

Горский Михаил Михайлович
Московская международная академия

Трансформация и адаптация логистики к вызовам нестабильной внешней среды предприятия

Аннотация. Логистика является ключевым звеном в цепочке поставок предприятия, особенно в условиях нестабильной внешней среды, такой как изменения рыночной конъюнктуры, геополитические риски, изменения законодательного регулирования. В статье рассмотрены факторы, оказывающие влияние на современную ситуацию на рынке логистики России. Также рассмотрены основные ограничения российской логистики в условиях западных санкций и представлены ключевые элементы адаптивных стратегий управления рисками. Кроме того, автором определены основные пути выхода из сложившегося кризиса, требующие комплексного подхода, включающего внедрение современных технологий, стратегическое планирование, управление рисками и обучение персонала.

Ключевые слова: нестабильная внешняя среда, санкционная политика, адаптация логистики, перспективы развития.

Gorsky Mikhail Mikhailovich
Moscow International Academy

Transformation and adaptation of logistics to the challenges of an unstable external environment of the enterprise

Annotation. Logistics is a key link in the company's supply chain, especially in an unstable external environment, such as changes in market conditions, geopolitical risks, and changes in legislative regulation. The article considers the factors influencing the current situation in the Russian logistics market. The main limitations of Russian logistics in the context of Western sanctions are also considered and the key elements of adaptive risk management strategies are presented. In addition, the author identifies the main ways out of the current crisis that require an integrated approach, including the introduction of modern technologies, strategic planning, risk management and staff training.

Keywords: unstable external environment, sanctions policy, adaptation of logistics, development prospects.

В последние годы экономические санкции против Российской Федерации стали одной из важных тем международных отношений. Санкции затронули различные секторы экономики, включая финансы, энергетику и оборону. В ответ на введение санкций Европейским Союзом, США, Канадой, Австралией и Норвегией в 2014 году, Россия предприняла контрмеры в виде продовольственного эмбарго. Это эмбарго ограничивало ввоз широкого спектра продуктов из данных стран и было направлено на поддержку отечественного сельского хозяйства и развитие внутреннего производства. Основные категории, попавшие под эмбарго, включали: мясо и мясные продукты (включая колбасы); рыбу и морепродукты; овощи и фрукты; молочную продукцию [1].

В 2022 году Россия продлила эмбарго на импорт определенной сельскохозяйственной продукции до 2024 года [2]. Единственным исключением стала молочная сыворотка для детских смесей, что подчеркивает важность обеспечения социально значимых продуктов. Продление эмбарго свидетельствует о намерении страны

продолжать политику поддержания внутреннего производства и независимости от импорта. Российская Федерация не раскрывает данные по поставкам в полном объеме, что затрудняет анализ текущих изменений и их непосредственных последствий. Данные же от международных организаций, таких как Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО), имеют существенный временной лаг. На данный момент наиболее актуальные данные представлены только по состоянию на 2022 год [3].

На современном этапе развития экономики каждый субъект хозяйствования сталкивается с необходимостью самостоятельного принятия решений и обеспечения собственной устойчивости в условиях глобальной конкурентной среды и экономической нестабильности. Одной из ключевых сфер, влияющих на успех и эффективность хозяйственной деятельности, является логистика. Логистическое обеспечение играет важнейшую роль в оптимизации потоковых процессов, связанных с закупками, производством, распределением и продажей продукции.

Цель исследования заключается в изучении современной ситуации на российском логистическом рынке и выработке рекомендаций по выходу из сложившегося логистического кризиса.

1. Влияние санкций и геополитических факторов на современную ситуацию на рынке логистики России

Современная логистическая система России представляет собой сложно организованную и многогранную инфраструктуру, обеспечивающую перемещение товаров, услуг и информации внутри страны и за её пределами. Основные вызовы и тенденции, характерные для данной сферы, во многом определяются внешнеэкономическими факторами, технологическими изменениями и внутренними потребностями рынка. В настоящее время влияние санкций и геополитических факторов высоко.

Во-первых, это ограничения на импорт и экспорт. Санкционные меры, введенные против России, существенно повлияли на логистические цепочки. Ввоз определенных товаров оказался под запретом, что вызвало необходимость поиска новых поставщиков и рынков сбыта [4]. Например, европейские и американские товары стали недоступны, и вынуждено увеличилось сотрудничество с азиатскими странами.

Во-вторых, изменение транспортных маршрутов. Закрытие некоторых традиционных маршрутов и воздушного пространства привело к необходимости разработки альтернативных путей доставки. В частности, активизировалось использование железнодорожного транспорта через Казахстан и Китай [4]. Кроме того, по мнению авторов

В-третьих, ужесточение финансовых условий. Ограничение на проведение международных платежей и использование определенных финансовых инструментов также усложнило логистические операции и требовало новых подходов к расчетам и финансированию [5].

2. Адаптация логистических систем в условиях санкций

В условиях экономических санкций, наложенных на Российскую Федерацию, адаптация логистических систем и эффективное управление товародвижением становятся критически важными задачами для предприятий. Санкции затрагивают многочисленные аспекты хозяйственной деятельности, включая импорт и экспорт товаров, доступ к международным транспортным логистическим маршрутам и финансовым услугам. В данной ситуации предприятиям необходимо оперативно пересматривать свои логистические стратегии и внедрять инновационные решения для поддержания стабильного функционирования и конкурентоспособности. Санкции имеют несколько ключевых воздействий на систему логистики в России, что представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные ограничения российской логистики в условиях западных санкций

Стоит сказать, что для преодоления вызовов, связанных с санкциями, компании могут использовать разные стратегии. Так, по мнению автора Зинкевич В.В. [6]: «Разработка и использование адаптивных стратегий управления рисками становится критической в условиях санкций. Это включает в себя регулярную оценку рисков, разработку планов бизнес-контингентности и резервирование ресурсов для минимизации воздействия санкций на основные операции предприятия». Автор статьи согласен с данным утверждением. В условиях санкций компании вынуждены адаптироваться и разрабатывать стратегические подходы к управлению рисками, чтобы минимизировать негативное влияние на их операции и сохранить конкурентоспособность.

Рассмотрим подробнее ключевые элементы адаптивных стратегий управления рисками:

1. Регулярная оценка рисков, включающая постоянный мониторинг изменений. Компании должны постоянно анализировать текущую внешнеэкономическую ситуацию, включая изменения в санкционном режиме и геополитические факторы. Кроме того, использование аналитических инструментов и методов для прогнозирования потенциальных рисков позволяет заранее принимать корректирующие меры.

2. Разработка планов бизнес-контингентности (планирование на случай чрезвычайных ситуаций):

2.1 Разработка сценариев. Создание нескольких сценариев развития событий, включая наиболее неблагоприятные варианты, и подготовка соответствующих действий.

2.2. Обучение персонала. Проведение регулярных тренировок и обучения для сотрудников, чтобы они знали, как действовать в нестандартных ситуациях.

2.3. Гибкость в операциях (альтернативные поставщики). Создание цепочек поставок с несколькими альтернативными поставщиками, чтобы уменьшить зависимость от одного источника.

2.4 Логистическая диверсификация. Разработка дополнительных маршрутов и логистических решений, включая использование различных видов транспорта и портов.

3. Резервирование ресурсов (финансовое резервирование):

3.1 Создание резервных фондов. Формирование финансовых резервов для покрытия непредвиденных расходов, связанных с санкциями и изменениями в логистике.

3.2 Диверсификация инвестиций. Вложение средств в различные активы и валюты для минимизации финансовых рисков.

3.3 Материальные запасы (стокирование товаров). Создание запасов критически важных материалов и товаров для предотвращения перебоев в производстве и поставках.

3.4 Инфраструктурные запасы.: Инвестирование в дополнительные складские мощности и транспортные средства.

4. Расширение рынков. Активное исследование новых рынков сбыта и заключение договоров с новыми партнерами для диверсификации экспортных потоков.

5. Инновации и технологии (решения в области ИТ). Внедрение новых информационных систем для управления логистикой и цепочками поставок, что позволяет лучше контролировать и оптимизировать процессы.

6. Импортозамещение. Разработка и производство собственного оборудования и технологий для уменьшения зависимости от иностранных поставок.

3. Перспективы выхода из сложившегося логистического кризиса

Современная логистическая система России испытывает существенные трудности в силу множества факторов, включая санкции, пандемию COVID-19 и геополитические изменения. Однако несмотря на все вызовы, существуют значительные перспективы для стабилизации и дальнейшего развития логистического сектора. Рассмотрим основные пути выхода из нынешнего кризиса, требующие комплексного подхода.

Во-первых, по мнению автора, это диверсификация логистических маршрутов и партнеров, развитие альтернативных маршрутов. Ярким примером является Транссибирский маршрут [7] и Северный морской путь [8].

Ярким примером является нацпроект «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры» ставит перед собой амбициозные задачи по увеличению пропускной способности ключевых железнодорожных магистралей России, таких как Байкало-Амурская (БАМ) и Транссибирская железнодорожные магистрали (Трансиб), а также сокращению сроков доставки транзитных контейнерных грузов.

Также, важным в контексте рассматриваемого вопроса является федеральный проект «Развитие Северного морского пути» (СМП), направленный на укрепление транспортного коридора, проходящего через Арктику. Этот проект учитывает стратегическое значение СМП для национальной экономики, социальной сферы, и международного сотрудничества. Он включает такие амбициозные планы, как [8, 9]:

1. Инфраструктурное развитие. В ключевых точках маршрута, таких как Мурманск, Архангельск, Сабетта, Дудинка и Певек, разрабатываются комплексные планы по улучшению портовых сооружений. Это включает инфраструктуру для перевалки грузов, логистики и поддерживающих услуг.

2. Развитие ледокольного флота. Проекты атомных и дизель-электрических ледоколов: Планируется строительство новых ледоколов, включая атомные ледоколы нового поколения. Они будут обеспечивать круглогодичное сопровождение судов по СМП, а также выполнять функции по спасению и мониторингу.

3. Экономическое стимулирование и инвестиционная привлекательность. Разработаны программы государственных и частных инвестиций, направленные на стимулирование привлечения как государственных, так и частных инвестиций для финансирования проектов, связанных с развитием СМП.

4. Навигационное обеспечение и безопасность. Спутниковое обеспечение и системы мониторинга: Внедрение продвинутых навигационных и спутниковых систем для обеспечения безопасности и точности судоходства в условиях сложной арктической обстановки.

5. Техническое и технологическое развитие. Ведутся исследования и разработки в области автономных и дистанционно управляемых судов, что может значительно повысить безопасность и экономическую эффективность использования СМП.

6. Социально-экономическое развитие регионов. Новые рабочие места и развитие регионов: Реализация проекта способствует созданию новых рабочих мест и развитию социальной инфраструктуры в приарктических регионах.

7. Экологическая устойчивость. Внедрение систем экологического мониторинга для отслеживания воздействия на окружающую среду и принятия своевременных мер по защите экосистемы.

Стоит отметить, что Федеральный проект «Развитие Северного морского пути» является долгосрочной стратегической инициативой, направленной на превращение СМП в высокоэффективный и безопасный международный транспортный коридор. Успешная реализация проекта неминуемо приведет к укреплению экономического потенциала Российской Федерации, развитию арктических регионов и значительному увеличению объема международных перевозок через Арктику.

Не менее важным видятся перспективы расширения сотрудничества с новыми партнерами. На азиатском рынке это углубление торговых отношений с Китаем, Индией, Южной Кореей и Японией. Кроме того, это развитие связей с Ближним Востоком и Африкой. Турция, Иран и страны Персидского залива становятся важными партнерами в области логистики и торговли.

Во-вторых, по мнению автора, важным является внедрение передовых технологий и инноваций. Например, внедрение автоматизированных систем управления цепочками поставок (SCM), транспортом (TMS) и складами (WMS).

Также важны такие новые технологии, как блокчейн, благодаря которым операции прозрачны и безопасны, что позволяет улучшить контроль над грузопотоками и снизить риски мошенничества.

В-третьих, это усиление государственной поддержки и частные инициативы. К таким инициативам можно отнести:

1. Государственные программы и субсидии. Государственная поддержка проектов развития транспортной инфраструктуры, включая финансовую и организационную помощь.

2. Регуляторные послабления: Уменьшение бюрократических преград и стимулирование инвестиций в логистический сектор.

3. Частные инвестиции и партнерства. Кооперация государства и частных компаний в вопросах финансирования и управления логистическими проектами.

4. Привлечение иностранных инвесторов: Создание благоприятных условий для инвестирования в логистическую инфраструктуру и технологии.

В-четвертых, это образование и квалификация кадров. Необходимо развивать образовательные программы путем создания и поддержки специализированных курсов и программ в области логистики и управления цепочками поставок. Также важно сотрудничество с университетами и колледжами.

По мнению автора, перспективы выхода из сложившегося логистического кризиса напрямую зависят от скоординированных усилий государства, бизнеса и образовательных учреждений. Адаптация к новым условиям, активное внедрение цифровых технологий, модернизация инфраструктуры и развитие новых торговых маршрутов могут стать ключевыми факторами успеха. Эти меры помогут не только преодолеть текущие трудности, но и создать устойчивую и конкурентоспособную логистическую систему в России.

Адаптация логистических систем в условиях санкций – это сложный и многоуровневый процесс, требующий оперативного и стратегического подхода. Компании должны быть готовы к постоянному мониторингу ситуации, быстрому принятию решений и внедрению инновационных решений для поддержания устойчивости бизнеса. Эффективное управление товародвижением помогает предприятиям не только выжить в условиях неопределенности, но и найти новые возможности для роста и развития.

Санкции оказали значительное воздействие на российскую систему логистики, вызвав необходимость в адаптации и перестройке существующих механизмов. Однако эти

вызовы также открывают новые возможности для развития внутреннего рынка и установления более глубоких связей с дружественными странами. Расширение географии торговли и инвестиций в инфраструктуру помогут России создать более устойчивую и независимую логистическую систему в долгосрочной перспективе.

Современная российская логистика является динамично развивающейся отраслью, которая активно адаптируется к вызовам и использует новые технологии для повышения эффективности. Несмотря на внешнеэкономические ограничения и сложные условия, российские компании находят новые пути развития и укрепления своих позиций на внутреннем и международном рынках.

Список источников

1. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Белолипецкая А.Е., Боброва Е.А., и др. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами. Монография. – Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2020.
2. Ананченкова П.И. Человеческие ресурсы в системе обеспечения предприятия. Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 12. С. 3-12.
3. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Анализ потребностей малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в программах бизнес-образования. Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 4. С. 78-91.
4. Мачек М.И. Логистические риски в условиях санкций. / М.И.Мачек, В.В.Тонконог // Вестник ГМУ им. адмирала Ф.Ф.Ушакова, г.Новороссийск, №3 (48) 2024. С.68-70.
5. Макушева А. Организация мультимодальных перевозок в новых реалиях. / А.Макушева, В.В.Тонконог // Вестник ГМУ им. адмирала Ф.Ф.Ушакова, г.Новороссийск, №3 (48) 2024. С.53-56
6. Тонконог В.В. Развитие интеллектуальной транспортной системы Северного морского пути / В.В. Тонконог, В.А. Коробкин // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф.Ф. Ушакова. — №3. — 2022. С.67-73.
7. Тонконог В.В. Исследование особенностей организации перевозок грузов по северному морскому пути: логистические преимущества и оценка эффективности контейнерных перевозок / В.В.Тонконог, К.В.Конфино // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – №8 (146).
8. Савелюк А.Д. Производственные мощности и их влияние на качество логистических услуг / А.Д.Савелюк, В.В.Тонконог // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф.Ф.Ушакова. 2024. №2(47) с. 75-77
9. Головань Т.В. Единое информационное пространство цифровой логистики в мультимодальных транспортных системах / Т.В.Головань, В.В.Тонконог // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов / Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, г. Санкт- Петербург , 5 ноября 2021 г. – Санкт-Петербург: ООО «ИРОК» 2021 – С.170-175.
10. Vlasov A., Stanovskikh A. Logistic support of competitiveness of an industrial enterprise//Journal of Monetary Economics and Management – 2022.- No. 1.- pp.30-37.

Информация об авторе

Горский Михаил Михайлович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Mikhail Mikhailovich Gorsky, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia