

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 210-224.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):210-224.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 658.8
JEL: M31, M38, F51
EDN: AUMQQV

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика

АДАПТАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ СБЫТОМ НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Евгений Анатольевич Гончарук

Московский университет «Синергия», Москва, Россия,
gnk.ev@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-1819-3494>

Аннотация. Проблема. Актуальность исследования обусловлена тем, что санкционные ограничения, введённые в 2022-2025 годах, привели к существенной трансформации условий функционирования рынка непродовольственных товаров. Разрушение традиционных логистических цепочек, уход зарубежных брендов, усложнение международных расчётов и изменение потребительского поведения снизили эффективность применявшихся ранее маркетинговых технологий управления сбытом. Отсутствие комплексного научно обоснованного подхода к адаптации маркетинговых инструментов в условиях санкционного давления обуславливает необходимость разработки соответствующей модели управления сбытовой деятельностью.

Методология. Теоретическую основу исследования составили положения адаптивного маркетинга, концепции управления сбытом в условиях экономической нестабильности, а также современные исследования, посвящённые трансформации цепей поставок и маркетинговых технологий. Использованы методы системного анализа, синтеза, классификации и логического моделирования. Эмпирическую основу исследования составили открытые данные о деятельности российских предприятий, реализующих непродовольственные товары в 2023-2025 годах, а также материалы отраслевых исследований и аналитических обзоров, позволившие провести обобщение факторов, оказывающих влияние на эффективность сбытовой деятельности. **Результаты исследования.** Выявлены и систематизированы основные группы факторов, оказывающие влияние на управление сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений: логистические, валютно-финансовые, институциональные, поведенческие и информационно-коммуникационные. Разработана пятиэтапная модель адаптации маркетинговых технологий, включающая диагностику ограничений, пересмотр каналов сбыта, адаптацию ценовой политики, корректировку ассортиментной политики и совершенствование маркетинговых коммуникаций. Обоснованы стратегические направления реконфигурации сбытовой деятельности, предусматривающие развитие импортозамещения, укрепление позиций на внутреннем рынке и цифровизацию процессов управления сбытом. **Практическое применение.** Предложенная модель может быть использована руководителями маркетинговых и коммерческих подразделений российских организаций, осуществляющих деятельность на рынке непродовольственных товаров, при разработке мероприятий по повышению устойчивости сбытовой деятельности, снижению санкционных рисков и совершенствованию системы управления продажами без кардинального изменения действующей бизнес-модели.

Ключевые слова: маркетинговые технологии, управление сбытом, непродовольственные товары, санкционные ограничения, адаптация, каналы сбыта, ассортиментная политика

Благодарности: автор выражает благодарность научному руководителю, д-ру экон. наук, доценту, Коробейниковой Ольге Михайловне, за ценные замечания при подготовке рукописи.

Для цитирования: Гончарук Е. А. Адаптация маркетинговых технологий в управлении сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 210-224. EDN: AUMQQV.



© Гончарук Е.А., 2026

ADAPTATION OF MARKETING TECHNOLOGIES IN SALES MANAGEMENT OF NON-FOOD PRODUCTS UNDER SANCTIONS RESTRICTIONS

Evgeniy A. Goncharuk

Moscow Synergy University, Moscow, Russia,
gnk.ev@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-1819-3494>

Abstract. Problem. The relevance of this study is determined by the fact that the sanctions restrictions imposed in the period from 2022 till 2025 have led to a significant transformation of the operating conditions of the non-food goods market. The disruption of traditional supply chains, the departure of foreign brands, the increasing complexity of international payments, and changes in consumer behavior have reduced the effectiveness of previously used marketing technologies for sales management. The lack of a comprehensive, scientifically based approach to adapting marketing tools in the face of sanctions pressure necessitates the development of an appropriate sales management model. **Methodology.** The theoretical basis of the study consists of the principles of adaptive marketing, the concept of sales management in conditions of economic instability, as well as modern research on the transformation of supply chains and marketing technologies. Methods of systems analysis, synthesis, classification, and logical modeling are used. The empirical basis of the study was publicly available data on the activities of Russian companies selling non-food products in 2023–2025, as well as industry research and analytical reviews, which allowed for a generalization of the factors influencing the effectiveness of sales activities. **Research Results.** The main groups of factors influencing the management of non-food product sales under sanctions restrictions were identified and systematized: logistical, monetary and financial, institutional, behavioral, and information and communication factors. A five-stage model for adapting marketing technologies was developed, including diagnosing constraints, reviewing distribution channels, adapting pricing policies, adjusting product range policies, and improving marketing communications. Strategic directions for reconfiguring sales activities are substantiated, including the development of domestic production ramp-up, strengthening positions in the domestic market, and the digitalization of sales management processes. **Practical Application.** The proposed model can be used by heads of marketing and commercial departments of Russian organizations operating in the non-food market when developing measures to increase the sustainability of sales activities, reduce sanctions risks, and improve the sales management system without fundamentally changing the current business model.

Keywords: marketing technologies, sales management, non-food products, sanctions restrictions, adaptation, distribution channels, assortment policy

Acknowledgments: the author expresses gratitude to the scientific supervisor, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor Olga M. Korobeinikova, for valuable comments when preparing the manuscript.

For citation: Goncharuk, E. A. (2026). Adaptation of marketing technologies in sales management of non-food products under sanctions restrictions. *Scientific Journal "Manager"*, 3(117), 210–224. (In Russian). EDN: AUMQQV.

Введение

Санкционные ограничения, введённые в отношении Российской Федерации в 2022-2025 годах, обусловили существенную трансформацию условий функционирования рынка непродовольственных товаров. Нарушение сложившихся логистических цепочек, изменение структуры внешнеэкономических связей, уход части иностранных производителей, ограничения международных расчётов и трансформация потребительского поведения привели к необходимости пересмотра традиционных подходов к управлению сбытовой деятельностью. В результате маркетинговые технологии, ориентированные на относительно стабильную рыночную среду, во многих случаях утратили прежнюю эффективность и требуют адаптации с учётом новых экономических условий [1, с. 135; 2, с. 279].



По данным отраслевых исследований, значительная часть российских предприятий была вынуждена пересмотреть используемые каналы реализации продукции, структуру ассортимента и подходы к взаимодействию с потребителями, что подтверждает высокую актуальность разработки научно обоснованных механизмов адаптации системы управления сбытом [3, с. 335].

Формирование современных подходов к управлению сбытовой деятельностью осуществляется с учётом действующего нормативно-правового регулирования торговой деятельности. Существенное значение имеют положения Федерального закона № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», определяющего правовые основы взаимодействия участников товарного рынка, а также нормативные правовые акты, регламентирующие применение специальных экономических мер. Дополнительное значение для настоящего исследования имеет ГОСТ Р 51303-2023 «Торговля. Термины и определения», обеспечивающий единообразие используемого понятийного аппарата.

В данной статье обоснована необходимость адаптации существующего инструментария маркетинговых технологий к санкционным ограничениям. Маркетинговые технологии управления сбытом рассматриваются как совокупность взаимосвязанных методов, инструментов и управленческих решений, обеспечивающих формирование спроса, организацию распределения продукции, продвижение товаров и взаимодействие с конечными потребителями. В их состав входят инструменты сегментирования рынка, позиционирования, формирования ассортиментной и ценовой политики, управления каналами распределения, стимулирования продаж и маркетинговых коммуникаций¹. Под адаптацией маркетинговых технологий понимается процесс целенаправленного изменения отдельных элементов системы управления сбытом в целях сохранения её эффективности при существенном изменении факторов внешней среды. В отличие от трансформации, предполагающей изменение самой модели функционирования организации, адаптация ориентирована на совершенствование существующих управленческих решений с сохранением базовых принципов организации сбытовой деятельности.

Анализ современных научных публикаций показывает, что большинство исследований посвящено отдельным аспектам функционирования сбытовых систем в условиях санкционного давления, включая вопросы логистики, импортозамещения, цифровизации либо ценовой политики². Вместе с тем комплексные исследования, рассматривающие адаптацию маркетинговых технологий как единую систему взаимосвязанных управленческих решений применительно к рынку непродовольственных товаров, представлены ограниченно. Указанное обстоятельство свидетельствует о наличии научного пробела и определяет необходимость разработки авторской модели адаптации маркетинговых технологий, учитывающей совокупность логистических, финансово-экономических, институциональных, поведенческих и информационно-коммуникационных факторов.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработка научно обоснованной модели адаптации маркетинговых технологий управления сбытом непродовольственных товаров, обеспечивающей повышение устойчивости сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов в условиях санкционных ограничений.

Задачи:

1. Выявить и систематизировать факторы санкционных ограничений, оказывающие влияние на управление сбытом непродовольственных товаров;
2. Обосновать направления адаптации маркетинговых технологий управления сбытом непродовольственных товаров с учётом воздействия логистических, финансово-экономических, институциональных, поведенческих и информационно-коммуникационных факторов;

¹ Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев В. В. Маркетинг в торговле: учебник / под ред. проф. Л. П. Дашкова. 7-е изд. Москва: Дашков и К°, 2022. 396 с. ISBN 978-5-394-04950-7.

² Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум. Москва: Юрайт, 2022. 474 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс). ISBN 978-5-9916-3749-7.

3. Разработать поэтапную модель адаптации маркетинговых технологий управления сбытом, охватывающую ценовую, ассортиментную, коммуникационную политику и систему управления каналами распределения продукции;

4. Сформулировать стратегические направления трансформации сбытовой деятельности российских хозяйствующих субъектов в условиях санкционных ограничений и определить практические рекомендации по их реализации.

Методы исследования

Методическую основу исследования составили общенаучные и специальные методы исследования [1, с. 135; 4; ³], применение которых позволило обеспечить комплексный анализ процессов адаптации маркетинговых технологий управления сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений. Выбор методов определялся необходимостью исследования взаимосвязи между изменениями внешней среды, функционированием сбытовых систем и инструментами маркетингового управления. Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных в области маркетинга и управления сбытом, посвящённые вопросам формирования маркетинговой политики, управления каналами распределения и организации сбытовой деятельности^{4,5}. Современная исследовательская база представлена публикациями, посвящёнными адаптации маркетинговых технологий, цифровой трансформации торговли, импортозамещению и обеспечению устойчивости цепей поставок в условиях внешних ограничений [5; 6].

Системный анализ использован для исследования взаимосвязей между логистическими, финансово-экономическими, институциональными, поведенческими и информационно-коммуникационными факторами, оказывающими влияние на эффективность управления сбытом. Его применение позволило определить структуру исследуемой системы, установить характер взаимного влияния отдельных факторов и выявить наиболее значимые ограничения, требующие адаптации маркетинговых технологий.

Метод синтеза применялся при формировании авторской модели адаптации маркетинговых технологий посредством объединения результатов анализа научной литературы, отраслевых исследований и практических подходов, используемых российскими организациями в условиях санкционного давления.

Метод классификации использован для группировки факторов санкционных ограничений по характеру их воздействия на систему управления сбытом, что позволило определить приоритетность адаптационных мероприятий и сформировать логическую последовательность реализации предлагаемых управленческих решений.

Метод логического моделирования применялся при разработке авторской пятиэтапной модели адаптации маркетинговых технологий управления сбытом. Модель построена на принципах последовательности, обратной связи и возможности повторной оценки внешних условий, что обеспечивает её применение в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Эмпирическую базу исследования составили открытые статистические и аналитические материалы, характеризующие функционирование российского рынка непродовольственных товаров в 2023-2025 годах [7, с. 234; 3, с. 335], включая данные Федеральной службы государственной статистики, Банка России, профильных отраслевых объединений, аналитические обзоры консалтинговых организаций, а также результаты опубликованных исследований отечественных и зарубежных авторов [3; 5; 6; 8]. Дополнительно проанализированы материалы, отражающие деятельность предприятий, осуществляющих торговлю электробытовыми товарами, товарами для дома, бытовой техникой, одеждой

³ Уварова Л. А. Экономико-математические модели оптимизации взаимодействия производственных предприятий и торгово-сбытовых сетей: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.13. Самара, 2024. 145 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/ekonomiko-matematicheskie-modeli-optimizatsii-vzaimodeistviya-proizvodstvennykh-predpriyatii>.

⁴ Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. 336 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-006289-1.

⁵ Кеворков В. В., Кеворков Д. В. Практикум по маркетингу: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: КНОРУС, 2017. 566 с. ISBN 978-5-406-01164-5.

и строительными материалами, что позволило сопоставить особенности адаптации маркетинговых технологий в различных товарных группах.

Достоверность результатов исследования обеспечена использованием актуальных научных публикаций, сопоставлением результатов различных исследований, анализом действующего нормативного правового регулирования, а также применением взаимодополняющих методов исследования, позволивших обеспечить комплексное рассмотрение изучаемой проблемы.

Использование искусственного интеллекта. При подготовке рукописи использовались генеративные модели искусственного интеллекта исключительно в качестве вспомогательного инструмента для языкового редактирования текста. В частности, применялся сервис ChatGPT-4o (OpenAI) в период с 21 по 28 апреля 2026 года. Использование ИИ ограничивалось проверкой грамматических конструкций, совершенствованием стилистики отдельных предложений, устранением речевых повторов и повышением академической связности текста.

Генеративный ИИ не использовался для постановки научной проблемы, определения цели и задач исследования, разработки авторской модели адаптации маркетинговых технологий, интерпретации результатов исследования, формулирования выводов и научной новизны работы. Все научные положения, аналитические выводы, предлагаемые рекомендации и итоговая редакция рукописи принадлежат автору.

Результаты исследования и их обсуждение

Факторы санкционных ограничений, влияющие на сбыт непродовольственных товаров. На основе анализа публикаций, в которых систематизируются вызовы для российской экономики в условиях новых экономических санкций [9], а также отраслевых обзоров [1, с. 135; 7], выделены следующие группы факторов.

Логистические факторы. Логистические факторы относятся к числу наиболее значимых ограничений, влияющих на эффективность управления сбытом непродовольственных товаров. Нарушение традиционных транспортно-логистических маршрутов, изменение географии поставок, увеличение сроков доставки и рост транспортных расходов вследствие использования альтернативных логистических схем обусловили необходимость пересмотра действующих механизмов организации товародвижения [1, с. 135; 7]. Для значительной части российских организаций это выразилось в увеличении объема страховых запасов, диверсификации поставщиков и развитии альтернативных каналов поставок через дружественные государства. По данным отраслевых исследований, транспортные издержки отдельных категорий непродовольственных товаров в период 2022-2025 годов претерпели существенные изменения. Ряд участников рынка отмечает, что за этот период цены на логистические услуги выросли на 25-30 %, при этом в отдельные годы, например в 2022-2023 гг., рост достигал 50 % годовых. Это было обусловлено нарушением логистических цепочек и необходимостью перестройки маршрутов⁶.

Валютные факторы. Колебания курсов рубля, вызванные макроэкономической нестабильностью и изменением структуры экспортно-импортных операций, сделали невозможным долгосрочное ценовое планирование. **Расчётно-платёжные факторы.** Отключение российских банков от SWIFT, блокировка счетов в иностранных банках и ограничения на проведение трансграничных платежей существенно усложнили расчёты с зарубежными контрагентами. Современные исследования показывают, что ограничение доступа к традиционным международным платёжным инструментам обусловило активный поиск альтернативных механизмов проведения внешнеторговых расчётов, включая использование национальных валют, цифровых финансовых инструментов и иных способов трансграничных расчётов [10, с. 912]. **Кредитные факторы.** Недоступность валютных кредитов для российских компаний, а также удорожание рублевых заёмных средств (рост ключевой ставки, ужесточение требований банков) ограничивают возможность финансирования оборотного капитала и инвестиционных проектов в сфере сбыта. Компании вынуждены переходить на динамическое ценообразование с горизонтом фиксации цен от одной недели до одного месяца [2, с. 280]. Особенно остро эта проблема стоит для компаний, закупающих товары или комплектующие за рубежом, поскольку валютные риски напрямую влияют на себестоимость и конечную цену продукции, а также на способность обслуживать

⁶ Довези и сохрани // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7714953>.

кредитные обязательства. Одновременно с этим растут логистические издержки и увеличивается время доставки, что создаёт дополнительные финансовые нагрузки [11].

Институциональные факторы. Уход зарубежных брендов (Nike, H&M, IKEA, Apple и др.), введение параллельного импорта, изменение таможенных пошлин и нетарифных ограничений существенно изменили структуру предложения⁷. С одной стороны, освободились рыночные ниши для российских производителей, с другой – возникли проблемы с комплектующим и сервисным обслуживанием. Кроме того, нестабильность нормативной базы создаёт дополнительные риски для компаний, работающих с импортными товарами. Как показано в исследовании А. И. Леонова, в условиях товарного дефицита компании могут выбирать между пассивной стратегией (ожидание восстановления поставок) и активной (поиск новых поставщиков и замещение выпавших позиций) [8, с. 22]. Предлагаемая модель адаптации ориентирована на активный тип поведения компаний, что соответствует современным требованиям к управлению сбытом. Изменение институциональной среды сопровождалось корректировкой механизмов государственного регулирования внешнеторговой деятельности, развитием правового режима параллельного импорта и расширением практики поиска альтернативных зарубежных поставщиков, что оказало непосредственное влияние на структуру ассортимента и организацию сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов. Как подчёркивается в научной литературе, санкционные ограничения в современных условиях выступают важнейшим фактором трансформации национальных экономических систем, требуя пересмотра устоявшихся подходов к обеспечению экономической безопасности и устойчивости хозяйственной деятельности [12].

Поведенческие факторы. Потребительское поведение сместилось в сторону экономии, рационализации покупок, роста интереса к товарам-субститутам отечественного производства и усиления ценового фактора [13, с. 190]. Результаты отраслевых исследований свидетельствуют о существенном изменении модели потребительского поведения. Наиболее выраженными тенденциями стали рост ценовой чувствительности покупателей, повышение спроса на товары отечественного производства, увеличение интереса к функциональным характеристикам продукции и сокращение импульсных покупок. В поведении потребителей наблюдается сдвиг в сторону рационализации: они всё чаще прибегают к тщательному сравнению цен на различных торговых площадках, а также выбирают бренды с устоявшейся репутацией.

Информационно-коммуникационные факторы связаны с изменением доступности отдельных цифровых платформ и трансформацией структуры маркетинговых коммуникаций российских организаций. Ограничение использования ряда зарубежных цифровых сервисов потребовало перераспределения маркетинговых бюджетов в пользу отечественных цифровых платформ, собственных интернет-ресурсов организаций, CRM-инструментов, программ лояльности, e-mail-маркетинга и иных контролируемых каналов взаимодействия с потребителями. Приоритетное значение приобретают собственные цифровые активы организации, позволяющие снизить зависимость от изменений внешней цифровой среды и обеспечить устойчивость коммуникационной политики.

Каждый из перечисленных факторов по-разному влияет на элементы системы управления сбытом. Например, логистические и институциональные ограничения в первую очередь затрагивают каналы сбыта и ассортимент, валютно-финансовые – ценообразование, а поведенческие – маркетинговые коммуникации. Это требует дифференцированной адаптации маркетинговых технологий, а не универсального решения. Комплексный учёт всех групп факторов позволяет разработать сбалансированную стратегию адаптации.

Модель адаптации маркетинговых технологий. На основе учёта выявленных факторов для адаптации маркетинговых технологий, используемых российскими субъектами хозяйствования, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность, разработана пятиэтапная циклическая модель (таблица 1). В отличие от линейных подходов, предлагаемая модель предполагает возможность возврата к предыдущим этапам после

⁷ Постановление Правительства РФ от 29.03.2022 № 506 «О товарах (группах товаров), в отношении которых не могут применяться отдельные положения Гражданского кодекса Российской Федерации о защите исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_413743/.

каждого цикла диагностики санкционных ограничений и состояния сбытовой системы. Такая конструкция позволяет компаниям оперативно корректировать свои действия при изменении внешних условий и накапливать опыт адаптации.

Таблица 1 – Модель адаптации маркетинговых технологий к санкционным ограничениям
Table 1 – Model of adaptation of marketing technologies to sanctions restrictions

Этап	Содержание	Ожидаемый результат
1. Диагностика ограничений	Комплексная оценка санкционных ограничений и ранжирование рисков	Ранжирование рисков по срочности устранения
2. Пересмотр каналов сбыта	Диверсификация каналов распределения и повышение их устойчивости	Сокращение потерь от разрыва связей
3. Ценообразование	Адаптация ценовой политики с учётом изменения внешних факторов	Стабилизация маржинальности
4. Корректировка ассортимента	Диверсификация поставщиков, увеличение доли продукции российских производителей и поставщиков дружественных государств	Снижение санкционных рисков
5. Адаптация коммуникаций	Развитие многоканальной коммуникационной политики и персонализация взаимодействия с различными категориями потребителей	Сохранение лояльности клиентов

Ниже представлено подробное описание последовательности действий на каждом из этапов, систематизированы необходимые инструменты, а также обозначены планируемые результаты их внедрения.

Этап 1. Диагностика ограничений. На этом этапе компания должна оценить текущее состояние сбытовой системы по трём параметрам: доступность каналов (какие партнёры и маршруты поставок сохранились, какие ушли), стабильность поставок (сбои, задержки, рост цен) и платёжеспособность контрагентов (риски банкротства, задержек оплаты).

По результатам проведённой диагностики формируется матрица санкционных рисков, позволяющая установить взаимосвязь между выявленными ограничениями и ключевыми элементами системы управления сбытом. В матрице логистические, валютно-финансовые, расчётно-платёжные, кредитные, институциональные, поведенческие и информационно-коммуникационные ограничения сопоставляются с такими характеристиками сбытовой деятельности, как устойчивость каналов распределения, стабильность поставок и надёжность взаимодействия с контрагентами. Для каждого ограничения определяется степень влияния и уровень приоритетности последующей адаптации.

Высокий уровень приоритетности – ограничения, создающие непосредственную угрозу нарушения непрерывности сбытовой деятельности либо способные привести к существенным финансовым потерям. Реализация адаптационных мероприятий должна осуществляться незамедлительно.

Средний уровень приоритетности – ограничения, оказывающие влияние на эффективность функционирования системы управления сбытом, однако не приводящие к критическим последствиям в краткосрочном периоде. Их устранение осуществляется в рамках среднесрочного планирования.

Низкий уровень приоритетности – ограничения, характеризующиеся локальным или временным воздействием на сбытовую деятельность и не оказывающие существенного влияния на выполнение договорных обязательств.

На основании результатов ранжирования формируется комплекс адаптационных мероприятий с определением сроков реализации, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов. Использование матрицы санкционных рисков обеспечивает обоснованность принимаемых управленческих решений, способствует рациональному распределению ресурсов организации и позволяет своевременно корректировать направления адаптации по мере изменения условий внешней среды.

Этап 2. Пересмотр каналов сбыта. Традиционные каналы, ставшие недоступными (например, ушедшие международные маркетплейсы или сети), не заменяются «один на один», а интегрируются в гибридную портфельную структуру [14, с. 12]. Для каждого

действующего канала рассчитывается индекс устойчивости к санкционным рискам (вероятность блокировки, отключения от платёжных сервисов, ухода контрагента). Каналы с низкой устойчивостью замещаются немедленно, с высокой – сохраняются с формированием резервных каналов. Под индексом устойчивости канала сбыта в настоящем исследовании понимается комплексная оценка вероятности сохранения его функционирования в условиях санкционных ограничений с учётом доступности расчётной инфраструктуры, стабильности логистических маршрутов, надёжности контрагентов и риска введения дополнительных ограничительных мер.

Одновременно формируется диверсифицированная структура каналов сбыта, предусматривающая использование нескольких взаимодополняющих способов реализации продукции, включая российские маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет), собственный интернет-магазин, корпоративные цифровые сервисы, а также взаимодействие с дистрибьюторами дружественных государств. Такой подход способствует снижению зависимости организации от функционирования отдельного канала распределения и повышает устойчивость сбытовой системы в условиях санкционных ограничений.

Для своевременного выявления потенциальных угроз рекомендуется осуществлять регулярный мониторинг состояния каналов сбыта на основе системы риск-индикаторов с их последующей классификацией по уровням риска. При достижении установленного порогового значения реализуется заранее разработанный сценарий перераспределения товарных потоков на альтернативные каналы реализации, что позволяет обеспечить непрерывность сбытовой деятельности.

При выборе альтернативных каналов распределения целесообразно учитывать совокупную стоимость привлечения и удержания потребителей, включая прямые финансовые затраты, продолжительность освоения нового канала, расходы на адаптацию маркетинговых материалов и возможное снижение конверсии на начальном этапе функционирования. Комплексная оценка указанных факторов позволяет принимать экономически обоснованные управленческие решения и минимизировать риск снижения эффективности сбытовой деятельности [14, с. 12].

Этап 3. Адаптация ценовой политики. В условиях высокой волатильности валютных курсов, изменения стоимости логистических услуг и роста операционных издержек применение исключительно затратного подхода к ценообразованию становится недостаточно эффективным. В этих условиях целесообразно использовать элементы динамического ценообразования, предусматривающие регулярную корректировку цен с учётом официального курса иностранных валют, публикуемого Банком России, изменения закупочных цен, уровня потребительского спроса и ценовой политики конкурентов [2, с. 281]. Горизонт актуализации цен рекомендуется определять исходя из специфики товарной группы, скорости изменения закупочных цен и условий действующих договорных обязательств.

Одновременно рекомендуется осуществлять системную оптимизацию логистических, закупочных и складских издержек, позволяющую снизить влияние внешних факторов на конечную стоимость продукции. Существенное значение имеет оценка ценовой эластичности спроса, поскольку необоснованное повышение цен способно привести к сокращению объёмов реализации и снижению конкурентоспособности организации. В отношении постоянных клиентов эффективным инструментом могут выступать программы лояльности, индивидуальные ценовые предложения и иные механизмы долгосрочного удержания потребителей.

Этап 4. Корректировка ассортиментной политики. Корректировка ассортиментной политики является одним из ключевых направлений адаптации сбытовой деятельности в условиях санкционных ограничений. Изменение структуры предложения на рынке, прекращение поставок отдельных категорий продукции и необходимость диверсификации поставщиков обуславливают важность регулярного пересмотра ассортимента с учётом доступности товаров, устойчивости логистических цепочек и уровня спроса [15].

Рекомендуется увеличивать долю продукции, произведённой в Российской Федерации или государствах, поддерживающих устойчивые внешнеторговые отношения с Российской Федерацией, сокращать количество товарных позиций, характеризующихся высокой зависимостью от импорта комплектующих, а также развивать собственные торговые марки [15]. Для непродовольственных товаров (бытовая техника, одежда, товары для ремонта) это означает диверсификацию поставщиков за счёт производителей из Китая, Индии, государств

Латинской Америки, Республики Беларусь и других дружественных стран. При корректировке ассортимента товаров компании важно сохранять баланс между товарными запасами и экономической эффективностью. В таком случае рекомендуется проводить АВС-анализ на регулярной основе для выявления низкооборачиваемых товарных позиций.

Этап 5. Адаптация коммуникационной политики. В условиях санкций в предпочтениях розничных покупателей (потребителей) усиливается значимость экономии, надёжности и локального сервиса. В связи с этим акцент в маркетинговых коммуникациях переносится с глобальных брендов и статусного потребления на импортозамещение, локальный сервис и ценовую конкурентоспособность [8, с. 22]. К числу эффективных инструментов относятся контент-маркетинг, управление репутацией организации в цифровой среде, программы лояльности и реферальные программы, а также развитие собственных цифровых каналов взаимодействия с потребителями.

Вместо концентрации коммуникационной активности в рамках одного цифрового канала рекомендуется использовать многоканальную систему взаимодействия с потребителями, включающую официальный сайт организации, корпоративные страницы в отечественных социальных сетях, электронные рассылки, мобильные сервисы, программы лояльности и иные цифровые инструменты коммуникации. Использование нескольких взаимодополняющих каналов позволяет снизить риск потери контакта с целевой аудиторией при изменении условий функционирования отдельных цифровых платформ. Для различных категорий потребителей, выделенных по поведенческим характеристикам (новые, постоянные, повторно привлекаемые клиенты), рекомендуется применять дифференцированные инструменты коммуникационной политики. Отдельным направлением является организация коммуникаций с корпоративными клиентами (B2B), для которых применяются персонализированные формы взаимодействия, индивидуальные коммерческие предложения и программы долгосрочного сотрудничества.

В дополнение к стандартным показателям эффективности маркетинговых коммуникаций (охват аудитории, вовлечённость) предлагается оценивать показатели устойчивости коммуникационной системы, такие как время восстановления связи при сбоях канала, доля аудитории, охваченная минимум двумя каналами коммуникации, скорость реакции на негативные отзывы. Это позволяет оценивать не только эффективность, но и надёжность коммуникационной политики. Прозрачность взаимодействия с потребителями и открытость перед клиентами рассматриваются как необходимое условие формирования доверительного контакта с целевой аудиторией.

Предложенная последовательность этапов образует замкнутый цикл: анализ текущего состояния задаёт направления для трансформации каналов, цен, ассортимента и коммуникаций, а результаты их реализации возвращаются для повторной оценки. По завершении пятого этапа компания возвращается к первому – с обновлёнными данными о доступности каналов, стабильности поставок и платёжеспособности контрагентов. Такая циклическая организация процесса позволяет не разово скорректировать сбытовую систему, а постоянно подстраивать её под меняющиеся санкционные условия, превращая адаптацию из разового мероприятия в регулярный управленческий процесс.

Направления трансформации сбытовой деятельности. Реализация модели позволяет выделить три стратегических направления трансформации сбытовой деятельности [16; 17, с. 1731].

Импортозамещение в каналах сбыта. Замена ушедших зарубежных партнёров российскими производителями и поставщиками из дружественных стран является одним из ключевых направлений адаптации сбытовой деятельности в условиях санкционных ограничений. Как отмечает Ю. В. Зарубина, санкционное давление не только создаёт ограничения, но и формирует новые конкурентные преимущества для тех субъектов рынка, чья деятельность в меньшей степени зависит от импортных материалов и комплектующих, а также для ретейлеров с развитыми собственными торговыми марками [9]. Таким образом, импортозамещение выступает не только в качестве вынужденной меры реагирования на внешние ограничения, но и как стратегическое направление, позволяющее компаниям укрепить свои рыночные позиции за счёт оперативного замещения ушедших поставщиков и использования освободившихся рыночных ниш. Реализация данного направления предполагает выполнение следующих шагов.

1. Формирование реестра критических импортных позиций. По каждой товарной группе фиксируется доля импорта в закупках, наличие аналогов в РФ или дружественных странах,

а также предельный срок поиска альтернативы (дифференцированный: для высокомаржинальных позиций – до трёх месяцев, для низкомаржинальных – до одного месяца).

2. Оценка альтернатив по трём критериям: разница в цене по сравнению с ушедшими поставщиками (в процентах), качество (подтверждаемое документами об оценке соответствия продукции требованиям технических регламентов и иными документами, предусмотренными законодательством Евразийского экономического союза), надёжность (стабильность отгрузок, возможность отсрочки платежа).

3. Выбор модели импортозамещения: полное (переход на преимущественное использование продукции российских производителей либо производителей дружественных государств) – при наличии аналогов, сопоставимых по ключевым характеристикам; частичное (сочетание импортных и отечественных товаров) – при наличии приемлемого, но не полностью равноценного аналога; отложенное – при отсутствии удовлетворительных альтернатив (поиск продолжается, временно формируется страховой запас).

4. Перестройка договорной работы: актуализация условий внешнеторговых договоров с учётом требований Конвенции ООН о договорах международной купли-продажи товаров (Венской конвенции), Федерального закона от 08.12.2003 № 164-ФЗ, Таможенного кодекса Евразийского экономического союза, включение форс-мажорных оговорок, связанных с санкционными ограничениями, а также определение наиболее устойчивых механизмов осуществления расчётов в соответствии с действующим законодательством.

Переориентация на внутренний рынок. Предполагается усиление присутствия организаций на внутреннем рынке Российской Федерации наряду с сохранением экспортного потенциала и развитием внешнеэкономической деятельности на перспективных направлениях. Для этого реализуются следующие шаги.

1. Сегментация региональных рынков. Оценка производится по трём критериям: ёмкость рынка (объём продаж аналогов за последние полгода), логистическая доступность (наличие прямых поставок, доля транспортных расходов в розничной цене), платёжеспособность населения (средний чек, доля импортных товаров в регионе) [18]. Приоритет отдаётся регионам, которые демонстрируют высокие значения по совокупности этих показателей.

2. Адаптация упаковки и маркировки. Изменения должны соответствовать требованиям российского законодательства, при этом адаптация упаковки рассматривается не как замена обязательных требований технического регулирования, а как дополнительный маркетинговый инструмент повышения привлекательности продукции для различных региональных рынков. В регионах с выраженной локальной спецификой (Дальний Восток, Северный Кавказ) рекомендуется дополнительная адаптация маркировки с учётом местных требований к языку, составу и инструкциям по применению.

3. Корректировка коммуникаций. Предусматривается адаптация содержания рекламных и информационных материалов на русский язык с учётом региональных особенностей, включая указание ближайших точек продаж и использование отзывов локальных покупателей. Локацию определяют по зоне охвата для офлайн-каналов (например, районам раздачи листовок), а для онлайн-каналов – с помощью геотаргетинга и данных из CRM и систем лояльности.

Ключевым инструментом на данном этапе выступает маркетинговый анализ региональных рынков, позволяющий выявить наиболее перспективные территории для расширения присутствия.

Цифровизация управления сбытом. Внедрение цифровых инструментов предполагает последовательную реализацию следующих этапов.

1. Внедрение CRM-системы с модулем санкционного мониторинга. К числу требований относятся: автоматическое отслеживание статуса контрагентов (попадание под санкции, блокировка счетов), интеграция с базами данных (СПАРК, Контур.Фокус), автоматическая блокировка отгрузок при изменении статуса.

2. Автоматизация ценообразования. Рекомендуется внедрение алгоритма, учитывающего официальный курс иностранных валют, публикуемый Банком России, цены конкурентов и состояние товарных запасов организации, где предусматривается ежесуточный сбор данных через парсинг открытых источников, а также контроль складских остатков (при превышении норматива – временное снижение цены до нормализации запасов).

3. Подключение к маркетплейсам. Осуществляется интеграция корпоративной информационной системы с маркетплейсами посредством официальных API после регистрации организации в качестве продавца и формирования карточек товаров в соответствии с требованиями соответствующей торговой площадки. Интеграция обеспечивает автоматизацию обмена информацией о ценах, остатках и заказах, не заменяя процедур, связанных с подготовкой и сопровождением товарного контента. При выборе ассортимента для вывода на маркетплейсы следует исходить из маржинальности товарных позиций с учётом действующих комиссий площадок. В условиях периодического пересмотра тарифов торговых площадок подключение всех категорий товаров экономически нецелесообразно: для низкомаржинальных позиций это может привести к убыточности. Данный тезис подтверждается практикой пересмотра комиссионных сборов маркетплейсами в сторону повышения на отдельные товарные категории на 10 % и более, что обусловлено ростом логистических и операционных издержек⁸. В связи с этим приоритет стоит отдавать товарам с высокой маржинальностью, устойчивым спросом и удобной логистикой; также учитывается небольшой вес, габариты товара, низкая доля возвратов. Реализация данного подхода предполагает последовательное выполнение следующих этапов.

Оценка экономической целесообразности предполагает расчёт маржинальности по основным товарным группам с учётом комиссий площадок, расходов на упаковку, хранения и доставки, а также затрат на контент и продвижение. После этого компания регистрируется в качестве продавца и формирует небольшое количество карточек (5-15 позиций) для того, чтобы протестировать конверсию и отработать операционные процессы. Одновременно настраивается интеграция корпоративной информационной системы с маркетплейсом через официальные API – это позволяет автоматизировать обмен данными об остатках, ценах и статусах заказов. Работа над товарным контентом (описания, фотографии, характеристики) при этом находится в зоне деятельности внутренних подразделений. Затем проводится пилотный запуск, в ходе которого отслеживаются ключевые показатели: конверсия карточек, доля отмен и возвратов, средняя стоимость привлечения заказа. На основе полученных данных принимается решение о масштабировании присутствия на площадке.

Такой подход исключает шаблонное подключение всех субъектов и позволяет обоснованно определять, для каких участников рынка работа на маркетплейсах будет соответствовать стратегическим и операционным задачам бизнеса.

4. Аналитика поведения потребителей в реальном времени строится на консолидированных данных из нескольких ключевых источников, при чём состав информации и способы её сбора определяются уровнем цифровой зрелости компании. Фундаментом служат сведения из CRM-систем: история заказов и клиентских обращений, статусы сделок, результаты сегментации аудитории, данные маркетинговых и сервисных коммуникаций (итоги email-рассылок, переписка в чатах, обращения в службу поддержки). CRM накапливает такие данные по мере взаимодействия с клиентом – они фиксируются автоматически либо вносятся операторами при обработке заявок.

Если полноценная CRM-система ещё не внедрена, организация может опираться на альтернативные источники первичных данных: учётные системы вроде 1С или ERP-платформ, отчёты эквайринговых сервисов, структурированные таблицы заказов и клиентской базы. Разрозненные массивы необходимо объединить в едином хранилище – это обеспечит сопоставимость показателей и позволит отслеживать динамику потребительского поведения. К транзакционным данным подключаются сведения из инструментов веб-аналитики (просмотры страниц, источники трафика, глубина сессий) и систем лояльности (накопленные баллы, частота использования бонусов, предпочтения по товарным категориям). Интеграция этих информационных потоков формирует комплексную картину поведения потребителей и создаёт основу для управленческих решений, опирающихся на актуальные метрики.

Цифровая трансформация маркетинга и логистики становится ключевым фактором адаптации B2B-предприятий именно в условиях политики импортозамещения, поскольку позволяет перестраивать бизнес-процессы без потери эффективности. С. В. Волков подчёркивает, что международные санкции ускоряют переход компаний к цифровым каналам

⁸ В RWB объяснили сообщения о повышении тарифов на Wildberries // РБК.
URL: <https://www.rbc.ru/business/01/07/2026/6a4555f49a794766a4c88fa1>.

взаимодействия с клиентами [16, с. 10]. Н. А. Божков также подтверждает, что российские бренды в 2025 году активно используют цифровые технологии, делая «социальные сети, электронную коммерцию и контент-маркетинг основными инструментами взаимодействия с потребителями» [15]. Посредством цифровизации достигается повышение гибкости и оперативности принятия управленческих решений, а также снижение зависимости от ручного труда и субъективных оценок. Несмотря на необходимость первоначальных инвестиций, внедрение цифровых инструментов способствует повышению оперативности принятия управленческих решений, снижению операционных издержек и повышению устойчивости системы управления сбытом в долгосрочной перспективе.

Каждое из направлений требует конкретной адаптации маркетинговых технологий под новые условия:

при импортозамещении – адаптация ассортиментной политики, ценообразования (пересчёт себестоимости на новую продукцию) и коммуникаций (акцент на локальное происхождение товара);

при переориентации на внутренний рынок – адаптация каналов сбыта (развитие региональных каналов дистрибуции наряду с сохранением экспортных), маркетингового анализа (сегментация и ранжирование регионов) и упаковки/маркировки под требования РФ;

при цифровизации – адаптация процессов управления (внедрение CRM, автоматизация ценообразования, аналитика поведения потребителей), а также компетенций персонала (работа с новыми цифровыми инструментами).

Наибольший синергетический эффект достигается при комплексной реализации всех трёх направлений. Так, импортозамещение в каналах сбыта, дополненное переориентацией на внутренний рынок и цифровизацией управления, позволяет компании не только сохранить рыночные позиции, но и повысить долю рынка за счёт оперативного замещения прекративших деятельность продавцов.

Обсуждение результатов. Полученные результаты согласуются с выводами современных зарубежных исследований, посвящённых обеспечению устойчивости цепей поставок, адаптации маркетинговых технологий и повышению устойчивости бизнеса в условиях глобальных изменений экономической и геополитической конъюнктуры. Так, V. Mishra, P. Sharma, K. Khound показывают, что диверсификация поставщиков и ускоренная цифровизация являются ключевыми факторами повышения устойчивости [5, с. 340]. Li J., Song Z. на примере Китая доказывают, что геополитический риск оказывает продолжительное циклическое воздействие на стабильность цепочки поставок, что подтверждает необходимость многоэтапной адаптации [6, с. 25].

Обобщение приведённых подходов обнаруживает концептуальную близость предлагаемой модели к западным концепциям управления в условиях неопределённости. Принцип корректировки параметров сбытовой системы в ответ на изменение внешних условий перекликается с концепцией agile marketing, предполагающей гибкую адаптацию маркетинговых решений к динамике рынка. В свою очередь, циклический характер разработанной модели, предусматривающий повторную оценку ограничений и корректировку принятых решений, созвучен принципам business resilience, ориентированным на обеспечение устойчивости бизнеса в условиях изменения внешней среды. В отличие от указанных подходов, предлагаемая модель адаптирована к специфике российского рынка непродовольственных товаров и учитывает комплекс санкционных ограничений, что определяет её теоретическую новизну и практическую направленность.

В отличие от существующих моделей, предлагаемая пятиэтапная модель адаптации маркетинговых технологий обладает рядом преимуществ. *Во-первых*, предлагаемая модель обеспечивает комплексный охват основных элементов системы управления сбытом, включая управление каналами распределения, ценовую политику, ассортиментную стратегию и маркетинговые коммуникации. В отличие от большинства существующих подходов, которые фокусируются преимущественно на решении локальных проблем, таких как оптимизация логистики или краткосрочное регулирование цен, данная модель обеспечивает комплексное и сбалансированное воздействие на всю систему сбыта. *Во-вторых*, важной особенностью модели является её циклический характер, предусматривающий возможность повторной оценки внешних условий и корректировки ранее принятых управленческих решений. Она предусматривает возможность систематического возврата к предыдущим этапам

(в частности, к этапу диагностики ограничений) по мере изменения внешних условий. Благодаря этому компании могут оперативно реагировать на новые вызовы и корректировать принятые решения без кардинальной трансформации сбытовой стратегии. В-третьих, модель предусматривает обязательную диагностику и ранжирование санкционных рисков до начала практических изменений. Такой подход снижает риск принятия необоснованных управленческих решений, поскольку каждое действие основывается на предварительном анализе актуальных ограничений и доступных альтернатив. Предлагаемый подход обладает универсальным характером и может быть адаптирован как для крупных производственных предприятий, так и для субъектов малого и среднего предпринимательства с учётом отраслевой специфики их деятельности.

В работе Ш. Н. Гусейнова и А. М. Эсетовой даётся чёткое обоснование того, что цифровизация в условиях санкций является не только средством повышения эффективности, но и обязательным условием удержания рыночных позиций [19, с. 125]. Данный вывод подтверждает правомерность включения цифровизации сбыта в число трёх стратегических направлений, выделенных в авторской модели.

Развитие исследования предполагает эмпирическую верификацию предложенной модели. Приоритетным направлением выступает количественная оценка её эффективности на примере конкретных компаний-дистрибьюторов и производителей непродовольственных товаров. В качестве возможных направлений для разработки системы KPI на каждом этапе могут рассматриваться показатели, отражающие специфику решаемых задач. Так, на этапе диагностики целесообразно оценивать долю идентифицированных критических рисков и охват анализируемых каналов сбыта. Для этапа пересмотра каналов перспективными индикаторами могут стать темп прироста доли альтернативных каналов в общем объёме реализации и сокращение времени доставки. Адаптация ценовой политики может оцениваться через динамику маржинальности по группам товаров и ценовую эластичность спроса. Корректировка ассортимента, в свою очередь, предполагает контроль доли локализованных товаров и оборачиваемости товарных запасов. Для оценки эффективности коммуникационной политики возможно применение индекса лояльности (NPS) и доли аудитории, охваченной многоканальными коммуникациями. Конкретные значения целевых ориентиров и методика их расчёта требуют дополнительной эмпирической апробации, что определяет одно из приоритетных направлений дальнейших исследований.

Выводы

В результате проведённого исследования получены следующие результаты, имеющие теоретическое и практическое значение для управления сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений.

В ходе исследования выявлены и систематизированы ключевые группы факторов санкционных ограничений, оказывающих влияние на сбытовую деятельность: логистические (разрыв цепочек поставок, рост издержек), валютно-финансовые (колебания курсов, ограничения платежей), институциональные (уход брендов, параллельный импорт) и поведенческие (изменение потребительского спроса в пользу экономии и локализации).

Разработана авторская пятиэтапная модель адаптации маркетинговых технологий управления сбытом, последовательно включающая диагностику ограничений, пересмотр каналов сбыта, адаптацию ценовой политики, корректировку ассортимента и адаптацию коммуникаций. Модель носит циклический характер, что обеспечивает её гибкость и позволяет компаниям оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Научно обоснованы три стратегических направления трансформации сбытовой деятельности: импортозамещение в каналах сбыта, переориентация на внутренний рынок и цифровизация управления сбытом. Наглядно показано, что комплексная реализация данных направлений даёт наибольший синергетический эффект, тогда как выбор конкретной комбинации определяется отраслевой спецификой и ресурсными возможностями компании.

Определены перспективные направления дальнейших исследований, предусматривающие эмпирическую апробацию разработанной модели на материалах российских предприятий различных отраслей, а также разработку методического инструментария оценки эффективности адаптации на основе системы ключевых показателей.

Практическая значимость разработанной модели заключается в возможности её использования хозяйствующими субъектами при формировании программ адаптации

сбытовой деятельности к санкционным ограничениям. Применение предложенного подхода позволяет систематизировать процесс принятия управленческих решений, повысить устойчивость каналов распределения продукции, обеспечить своевременную корректировку ассортиментной и ценовой политики, а также повысить эффективность маркетинговых коммуникаций в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Список источников / References

1. Анджукаева А. С., Сергеева О. М. Адаптация к санкциям: трансформация международных маркетинговых стратегий российских компаний в условиях геополитической неопределённости // Экономические науки. 2025. № 245. С. 133-141. [Anjukayeva, A. S., & Sergeeva, O. M. (2025). Adaptation to sanctions: transformation of international marketing strategies of Russian companies in the context of geopolitical uncertainty. *Economic Sciences*, 245, 133–141. (In Russian)] <https://doi.org/10.14451/1.245.133>. EDN: YSILCK.
2. Зиновьев В. А. Стратегические подходы к продажам в условиях экономических санкций // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 9. С. 278-282. [Zinoviev, V. A. (2024). Strategic approaches to sales in the context of economic sanctions. *Journal of Monetary Economics and Management*, 9, 278–282. (In Russian)] <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.93.73.058>. EDN: WLWZLW.
3. Гребенников А. Ю. Методические основы управления предприятиями розничной торговли непродовольственными потребительскими товарами // Russian Journal of Management. 2025. Т. 13, № 4. С. 333-343. [Grebennikov, A. Yu. (2025). Methodological foundations of management of retail enterprises of non-food consumer goods. *Russian Journal of Management*, 13(4), 333–343. (In Russian)] <https://doi.org/10.29039/2500-1469-2025-13-4-333-343>. EDN: AWQBJN.
4. Апатова А. В. Маркетинговые технологии вовлечения потребителей в совместное создание ценности на рынке B2B: автореф. на соиск. ученой степ. канд. экон. наук: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг). Москва, 2025. 28 с. [Apatova, A. V. (2025). *Marketing technologies for involving consumers in the joint creation of value in the B2B market*: (PhD Thesis). Moscow, 28 p. (In Russian)] URL: <https://www.rea.ru/~file/194102/Apatova-avt.pdf>.
5. Mishra, V., Sharma, P., & Khound, K. (2025). Global Supply Chain Shocks and Trade Resilience: A Review Post-Covid and Ukraine Crisis. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(5), 336–348. <https://doi.org/10.61336/jmsr/25-05-38>.
6. Li, J., & Song, Z. (2022). Dynamic Impacts of External Uncertainties on the Stability of the Food Supply Chain: Evidence from China. *Foods*, 11(17), Article 2552. <https://doi.org/10.3390/foods11172552>.
7. Журавлёва О. В., Королевских В. А. Оптимизация цепей поставок в условиях санкционного давления // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 233-235. [Zhuravleva, O. V., & Korolevskikh, V. A. (2022). Optimization of supply chains under sanctions pressure. *Current Issues of Modern Economics*, 6, 233–235. (In Russian)] EDN: TFMNJY.
8. Леонов А. И. Модели поведения компаний в условиях товарного дефицита // Менеджмент в России и за рубежом. 2025. № 4. С. 19-27. [Leonov, A. I. (2025). Models of behavior of companies in conditions of commodity shortage. *Management in Russia and Abroad Journal*, 4, 19–27. (In Russian)] EDN: TAXRKR.
9. Зарубина Ю. В. Россия в условиях новых экономических санкций // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2022. № 9. С. 343-344. [Zarubina, Yu. V. (2022). Russia in the context of new economic sanctions. *Modern Technologies and Scientific and Technological Progress*, 9, 343–344. (In Russian)] EDN: JOHOKA.
10. Акуликин С. С. Децентрализация элементов платёжной инфраструктуры как фактор устойчивости системы трансграничных платежей // Экономическая безопасность. 2025. Т. 8, № 4. С. 901-922. [Akulinkin, S. S. (2025). Decentralization of payment infrastructure elements as a factor of stability of the cross-border payment system. *Economic Security*, 8(4), 901–922. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/ecsec.8.4.123121>. EDN: HIEEIU.
11. Иванова С. П., Иванов Г. А. Антикризисные маркетинговые стратегии предприятий в условиях экономической нестабильности // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № s5. Порядковый номер: 41. [Ivanova, S. P., & Ivanov, G. A. (2025). Anti-crisis marketing strategies of enterprises in conditions of economic instability. *The Eurasian Scientific Journal*, 17(s5), Article 41. (In Russian)] EDN: XORMVB.
12. Харламов А. В. Санкции как фактор усиления нестабильности современной мировой экономики // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии

и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2022. № 2. С. 18-23. [Kharlamov, A. V. (2022). Sanctions as a factor of increasing instability of the modern world economy. *Vestnik St. Petersburg State University of Technology and Design, Series 3: Economic, Humanitarian and Social Sciences*, 2, 18–23. (In Russian)] EDN: FUYIEG.

13. Комарова А. А. Потребительские тренды россиян в кризисных условиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 3-1. С. 188-196. [Komarova, A. A. (2022). Consumer trends of Russians in crisis conditions. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 12(3-1), 188–196. (In Russian)] <https://doi.org/10.34670/AR.2022.46.29.022>.

14. Божков Н. А. Адаптация российских брендов в новых рыночных реалиях // Научный форум: экономика и менеджмент: сборник статей по материалам ХСВ международной научно-практической конференции, Москва, 16 июня 2025 года. 6 (95). Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Международный центр науки и образования", 2025. С. 11-17. [Bozhkov, N. A. (2025). Adaptation of Russian brands in new market realities. In *Scientific Forum: Economics and Management* (pp. 11–17), Proceedings of the XCV International Scientific and Practical Conference (June, 16, 2025), Moscow. 6 (95). Moscow: Limited Liability Company "International Center of Science and Education". (In Russian)] EDN: LQQGYH.

15. Гамзатов Г. Т., Эсетова А. М. Стратегии устойчивого развития внешнеэкономической деятельности российских промышленных предприятий в условиях глобальной турбулентности и санкционного давления // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 9(179). С. 138-145. [Gamzatov, G. T., & Esetova, A. M. (2025). Strategies for the sustainable development of foreign economic activity of Russian industrial enterprises in the context of global turbulence and sanctions pressure. *Regional Problems of Economic Transformation*, 9(179), 138–145. (In Russian)] <https://doi.org/10.26726/rppe2025v9sftsd>.

16. Волков С. В. Маркетинг в условиях цифровой трансформации и международных санкций // Практический маркетинг. 2023. № 4(310). С. 9-17. [Volkov, S. V. (2023). Marketing in the context of digital transformation and international sanctions. *Practical Marketing*, 4(310), 9–17. (In Russian)] <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-4310-9-17>. EDN: ATJDTB.

17. Оптимальные бизнес-модели для отечественных предприятий в условиях санкционных ограничений / И. А. Максимцев, К. Б. Костин, Д. К. Лукашенко, О. А. Онуфриева // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1729-1746. [Maksimtsev, I. A., Kostin, K. B., Lukashenko, D. K., & Onufrieva, O. A. (2023). Optimal business models for domestic enterprises under the conditions of sanctions restrictions. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 13(6), 1729–1746. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/epp.13.6.117764>. EDN: RIPAWK.

18. Цветков В. А., Абрамов Е. Г., Майорова Е. А. Влияние состояния торговой отрасли на оборот розничной торговли в регионах России // Экономика региона. 2025. Т. 21, № 1. С. 70-84. [Tsvetkov, V. A., Abramov, E. G., & Mayorova, E. A. (2025). The influence of the state of the trade industry on the retail trade turnover in the regions of Russia. *Ekonomika Regiona*, 21(1), 70–84. (In Russian)] <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-1-6>.

19. Гусейнов Ш. Н., Эсетова А. М. Санкции и цифровая трансформация: вызовы и перспективы для розничной торговли России // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 3(173). С. 119-127. [Huseynov, S. N., & Esetova, A. M. (2025). Sanctions and digital transformation: challenges and prospects for Russian retail trade. *Regional Problems of Economic Transformation*, 3(173), 119–127. (In Russian)] <https://doi.org/10.26726/rppe2025v3sadtc>. EDN: PLTUOI.

Информация об авторе

Е. А. Гончарук – аспирант Университета «Синергия».

Information about the author

E. A. Goncharuk – PhD student at the Synergy University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.04.2026; одобрена после рецензирования 17.07.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 04/29/2026; approved after reviewing 07/17/2026; accepted for publication 09/08/2026.