

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.99.68.007

## **Роль логистики в развитии экономики России в условиях внешних ограничений**

### **Гузельбаева Гульшат Талгатовна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра управления корпоративными финансами,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
420111, Российская Федерация, Казань, ул. Кремлевская, 18;  
e-mail: guzelbaeva@rambler.ru

### **Матвеева Елена Сергеевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра муниципального менеджмента  
Казанский государственный архитектурно-строительный университет,  
420043, Российская Федерация, Казань, ул. Зеленая, 1;  
e-mail: 2148824@mail.ru

### **Новиков Дмитрий Сергеевич**

Кандидат технических наук, доцент,  
кафедра государственного управления и кадровой политики,  
Московский городской университет управления Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: novikovds72@mail.ru

### **Поминова Александра Ивановна**

Кандидат технических наук, доцент,  
кафедра государственного управления и кадровой политики,  
Московский городской университет управления Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: pomaliv@mail.ru

### **Сафина Роза Саимовна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра муниципального менеджмента,  
Казанский государственный архитектурно-строительный университет,  
420043, Российская Федерация, Казань, ул. Зеленая, 1;  
e-mail: rosa\_safina@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассмотрены и проанализированы проблемы импортозамещения в условиях антироссийских санкций, а также инструменты развития российской экономики под влиянием санкций. Определены факторы современного развития логистики в России, имеющиеся проблемы и ожидаемые перспективы. Авторами предложены направления решения некоторых из выявленных проблем, причем наиболее приоритетным является повышение и расширение уровня компетенций персонала, задействованного в этой сфере. Делается вывод о положительном влиянии санкций на развитие. Осуществлен анализ существующих тенденций в сфере логистики (развивающийся аутсорсинг, увеличение доли электронной коммерции). Рассмотрена трансформация менеджмента логистических процессов, перспективы и значение транспортно-логистической отрасли для страны. Показана необходимость оптимального администрирования логистической деятельности с ориентацией на интегрированное представление цепи поставок, что подразумевает не столько изменение характера коммуникативного взаимодействия всех уровней и участников процесса, сколько реинжиниринг самих логистических процессов и системы планирования. Изучены особенности и перспективы развития отечественной логистики в современных реалиях, возможности и результат внедрения новых цифровых и аддитивных технологий, неизбежность создания виртуальных логистических организаций. Авторы акцентируют внимание на острой необходимости изменений сложившихся в России постулатов о содержании логистических функций, алгоритмов и составляющих логистических процессов, а также возможностей диспетчеризации всех видов потоков.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Гузельбаева Г.Т., Матвеева Е.С., Новиков Д.С., Поминова А.И., Сафина Р.С. Роль логистики в развитии экономики России в условиях внешних ограничений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 54-67. DOI: 10.34670/AR.2022.99.68.007

**Ключевые слова**

Логистика, логистический комплекс, логистические инновации, перспективы логистики, глобализация, аутсорсинг, логистические технологии, PL-провайдеры, санкции.

**Введение**

За последнее время Российская Федерация оказалась подвержена массовым санкциям со стороны целого ряда стран и отдельных организаций.

Различные эксперты в области экономики высказывают двойственное отношение к санкциям: одни считают, что последние оказывают негативное воздействие на экономику страны, а другие, напротив, полагают, что санкции побуждают большинство отраслей России развиваться без вмешательства иностранных государств [Россия в цифрах, www]. Пока ежедневно россияне и предприятия ощущают на себе экономическое влияние санкций.

Среди приоритетных задач, которые необходимо решить для внедрения новой экономической модели, на первое место можно поставить реиндустриализацию на основе

формирования и быстрого развития интеллектуально емкого производства. Необходимо воссоединение науки и образования, развитие институтов совладения, развитие общественных отношений с равными для всех стартовыми социально-экономическими условиями. Немаловажным вопросом внедрения и функционирования новой экономической модели является повышение эффективности логистической системы.

Сфера логистики охватывает не только грузоперевозки и складское хозяйство, сегодня это доктрина управления потоками, в арсенал которой прочно входит IT-индустрия и глобальные сети. IT-составляющая коренным образом увеличивает эффективность всей деятельности, и главным трендом в настоящее время является электронная логистика, основу которой составляют онлайн-транзакции.

### Основная часть

Последствия введенных санкций распространились на многие отрасли экономики: ощущается некоторый недостаток привычных товаров и услуг, не всегда обоснован рост цен. Так, например, доля импортных лекарственных препаратов превышала 70% российского рынка, что позволило максимально быстро выявить необходимые возможности развития отечественного фармацевтического рынка с минимальной зависимостью от импорта [Официальный сайт Федеральной таможенной службы, [www](http://www.fedtax.ru)].

До недавнего времени картина наиболее значимых поставщиков для нашей страны по долям общего импорта выглядела следующим образом: Азия – выше 25%; страны ЕС – 10,3%; США – около 15%;

Основная статья импорта – оборудование, машины, станки. Наиболее существенным поставщиком товаров из Азии является Китай, однако и из стран ЕС доставлялось довольно много товаров как для населения, так и промышленности. Значимая доля того, что нас окружает, – это товары именно европейского производства.

После введения санкций стабильность России пошатнулась, потому что состояние экономики и потоки иностранных инвестиций взаимообусловлены. Влияние санкций распространилось также на денежную политику страны: изменился курс национальной валюты, структура экспорта, а также цены на углеводороды, были введены и продолжают вводиться новые запретные меры в отношении российского банковского сектора, осуществляется массовое замораживание счетов российских резидентов.

2022 год оказался достаточно напряженным для российской экономики и неудивительно, что в это время ее нестабильность была настолько ярко выраженной.

За прошедший период действия санкций политики и экономисты разошлись во мнении по оценке экономического ущерба, нанесенного России. Существует мнение, что экономические санкции могут не только нанести непоправимый урон нашей стране, а даже напротив – оказать существенное положительное влияние на динамику развития некоторых отраслей и сфер экономики. Так, большинство россиян (78%) полагают, что санкции, введенные рядом стран, в большей степени нанесли вред им самим, нежели России. Кроме того, более 50% граждан уверены, что санкции окажут заметное положительное влияние на экономику России, и в данный момент не замечают каких-то критических последствий [Транспорт, [www](http://www.transport.ru)].

Актуальность трансформации именно логистики в России состоит в том, что довольно существенные расстояния разделяют производителей и потребителей товаров. Общее

состояние и перспективы развития транспортной инфраструктуры пока являются сдерживающими аспектами в масштабе национальной экономики.

В силу своего геополитического положения Россия традиционно одновременно ориентирована на Запад и Восток, при этом до недавнего времени западное направление все-таки преобладало. Вместе с тем восточное направление – географически более близкий нам регион, кроме того, это динамично развивающийся рынок, один из немногих, открытый в настоящее время к сотрудничеству. Однако стоит отметить, что чрезмерная ориентация на Восток, в частности на китайский рынок, в недалекой перспективе может поставить страну в чрезмерную зависимость от Китая. Уже сейчас на Китай приходится до 20% всего импорта, то есть именно этот восточный сосед играет роль основного поставщика в Россию, опережая страны ЕС и даже всю совокупную торговлю со странами СНГ. Лучшим вариантом развития событий может стать расширение экспорта из России в Китай, а не превращение нашей страны только в потребителя товаров последнего [Официальный сайт Федеральной таможенной службы, www].

Для реализации этой задачи остро необходима перестройка экономики. Сложившаяся ситуация с санкциями, как прямыми, так и обратными, представляет собой отличный шанс для российской экономики освободиться от непомерно высокой внешней зависимости. Реализация данного прогноза для России стала бы наиболее предпочтительной, но на это потребуются мобилизация практически имеющихся ресурсов и времени, а главное – взвешенной политики.

Для нивелирования влияния санкций на уровень и качество жизни россиян государству следует принять как минимум следующие меры:

- привлечение внутренних инвестиций во все сектора экономики, создание оптимальных условий для функционирования и развития бизнеса, с учетом сложившихся реалий;
- выделение главным приоритетом логистической составляющей в трансформации экономики;
- стимулирование процессов импортозамещения в стране;
- мотивация прикладной и фундаментальной научной деятельности, неуклонное развитие инновационной составляющей во всех сферах производства товаров и услуг, повышение качества образования.

Выше было отмечено, что крупнейшим поставщиком товаров в Россию являются также страны ЕС. В настоящее время импорт из этих стран снизился в разы, что достаточно показательно. С российского рынка полностью ушли крупные европейские транспортные компании. Перевозчики из других стран, поддерживающих санкции, тоже в большинстве отказываются работать с российскими компаниями.

Условно весь бизнес можно разделить на четыре категории [Показатели, характеризующие импортозамещение в России, www].

Первая категория представлена монодистрибьюторами брендов («Фольксваген», «Адидас» и «Лореаль»), остановившими свою деятельность в России. Эти продавцы закупали готовые товары за границей и реализовывали их в нашей стране.

Вторая – это мультибрендовые дистрибьюторы, продающие в большинстве европейскую технику. В данный момент они пытаются доставлять продукцию различными путями через другие страны (Казахстан, Турцию или страны Азии).

Третья категория – компании, которые реализовывали товары в разных пропорциях как европейских или американских, так и китайских производителей (например, интернет-

магазины электроники). Сейчас они считают приоритетной для себя продукцию китайских производителей.

К четвертой можно отнести российские компании, которые работают с отечественными поставщиками (сеть гипермаркетов Hoff), сейчас активно развиваются, захватывая позиции, оставленные ушедшими иностранными конкурентами.

Многим компаниям придется пересматривать свои стратегические и тактические планы. Не так давно бизнес предпочитал одного поставщика и максимизировал поставки для получения крупных оптовых скидок. Сейчас же более эффективно распределить заказы между несколькими поставщиками, несмотря на возрастающие при этом издержки, с целью минимизировать зависимость от одного партнера в случае каких-либо проблем.

Экспорт ставших привычными товаров на данный момент практически полностью остановился. На территории стран ЕС российским и белорусским транспортным компаниям запретили работать, кроме того, закрыты и транзитные перевозки.

Логистика в России сейчас сильно меняется, и многие компании оказались не готовы к таким резким и глобальным изменениям. Выключились все логистические маршруты, и цепочки по европейскому направлению практически порваны, они на данный момент не функционируют или находятся в беспорядочном состоянии. При невозможности их стабилизации приходится разрабатывать другие направления и осваивать новые рынки.

Естественно, все это существенно определяет стоимость перевозок, поскольку логистические издержки являются важной составляющей конечной стоимости товара. Цены на перевозки значительно увеличились. Это связано с разницей курсов валют, уменьшением километража прохождения машин, вызванным простоями на пограничных переходах, и уменьшением необходимого количества подвижного состава на определенных направлениях [Решетников спрогнозировал возвращение экономики России к росту в 2024 году, [www](http://www)].

Удорожание перевозок – это общая тенденция последних лет. Сыграл тут свою роль и ковид.

С европейским же направлением работали многие отечественные логистические компании. В Европу уходило сырье и готовые изделия, оттуда привозились импортные товары, рынок активно развивался. При этом каждая компания имела штат водителей, менеджеров, логистов. Отечественные предприниматели в кризисных условиях перестраиваются на страны СНГ, Азию, перевозки по России. Небольшим компаниям, полностью зализингованным, это будет тяжело: не просто сходу перестроиться на новые маршруты. При этом уже увеличился грузопоток с Китаем, многие компании переключаются на Китай, Казахстан, Армению и Грузию. Однако нужно искать другие рынки сбыта/поставщиков, новые маршруты, рынки и страны.

Возникшие в России логистические проблемы вызваны как внутренними, так и внешними факторами. Недружественные страны существенно ограничили перевозки по своим территориям. Трансграничный грузооборот стал в большей степени наземным, если позволяют характеристики груза. Это, в свою очередь, вызвало масштабную модернизацию внутрироссийских логистических цепочек и маршрутов.

Таким образом, введенные санкции заметно стимулируют трансформацию логистики в России: начинают действовать ранее не применяющиеся маршруты движения товаров и сопутствующие им потоки (внутри страны – в Крым, международные – в страны Азии Латинской Америки); логистические компании постоянно оптимизируют свою рыночную

стратегию; возникла потребность в квалифицированных специалистах со знаниями в области ИТ, свободно ориентирующихся в современных принципах организации логистики.

До недавнего времени в России развивалась обширная торговля с Европой, обладающей более развитой логистической системой, и российский логистический бизнес не делал заметных попыток в повышении конкурентоспособности [Транспорт, www].

В отличие от европейских, большинство компаний в Африке, Азии, Латинской Америке не имеют необходимого уровня развития логистики. Отечественной логистике придется взять на себя ответственность за работу с новыми партнерами. Хотя и в отечественной логистической системе есть ряд нерешенных проблем: диспропорции в развитии транспортной инфраструктуры страны из-за территориальных и структурных различий; невысокое качество существующих транспортных услуг, неудовлетворительное состояние или отсутствие приемлемых дорог в некоторых регионах страны; низкий уровень экспорта транспортных услуг, в том числе неэффективное использование имеющегося транзитного потенциала; недостаточный технологический уровень транспортной безопасности и производственно-технической базы транспорта в целом; слабый уровень развития производства тары и упаковки.

Развитие внутренней логистики тормозится серьезным дисбалансом в распределении населения по территории страны и в уровне сосредоточенности в населенных пунктах объектов производства товаров или услуг. Решение указанных проблем требует комплексного подхода.

Если еще недавно Россия могла как-то устранять пробелы в производственных или технологических цепочках за счет необходимого импорта, то сегодня приходится самостоятельно выстраивать недостающие фрагменты цепей на основе импортозамещения, что бросает осязаемый вызов всему научно-технологическому потенциалу страны.

По оценкам специалистов, снижение импорта к концу 2022 года может достичь 50%. Не менее основательное будет и сокращение экспорта, причем в большей мере из-за нарушения логистических цепочек. Сокращение ВВП России может составить 5-6% [Эффективность экономики России, www].

Для решения задач импортозамещения и защиты суверенитета страны критически важно опережающее развитие науки. Необходима активная структурная и пространственная политика в Азиатской России. Путь к новому индустриальному обществу невозможен без учета структуры и пространства России.

Среди проблем развития Азиатской России, которые следует решать, стоит отметить низкую связанность экономики отдельных субъектов России, необходимость ликвидировать слабую транспортную доступность значительной части ее территории.

На данный момент величина логистических издержек в России – одна из самых высоких в мире, и она составляет около 20% ВВП, тогда как в Китае – 15%, а в странах ЕС – не выше 7-8 %. Такое различие в показателях может быть объяснено протяженностью нашей территории и, как следствие, меньшей эффективностью логистической системы [Транспорт: грузовые перевозки, пассажирские перевозки, www].

До недавнего времени многие компании не уделяли достаточного внимания повышению эффективности их логистики, все усилия сосредоточивались на производственно-технических проблемах. На сегодняшний день лишь незначительная часть организаций пользуется услугами специализированных логистических компаний на постоянной основе. В основном большинство предприятий традиционно предпочитают задействовать свой

собственный транспорт, а доля аутсорсинга в общем объеме транспортных услуг крайне незначительна.

Как показывает практика, наиболее эффективным инструментом стимулирования экономического роста становится логистика, а в нашей стране потенциал повышения эффективности логистической системы просто грандиозен. Результатом здесь станет еще и повышение транспортной доступности отдельных регионов, рост туристической и инвестиционной привлекательности, сглаживание демографических дисбалансов населения по территории страны.

Пока же степень развития отечественной логистики профессиональным сообществом оценивается чрезвычайно низко, что подтверждает ее 99 место в международном рейтинге (представлен 160 странами). Уровень конкуренции в настоящее время на рынке транспортно-логистических услуг оценивается как высокий. В отрасли осуществляют деятельность около 4 тыс. организаций. Конкуренция среди основных действующих участников рынка усиливается, и не только за клиентов, но и за высококвалифицированный персонал. На первый план выходят логистические организации, которые не просто оказывают качественный сервис по выгодной стоимости, но и предоставляют дополнительные ценности от сотрудничества. На рынке будут происходить слияния, а также уход компаний, не имеющих значительного запаса финансовой прочности [Статистика. Бизнес России, www].

Наиболее перспективными направлениями для российского бизнеса могут стать рынки Индии, Турции, ОАЭ, Ирана, Кореи и даже Малайзии.

Снижение затрат отечественной экономики на логистику с 20% от ВВП до среднемирового уровня способствует высвобождению финансовых ресурсов в объеме порядка 10 трлн рублей. Однако этому мешает низкое качество услуг транспортировки и их ассортимент, недостаточный масштаб и развитость логистических компаний, нехватка и уровень компетенций персонала [Транспорт, www]. Первоочередными мерами, не требующими крупных финансовых вложений, являются: проектирование новых маршрутов, логистических схем; создание общей базы логистических компаний; внедрение в сферу логистики информационных технологий.

Замедлить трансформацию логистики в России могут не только внешние, но и внутренние факторы. К наиболее существенным внутренним факторам можно отнести недостаток инвестиционных возможностей для развития инфраструктуры; отсутствие отечественных провайдеров логистических услуг высокого уровня; недостаточную квалификацию персонала в сфере логистики; избыточное администрирование.

Отдельного внимания заслуживает усиление интеграции IT-систем и повышение качества планирования всех логистических операций. Для быстрой и полноценной трансформации необходимы не только общие стремления участников рынка, но и максимальные усилия органов государственной власти. Использование существующих современных цифровых информационных технологий позволяет стремительно, без существенных усилий, адаптировать любую систему под меняющиеся индивидуальные предпочтения потенциальных и имеющихся заказчиков.

Общемировые процессы глобализации, широкое внедрение и использование IT, робототехники позволяют существенно оптимизировать издержки и значительно сократить величину логистических цепей. Результатом развития и внедрения инновационных IT, формирования сетевых коммуникационных систем передачи данных явился переход на новый уровень логистического аутсорсинга. Особенность, отличающая появляющихся 5PL-

провайдеров от остальных, состоит в том, что их деятельность осуществляется исключительно в глобальной сети Интернет. Итогом концентрации таких провайдеров на многокомпонентных цепях поставок является метаморфоза обслуживаемой системы в ИТ-управляемую, связывающую в реальном времени потребителей и поставщиков. Для достижения технологического превосходства Европейский Союз инвестирует значительные ресурсы в функционирование и развитие глобальных ИТ, а также в формирование единой, общей логистической системы на своем пространстве. Успешное воплощение этих стратегических идей подтолкнет к распространению 5PL-провайдеров во всем континенте. На эти реалии необходимо обратить пристальное внимание руководителям российских предприятий и государству при разработке своих стратегий.

В прогнозе неминуемо сворачивание только сборочных производств, которые по своей сути тормозят технологическое развитие, что наряду со снижением количества занятых сотрудников обусловит потребность в высококвалифицированных специалистах, способных работать на предприятиях более сложного цикла. Эти и другие инновации сложно осуществить без сотрудничества с существующими проектно-конструкторскими бюро, инновационными центрами и специализированными институтами. Кроме того, не получится без проблем выстроить необходимую логистическую инфраструктуру за периметром нашей страны.

По оценкам Минэкономразвития, экономика России перейдет к росту в 2024 году. В 2022 году можно ожидать сокращения ВВП на 6-11%, в 2023 году оно будет не таким серьезным, а к докризисным уровням производства страна вернется к 2030 году [Решетников спрогнозировал возвращение экономики России к росту в 2024 году, [www](#)].

Существующие в результате введения санкций ограничения логистики уже оказали свое влияние на цепи поставок в России. Компании вырабатывают свои механизмы перенаправления транспортных потоков. Остро необходима перестройка логистики, изменения условий работы в текущих условиях и выход за пределы логистики 2PL.

В последнее время достаточно серьезно меняется логистика: приходится прилагать больше усилий во всех сегментах перевозок; в поиске новых транспортных коридоров; балансировки и диспетчеризации логистических схем; решения вопросов с себестоимостью.

Значимым на данном этапе является формирование централизованной функции государства, согласующего между собой все виды транспорта, для решения транспортных задач путем сквозного планирования. Недопустимо медленно формируются новые транспортные схемы, все пока решается методом проб и ошибок, чего допускать нельзя.

Развитие должно идти поступательно – перескочить сразу с 2PL до 5PL практически нереально. Решение не может быть одномоментным, за счет внедрения популярных блокчейнов, экосистем и т.п. Профессиональному сообществу необходимо дорасти до высоких уровней логистики, поскольку существует определенная нормативно-правовая среда, определяющая взаимоотношения участников. Прежде чем достичь 4PL, требуется качественная отладка системы, структуризация условий ведения бизнеса, доработка нормативных актов и регламентов.

Существенно трансформируются основные условия поставок. Обычно грузоотправитель для тотального контроля стоимости товара отслеживал и издержки доставки до места назначения. В настоящее время эта ответственность делегируется профессиональному сообществу логистов.



Международная терминология применяет следующие обозначения компаний, осуществляющих логистический сервис: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL [Транспорт, www]. PL – party logistics (англ.) дословно переводится как «сторона логистики».

1PL-провайдер (инсорсинг, внутренняя логистика на предприятии) – это производитель, осуществляющий самостоятельно доставку своего товара адресату груза. С усложнением и повышением требований к логистическим операторам уровень 1PL уходит в прошлое.

2PL-провайдер (частичный логистический аутсорсинг) обеспечивает доставку товаров лишь на заранее обозначенном участке логистической цепи (довольно актуальны в России, поскольку большинство владельцев грузов не имеет собственного транспорта).

3PL-провайдер (комплексный логистический аутсорсинг) – специализированная компания, которой отдается на аутсорсинг вся или значительная доля процессов. В перечень услуг, как правило, входит упаковка, непосредственно транспортировка и экспедирование товара, его хранение и управление складскими запасами.

4PL-провайдер (интегральная логистика) выступает посредником между производителем и его партнерами. Этот провайдер имеет высокий уровень вовлеченности в бизнес-процессы своего клиента и играет роль соединительного звена между производителем и другими провайдерами логистических услуг, управляя курьерскими, экспедиторскими и складскими услугами. Многие 4PL-провайдеры предлагают собственное специализированное программное обеспечение.

Уже сегодня успешно работают 5PL-провайдеры («виртуальная» логистика), которые, кроме всех функций 4PL провайдеров, предоставляют и услуги сетевого бизнеса (Amazon, Aliexpress).

Если компания планирует привлечение PL-провайдера, то должна оценить все положительные и отрицательные моменты (стоит ли расширять сеть посредников, которые способствуют росту издержек). Необходимо заранее уяснить, что она может потерять (например, какую-либо компетенцию) или приобрести (качественное сервисное обеспечение и высокую стоимость своей продукции); требуется ли привлекать именно 4PL, который будет курировать работу 3PL-провайдера, а последний, в свою очередь, координировать деятельность 2PL и т. д.

Практически у всех организаций имеющиеся ресурсы сосредоточены на их профильной деятельности. Это позволяет снизить себестоимость товаров и услуг, обеспечить требуемое качество, поддерживать и повышать конкурентоспособность. Большая часть второстепенных функций переходит дочерним организациям или аутсорсинговым компаниям. Аналогично функционирует и развивается сфера логистики.

Следуя предпочтениям рынка, комплексные логистические услуги становятся для клиентов более предпочтительными. Количество логистических провайдеров неуклонно растет, и одновременно увеличивается число и спектр предоставляемых услуг. Использование и развитие IT-сферы выступает одним из главных рычагов прогресса в логистической сфере.

Использование IT в логистике эффективно и своевременно санкционирует делегирование полномочий доставки, идентификации, хранения и позволяет концентрировать внимание на повышении эффективности процессов. В настоящее время провайдеры уровня 4PL и 5PL становятся наиболее востребованными для бизнеса.

Перемены последних лет сопровождаются знаковыми событиями. Наиболее значимыми и заметными стали тенденции интеллектуализации производства товаров и услуг согласно национальной программе «Цифровая экономика РФ».

Анализ динамики и направления развития новых трендов свидетельствует о приоритете в разработке цифровых логистических технологий, в которых заложено огромное многообразие информационных инструментов. Требования реализации национальной программы «Цифровая экономика» обуславливают оценку перспективности принятия стратегических решений, что позволит проектировать изначально конкурентоспособные и экспортно-ориентированные цифровые технологии. Именно такой подход обеспечит устойчивое развитие страны на перспективу и ее полноправное участие в мировой политике и экономике [Эффективность экономики России, [www](#)].

Цифровизация подразумевает интеграцию «киберфизических систем» всего реального сектора экономики. Необходимо включение в этот процесс (создание продукта или услуги и их компонентов) как предприятий, так и потребителей. Тут же должны быть задействованы маркетинг, сбыт и планирование индивидуального товара через интеллектуальный интерактивный интерфейс. Например, «интеллектуализация» промежуточной упаковки, с помощью киберфизических систем, оптимизирует управление находящимся в ней товаром, позволяет сообщать системе о том, что и когда нужно с ним сделать, рационализирует условия перевозки и хранения.

Для разработки перспективных моделей логистики завтрашнего дня ее необходимо рассматривать как приоритет политики государства на всех уровнях; интегрированную хозяйственную систему в ресурсном, техническом, правовом, методологическом, тактическом и стратегическом плане; кибернетическую систему на виртуальном, идентификационном и автоматическом уровнях.

Экономика шестого технологического уклада (цифровая революция) обуславливает цифровую трансформацию всех сфер логистики, основными компонентами которой становятся информатизация и робототехника; инновационные технологии формирования и управления знаниями в сфере логистики; интеллектуальное построение цепей поставок [Транспорт: грузовые перевозки, пассажирские перевозки, [www](#)].

Прогностические модели развития современной экономики требуют трансформации всей системы отношений в бизнесе. Базис этого формируется на основе анализа Big Data, планирования предложения, когнитивных технологий прогнозирования спроса, применения «умных» сквозных производственных технологий, распределения товаров и услуг (базовыми IT в логистике становятся GIS, цифровой SCM, BIM на общей информационно-коммуникационной платформе) [Статистика. Бизнес России, [www](#)].

Закономерностью цифрового развития станет рутинизация «умных технологий», когда все функции операционных логистов будут выполняться самообучающимися системами искусственного интеллекта. Для плодотворной работы в новой цифровой реальности появляется острая потребность в соответствующих кадрах, которые способны описывать когнитивное пространство. Необходимы эксперты качества цифровых моделей, различных баз потоков.

Результатом цифровой трансформации логистики станет появление эффективного механизма, обеспечивающего не столько технологический прорыв России, сколько стимулирование инновационного развития и эффективного функционирования транспортного комплекса. Кроме того, сформируется потребность создания новых логистических продуктов, с требуемым качеством логистического сервиса и гарантированной устойчивостью цепей поставок.

## Заключение

Говоря о текущей геоэкономической ситуации, нельзя не отметить, что Россия столкнулась с глобальным шоком в условиях ограничений доступа к зарубежным рынкам, к материальным и нематериальным ресурсам развития, разрывом устоявшихся логистических связей.

Только время покажет, как внешние санкции отразятся на перспективах развития России. На данный момент государству удастся нивелировать их воздействие, более того, отечественные производители начали успешно осваивать высвободившиеся рыночные ниши после ухода иностранных компаний и наращивать собственное производство. Следует понимать, что экономика России в высокой степени интегрирована с мировой экономикой и зависит от нее довольно основательно. Это означает, что придется договариваться о новых формах взаимовыгодного сотрудничества и вместе изыскивать оптимальные пути выхода из создавшейся ситуации. Уровень экономического развития России сегодня показывает, что экономика страны не потеряла своей эффективности, а по некоторым параметрам продолжает эффективно работать и развиваться.

Санкции для России являются теми реалиями современной экономики, которые актуализируют задачи ее модернизации для повышения уровня независимости и развития собственных реальных производственных возможностей.

Проведенный в статье анализ будущего логистической системы России доказывает, что возникшие затруднения необходимо трансформировать в действенный стимул развития как нашей страны, так и других. Отечественной логистике нужна скорейшая интеграция в мировое транспортное пространство, используя свои транзитные возможности и заметно ослабившуюся конкуренцию со стороны зарубежных операторов.

Логистика является наиболее перспективным драйвером развития экономики. Именно по этой причине крайне необходимо интенсифицировать работы по повышению качества и комплексности оказания логистических услуг, обеспечить ускоренное развитие логистической инфраструктуры и эффективность ее использования. Существенных перспектив развития логистической системы не стоит ожидать без внедрения и широкого использования информационных технологий.

## Библиография

1. Официальный сайт Федеральной таможенной службы. URL: <http://www.customs.ru>.
2. Показатели, характеризующие импортозамещение в России // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11188>.
3. Решетников спрогнозировал возвращение экономики России к росту в 2024 году // Федеральное агентство новостей. Новости со всего мира. URL: <https://riafan.ru>.
4. Россия в цифрах. 2021. Краткий статистический сборник. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993>.
5. Статистика. Бизнес России // Официальный сайт Цифровой платформы МСП. URL: <https://mcp.pf/analytics/>
6. Транспорт // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>.
7. Транспорт: грузовые перевозки, пассажирские перевозки // Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b21\\_01/IssWWW.exe/Stg/d12/2-1-7.doc](https://gks.ru/bgd/regl/b21_01/IssWWW.exe/Stg/d12/2-1-7.doc).
8. Эффективность экономики России // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
9. Mesjasz-Lech A., Włodarczyk A. The role of logistics infrastructure in development of sustainable road transport in Poland // *Research in Transportation Business & Management*. – 2022. – С. 100841.
10. Bag S., Gupta S., Luo Z. Examining the role of logistics 4.0 enabled dynamic capabilities on firm performance // *The International Journal of Logistics Management*. – 2020.

---

## The role of logistics in the development of the Russian economy in the face of external restrictions

### **Gul'shat T. Guzel'baeva**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of corporate finance management,  
Kazan (Volga region) Federal University,  
420111, 18 Kremlevskaya str., Kazan', Russian Federation;  
e-mail: guzelbaeva@rambler.ru

### **Elena S. Matveeva**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of municipal management,  
Kazan State University of Architecture and Civil Engineering,  
420043, 1 Zelenaya str., Kazan', Russian Federation;  
e-mail: 2148824@mail.ru

### **Dmitrii S. Novikov**

PhD in Technical Sciences,  
Associate Professor,  
Department of public administration and personnel policy,  
Moscow City Government University of Management,  
107045, 28/1 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: novikovds72@mail.ru

### **Aleksandra I. Pominova**

PhD in Technical Sciences,  
Associate Professor,  
Department of public administration and personnel policy,  
Moscow City Government University of Management,  
107045, 28/1 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: pomaliv@mail.ru

### **Roza S. Safina**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of municipal management,  
Kazan State University of Architecture and Civil Engineering,  
420043, 1 Zelenaya str., Kazan', Russian Federation;  
e-mail: rosa\_safina@mail.ru

## Abstract

The authors consider and analyze the problems of import substitution in the context of anti-Russian sanctions, as well as tools for the development of the Russian economy under the influence of sanctions. The factors of the modern development of logistics in Russia, the existing problems and the expected prospects are determined. The authors propose directions for solving some of the identified problems, with the highest priority being to increase and expand the level of competence of the personnel involved in this area. The conclusion is made about the positive impact of sanctions on development. The article analyzes the current trends in the field of logistics (developing outsourcing, increasing the share of e-commerce). The transformation of the management of logistics processes, the prospects and importance of the transport and logistics industry for the country are considered. The necessity of optimal administration of logistics activities with a focus on an integrated view of the supply chain is shown, which implies not so much a change in the nature of the communicative interaction of all levels and participants in the process, but the reengineering of the logistics processes themselves and the planning system. The features and prospects for the development of domestic logistics in modern realities, the possibilities and results of the introduction of new digital and additive technologies, the inevitability of creating virtual logistics organizations are studied. The authors focus on the urgent need to change the postulates that have developed in Russia about the content of logistics functions, algorithms and components of logistics processes, as well as the possibilities of dispatching all types of flows.

## For citation

Guzel'baeva G.T., Matveeva E.S., Novikov D.S., Pominova A.I., Safina R.S. (2022) Rol' logistiki v razvitií ekonomiki Rossii v usloviyakh vneshnikh ogranichenii [The role of logistics in the development of the Russian economy in the face of external restrictions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (8A), pp. 54-67. DOI: 10.34670/AR.2022.99.68.007

## Keywords

Logistics, logistics complex, logistics innovations, logistics prospects, globalization, outsourcing, logistics technologies, PL-providers, sanctions.

## References

1. Effektivnost' ekonomiki Rossii [Efficiency of the Russian economy]. *Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki* [Official website of the Federal State Statistics Service]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186> [Accessed 14/08/2022].
2. *Ofitsial'nyi sait Federal'noi tamozhennoi sluzhby* [Official website of the Federal Customs Service]. Available at: <http://www.customs.ru> [Accessed 13/08/2022].
3. Pokazateli, kharakterizuyushchie importozameshchenie v Rossii [Indicators characterizing import substitution in Russia]. *Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki* [Official website of the Federal State Statistics Service]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/11188> [Accessed 17/08/2022].
4. Reshetnikov sprognoziroval vozvrashchenie ekonomiki Rossii k rostu v 2024 godu [Reshetnikov predicted the return of the Russian economy to growth in 2024]. *Federal'noe agentstvo novostei. Novosti so vsego mira* [Federal News Agency. News from all over the world]. Available at: <https://riafan.ru> [Accessed 18/08/2022].
5. *Rossiya v tsifrakh. 2021. Kratkii statisticheskiy sbornik* [Russia in numbers. 2021. Brief statistical compendium]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993> [Accessed 13/08/2022].
6. Statistika. Biznes Rossii [Statistics. Business of Russia]. *Ofitsial'nyi sait Tsifrovoi platformy MSP* [Official website of the SME Digital Platform]. Available at: <https://msp.rf/analytics> [Accessed 22/08/2022].

7. Transport. *Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki* [Federal State Statistics Service]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>.
8. Transport: *gruzovye perevozki, passazhirskie perevozki* [Transport: freight transportation, passenger transportation]. *Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki* [Federal State Statistics Service]. Available at: [https://gks.ru/bgd/regl/b21\\_01/IssWWW.exe/Stg/d12/2-1-7.doc](https://gks.ru/bgd/regl/b21_01/IssWWW.exe/Stg/d12/2-1-7.doc) [Accessed 13/08/2022].
9. Mesjasz-Lech, A., & Włodarczyk, A. (2022). The role of logistics infrastructure in development of sustainable road transport in Poland. *Research in Transportation Business & Management*, 100841.
10. Bag, S., Gupta, S., & Luo, Z. (2020). Examining the role of logistics 4.0 enabled dynamic capabilities on firm performance. *The International Journal of Logistics Management*.