

УДК 332.1

Б.Б. Гаряев, А.Э. Козкин, Тоне Кагонье Арсен, Н Да Комое Ханан Жан Лотан, М.О. Лиджиев

ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова», Элиста, email: baatr.garyaev01@gmail.com

РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Ключевые слова: логистические услуги, логистическая компетентность региона, логистические объекты, логистическая система, санкции.

В современных условиях развитость логистической инфраструктуры выступает важным фактором социально-экономического развития, определяющим, в том числе, инвестиционную привлекательность региона. Транспорт является одной из основных функций логистики, составляет наибольшую долю логистических затрат в большинстве организаций и играет фундаментальную роль в выполнении различных аспектов обслуживания клиентов. Опираясь на статистические данные, в работе показано, что особенно значимую роль терминально-складская инфраструктура играет на территориях, примыкающих к мегаполисам. Развитые и оптимальные логистические решения являются эффективным инструментом управления материальными потоками и позволяют повышать эффективность бизнеса всех уровней. Однако, динамика санкционной политики ведущих западных экономик заставляет перестраивать действовавшие логистические решения, что зачастую приводит к увеличению затрат на различных этапах маршрутов перевозок.

B.B. Garyaev, A.E. Kozkin, Tone Cagonye Arsene, N Da Komoe Hanan Jean Lotan, M.O. Lidzhiev

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov", Elista, email: baatr.garyaev01@gmail.com

DEVELOPMENT OF THE LOGISTICS SYSTEM OF RUSSIA IN THE CONTEXT OF SANCTIONS

Keywords: logistics services, regional logistics competence, logistics facilities, logistics system, sanctions.

In modern conditions, the development of logistics infrastructure is an important factor in socio-economic development, determining, among other things, the investment attractiveness of a region. Transport is one of the main functions of logistics. It constitutes the largest share of logistics costs in most organizations and plays a fundamental role in performing various aspects of customer service. Based on statistical data, the work shows that terminal and warehouse infrastructure plays a particularly significant role in areas adjacent to megalopolises. Developed and optimal logistics solutions are an effective tool for managing material flows and allow increasing the efficiency of business at all levels. However, the dynamics of the sanctions policy of leading Western economies forces them to restructure existing logistics solutions, which often leads to an increase in costs at various stages of transportation routes.

В разразившейся экономической «войне» против России логистика превратилась в одно из средств давления Запада. А ведь при всей своей, казалось бы, сервисной функции по отношению к реальному производству, логистика является основой бесперебойного функционирования многих экономических, социальных, да и политических процессов. Чтобы лишить Россию возможности эффективно вести внешнюю торговлю, были введены ограничения на заход российских судов в иностран-

ные порты, запрет на въезд российских грузовиков на территорию Евросоюза, отказ практически всех иностранных морских операторов от работы с российскими грузами, и повышены страховые покрытия для тех судов, которые все-таки продолжают работать с Россией.

Закрытие международных границ и ковидные ограничения серьезно повлияли на всех игроков рынка и привели к возникновению логистического кризиса. В 2022 году российские аналитики ожидали восстановительного роста, однако сфе-

ра столкнулась с новым вызовом: внешне-политической обстановкой и введением санкций. В целом, несмотря на санкции, российской логистике удалось переориентировать цепочки поставок в сторону дружественных стран [13, с. 223].

Как заявляют представители транспортной отрасли, поддержка самого государства в выполнении задач снижения негативного эффекта от санкций, оказалась бы крайне полезной. Сами направления, где крайне необходима помощь, остаются прежними. Вероятными помощниками в решении подобных проблем могут стать введение моратория на сборы с грузоперевозчиков, контроль стоимости топлива, разработка новых и оптимальных маршрутов, исправить ситуацию с дорогами на территории страны [5].

Цель исследования

Целью исследования является определение роли терминально-складской инфраструктуры, как инструмента развития транспортно-логистической системы. Важной целью эффективной логистики для бизнеса является достижение максимальной конкурентоспособности и прибыльности предприятия и полностью объединенной цепочки поставок, включая конечного потребителя.

Материал и методы исследования

В процессе проведения исследования изучены современные публикации в области логистической системы, проанализированы основные показатели рынка складской недвижимости. В работе с точки зрения затрат, на него приходится в среднем около 60% логистических издержек, которые в некоторых случаях могут в два-три раза превышать прибыль компании, например, в секторе распределения топлива. Опираясь на статистические данные, в статье рассматривается роль и управление транспортно-логистического сервиса в компаниях. Описаны основы логистических перевозок и пути совершенствования логистической системы.

Результаты исследования и их обсуждение

В 2023 году активный ввод складской недвижимости, взрывные темпы

роста e-commerce и увеличение промышленного производства дали дополнительный стимул к развитию автоматизированных систем управления складами. В 2023-2024 годах на рынке появилось множество интересных проектов по внедрению WMS, особенно в ритейле и производстве, некоторые из которых включают элементы роботизации [15].

Это закономерный шаг в развитии любого бизнеса: даже при отлаженной работе персонала ручное управление складом не может обеспечить необходимую эффективность современных производственных и сбытовых процессов.

Концепция процесса разработки логистической стратегии и планирования. Процесс разработки и планирования логистической стратегии можно охарактеризовать как комплексную, интегрированную и унифицированную процедуру планирования для достижения конкурентного преимущества за счет повышения качества обслуживания и клиентского опыта. Это может помочь компаниям повысить уровень удовлетворенности клиентов. С учетом того, что опросы показывают, что компании, уделяющие приоритетное внимание клиентскому опыту, получают на 4-8% больше прибыли, важность процесса разработки и планирования логистической стратегии становится еще более очевидной.

Стратегическое планирование осуществляется в рамках целей компании. Следовательно, менеджерам необходимо хорошо понимать взаимосвязи между различными компонентами и логистическими операциями с точки зрения общих затрат и компромиссов для организации.

Основные аспекты процесса разработки логистической стратегии и планирования (рис. 1). Ключевые аспекты стратегического логистического планирования включают следующее:

1. Долгосрочные цели. Основные долгосрочные цели, которые компания должна учитывать при разработке своего стратегического логистического плана, – это управление цепочками поставок, удовлетворенность клиентов и конкурентные преимущества бизнеса.

2. Пути достижения долгосрочных целей. Способы достижения долгосрочных целей – это создание ценности и предоставление превосходного обслуживания клиентов. Это также включает в себя наличие ресурсов, необходимых для осуществления логистического планирования.

3. Процессы для достижения долгосрочных целей. Включают в себя определение того, как будут реализовываться логистические стратегии, прогнозирование и управление изменениями, а также привязку каждого компонента стратегии к общим бизнес-целям.

Логистика – это движение товаров из пункта А в пункт Б. Она включает в себя складирование и логистические перевозки. Чтобы создавать и доставлять товары, сеть компаний и организаций должна следовать ряду процедур, включая логистику. Поставщики логистических услуг могут использовать свой опыт для работы с несколькими поставщиками, чтобы обеспечить комплексное решение сложных операций в цепи поставок. Сторонние поставщики логистических услуг предлагают ряд услуг, которые в противном случае потребовали бы от компаний-клиентов найма значительного числа дополнительных сотрудников [12, с. 209].

Целью эффективной логистики для бизнеса является достижение максимальной конкурентоспособности и прибыльности предприятия и полностью объединенной цепочки поставок, включая конечного потребителя. В этом смысле инновации в логистике и цепочке поставок должны быть обусловлены услугами логистических перевозок, направленных на повышение общей производительности всех участвующих сторон. Успешная логистика приводит к повышению эффективности бизнеса, снижению затрат, увеличению объемов производства, улучшению управления запасами, более эффективному использованию складских площадей, повышению удовлетворенности клиентов и поставщиков и улучшению потребительского опыта.

Каждый из этих факторов оказывает значительное влияние на успех бизнеса логистических перевозок. Следует отметить, что логистические перевозки

также включают в себя обработку возвратов, чтобы максимизировать прибыль от этих товаров. Чтобы удовлетворить потребительский спрос, логистическая транспортная функция управления цепями поставок планирует, выполняет и управляет эффективным прямым и обратным потоком и хранением товаров, услуг и сопутствующей информации от точки происхождения до точки потребления.

На рынок вышли бюджеты клиентов, ранее выбиравших софт непубличных, с точки зрения упомянутого рейтинга западных вендоров, однако из-за своих потребностей в большинстве случаев они покупают на больший, чем средний по рынку, чек. Общая стабилизация экономики показала как поставщикам ИТ-решений, так и покупателям, что ситуация позволяет не просто продолжать работать как раньше, она благоприятна для осуществления инвестиций в цифровизацию бизнеса. Рост потребности переноса рутинных операций в цифровую среду, который был спровоцирован, с одной стороны, все большим дефицитом кадров, а с другой – увеличением трудозатрат вследствие работы с контрольными идентификационными знаками (КИЗ), подготовки продукции для оборота в маркетплейсах, роста требовательности клиентов к уровню сервиса, перестройки логистики в целом.

В этом контексте, возможно говорить о «логистическом потенциале региона – совокупности факторов и объектов логистической инфраструктуры, способствующих выполнению задач оптимизации материальных потоков в рамках реализации стратегических задач регионального и национального обеспечения» [10, с. 35].

В современных условиях «устойчивость социально-экономического развития, политическая целостность страны и рыночная адаптивность во многом зависят от состояния транспортно-логистического комплекса и обслуживающей его транспортно-логистической инфраструктуры» [9, с. 2].

В статье проведем анализ данных относительно логистических площадей класса А и В по Южному федеральному округу за последние три года (табл. 1).



Рис. 1. Ключевые аспекты стратегического логистического планирования

Таблица 1

Динамика основных индикаторов рынка терминально-складской инфраструктуры по Южному федеральному округу за 2020–2023 гг. [5]

Показатели	2020	2021	2021/ 2020, %	2022	2022/ 2021, %	2023	2023/ 2022, %
Новое строительство площадей класса А и В, тыс. кв. м.	62	69	111	74	107	0	0
Сумма купленных и арендованных площадей класса А и В, тыс. м ²	25	106	424	6	6	48	800
Ставка аренды, А и В класса, руб./м ² /год	3200	4050	127	3660	90	4950	135
Вакантность, классы А и В, %	5,1	2,2	43	2	91	1,7	85



Рис. 2. Грузооборот морских портов России [15]

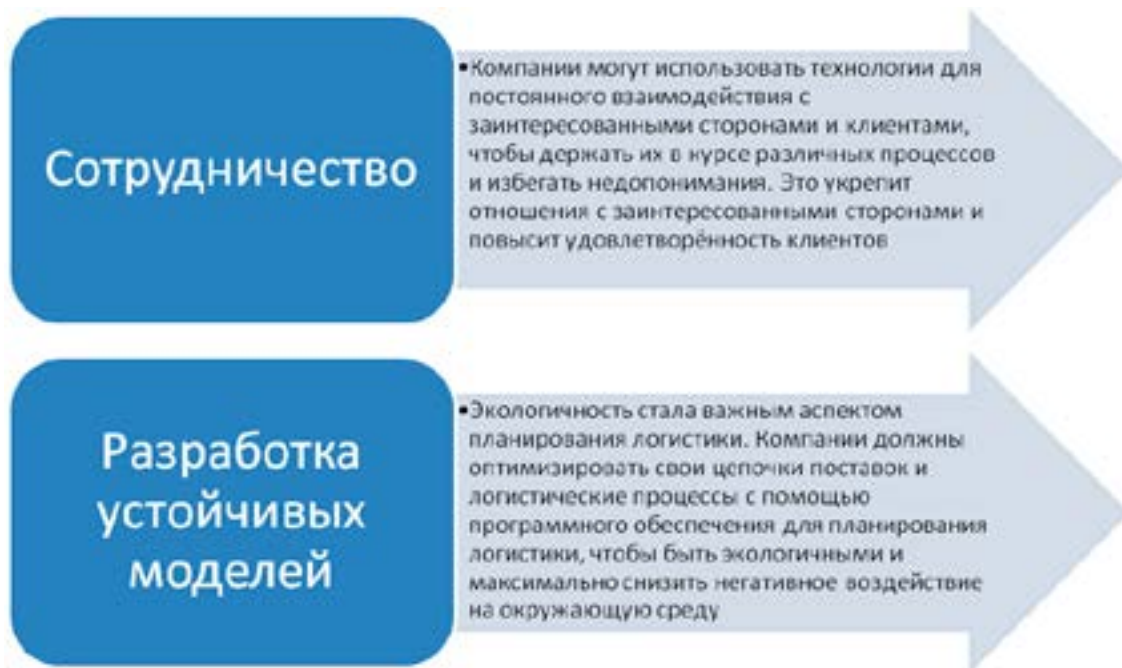


Рис. 3. Гибкая логистическая стратегия компании

Здесь следует выделить основные четыре показателя, такие как площади арендованных и купленных площадей класса А и В, тыс. м²; площади построенных площадей класса А и В в год, тыс. кв. м²; арендная ставка, А и В класса, руб/кв. м/год; вакантность (доля свободных площадей), классы А и В, %. Стоит отметить, что ЮФО имеет высокий уровень обеспеченности складскими площадями, где свободными оставались всего лишь около 2% площадей. Это связано в первую очередь с перераспределением транспортных потоков и ростом общего объема грузоперевозок.

Сегодня мы видим переориентацию логистики с запада на восток. К марту 2022 года все порты западного региона страны были подвержены блокировке санкциями, от чего произошла глобальная перестройка логистических маршрутов для российского бизнеса. Первое, что произошло – это возврат контейнерного оборудования санкционных линий. А это, в свою очередь, упростило работу морских терминалов Дальнего Востока вплоть до наступления зимы, когда обороты объема перевозимого груза растут.

Традиционные логистические маршруты в стране начали меняться: МТК «Запад» оказался для России практически

закрыт с продолжающейся негативной динамикой. При этом, по причине разворота грузовых потоков с запада на восток, МТК «ВостокЗапад», а также Азово-Черноморское направления – перегружены. Существующая инфраструктура данных коридоров оказалась не готова к резкому увеличению объема перевозок. В этих условиях самым перспективным оказался международный транспортный коридор «Север – Юг», который многие эксперты называют новым Шелковым путем, при условии развития современной инфраструктуры на различных участках указанного коридора.

В условиях переориентации товарных потоков с запада на восток транспортные коридоры, соединяющие Россию и азиатские рынки, приобретают важнейшее значение.

Итоги года в плане логистики на Юге России оказались лучше, чем ожидалось первоначально. В 2022 году система прошла глобальную трансформацию, после компании уже развивались в рамках уже сложившихся трендов.

Рассмотрим грузооборот морских портов России на рисунке 2.

Интенсивно развивается транспортный коридор «Север – Юг»: грузопоток проходит через территории Ирана, Азер-

байджана, Туркменистана и Казахстана. Это открыло возможности для быстрого импорта из Индии. Для доставки из стран Юго-Восточной Азии используется транзит через территорию Китая, как железнодорожный, так и автомобильный, по новому мосту в Благовещенске [8, с.64].

В 2025-м году ожидаются стабилизация ставок и рост доли сборных грузов [14, с.272]. Ставки в текущем году, скорее всего, стабилизируются и будут колебаться в соответствии с сезонными изменениями спроса. Их резкого роста не предвидится, поскольку это идет вразрез с потребностями мировой экономики в состоянии рецессии. Не ожидаются и серьезные падения тарифов из-за инфляции, роста стоимости топлива и др.

При этом в последнее время наблюдается рост спроса на сборные грузы. В связи с появлением новых мелких поставщиков, а также из-за снижения покупательского спроса и других факторов игроки рынка внешнеэкономической деятельности при поставках и хранении готовы платить только за используемое пространство, поэтому они переходят к более мелким по объему и частым заказам товаров.

Кроме того, изменился и подход компаний к поставкам товаров. Поскольку рынок насыщен логистическими предложениями, то заказчики начали более взвешенно относиться к планированию закупок и перестали использовать нестандартные и порой даже экзотические решения транспортировки грузов.

После года работы в условиях санкций бизнесу в целом удалось найти оптимальные решения по выстраиванию логистики и поиску новых торговых партнеров. Несмотря на внешние ограничения и барьеры, крупные инвестиционные проекты, транспортно-логистические комплексы продолжают развиваться [13, с. 225].

Одной из самых выгодных стратегий выживания для компаний оказалась оптимизация: поиск альтернативных маршрутов и их тщательный анализ, сокращение издержек, изменение стратегий закупок, заключение контрактов с новыми поставщиками.

Затраты на содержание и логистику складов так же необходимо пересмотреть. Причины повышенных расходов

на работу склада – неэффективное использование помещений, простой товара из-за проблем с оборотностью, ошибки сотрудников. Сократить издержки поможет внедрение автоматизации учета и «безлюдных» технологий, увеличение плотности хранения за счет переоборудования склада и качественного использования всего объема площади.

Еще один хороший вариант – складской аутсорс. Он подразумевает передачу функций хранения и выдачи товара другой фирме. Благодаря этому способу значительно сокращаются затраты на обслуживание склада.

Всем компаниям, которые участвуют во внешнеэкономической деятельности или регулярно используют импортные товары, нужно понимать, что «как раньше» не будет еще очень долго. Текущий логистический кризис еще не достиг своего возможного пика, и наилучшая стратегия в такой ситуации – забыть о том, как было хорошо раньше, и думать о том, как оптимизировать издержки прямо сейчас. При этом всегда держать в голове мысль, что в любой момент ситуация может поменяться в корне, и придется приспосабливаться вновь.

У компаний могут быть логистические операции, охватывающие разные географические регионы. Крайне важно разработать гибкую логистическую стратегию, которая позволит быстро адаптироваться к меняющемуся спросу клиентов во всех регионах, где работает компания (рис. 3).

1. Сотрудничество. Компании могут использовать технологии для постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами и клиентами, чтобы держать их в курсе различных процессов и избегать недопонимания. Это укрепит отношения с заинтересованными сторонами и повысит удовлетворенность клиентов.

2. Разработка устойчивых моделей. Экологичность стала важным аспектом планирования логистики. Компании должны оптимизировать свои цепочки поставок и логистические процессы с помощью программного обеспечения для планирования логистики, чтобы быть экологичными и максимально снизить негативное воздействие на окружающую среду.

Процесс разработки логистической стратегии и планирования является важным элементом, влияющим на успех любого бизнеса. Компании могут использовать технологии *Mojgo Planwyse* для оптимизации операций по планированию логистики. Этот механизм оптимизации использует множество релевантных данных, таких как информация о спросе и местоположении транспортных средств, бизнес-ограничения, состояние ежедневных поставок и конфигурации поставок, для создания эффективно плана в режиме реального времени.

Некоторые примеры процесса разработки логистической стратегии и планирования предприятия могут рассмотреть следующие:

1. Транспортные стратегии. У некоторых компаний нет особых транспортных потребностей, но для других транспорт необходим для достижения их целей и доставки продукции. Транспортные планы также часто могут включать в себя различные виды транспорта.

Например, скоропортящиеся товары, такие как молоко, необходимо перевозить охлажденными, что повышает цены и задерживает поставки. *Mojgo* предлагает эффективное решение под названием «автоматизация поиска автоцистерн», которое сокращает расходы за счет автоматизации выбора автоцистерны для завода на основе различных факторов, включая мощность завода, близость автоцистерны и состав доступного автопарка. Это решение также эффективно определяет оптимальный маршрут между сетью автоцистерн и заводами. В то время как для компаний, занимающихся электронной коммерцией, транспортировка может быть мультимодальной и включать такие транспортные системы, как грузовые суда и грузовики для доставки.

2. Складские стратегии. Предприятиям, которые продают скоропортящиеся продукты, такие как молоко, требуются склады с холодильным оборудованием, на которых хранится ровно столько товара, чтобы удовлетворить текущие потребности и свести к минимуму количество отходов. Этот план требует понимания не только инфраструктуры склада, но и точного знания текущего состояния потребностей в товарах. Руководители складов также могут размещать това-

ры, к которым часто обращаются, рядом с погрузочными отсеками, чтобы сократить время погрузки [15].

Искусственный интеллект уже давно обладает огромным потенциалом для логистической отрасли, поскольку перевозчики могут использовать его для разработки более эффективных процессов, упрощения сбора данных и предотвращения простоев. Новейшие складские роботы уже настолько чувствительны, что их можно использовать в логистических центрах рядом с людьми, не ставя под угрозу их безопасность. Роботы также могут стать решающими факторами в цепочке поставок будущего при погрузке и разгрузке грузовиков. Беспилотные транспортные средства для доставки могут работать 24 часа даже в плохих погодных условиях, не требуя от водителей перерывов на отдых, и при этом экономить топливо благодаря автоматическому режиму вождения. Самоходные вилочные погрузчики также могут выполнять тяжелую работу на складах. Но пока эта технология недостаточно развита – как и правовая база для беспилотных автомобилей.

Формирование новых транспортных путей, которые возникают прямо сейчас, будет способствовать развитию новых региональных экономических систем, прежде всего, на территории Азии.

Рост товарооборота со странами участниками МТК «Север-Юг» увеличивает спрос на логистические услуги для клиентов различных уровней. И многие участники рынка активно развиваются в данном направлении в различных округах Российской Федерации [5]. В связи с этим целесообразно информировать бизнес различных уровней о новых возможностях, связанных с перевозками в рамках МТК «Север-Юг». В итоге следует сказать, что, подвергаясь западным санкциям, Россия активным образом перестраивает логистику от западных стран к странам АТР и странам Глобального юга. Особое внимание уделяется запуск и развитие таких транспортных коридоров, как «Север-Юг», «Один пояс один путь», с участием стран Южного Кавказа, Ирана, Индии, Турции. Новые логистические решения формируются совместно с развитием инфраструктуры и транспортно-

логистическими услугами с применением современных информационных инструментов и систем управления в логистике и строительством новых транспортно-логистических центров [5].

Россия – мировая технологически развитая держава с мощнейшим транспортным потенциалом, большой территорией, богатая природными ресурсами, одна из очень немногих стран, которые могут быть экономически самодостаточными [14, с. 225].

Пожалуй, один из самых важных выводов, сделанных в ходе исследования транспортной логистики, – это ключевая роль сотрудничества в достижении успеха в отрасли. Будь то тесное сотрудничество с поставщиками и клиентами для оптимизации процессов цепочки поставок, партнерство с поставщиками технологий для разработки новых решений или совместная работа с коллегами для решения общих задач, эффективное сотрудничество является ключом к достижению устойчивого роста и успеха в транспортной логистике [2, с. 7].

Выводы

В целом, очевидно, что сектор транспортной логистики переживает период значительных изменений и эволюции, обусловленных целым рядом факторов от технологий и глобализации до устойчивого развития и сотрудничества. В ближайшие годы мы, несомненно, столкнемся с трудностями, однако возможности для роста и инноваций в этой важной отрасли огромны. Следя за последними тенденциями и разработками, внедряя новые технологии и подходы, логистические компании могут обеспечить себе успех в быстро меняющемся мире современного бизнеса.

Таким образом, логистика и производство уже перестают быть генератором затрат, а превращаются в инструмент повышения прибыльности и эффективности бизнеса. Планирование в складской логистике – один из элементов эффективного управления складскими затратами, повышения уровня сервиса склада, а значит, и конкурентоспособности организации.

Библиографический список

1. Агаев В.А., Башимов Ы.Н., Артыков Ш.Д. Повышение производительности логистики и экономика // Матрица научного познания. 2023. № 2-2. С. 58-61.
2. Айханов М.Г. Концепция логистики и логистика в новых экономических условиях // Вестник науки. 2023. № 3 (60). Т. 1. С. 7-10.
3. Аллануров Н., Атаджанов Р. Развитие современной логистики и ее роль в экономике // Cognito Rerum. 2023. № 6. С. 67-69.
4. Алтухова А.А. Перспективы развития российской логистики в современных условиях // Аллея науки. 2023. № 3 (78). Т. 1. С. 205-208.
5. Губарева Д.В., Шаткин К.А. Анализ состояния и перспектив развития рынка грузовых железнодорожных перевозок в рамках международного транспортного коридора «Север-Юг» // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 5-2 (92). С. 160-164. DOI: 10.24412/2500-1000-2024-5-2-160-164.
6. Додорина И.В., Черняев Е.В. Терминально-складская инфраструктура: проблемы и перспективы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 5. С. 87-100.
7. Зацепина А.В. Проблемы применения импортозамещения сельскохозяйственными производителями как инструмента снижения издержек // Гуманитарные науки на службе развития сельского хозяйства и АПК: материалы национальной научно-практической конференции научно-педагогических работников и аспирантов, приуроченной к году педагога и наставника (г. Воронеж, 8 ноября 2023 г.) / Воронежский государственный аграрный университет. Воронеж, 2023. С. 228-233.
8. Исмаилова Ф.Н., Шахшаева Л.М. Технология блокчейн в логистике и управлении цепями поставок // Инновационные научные исследования. 2021. № 3-1 (5). С. 63-69.
9. Кизим А.А., Мищенко Л.Я., Шевченко И.В. Особенности и тенденции организации инвестиционных процессов в сфере развития транспортно-логистической инфраструктуры промышленности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 10. С. 2-16.
10. Покровская О.Д., Заболоцкая К.А., Новикова И.Д. Решение «Build-to-suit» в сегменте терминально-логистического сервиса // Известия Петербургского университета путей сообщения. СПб.: ПГУПС. 2020. Т. 17. Вып. 1. С. 35-43. DOI: 10.20295/1815-588X-2020-1-35-43.
11. Федотова О.А., Спахов С.В., Юшко Д.В. Роль и управление транспортно-логистическим сервисом в компаниях // Современные подходы к трансформации концепций государственного

регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 13-й Международной научно-практической конференции (27-27 февраля 2024 года, г. Курск) / Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ. В 2-х томах, Том 2. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. 538 с.

12. Федотова О.А., Спахов С.В., Шубин Е.В. Развитие пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте Саратовской области // Развитие учетно-аналитического, финансового и контрольного обеспечения деятельности экономических субъектов: материалы международной научно-практической конференции, приуроченной к Десятилетию науки и технологий (Воронеж, 09 ноября 2023 г.) / Воронежский государственный аграрный университет. Воронеж, 2023. С. 238-242.

13. Хасбулатова Б.М. Развитие логистической системы России в условиях санкций // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 13-й Международной научно-практической конференции (27-27 февраля 2024 года, г. Курск) / Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ. В 2-х томах, Том 2. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. 538 с.

14. Черноусова Н.В. Перестройка логистической деятельности в условиях санкций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 10А. С. 270-276.

15. Журнал «Логистика 360» № 3, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://logistics360.ru/zhurnal-logistika-360-№3-2024> (дата обращения 20.12.2024).