, намеченные для обсуждения;

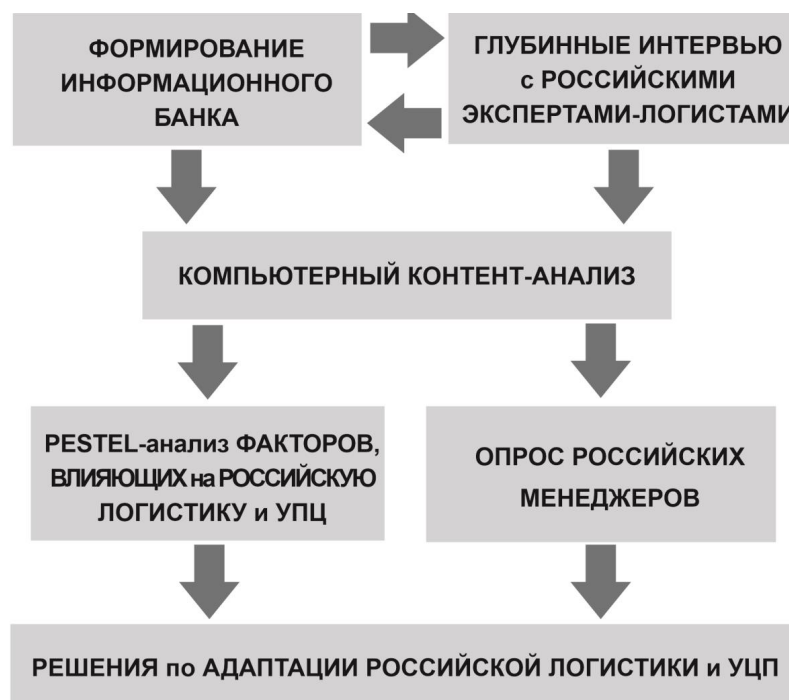


Рис. 6 / Fig. 6. Дизайн исследования / Research design

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

• в 2023 г. организована серия интервью с практикующими специалистами, в числе которых — директора по УЦП и руководители логистических подразделений и проектов с профессиональным опытом более 10 лет (см. *таблицу*).

3. С помощью программного продукта MAXQDA¹, в краткосрочном периоде не требующего приобретения пользовательской лицензии², проведена компьютерная структуризация и контент-анализ записей интервью, отобранных библиографических документов и текстовых интернет-файлов, что дало материал для PESTEL-анализа определяющих российскую логистику факторов и позволило сформировать свод актуальных решений по УЦП.

4. Выполнен PESTEL-анализ, центральными элементами которого стали политические, экономические, технологические и социальные аспекты, дополненные экологической и правовой составляющими, что позволило рассмотреть внешнее влияние на российскую логистику и УЦП.

5. В январе 2024 г. проведен опрос имеющих отношение к организации производственных закупок и снабжения руководителей и менеджеров российских компаний. От респондентов, в частности, требовалось по 10-балльной шкале оценить актуальность решений по УЦП, отобранных на предыдущих этапах исследования. Все 120 опрошенных являются слушателями или выпускниками программ дополнительного образования и MBA³.

ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА РОССИЙСКУЮ ЛОГИСТИКУ И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Условия работы российской логистики и УЦП обусловлены шестью группами факторов, которые оценены ниже в рамках PESTEL-анализа.

Политическая обстановка — внешнеполитический кризис, обмен санкциями между недружест-

венными государствами и Россией, угроза принятия мер по отношению к странам — потенциальным партнерам и «мостам», позволяющим России обходить санкционные ограничения, стала основным источником негативного воздействия на отечественную экономику, сжавшим рынок российских логистических услуг, усложнившим цепи поставок, увеличившим протяженность, сроки и стоимость грузоперевозок [7, 8].

Экономические условия. Ограничение работы отечественных компаний на внешних рынках, отказ в иностранном кредитовании и инвестициях в российские проекты, частичная заморозка российских активов за рубежом, разрушение международных хозяйственных альянсов и партнерств, замедление межбанковских операций и внешнеэкономической деятельности, — все это подрывает национальную экономику, снижает спрос на логистические услуги и затрудняет ведение бизнеса в этой сфере [9, 10].

Социальные обстоятельства являются неблагоприятными, что усложняет осуществление логистической деятельности в России, а именно:

- практически полная технологическая зависимость от участия человеческого фактора и ручного труда в большинстве логистических операций и работ, таких как погрузка/разгрузка, складирование, хранение, комплектация, доставка;
- нецелесообразность запуска цифровых проектов (роботизация, замена людей автоматами и т.п.), снижающих занятость работников в сфере логистики и УЦП, в преддверии ожидаемого сокращения рынка труда в России [11];
- применение изощренных мошеннических схем и способов нечестного обогащения (включая хищение грузов при транспортировке и во время хранения на складах), провоцируемое падением доходов населения.

Технологические ограничения и возможности. Лимит доступа россиян к западным ноу-хау, запрет на поставки в Россию оборудования, комплектующих, запчастей, расходных материалов, на импортозамещение которых уйдут годы, — все это отрицательно сказывается на хозяйственной деятельности в стране, включая ее логистический сектор [12]. Кроме того, вследствие эмбарго на поставки в Россию оборудования и технологий под угрозой оказался курс на цифровое развитие логистических компаний, поскольку вся необходимая элементная база (GPS-трекеры, RFID-датчики и многое другое) является импортной [13].

¹ Kuckartz U., Rädiker S. Analyzing qualitative data with MAXQDA. Cham: Springer International Publishing. 2019;290. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-15671-8.pdf>

² MAXQDA — Программное обеспечение для качественного анализа данных. Официальный сайт. URL: <https://www.maxqda.com/ru>

³ Погрешность оценена как $\sqrt{(Z^2 \cdot P(1-P) / n)} \times 100\%$, где n — размер выборки ($n = 120$); Z — нормированное отклонение (при доверительной вероятности 95% $Z = 1,96$); P — вариация для выборки. В наихудшем случае (когда $P = 50\%$) погрешность будет меньше 9%, что вполне приемлемо для данного исследования.

Таблица / Table

Профили проинтервьюированных экспертов / Profiles of interviewed experts

№	Позиция в организации / Position in the organization	Направление деятельности / Area of activity	Тема беседы / Topic of conversation
1	Руководитель группы импорта и сертификации консалтинговой компании Schneider Group	Услуги по выстраиванию всей логистической цепи по ходу движения товара: от поиска партнеров и поставщиков до решения вопросов доставки и таможенного оформления	Интегрированная международная логистика
2	Руководитель проектов в области внешнеторговой логистики	Проекты по поставке продовольственного сырья, высокотехнологичного оборудования, автоматизации и организации работы складов в Китае	Управление цепями международных поставок
3	Директор по оптимизации бизнес-процессов, руководитель проектного офиса ГК «Русский Сыр»	Управление логистическим направлением компании, включая автоматизацию логистических процессов. Разработка технических заданий для IT-специалистов, сопровождение выполнения	Закупочная, складская, транспортная логистика
4	Директор по УЦП ГК «Спекта»	УЦП в ритейле, на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности, металлургии и металлообработки	Транспортная логистика
5	Операционный директор компании «Грене Крамп»	Управление зарубежными закупками и сбытом в России	Вся логистика в одном процессе
6	Операционный директор компании Makita (Россия / СНГ)	Транспортная логистика (ж/д, море, авто, авиа), складская логистика, планирование, внешнеэкономическая деятельность, цифровая трансформация организации	Устойчивость цепочки поставок

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Экологическая ситуация характеризуется высокой зависимостью российской логистики от ископаемого топлива и энергозатратных технологий на фоне принятия европейской программы декарбонизации экономики и ужесточения международных требований экологической безопасности к производственно-хозяйственной и прочей деятельности, включая логистическую [14].

Юридический аспект охватывает широкий круг вопросов.

1. Регламентируемая постановлениями Правительства РФ государственная помощь российской логистической отрасли:

- докапитализация РЖД, на что выделено 485 млрд руб. из ФНБ России⁴;

- компенсации российским международным перевозчикам и автотранспортным компаниям, у которых конфискован подвижной состав и/или груз на территории объявивших санкции стран, на сумму 1,6 млрд руб.⁵;

⁴ Постановления Правительства РФ от 06.04.2022 № 602 «О приобретении за счет средств Фонда национального благосостояния привилегированных именных акций открытого акционерного общества «Российские железные дороги»». URL: <http://government.ru/docs/all/140239/>

⁵ Распоряжение Правительства РФ от 08.10.2022 № 2955-р. URL: <http://government.ru/news/46782/>

- финансирование федерального проекта «Развитие морских портов», на который в 2024 г. в бюджете заложено 2,8 млрд руб.⁶;

- поддержка воздушного транспорта⁷.

2. Усложнение договорных отношений с зарубежным элементом — вследствие санкционных режимов недружественных стран и повышенного внимания со стороны иностранных контролирующих органов контрагенты испытывают затруднения с выполнением внешнеторговых обязательств [15].

3. Нежелательность судебных разбирательств между сторонами (особенно из разных юрисдикций) в условиях санкций (в частности, из-за трудности привлечения иностранных консультантов и рисков отказа в признании и исполнении решений в недружественной стране) [16].

4. Фиксация определений электронных документов⁸ (товарно-транспортная накладная, сопроводительная ведомость, заказ-наряд и др.), важных для перехода российской логистики на электронный документооборот (который сдерживается из-за отсутствия государственной стандартизации и неимения цифровой подписи у большинства отечественных контрагентов).

Все рассмотренные факторы относятся к внешней по отношению к отечественной логистической отрасли среде. Их влияние во многом определяет текущие тренды российских логистических практик.

РЕЛЕВАНТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКОЙ ЛОГИСТИКОЙ И ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Полученная по итогам опроса сотрудников российских компаний оценка актуальности решений по адаптации российской логистики и УЦП к текущей ситуации представлена на рис. 7.

Ниже даны комментарии по содержанию и специфике применения каждого решения.

⁶ Морские вести России. URL: <https://morvesti.ru/analitika/1688/106558/>

⁷ Постановления Правительства РФ от 02.06.2022 № 1015 «О приобретении за счет средств Фонда национального благосостояния облигаций российских авиакомпаний». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202206030005>

⁸ Постановление Правительства РФ от 21.12.2022 № 2200 «Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом и о внесении изменений в пункт 2.1.1 Правил дорожного движения Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012230048>

Пересмотр нормативов запасов по ключевым позициям ассортимента и материалам, создание страховых запасов по дефицитным компонентам, отказ от использования комплектующих, которые без ущерба для свойств и качества продукции быстро заместить невозможно, — все это способствует обеспечению бесперебойной работы производственных предприятий.

Расширение параллельного импорта⁹ позволило отечественным предприятиям наладить новые цепочки поставок товаров, которые в стране не производятся. Сейчас европейский и североамериканский импорт идет в Россию через офшоры (ОАЭ, Гонконг и др.). Цепь продолжает совершенствоваться, что способствует снижению стоимости доставки.

Использование в договорах и контрактах защитных механизмов и юридических «хитростей», а именно:

- предусмотреть право на односторонний отказ от исполнения договора на случай введения санкционных запретов, касающихся одной из сторон;
- отнести санкционные ограничения к числу обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажор);
- ограничить курсовую разницу при указании цены в иностранной валюте [обозначить допустимый валютный коридор, привязаться к «безопасной» валюте (юань) или стоимости золота];
- избегать судебных разбирательств, минимизируя риски и последствия неисполнения договорных обязательств вследствие проблематичности реализации права на объективную судебную защиту в недружественных странах.

Переход к эластичной логистике и гибкому управлению цепями поставок, что означает намерение сделать логистические процессы более пластичными, а операции — более устойчивыми с целью в конечном счете обеспечить оптимизацию маршрутов, снижение затоваривания складов, улучшение контроля за ценами и рост эффективности логистической деятельности. Реализация данного

⁹ Федеральный закон от 28.06.2022 № 213-ФЗ «О внесении изменения в статью 18 Федерального закона “О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации”». 2022. URL: http://pravo.gov.ru/novye-postupleniya/federalnyy-zakon-ot-28-06-2022-213-fz-o-vnesenii-izmeneniya-v-statyu-18-federalnogo-zakona-o-vnesenii/?sphrase_id=7994



Рис. 7 / Fig. 7. Ранжирование актуальных решений в сфере российской логистики и управления цепями поставок, весовые % / Ranking of current solutions in Russian logistics and supply chain management, weight %

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

направления в значительной степени зависит от уровня цифрового развития компаний отрасли.

Инвестирование в цифровизацию логистики и УЦП, внедрение автоматизированных систем и освоение роботизированных технологий, призванных повысить эффективность складских, сервисных, транспортных и прочих логистических услуг, — все это меры цифрового развития логистических операторов и роботизации логистических процедур.

Цифровое развитие логистических операторов определяется освоением целого ряда инновационных технологий, а именно:

- *интернетом вещей*, что способствует оптимальному управлению движением автотранспорта и запасами на складах;
- *облачными вычислениями*, позволяющими централизовать всю аналитику по оптимизации логистики и УЦП;
- *искусственным интеллектом и машинным обучением* для обнаружения возможных проблем с логистикой и УЦП и предложений по их устранению;
- *штрихкодированием* — незаменимым инструментом отслеживания движения товаров по всей логистической цепочке;
- *блокчейном*, который служит регистром транзакций и обеспечивает сохранность конфиденциальных данных.

Реализация всех этих в полной мере востребованных современной логистикой технологий требует использования соответствующих электронных компонентов, свободный доступ к которым в настоящее время ограничен вследствие эмбарго на импорт в Россию микроэлектроники.

Роботизированная автоматизация логистических процедур на сегодняшний день сводится к участию автономных мобильных механизмов в операциях погрузки-выгрузки и применению беспилотных автотранспортных средств для перемещения грузов в пределах складов¹⁰. Все больше логистических операторов, чтобы сократить время обработки заказов и ускорить их доставку, а также снизить потребность в участии человека и свести к минимуму вероятность ошибок, применяют компьютерную аналитику и алгоритмы машинного зрения.

Применение процедуры таможенного склада, суть которой состоит в том, что перевозчик из Европы доставляет груз на ближайший к границе с Россией склад временного хранения, а российский транспорт забирает его и доставляет заказчику.

¹⁰ Использование дронов и квадрокоптеров, которые можно было бы рассматривать в качестве средств доставки на «последней миле», запрещено российским законодательством.

Смена «подданства». Поскольку отечественному автотранспорту запрещено въезжать на территорию ЕС, некоторые международные логистические компании с головным офисом в РФ перерегистрировались, формально став иностранными, которым ездить в Европу не возбраняется.

Повышение прозрачности цепей поставок позволит лучше отслеживать груз на пути его движения от поставщика к заказчику.

Приверженность принципам «зеленой» логистики предполагает последовательную реализацию комплекса мер по снижению загрязнения окружающей среды и сокращению углеродного следа. Современный бизнес следует экологическим правилам в первую очередь из имиджевых соображений — все клиенты сегодня хотят, чтобы продукт был экологически чистым, а его производство и доставка — «зелеными». Поскольку логистика занимается оптимизацией грузоперевозок и повышением эффективности транспортных систем (что также сказывается и на снижении вредных выбросов в окружающую среду), ее зону ответственности во многом отождествляют с обеспечением экологической безопасности в целом. Отсюда и концепция «зеленая логистика», подразумевающая гарантию не только «чистого» производства и поставки продуктов, но и их возврата на утилизацию после потребления, а также реализацию замкнутого цикла: производство, распределение, потребление, утилизация и переработка — в силу экологических соображений.

Выбор в пользу устойчивых решений. Смещение приоритетов от наименее затратных бизнес-схем и стратегий в сторону максимально прочных и гибких, сфокусированных на обеспечении способности системы поставок продолжать надежно функционировать под влиянием непредсказуемых внешних воздействий, легко и без сбоев адаптироваться к изменяющимся условиям, быстро и эффективно реагировать на возникающие риски.

Прокладка новых международных транспортных коридоров. Основным логистическим средством сглаживания санкционных ограничений стала организация грузовых транспортных потоков в Россию через третьи страны:

1) *Турцию*, ставшую сегодня основным хабом для импортных поставок в нашу страну. Делая по несколько рейсов в день, в Стамбул летают российские авиакомпании «Аэрофлот», Red Wings, «Икар», S 7. Также имеется два варианта проезда в Россию

из Турции автотранспортом: через Грузию или Иран и Азербайджан [17]. Поскольку пропускные пункты Верхний и Нижний Ларс перегружены и не всегда доступны в силу погодных условий, основной грузопоток идет по второму пути, что занимает примерно 20 суток. Кроме того, возможна доставка паромом из Турции в порты Краснодарского края;

2) *из Китая* в порты Дальнего Востока, а затем — по железной дороге в европейскую часть России (время доставки груза в Москву через Владивосток в среднем составляет 40–45 суток). Грузы из Китая могут также приходить в порты Новороссийска и Северо-Западные морские гавани. Прямые авиарейсы из Китая в Россию осуществляют авиакомпании «Аэрофлот», «Волга-Днепр», Air China, «Хайнанские авиалинии», «Сычуанские авиалинии»;

3) *в Индию, Иран, на Ближний Восток, в Северную Африку*, которые связывает с Россией транспортный коридор «Север — Юг», сочетающий морские, железнодорожные и автомобильные пути суммарной длиной более 7 тыс. км и включающий три маршрута: через Азербайджан, Казахстан и Туркменистан, Каспий [18, 19]. По всем трем направлениям наблюдается устойчивый рост перевозок, ограниченный инфраструктурными возможностями, для расширения которых нужно модернизировать порт Астрахани, железную дорогу и портовые терминалы в Иране, а также приграничные пропускные пункты и шоссейные трассы в Азербайджане, Дагестане и Калмыкии.

Переориентация российского экспорта на южные и восточные направления. Так, ведущие металлургические предприятия России (ООО «ЕВРАЗ», ПАО «Мечел», ПАО «Северсталь», Группа компаний «ДиПОС»), ранее экспортировавшие в страны ЕС, теперь ведут поставки в Азию, на Ближний Восток и в Северную Африку. Российская нефтегазовая отрасль также переориентировалась и развивает логистическую инфраструктуру в странах Востока, что позволит существенно увеличить импортные потенциалы последних.

Освоение Северного морского пути в качестве альтернативного маршрута для доставки грузов в Россию и нефтегазового экспорта ограничивается коротким периодом навигации, трудностью ледовой проводки и отсутствием регулярных рейсов [20]. К тому же на сегодняшний день у России недостаточно танкерных мощностей, а морские перевозки не могут развиваться из-за запрета на страхование российских судов.

Трансформация логистических цепочек в сторону мультимодальной структуры подразумевает сочетание морских, железнодорожных и автомобильных перевозок. Так, практикуется вариант не прямой карго-доставки, в основе которого комбинация автомобильного и авиационного транспорта: самолетом, как можно ближе к границе России, с последующей перегрузкой на автомобиль. И наоборот. Например, из Китая — автотранспортом в Хабаровск или Владивосток, а оттуда самолетом в Москву. Такой стыковочный рейс длится 7–10 суток, снижение издержек по сравнению с прямой доставкой из Китая составляет 15–20%.

Категорийное управление закупками¹¹ используется как способ повышения эффективности снабжения и сокращения затрат компании.

Организация внутреннего производства и импортозамещение позволяют сократить цепочки поставок.

Прочие решения [21–25]:

- *цифровая трансформация и автоматизация процесса снабжения* для улучшения планирования потребности, повышения эффективности работы с поставщиками и сокращения затрат;
- *смена стратегии управления запасами* — создание запасов на всякий случай (англ. Just in Case) вместо пополнения точно в срок (англ. Just in Time);
- *уберицизация* — совместное использование ресурсов участников цепи поставок на основе стандартизации номенклатурных данных и интеграции системных решений;
- *привлечение европейских перевозчиков*, которое осложняется тем, что далеко не все готовы совершать рейсы в Россию, поскольку груз часто задерживается на границе и достаточно велика вероятность, что на него не выдадут сертификат;
- *освоение альтернативных источников поставок*, выход на новых вендоров и дистрибьютеров;
- *совершенствование контроля перемещения перевозимых груз автотранспортных средств*;
- *введение проактивного подхода к управлению рисками*, в основе которого — прогнозирование менеджерами по закупкам и специалистами по поставкам возможных сценариев развития рыночной ситуации;

¹¹ Консолидация разрозненных потребностей подразделений компании в единый глобальный контракт.

- *обновление автопарков* за счет российских и китайских большегрузных машин (FAW, DongFeng) и постепенный отказ от грузовиков западного производства (Man, Mercedes, Scania), обслуживание которых стало затруднительно;

- *отправка контейнеров в полувагонах* (вместо фитинговых платформ), которую запустил и развивает холдинг РЖД;

- *развитие «холодовой» логистики* — совершенствование мер по обеспечению необходимых температурных и других условий для сохранения кондиций продукта по дороге от производителя к потребителю;

- *следование ESG-принципам* при проектировании транспортно-складских цепей.

ВЫВОДЫ

Совместный анализ информационной базы, экспертных мнений и результатов опроса специалистов позволил увидеть произошедшие в российской логистике и УЦП в 2022–2023 гг. ключевые трансформации, идентифицировать основные тенденции и выбрать актуальные решения.

Выделено три определяющих аспекта: перемены в международной торговле и динамика внутреннего рынка; цифровизация, автоматизация процессов, появление нового софта, электронных систем и оборудования; экологический фактор. Результаты анализа комплексного влияния указанных аспектов составляют научную новизну исследования.

Теоретический вклад состоит в обнаружении того, что новой реальностью для российских логистических практик стала деглобализация. Тем не менее организовать доставку грузов в нашу страну сегодня по-прежнему реально, причем из любой точки земного шара, но с использованием обходных путей, что, безусловно, влияет на сроки, риски и цену.

Прикладная значимость исследования заключается в выявлении основных драйверов, трендов и векторов перестройки российской логистики по состоянию на 2023 г. Также практически важной является оценка основных тенденций, выявление рисков и возможностей, рассмотрение и анализ стратегических решений в сфере отечественной логистики и УЦП.

Показано, что текущие тренды преобразуют данную отрасль (или сектор) в направлении большей гибкости и лучшей адаптивности к изменяющимся условиям.

Подтверждено, что создание и освоение новых логистических схем, несмотря на большие временные и трудовые затраты, оказались вполне осуществимы — у российских специалистов получилось переориентировать цепи поставок и перенаправить товарные потоки. При этом многие логистические системы и схемы поставок строятся с нуля и «доводятся» уже по ходу использования.

Ограничения применимости результатов. Любой из факторов влияния на российскую логистику и УЦП может измениться, и ранее сделанные выводы потребуют ревизии. Кроме того, полученные оценки могут оказаться недостаточно универсальными, поскольку строятся на мнениях узкой группы экспертов и ограниченной выборки респондентов. В этой связи следует продолжать мониторинг российского рынка логистических услуг, плотно работать с экспертами в данной области и практиками российского бизнеса, чтобы вовремя вносить изменения в логистические решения и корректировать УЦП.

Продолжение исследований в первую очередь предполагает отслеживание важных для отечественной логистики и УЦП процессов и событий, среди которых:

- политико-экономическая динамика, оказывающая прямое влияние на тренды, работу и решения в сфере российской логистики и УЦП;
- освоение новых транспортных коридоров и логистических путей, развитие транспортно-логистической инфраструктуры страны;
- создание специализированных программных продуктов и сервисов;
- новые возможности, которые открывают цифровизация бизнес-процессов и искусственный интеллект;
- ужесточение экологических принципов и требований.

Кроме того, важно изучать влияние текущих событий и вызовов на международную логистику и глобальные цепи поставок.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Одинцова Е.В. Влияние антироссийских санкций на логистику и внешнеэкономическую деятельность. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2023;(2):73–79. DOI: 10.24412/2072–8042–2023–2–73–79
2. Коваленко Е.И., Локтионова Е.В. Трансформация международной логистики в России в условиях санкций. *Экономика и предпринимательство*. 2023;(1):104–107. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.019
3. Куренков П., Харитонов М., Захаров А., Калинина Е. Влияние санкций коллективного запада на транспортную логистику Российской Федерации. *Логистика*. 2023;(1):10–13. DOI: 10.54959/22197222_2023_01_10
4. Жуковская И.Ф., Бутырева Т.В. Транспортно-логистическая отрасль России в условиях новых санкций. *Экономика и предпринимательство*. 2022;(4):438–441. DOI: 10.34925/EIP.2022.141.4.078
5. Gunnarsson B., Lasserre F. Supply chain control and strategies to reduce operational risk in Russian extractive industries along the Northern Sea route. *Arctic Review on Law and Politics*. 2023;14:21–45. DOI: 10.23865/arctic.v14.4052
6. Workman H. T., Dalaklis D., Ávila-Zúñiga-Nordfjeld A. Russia/Ukraine military conflict: Discussing the maritime element of the confrontation. *American Yearbook of International Law*. 2022;1(1):730–798. DOI: 10.12681/ayil.33050
7. Doński-Lesiuk J. Geopolitical changes in Central and Eastern Europe after February 24, 2022 — a logistics perspective. *Gospodarka Materialowa i Logistyka = Material Economy and Logistics Journal*. 2022;74(6):20–28. DOI: 10.33226/1231–2037.2022.6.3
8. Gaur A., Settles A., Väättänen J. Do economic sanctions work? Evidence from the Russia-Ukraine conflict. *Journal of Management Studies*. 2023;60(6):1391–1414. DOI: 10.1111/joms.12933
9. Mahlstein K., McDaniel C., Schropp S., Tsigas M. Estimating the economic effects of sanctions on Russia: An allied trade embargo. *The World Economy*. 2022;45(11):3344–3383. DOI: 10.1111/twec.13311
10. Куренков П.В., Сафронова А.А., Варгуни В.И. и др. Влияние экономических санкций на промышленную логистику Российской Федерации. *Социально-экономический и гуманитарный журнал*. 2022;(3):16–28. DOI: 10.36718/2500–1825–2022–3–16–28
11. Баширина Е.Н., Рахимов Д.Р. Безработица в Российской Федерации в условиях санкций. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2023;(1–1):169–172. DOI: 10.24412/2500–1000–2023–1–1–169–172

12. Ratten V. The Ukraine/Russia conflict: Geopolitical and international business strategies. *Thunderbird International Business Review*. 2023;65(2):265–271. DOI: 10.1002/tie.22319
13. Сухов Н. С. Место России в международной системе рейтинга эффективности развития логистики на основе технологий цифровой экономики. *Транспортное дело России*. 2023;(1):14–16. DOI: 10.52375/20728689_2023_1_14
14. Спиридонов Д. В. Новые экологические реалии в свете антироссийских санкций. *Право и государство: теория и практика*. 2023;(1):83–87. DOI: 10.47643/1815–1337_2023_1_83
15. Дроздова М. А. Актуальные вопросы международно-правового регулирования сотрудничества в сфере транспорта и логистики в Азиатско-Тихоокеанском регионе. *Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право*. 2022;24(4): 4–34. DOI: 10.24866/1813–3274/2022–4/24–34
16. Росенко М. И. Международные морские грузоперевозки РФ в условиях санкций: правовые и политические аспекты вызовов и угроз. *Право и государство: теория и практика*. 2023;(3):57–61. DOI: 10.47643/1815–1337_2023_3_57
17. Gabrielyan H. Turkey as a transport hub: Vision strategy for integrating regional infrastructures and services. *Journal of Political Science: Bulletin of Yerevan University*. 2022;1(1):11–29. DOI: 10.46991/JOPS/2022.1.1.011
18. Khobragade V., Nim A. K. International North-South transport corridor: Mapping vulnerabilities and possibilities for India. *World Affairs*. 2022;26(3):40–52.
19. Dhyani A. Russia and Iran new route bypassing western sanctions. *The Geopolitics*. Jan. 10, 2023. URL: <https://thegeopolitics.com/russia-and-iran-new-route-bypassing-western-sanctions/>
20. Hermann R. R., Lin N., Lebel J., Kovalenko A. Arctic transshipment hub planning along the Northern Sea Route: A systematic literature review and policy implications of Arctic port infrastructure. *Marine Policy*. 2022;145:105275. DOI: 10.1016/j.marpol.2022.105275
21. Покровская О. Д., Воробьев А. А., Мигров А. А. и др. Альтернативная логистика Российской Федерации в условиях западных санкций. *International Journal of Advanced Studies*. 2022;12(4):111–134. DOI: 10.12731/2227–930X-2022–12–4–111–134
22. Чернухина Г. Н., Каманина Р. В. Перспективы фулфилмента в логистике маркетплейсов. *Вестник Академии: Научный журнал Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы*. 2022;(4):18–27. DOI: 10.51409/v.a.2022.12.04.002
23. Голубчик А. М., Пак Е. В. Некоторые моменты логистики параллельного импорта в Россию. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2022;(10):27–37. DOI: 10.24412/2072–8042–2022–10–27–37
24. Бекмурзаев И. Д., Серб В. Я., Волкова А. А. Проблемы и перспективы развития рынка холодной логистики. *Индустриальная экономика*. 2023;(1):27–32. DOI: 10.47576/2712–7559_2023_1_27
25. Покровская О. Д. Ответ российской логистической системы на вызовы западных санкций: обход или нивелирование? *Бюллетень результатов научных исследований*. 2022;(4):48–73. DOI: 10.20295/2223–9987–2022–4–48–73

REFERENCES

1. Odintsova E. V. The impact of anti-Russian sanctions on logistics and foreign economic activity. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik = Russian Foreign Economic Journal*. 2023;(2):73–79. (In Russ.). DOI: 10.24412/2072–8042–2023–2–73–79
2. Kovalenko E. I., Loktionova E. V. The Russian international logistics transformation under sanctions pressure. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2023;(1):104–107. (In Russ.). DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.019
3. Kurenkov P., Kharitonova M., Zakharov A., Kalina E. The impact of sanctions of the collective West on transport logistics of the Russian Federation. *Logistika = Logistics*. 2023;(1):10–13. (In Russ.). DOI: 10.54959/22197222_2023_01_10
4. Zhuckovskaya I. F., Butyreva T. V. Russian transport and logistics industry under new sanctions. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2022;(4):438–441. (In Russ.). DOI: 10.34925/EIP.2022.141.4.078

5. Gunnarsson B., Lasserre F. Supply chain control and strategies to reduce operational risk in Russian extractive industries along the Northern Sea route. *Arctic Review on Law and Politics*. 2023;14:21–45. DOI: 10.23865/arctic.v14.4052
6. Workman H. T., Dalaklis D., Ávila-Zúñiga-Nordfjeld A. Russia/Ukraine military conflict: Discussing the maritime element of the confrontation. *American Yearbook of International Law*. 2022;1(1):730–798. DOI: 10.12681/ayil.33050
7. Doński-Lesiuk J. Geopolitical changes in Central and Eastern Europe after February 24, 2022 — a logistics perspective. *Gospodarka Materialowa i Logistyka = Material Economy and Logistics Journal*. 2022;74(6):20–28. DOI: 10.33226/1231–2037.2022.6.3
8. Gaur A., Settles A., Väättänen J. Do economic sanctions work? Evidence from the Russia-Ukraine conflict. *Journal of Management Studies*. 2023;60(6):1391–1414. DOI: 10.1111/joms.12933
9. Mahlstein K., McDaniel C., Schropp S., Tsigas M. Estimating the economic effects of sanctions on Russia: An allied trade embargo. *The World Economy*. 2022;45(11):3344–3383. DOI: 10.1111/twec.13311
10. Kurenkov P. V., Safronova A. A., Vargunin V. I., et al. Economic sanctions impact on industrial logistics in the Russian Federation. *Sotsial'no-ekonomicheskii i gumanitarnyi zhurnal = Socio-Economic and Humanitarian Magazine*. 2022;(3):16–28. (In Russ.). DOI: 10.36718/2500–1825–2022–3–16–28
11. Bashirina E. N., Rakhimov D. R. Unemployment in the Russian Federation under sanctions. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023;(1–1):169–172. (In Russ.). DOI: 10.24412/2500–1000–2023–1–1–169–172
12. Ratten V. The Ukraine/Russia conflict: Geopolitical and international business strategies. *Thunderbird International Business Review*. 2023;65(2):265–271. DOI: 10.1002/tie.22319
13. Sukhov N. The place of Russia in the international rating system of the efficiency of development of logistics based on the technologies of the digital economy. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*. 2023;(1):14–16. (In Russ.). DOI: 10.52375/20728689_2023_1_14
14. Spiridonov D. V. New environmental realities in the light of anti-Russian sanctions. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika = Law and State: The Theory and Practice*. 2023;(1):83–87. (In Russ.). DOI: 10.47643/1815–1337_2023_1_83
15. Drozdova M. A. Current issues of international legal regulation of cooperation in the field of transport and logistics in the Asia-Pacific region. *Aziatsko-Tikhookeanskii region: ekonomika, politika, pravo = Pacific Rim: Economics, Politics, Law*. 2022;24(4): 4–34. (In Russ.). DOI: 10.24866/1813–3274/2022–4/24–34
16. Rosenko M. I. International sea cargo transportation of the Russian Federation under sanctions: Legal and political aspects of challenges and threats. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika = Law and State: The Theory and Practice*. 2023;(3):57–61. (In Russ.). DOI: 10.47643/1815–1337_2023_3_57
17. Gabrielyan H. Turkey as a transport hub: Vision strategy for integrating regional infrastructures and services. *Journal of Political Science: Bulletin of Yerevan University*. 2022;1(1):11–29. DOI: 10.46991/JOPS/2022.1.1.011
18. Khobragade V., Nim A. K. International North-South transport corridor: Mapping vulnerabilities and possibilities for India. *World Affairs*. 2022;26(3):40–52.
19. Dhyani A. Russia and Iran new route bypassing western sanctions. The Geopolitics. Jan. 10, 2023. URL: <https://thegeopolitics.com/russia-and-iran-new-route-bypassing-western-sanctions/>
20. Hermann R. R., Lin N., Lebel J., Kovalenko A. Arctic transshipment hub planning along the Northern Sea Route: A systematic literature review and policy implications of Arctic port infrastructure. *Marine Policy*. 2022;145:105275. DOI: 10.1016/j.marpol.2022.105275
21. Pokrovskaya O. D., Vorob'ev A. A., Migrov A. A., et. al. Alternative logistics of the Russian Federation in the conditions of Western sanctions. *International Journal of Advanced Studies*. 2022;12(4):111–134. (In Russ.). DOI: 10.12731/2227–930X-2022–12–4–111–134
22. Chernukhina G. N., Kamanina R. V. Fulfillment prospects in the logistics of marketplaces. *Vestnik Akademii: Nauchnyi zhurnal Moskovskoi akademii predprinimatel'stva pri Pravitel'stve Moskvy = Academy's Herald: Scientific Journal of Moscow Academy of Entrepreneurship under Government of Moscow*. 2022;(4):18–27. (In Russ.). DOI: 10.51409/v.a.2022.12.04.002
23. Golubchik A. M., Pak E. V. Parallel imports to Russia: Certain aspects of logistics. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik = Russian Foreign Economic Journal*. 2022;(10):27–37. (In Russ.). DOI: 10.24412/2072–8042–2022–10–27–37

24. Bekmurzaev I.D., Serbs V. Ya., Volkova A.A. Problems and prospects for the development of the cold logistics market. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*. 2023;(1):27–32. (In Russ.). DOI: 10.47576/2712–7559_2023_1_27
25. Pokrovskaya O.D. Russia logistic system response to Western sanctions challenges: Bypass or leveling? *Byulleten' rezul'tatov nauchnykh issledovaniy = Bulletin of Scientific Research Results*. 2022;(4):48–73. (In Russ.). DOI: 10.20295/2223–9987–2022–4–48–73

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Кирилл Вячеславович Симонов — кандидат экономических наук, MBA, доцент кафедры маркетинга экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия
Kirill V. Simonov— Cand. Sci. (Econ.), MBA, associate professor of the Chair of Marketing of Department of Economics of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-8171-3787>
kirill.simonov.msu@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 18.10.2023; после рецензирования 05.02.2024; принята к публикации 11.03.2024.
Article was submitted on 18.10.2023, revised on 05.02.2024, and accepted for publication on 11.03.2024.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The author read and approved the final version of the manuscript