

В диссертационный совет ФБГОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82

ОТЗЫВ

официального оппонента
по диссертации Сахарова Евгения Михайловича
«Долгосрочное планирование развития дистрибьюторской компании в
условиях цифровизации бизнеса и турбулентной внешней среды»
по специальности 5.2.6. Менеджмент, представленную на соискание учёной
степени кандидата экономических наук, выполненную в федеральном
государственном бюджетном образовательном учреждении высшего
образования «Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС) на кафедре
корпоративного управления Факультета менеджмента и инноватики
Института управления.

Актуальность темы диссертационного исследования

Актуальность представленного диссертационного исследования обусловлена текущей макроэкономической турбулентностью и беспрецедентными санкционными шоками, когда классические модели долгосрочного планирования, базирующиеся на инерционном развитии рынков, окончательно утратили свою практическую эффективность.

Ценность работе придает сфокусированность на дистрибьюторском секторе СФО и ДФО. Оппонент поддерживает тезис автора о том, что дистрибуция, как отрасль, аккумулирующая до 85 процентов товарооборота, выступает критическим элементом макроэкономической стабильности. И в условиях, когда розничный ритейл успешно прошел цифровую трансформацию, и диктует новые стандарты прозрачности и скорости, а оптовые компании, в особенности в макрорегионах Сибири и Дальнего Востока, остаются в состоянии технологического отставания, обнажается угроза конкурентоспособности и устойчивости всего

товаропроводящего каркаса страны. В связи с этим, разработка соискателем новых, адаптивных инструментов стратегического управления, учитывающих цифровую повестку и жесткие региональные ограничения, представляется не только своевременным научным вызовом, но и острой практической необходимостью.

Исследование закономерно отвечает на запрос бизнеса по преодолению разрыва между агрессивными рыночными реалиями и устаревшими корпоративными практиками, что полностью подтверждает заявленную актуальность работы. Более того, следует особо отметить, что предложенные автором решения обладают высокой практической ценностью для отечественного дистрибьюторского сектора в текущих непростых экономических реалиях, обеспечивая надежную и прочную методологическую базу для дальнейшего комплексного устойчивого развития.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций

Выносимые соискателем на защиту научные результаты (пункты научной новизны) полностью соответствуют поставленным цели и задачам диссертации. Полученные результаты научного исследования демонстрируют высокий уровень и объем изучения научных публикаций в реферируемых научных журналах по теме исследования, данных государственной статистики, российских и зарубежных информационно-аналитических агентств, нормативных правовых документов, использования современных научно признанных теорий, методологий и методов, результативного применения методов экономико-математического моделирования, экспертной оценки.

Степень достоверности разработанных положений и полученных результатов подтверждается их апробацией и практическим внедрением. Основные положения и результаты исследования докладывались, апробированы и одобрены на 2-х международных форумах и научно-практических конференциях. Результаты диссертационного исследования раскрываются в 4 научных работах - статьях в журналах из перечня ВАК РФ.

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций

Научная новизна диссертационного исследования заключается в создании целостного и практичного инструментария для управления дистрибьюторскими компаниями в условиях нестабильной внешней среды и

стремительной цифровизации. Полученные результаты распределены по трём уровням: теоретическому, аналитическому и прикладному, и представлены в виде пяти основных положений.

1. Предложена обновлённая версия системы сбалансированных показателей (ССП). В отличие от классической модели Каплана и Нортон, она дополнена пятой перспективой — «Цифровая экосистема». Эта проекция оценивает взаимодействие компании с внешним цифровым окружением: платформами, партнёрами, клиентами и источниками внешних данных. Кроме того, традиционные блоки СПП (финансы, клиенты, процессы, обучение) наполнены новыми, цифровыми KPI: ROI цифровых активов, скорость реакции на изменения рынка, глубина API-интеграций, уровень цифровой компетентности сотрудников. Такой подход позволяет перевести цифровую трансформацию из разряда ИТ-инициатив в плоскость стратегических целей, обеспечивая измеримость и управляемость цифровых активов и процессов.

2. Разработан оригинальный индекс устойчивости дистрибьюторской компании — RDPI. Он объединяет три группы факторов: внутреннюю готовность к изменениям (G), интенсивность инноваций (I) и уровень внешних рисков (R). Важной особенностью является ограничение $a + b \leq 0,7$, которое гарантирует, что при оценке устойчивости главную роль играют именно внутренние, контролируемые параметры. Индекс позволяет точно определить, находится ли компания в зоне выживания, нестабильности или устойчивого роста, выявить корневые причины проблем и смоделировать последствия управленческих решений. Его апробация проведена на предприятиях Сибири и Дальнего Востока. Использование предложенный индекса позволит обеспечить переход от эмпирического, интуитивного управления к технологическому, основанному на данных. Это позволит сместить фокус с реактивных мер на более взвешенную проактивную политику устойчивости.

3. Создан механизм объединения обновлённой СПП и индекса RDPI в единый цикл стратегического управления. Он реализуется через чёткую последовательность: мониторинг KPI - расчёт RDPI - факторный анализ - корректировка стратегической карты. Это формализованный процесс адаптивного регулирования, который обеспечивает не просто тактические корректировки, а пересмотр самих стратегических ориентиров. В результате компания получает самообучающуюся систему управления, способную

гибко реагировать на изменения и поддерживать стратегическую актуальность в долгосрочной перспективе.

4. На основе эмпирических данных выявлен и количественно описан системный кризис цифровой трансформации в дистрибьюторском секторе Сибирского и Дальневосточного федеральных округов. Кризис проявляется в трёх ключевых проблемах: почти 88% компаний не используют ИИ-решения; уровень цифровой компетентности персонала крайне низок (индекс = 0,42); половина ИТ-инвестиций носят ситуативный, а не стратегический характер. Эти данные структурированы в единую модель, что позволяет говорить не об отдельных недостатках, а о глубоком системном вызове, требующем комплексных решений.

5. На основе всех предыдущих разработок предложена практическая «дорожная карта» цифровой трансформации. Она включает рекомендации по стратегическим ИТ-инвестициям (8–12% от месячного оборота в год) и программу повышения цифровой компетентности сотрудников. Также разработана таксономия из четырёх стратегий цифрового развития — от постепенной модернизации до цифрового лидерства — с чёткими критериями выбора в зависимости от текущего положения компании.

Таким образом, исследование предлагает завершённую систему стратегического управления, сочетающую теоретическую обоснованность, аналитическую точность и практическую применимость. Она особенно актуальна в условиях, когда традиционные методы планирования теряют эффективность.

Дискуссионные положения диссертации

1. В диссертации предложен комплексный инструментарий (индекс RDPI, модернизированная ССП, контур адаптивного управления), апробированный на данных 8 дистрибьюторских компаний СФО и ДФО. Однако возникает вопрос о масштабируемости и воспроизводимости полученных результатов при внедрении в более широкую практику. В какой степени предложенные модели учитывают многообразие организационных структур, корпоративных культур и уровней зрелости менеджмента, характерных для дистрибьюторского сектора? Не требует ли каждый конкретный случай значительной доработки и калибровки инструментария, что может нивелировать его практическую ценность как типового решения?

2. Автором разработан детальный регламент стратегических сессий на основе данных RDPI. Однако в работе недостаточно проработан вопрос о том, как предлагаемый механизм встраивается в существующие управленческие рутины и преодолевает естественное сопротивление организационной инерции. Каковы предполагаемые барьеры внедрения со стороны менеджмента и персонала, не обладающего достаточной цифровой грамотностью, и какие меры предлагаются для их преодоления? Без ответа на этот вопрос предложенный инструментарий рискует остаться сугубо академической конструкцией, не находящей практического применения.
3. В работе обоснована необходимость перехода к стратегическим инвестициям в ИТ в размере 8-12% от оборота. Однако остаётся открытым вопрос о том, как предлагается обеспечивать непрерывность этого процесса в условиях циклических спадов деловой активности, когда компании вынуждены сокращать капитальные затраты. Предусмотрены ли в предлагаемой модели механизмы «сжатия» инвестиционной программы без потери стратегического фокуса, или же внедрение инструментария предполагает жёсткую привязку к стабильному росту оборота, что в современных российских реалиях является скорее исключением, чем правилом?

Заключение

Диссертация Сахарова Евгения Михайловича «Долгосрочное планирование развития дистрибьюторской компании в условиях цифровизации бизнеса и турбулентной внешней среды» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития экономической науки и практики, что соответствует требованиям Положения о присуждении учёных степеней, утверждённого Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года №842 и Порядка присуждения учёной степени кандидата наук, учёной степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утверждённого приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. 02-1794 от

17.09.2025; приказ об изм. №02-01364/001 от 01.07.2026 г.), а Сахаров Евгений Михайлович заслуживает присуждения ему учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент,
доктор экономических наук, профессор
кафедры экономики и управления в
космической отрасли ФГОБУ ВО
«Московский государственный университет
им. М.В. Ломоносова»



Блохина Татьяна Константиновна

« _____ » _____ 2026 г.

119991, г. Москва, Ленинские горы, 1, стр. 52
Телефон: + 7 (495) 939-33-98
Адрес сайта организации: <https://msu.ru>
Электронная почта: tk24@list.ru

**ПОДПИСЬ
УДОСТОВЕРЯЮ**

03.09.2026

Начальник отдела кадров
ФКИ МЗУ

