of sustainable development. — 2021. — № 4 (48). — P. 72–76.

6. Ministry of Economic Development named the key challenges for Russian economy. — URL: https://ria.ru/20171023/1507386375.html.

7. Demand for organic products from Russia is growing in West. — URL: https://iz.ru/618903/pavel-chernyshov/zapad-trebuet-rossiiskuiu-organiku (date of access: 09.01.2022).

8. Three challenges for Russian economy are named. — URL: https://finance.rambler.ru/economics/47654693/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (date of access: 12.01.2022).

9. *Nikonova, G. N., Nikonov, A. G.* Demand for organic products in system of factors for increasing the area of used agricultural land // Ministry of Agriculture. — 2021. — № 4. — P. 86–90.

10. «Perekrestok» is piloting a green Internet of things. — URL: https://iot.ru/riteyl/perekrestok-pilotiruet-zelenyy-internet-veshchey (date of access: 12.01.2022).

11. Sales of promotions on Russian FMCG market showed the lowest annual growth in last five years. — URL: https://www.retail.ru/news/prodazhi-po-promoaktsiyam-na-rossiyskom-fmcg-rynke-pokazali-samyy-nizkiy-za-posl-3-sentyabrya-2019-186158 (date of access: 10.01.2022).

12. Manufacturers of plant products comply with principles of ESG. — URL: https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/proizvoditeli-rastitelnykh-produktov-sootvetstvuyut-printsipam-esg (date of access: 12.01.2022).

13. *Ruschinskaya, O., Noskova, K., Fetisova, A., Zhelvis, S.* Market of environmentally friendly products in Russia. Problems and prospects of development // Moscow Economic Journal. — 2019. — № 2. — P. 43–50.

14. Household demand for environmentally friendly goods is growing. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/4870073 (date of access: 12.01.2022).

15. *Khmelkova, N. V., Perevozchikov, K. I., Kushnareva, A. A.* On segmentation of consumers of green brands // Bulletin of Humanities University. — 2014. — № 4. — P. 18–25.

16. *Gokhberg, L. M.* Russia Long-term S&T Foresight 2030. — M., 2014.

***DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.78.2.013***

***В. В. Борисова***

## ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ МОБИЛИЗАЦИОННОГО ТИПА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ВЫЗОВОВ[1]

**Аннотация**

Автор рассматривает сложнейшую научную и практическую проблему: влияние санкционной войны, которую ведут страны Запада против российской экономики, и возможности преодоления ее негативных эффектов (шоков) с помощью логистических систем мобилизационного типа. В условиях санкционных ограничений российские логистические структуры выбирают межотраслевые/межрегиональные взаимодействия участников в формате государственно-частного партнерства. Интегрирующая роль в консолидации отраслевой и региональной логистической инфраструктуры отводится высокотехнологичным распределительным логистическим центрам.

**Ключевые слова**

Логистика мобилизационного типа, высокотехнологичные распределительные логистические центры, государственно-частное партнерство.

[1] Статья подготовлена при поддержке РФФИ (проект № 20-010-00141\20 «Формирование институционального каркаса инфраструктуры региона в цифровой экономике».

*V. V. Borisova*

# LOGISTIC SYSTEMS OF MOBILIZATION TYPE IN CONDITIONS OF SANCTIONS CHALLENGES

**Annotation**

Author considers the most complex scientific and practical problem: impact of sanctions war waged by Western countries against Russian economy, and the possibility of overcoming its negative effects (shocks) with the help of logistics systems of mobilization type. In context of sanctions restrictions, Russian logistics structures choose intersectoral/interregional interactions of participants in format of public-private partnership. Integrating role in consolidation of sectoral and regional logistics infrastructure is assigned to high-tech distribution logistics centers.

**Keywords**

Logistics of mobilization type, high-tech distribution logistics centers, public-private partnership.

**Введение**

Логистические организационные формы претерпевают существенные изменения. Темпы изменений ускорились с введением «недружественными странами» санкций, направленных на подрыв хозяйственного устройства российского государства.

С точки зрения логистики прямым следствием санкций стали: сбои в системах поставок; переконфигурация глобальных цепочек; изменения в схемах грузоперевозок и мест базирования логистических центров и т. д. Глобальные, межрегиональные и региональные логистические цепочки, успешно работавшие ранее, фактически разрушены. Стоимость перевозок повысилась в связи с: ростом цен на топливо; закрытием российского воздушного пространства по многим направлениям; увеличением нагрузки на порты (при нехватке и блокировке судов); сокращением количества контейнеровозов и возрастанием стоимости их отправки (в разы); возникновением заторов в транспортных коридорах.

Экспертные оценки экономической ситуации в России приводят к выводам: санкции могут продержаться достаточно долго, но их влияние будет, по-видимому, ослабевать по мере нахождения российским хозяйством альтернативных потоков товародвижения и новых поставщиков и, главное, налаживания собственного производства. Санкции могут стать не только угрозами для российского бизнеса, но и источником открытия новых возможностей, использования национальным хозяйством новых логистических организационных форм.

Анализ сценариев возможного разрешения экономической ситуации для России ограничивается прогнозами экспертов, базирующимися на предположениях, связанных с перспективами завершения острой фазы конфликта на Украине. Создается впечатление, что ни Центральный банк России, ни Правительство страны не работают в рамках мобилизационного проекта хозяйственного развития. Видимо, предпринимается попытка доверить коренные преобразования экономики «невидимой руке рынка» и применения стратегии реагирования на импульсы извне [1, 2].

Исходя из факта, что Россия находится в жестком кризисе при беспрецедентном санкционном давлении, в стратегическом плане мобилизационного проекта важно идти на опережение и формировать собственную программу социально-экономического развития страны.

При отсутствии мобилизационного проекта затеняется и доступ к горизонту планирования, за которым стоит разрыв хозяйственных связей, дефицит ресурсов,

обрушение рентабельности и другие негативные санкционные последствия. Деловая активность предпринимателей по объективным причинам существенно снизилась. В такой ситуации экономическую политику формирует государство [3]. Государственно-частное партнерство обретает новые очертания, когда импульс долгосрочным, например, логистическим проектам задает государство. Действуя в кооперации с бизнесом, государство определяет и основные направления развития экономики страны в целом, формирует экономическую политику.

Отметим, что даже при быстром окончании острой фазы конфликта напряженность с недружественными государствами и часть санкций сохранится. В текущем периоде (2022 г.) логистические цепочки целесообразно развивать по принципу «поставки в обмен на критический импорт». Актуальны задачи поддержки логистической инфраструктуры, развития межотраслевых и межрегиональных хозяйственных связей, расширения спроса и доступности кредита.

Возникает объективная необходимость выработки не только тактических, но и среднесрочных действий в сложившихся условиях.

Проблемой номер один становится необходимость понимания не только текущей ситуации в сфере проектирования логистических организационных форм, но и поиск путей генерирования порядка из хаоса. В среднесрочной перспективе — это преодоление постшокового синдрома и поддержка инициатив, направленных на решение задач критического импортозамещения, обеспечение поставок «критического импорта». Предстоит создание адекватной нынешним условиям транспортно-логистической инфраструктуры. Это предполагает выстраивание эффективной межотраслевой и межрегиональной кооперации с использованием нестандартных решений и цифровых технологий нового поколения («компьютерное зрение» для грузовиков, сетецентричность, искусственный интеллект и др.).

Известно, что темпы роста и сбалансированность экономики страны во многом зависят от уровня развития логистической инфраструктуры, обеспечивающей синхронизацию действий всех участников системы поставок при перевозке, заготовке, грузопереработке и складировании товарно-материальных ценностей.

Логистическая инфраструктура наделена мультипликативным эффектом, достигаемым посредством оптимизации потоковых процессов в системе товародвижения. Мультипликация экономических потоков (материальных, финансовых, информационных, сервисных) развивается как процесс, показывающий, что увеличение инвестиций в логистическую инфраструктуру обеспечивает рост валового внутреннего продукта, причем в разы больше, чем первоначальные вложения [4].

В условиях санкционной экономической и политической ситуации важны не только существующие технологии, но и абсолютно новые решения, направленные на полную перезагрузку логистических организационных форм. Речь идет не столько об оптимизации логистических процессов, сколько о реструктуризации логистики, создании принципиально новой сетецентричной структуры как совокупности высокотехнологичных межотраслевых/межрегиональных распределительных логистических центров [5].

Подтверждены преимущества сверхсложных сетецентричных макрологистических систем мобилизационного типа. Они хорошо зарекомендовали себя при пандемии коронавируса. Умелое использование этих преимуществ способно подключить логистический потенциал системы к решению сверхсложных внутрихозяйственных задач.

Инструментарий логистики «хозяйства мобилизационного типа ориентирует звенья системы на выполнение чрезвычайных задач, а логистические потоки конфигурируются в виде чрезвычайных форм, используя для этого все чрезвычайные

средства. Ряд сущностных характеристик логистики мобилизационного типа рассмотрен нами в учебниках «Экономическая логистика» (2018) и «Цифровая логистика» (2019) [6]. Проблемы мобилизационных форм организации логистических потоков обсуждались в 2020 г. на Южно-Российском логистическом форуме [7].

Напомним, что цель логистики хозяйства мобилизационного типа не всегда обусловлена минимизацией логистических издержек. В качестве обязательных требований функционирования логистической системы мобилизационного типа выступает безусловное достижение заявленных чрезвычайных стратегических целей и выполнение сроков их реализации. На функционирование такого типа логистических систем влияют внеэкономические факторы. Тут уместно вспомнить, что логистическая система — это не только экономическая, но и социально-экономическая система, целевые установки которой направлены на решение социальных, природоохранных, ресурсосберегающих задач, поддержку безопасности, устойчивости и сбалансированности развития» [8].

Между логистикой хозяйства мобилизационного типа и административно-централизованным регулированием систем поставок знака равенства нет. Речь идет об антикризисном управлении логистическими организационными формами, когда «ресурсы и работа всех звеньев системы сосредоточены на противодействии кризису.

Практика борьбы с коронавирусной инфекцией подтвердила вывод о том, что целый ряд мобилизационных и охранных мер способно выполнить только государство, как и решить поставленные им чрезвычайные задачи. Вопрос ставился так, что решение обозначенных государством задач для всех должно быть безотлагательным с учетом чрезвычайных обстоятельств» [7, с. 43].

Ключевые признаки мобилизационных логистических систем такого типа представлены автором в работе [7] на логистическом форуме в 2020 г. Перечислим их: «наличие фактора угрозы целостности системы; целевые установки направлены на устранение угрозы или противодействия ей; разработка стратегии (программы) достижения чрезвычайной цели; ориентация звеньев системы на мобилизацию всех ресурсов» [7, с. 43].

В условиях современной санкционной войны против России представляется перспективным формирование логистических систем исходя из следующих признаков: «принцип главного звена; принцип целевой направленности; принцип неукоснительного выполнения заявленной цели; принцип мотивации участников; принцип командной работы; принцип сильной власти (ключевая роль центра координации), принцип дискретности» [7, с. 42].

«Целевая установка логистических систем мобилизационного типа направлена на «критические» элементы хозяйства страны. Все ресурсы системы сконцентрированы на решении приоритетной цели, даже в ущерб локальным целям и задачам участников системы. Такое положение дел не может продолжаться долгое время.

Принцип дискретности свидетельствует о том, что мобилизационные стратегии применяют на определенном временном интервале, когда необходимо сделать рывок по устранению кризисной ситуации. То есть мобилизационную стратегию избирают на этапе возникновения чрезвычайных ситуаций» [7, с. 45].

**Методы**

В целях выявления влияния логистических систем мобилизационного типа на противодействие санкционным шокам нами был изучен опыт организации экономической деятельности на принципах сетецентризма и мобилизационной экономики [9, 10]. Обобщены экономические отношения, сосредоточенные на концентрации ресурсов страны для решения приоритетных задач и противодействия угрозам извне. Методологический базис исследования составили уни-

версальные методы проектирования логистических систем с учетом сложившихся санкционных воздействий на российскую экономику [8].

**Обсуждение**

Реструктуризация логистических цепочек возможна с помощью создания совокупности высокотехнологичных межотраслевых/межрегиональных распределительных логистических центров, объединенных в рамках принципиально новой сетецентричной структуры. Логистические распределительные центры (центры компетенций) способны нивелировать регионально-отраслевые противоречия и одновременно повысить конкурентоспособность субъектов хозяйствования.

Для обоснования целесообразности создания высокотехнологичных межотраслевых/межрегиональных распределительных логистических центров необходимо учитывать не только санкционные вызовы, но и динамический коэффициент важности географических, экономических, социальных, политических, организационных, технических и технико-экономических, экологических, ресурсосберегающих, нормативно-правовых и других факторов. В данном контексте особую роль обретает логистическая интеграция партнеров.

Интеграционный потенциал высокотехнологичных логистических центров позволит: консолидировать потребности материальных ресурсов; укрупнить товаропотоки при параллельном импорте с целью удешевления единицы товара; разработать и практически внедрить схемы создания отраслевых и межотраслевых запасов уникальных товаров и товаров совместного использования; использовать методы совместного потребления ресурсов и сбалансированного ресурсопотребления; применять аналитику больших данных для формирования прогнозных оценок развития всей цепочки поставок [11].

Очевидно, что оптимизация логистических издержек, в том числе трансакционных, представляет собой достаточно важную задачу, решению которой будет способствовать создание современных высокотехнологичных распределительных центров. Известно, что доля затрат на логистику составляет около 30 % валового внутреннего продукта. В общей сумме логистических издержек затраты на перевозку в ряде случаев достигают 80 %. В структуре логистических издержек: усредненные затраты на перевозку составляют около 60 %; складская логистика и управление запасами — 25–30 %; логистическое администрирование товародвижения систем поставок — 10–15 % [8].

Проведенный нами анализ показал, что логистическая деятельность в экономике страны и в большинстве ее регионов реализуется в разрезе отраслевых бизнес-моделей. Взаимодействие хозяйствующих субъектов слабо интегрировано в межотраслевом и межрегиональном формате, и в большинстве случаев логистическая интеграция носит спонтанный, стохастический характер [4].

Причины такого положения дел не столько в санкциях, сколько в сохранившихся диспропорциях спроса и предложения на логистические услуги. Еще до начала санкционной войны в логистическом секторе российской экономики наблюдалось: отсутствие интегрированности логистических партнеров внутри отраслей (регионов); несоответствие логистической инфраструктуры потребностям хозяйствующих субъектов; недостаточный уровень кооперации межотраслевого и межрегионального товарообмена; рассогласованность в стандартизации логистических услуг и другие негативные явления.

В условиях санкционной экономической ситуации все эти факторы лишь обострились. Сегодня определяющими условиями выживания хозяйствующих субъектов становятся время, гибкость и маневренность принятия управленческих решений, применение прогнозной, предиктивной аналитики при формировании целевых приоритетов.

Для синхронизации действий всех участников логистической деятельности нами рекомендуется создать открытую цифровую платформу, которая была бы интегрирована в различные отрасли / регионы экономики. Приоритеты развития должны быть дополнены установками на создание интеллектуальной логистической инфраструктуры, действующей на принципах информационного превосходства и сетецентризма [12].

При исчерпании традиционных физических возможностей рационализации схем товародвижения использование открытой цифровой платформы позволит достичь стратегических целей формирования сбалансированной системы товародвижения за счет сетецентрических методов управления и применения цифрового двойника системы поставок, обеспечить интеллектуализацию логистической деятельности.

**Выводы**

В сложившейся геополитической ситуации чрезвычайно важно сконцентрировать внимание на решении внутрихозяйственных проблем страны. Целесообразно применение инструментария построения «логистических систем мобилизационного типа. В таких системах согласуются ценности институтов и групп, организованных для достижения чрезвычайных целей» [7, с. 44], а мобилизационная функция логистических центров компетенций позволяет концентрировать ресурсы для противодействия внешним угрозам, достигать заявленных целей, поддерживая главные «критические звенья» системы.

**Библиографический список**

1. Минэкономразвития предсказало двухлетнюю рецессию в России. — URL: https://www.forbes.ru/finansy/465877-minekonomrazvitia-predskazalo-dvuhletnuu-recessiu-v-rossii.

2. *Песков, Д.* Спецпредставитель президента предложил для России стратегию «технологического острова» // Коммерсантъ. — 18.05.2022. — № 85. — URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/09/06/2022/62a0bb419a79471aefb3cc5e.

3. *Борисова, В. В.* Экосистема государственных закупок // Известия СПбГЭУ. — 2020. — № 2 (120). — С. 86–92.

4. *Борисова, В. В.* Цифровая трансформация институционального обеспечения логистической инфраструктуры региона // Вестник РГЭУ (РИНХ). — 2020. — № 2 (70). — С. 49.

5. *Борисова, В. В.* Логистические системы: от иерархии к сетецентричности // Логистика: современные тенденции развития : материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф. — СПб., 2019. — Ч. 1. — С. 53–56.

6. *Афанасенко, И. Д., Борисова, В. В.* Цифровая логистика : учебник для вузов. — СПб. : Питер, 2019. — С. 180.

7. *Борисова, В. В.* Логистика хозяйства мобилизационного типа // Логистика vs COVID-19: Последствия, риски, новые возможности роста : материалы междунар. науч.-практ. конф. XVI Южно-Российский логистический форум. — Ростов-на-Дону : Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2020. — С. 40–45.

8. *Афанасенко, И. Д., Борисова, В. В.* Логистика в системе совокупного знания : моногр. — М. : ИНФРА-М, 2021.

9. *Абдикеев, Н. М., Иванюк, В. А., Пащенко, Ф. Ф., Гринева, Н. В.* Сетецентрические методы управления // Управленческие науки. — 2017. — № 1. — С. 26–34.

10. *Зубков, К. И.* Феномен мобилизационной экономики: историко-социологический анализ // Мобилизационная модель экономики: исторический опыт России XX в. : сб. материалов Всерос. науч. конф. / под ред. Г. А. Гончарова, С. А. Баканова. — Челябинск : Энциклопедия, 2009. — С. 64–71.

11. *Тасуева, Т. С.* Цифровая трансформация складской логистики региона. Глобальные вызовы, новые риски и приоритеты экономических систем : моногр. / под ред. Н. Г. Кузнецова. — Ростов-на-Дону : Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2019. — С. 95–101.

12. *Борисова, В. В.* Сетецентричный подход к проектированию логистических систем // Сборник научных статей. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. — С. 163–168.

**Bibliographic list**

1. Ministry of Economic Development predicted a two-year recession in Russia. — URL: https://www.forbes.ru/finansy/465877-minekonomrazvitia-predskazalo-dvuhletnuu-recessiu-v-rossii.

2. *Peskov, D.* Special representative of President proposed the strategy of «technological island» for Russia // Kommersant. — 18.05.2022. — № 85. — URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/09/06/2022/62a0bb419a79471aefb3cc5e.

3. *Borisova, V. V.* Ecosystem of public procurement // Izvestiya of SPbSUE. — 2020. — № 2 (120). — C. 86–92.

4. *Borisova, V. V.* Digital transformation of institutional support of geographical infrastructure of region // Vestnik of RSUE (RINH). — 2020. — № 2 (70). — P. 49.

5. *Borisova, V. V.* Logistics systems: from hierarchy to network-centricity // Logistics: modern development trends : materials of XVIII International scient.-pract. conf. — SPb., 2019. — Vol. 1. — P. 53–56.

6. *Afanasenko, I. D., Borisova, V. V.* Digital logistics : textbook for universities. — SPb. : Peter, 2019. — P. 180.

7. *Borisova, V. V.* Logistics of mobilization type economy // Logistics vs COVID-19: consequences, risks, new growth opportunities : materials of international scien.-pract. conf. of XVI South-Russian logistic forum. — Rostov-on-Don : Publishing House of RSUE (RINH), 2020. — P. 40–45.

8. *Afanasenko, I. D., Borisova, V. V.* Logistics in system of cumulative knowledge. — M. : INFRA-M, 2021.

9. *Abdikeev, N. M., Ivanyuk, V. A., Pashchenko, F. F., Grineva, N. V.* Network-centric management methods // Managerial Sciences. — 2017. — № 1. — P. 26–34.

10. *Zubkov, K. I.* Phenomenon of mobilization economy: historical and sociological analysis // Mobilization model of economy: historical experience of Russia of twentieth century : collection of materials of All-Russian scient. conf. / ed. by G. A. Goncharov, S. A. Bakanov. — Chelyabinsk : Encyclopedia, 2009. — P. 64–71.

11. *Tasueva, T. S.* Digital transformation of warehouse logistics in region. Global challenges, new risks and priorities of economic systems : monogr. / ed. by N. G. Kuznetsov. — Rostov-on-Don : Publishing House of RSUE (RINH), 2019. — P. 95–101.

12. *Borisova, V. V.* Network-centric approach to design of logistics systems // Collection of scientific articles. — SPb. : Publishing House of SPbGEU, 2020. — P. 163–168.

*DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.78.2.014*

***О. В. Иванченко, Е. В. Барауля, А. О. Перепелица***

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

**Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы трансформации маркетинговой деятельности по привлечению и удержанию потребителей в сфере общественного питания с учетом санкционных ограничений. Проведена оценка влияния ухода ряда цифровых площадок продвижения на коммуникационную деятельность компаний. Выявлен органический клиентский прирост в связи с закрытием зарубежных конкурентов. В исследовании определена результативность смещения вектора маркетинговых коммуникаций в сторону офлайн-