

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»



_____ / Марголин А.М.

_____ 2026 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования**

**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация «Долгосрочное планирование развития дистрибьюторской компании в условиях цифровизации бизнеса и турбулентной внешней среды» выполнена 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.

В период подготовки диссертации соискатель Сахаров Евгений Михайлович работал в ООО «ТК Восточное Партнёрство» генеральным директором и являлся соискателем ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС) (с 2025 по 2026 год).

В 2005 году Сахаров Е.М. окончил негосударственное образовательное учреждение высшего образования «Дальневосточный институт

международного бизнеса» по направлению «Менеджмент организации», диплом № 311 от 17 июня 2005 г.

В 2017 году Сахаров Е. М. окончил Открытый университет Великобритании (OU – The Open University) по направлению подготовки «Professional Diploma in Management - Профессиональный диплом в области менеджмента», диплом № 646095 от 31 декабря 2017 г.

В 2018 году Сахаров Е. М. завершил прохождение программы профессиональной переподготовки для присвоения квалификации «Мастер делового администрирования» - Master of Business Administration (MBA) в автономной некоммерческой организации высшего образования «Международный институт менеджмента ЛИНК», диплом № 502407394994 от 14 декабря 2018 г.

В 2023 году Сахаров Е. М. завершил прохождение программы профессиональной переподготовки для присвоения квалификации «Доктор делового администрирования» - Doctor of Business Administration (DBA) в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», диплом № 0008-2023-DBA-ВШКУ от 28 июля 2023 г.

В период подготовки диссертации Сахаров Е. М. был прикреплен в качестве соискателя в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (приказ о прикреплении для подготовки диссертации на соискание учёной степени кандидата наук № 01-03220/001 от 17 марта 2026 года).

Приказ о прикреплении для сдачи кандидатских экзаменов в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» № 01-04623 от 7 апреля 2025 года.

Справка о сдаче кандидатских экзаменов № 00059-001-001-26-С от 19 марта 2026 года выдана федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Научный руководитель - Календжян Сергей Оганович, доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, заместитель директора Института управления РАНХиГС.

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования

Современная российская экономика функционирует в условиях наслоения множественных кризисов и турбулентности, что требует переосмысления основ долгосрочного планирования. Его исследование в дистрибьюторской торговле актуально по следующим причинам:

- дистрибьюторское звено играет системную роль в торговой деятельности, обеспечивая до 85 % выручки сектора товаров повседневного спроса (ТПС). Устойчивость этого сектора напрямую влияет на продовольственную безопасность и экономическую стабильность отдельных регионов и страны в целом;
- волатильность среды ведения бизнеса, усиливаемая беспрецедентным санкционным давлением, выявила несостоятельность ряда классических моделей долгосрочного планирования хозяйственной деятельности;
- цифровизация стала важнейшим условием выживания и развития бизнеса. Растущее превосходство в цифровой зрелости ритейла над дистрибьюторскими компаниями создаёт угрозу потери актуальности услуг последних. Это обстоятельство повышает актуальность трансформации моделей планирования, используемых дистрибьюторскими компаниями.

Концентрация внимания на Сибирском и Дальневосточном федеральных округах (СФО и ДФО), где системные вызовы для ведения предпринимательской деятельности особенно актуальны, придаёт диссертационному исследованию Сахарова Е. М. дополнительную практическую значимость.

Таким образом, ключевая проблема, исследуемая в диссертационной работе, заключается в несоответствии требований новой цифровой реальности и многих классических инструментов планирования для дистрибьюторских компаний. Целью исследования, проведённого Сахаровым Е. М., является разрешение этого противоречия через синтез и модернизацию классических подходов к планированию, а также интеграцию новых цифровых метрик в единую современную модель планирования развития.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну

1. Обоснована и разработана модификация концепции системы сбалансированных показателей (ССП) в качестве ядра авторской модели управления компанией. Эта модель построена путём добавления к классическим четырём перспективам планирования в рамках концепции Каплана и Нортоня пятой стратегической перспективы - «Цифровая экосистема». Новый вид перспективы позволяет оценить внешнее цифровое окружение компании: партнёрские сети связей с поставщиками товаров и услуг, электронные платформы и каналы взаимодействия с партнёрами. Предлагаемая авторская модель переводит трансформацию менеджмента компаний в плоскость измеримой стратегии, связывающей инвестиции в

цифровую инфраструктуру, операционные улучшения и финансовый результат в единый управленческий контур. (Соответствует п.9, п.19, п.26 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Теоретически обоснован, разработан и апробирован авторский метод количественной оценки устойчивости дистрибьюторской компании – индекс RDPI (Resistant Distributor Performance Index). Новизна метода заключается в синтезе в единой математической модели факторов состояния человеческого капитала, инновационной активности и внешних рисков. Индекс RDPI служит интегральным «датчиком» состояния бизнеса, позволяющим определить причинно-следственные связи изменений устойчивости компании. Апробация модели проведена на четырёх ключевых дистрибьюторских компаниях СФО и ДФО и предполагает применение в странах Юго-Восточной Азии, в которых развита партнёрская сеть компании ООО «ТК Восточное Партнёрство». Результаты апробации подтвердили практическую ценность модели в качестве нового метода управленческого контроля. (Соответствует п.6. Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Автором разработан механизм интеграции индекса RDPI и модифицированной ССП в контур стратегического управления в форме цикла связей: «мониторинг КРІ» – «расчёт RDPI» – «факторный анализ» – «корректировка ССП». Автором обоснован регламент применения этого механизма на практике на основе синтеза организационных знаний и управленческих навыков. (Соответствует п.14, п.26 Паспорта научной специальности 5.2.6).

4. Автор впервые количественно оценил перспективы цифровой трансформации дистрибьюторского сектора СФО и ДФО. Эта оценка позволила найти решение для преодоления ряда взаимосвязанных проблем: критическое технологическое отставание, структурный дефицит цифровых компетенций и недостаточное инвестирование в информационно-коммуникационные технологии. (Соответствует п.19, п.34 Паспорта научной специальности 5.2.6).

5. На основе авторских разработок обоснован комплекс научно-практических решений, формирующих дорожную карту цифровой трансформации дистрибьюторской компании. В их числе: а) программа повышения цифровой компетентности топ-менеджмента, руководителей среднего звена и ключевых специалистов; б) план перехода к стратегическим инвестициям в ИТ, предусматривающий этапы стабилизации, развития и трансформации; в) мониторинг показателей эффективности инвестиций. Актуальность полученных теоретических результатов исследований подтверждена их внедрением в компаниях ООО «Золотая линия» и ООО «ТК Восточное Партнёрство» (Соответствует п.14 Паспорта научной специальности 5.2.6).

Практическая значимость диссертационного исследования

Практическая значимость исследования заключается в концентрации внимания на решении прикладных задач реального сектора экономики. Результаты диссертационной работы имеют ценность:

1. Для дистрибьюторских компаний СФО и ДФО, предложены разработанные автором новые управленческие решения: модернизированная ССП для стратегического управления, индекс RDPI для диагностики устойчивости и дорожная карта цифровой трансформации с чёткими приоритетами в области цифровой компетентности и стратегических ИТ-инвестиций.
2. Для органов государственного управления работа предоставляет структурированную аналитическую базу факторов турбулентности и барьеров развития отрасли торговли. Это может быть использовано при разработке отраслевых и региональных программ поддержки предпринимательства. Выявленные системные проблемы (цифровое неравенство, дефицит компетенций) задают приоритеты для государственных инвестиций в инфраструктуру и образование.
3. Для партнёров дистрибьюторских компаний исследование предлагает инструментарий для оценки надёжности и потенциала дистрибьюторских сетей, что актуально для формирования сбытовой политики.
4. Для финансовых институтов, таких как кредитные учреждения, страховые и лизинговые компании, которые взаимодействуют с дистрибьюторской отраслью, этот инструментарий может быть применён для совершенствования системы оценки рисков.
5. Для образовательных организаций материалы диссертации могут быть использованы в учебных курсах по стратегическому менеджменту, логистике и цифровой трансформации, обогащая методологическую базу преподавания практико-ориентированными кейсами.

Теоретическая значимость диссертационного исследования

Теоретическая значимость исследования заключается в приращении и развитии научного знания в области долгосрочного планирования и экономики отраслевых рынков, в частности:

1. Теории управления: диссертационное исследование позволяет преодолеть методологический разрыв между классическими подходами к планированию и требованиями современной цифровой экономики на примере дистрибьюторского сектора торговли.
2. Концепции цифровой трансформации. Разработанная авторская модель описывает новую архитектуру создания ценности компании, которая основана на сетевых эффектах.
3. Методологии экономических измерений. Предложенный авторский индекс RDPI представляет новый класс интегральных показателей для оценки устойчивости бизнес-моделей. Его ценность – в комплексном объединении эндогенных и экзогенных факторов в единой метрике с методологически обоснованными ограничениями.

4. Теории пространственного развития: влиянии специфических особенностей СФО и ДФО (логистические ограничения, демографические дисбалансы) на конкурентные стратегии компаний.

Степень достоверности положений и результатов проведённых исследований

Обоснованность и достоверность полученных результатов и выводов диссертационного исследования обеспечиваются:

- концептуальной основой, опирающейся на широкий спектр фундаментальных и прикладных работ отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления, цифровой трансформации и экономики отраслевых рынков;
- системной методологией, сочетающей качественные и количественные методы, адаптированные к специфике исследовательских задач;
- репрезентативной эмпирической базой, включающей данные операционной и финансовой отчётности, результаты экспертных опросов и интервью с руководителями дистрибьюторских компаний.

Достоверность подтверждается практической апробацией ключевых разработок - их внедрением в деятельность российских компаний ООО «Золотая линия» и ООО «ТК Восточное Партнёрство», что зафиксировано справками о внедрении.

Практическая апробация результатов исследования автора состоялась в ходе следующих форумов и конференций:

1. XI Московский международный финансово-экономический форум «Строим мосты: партнёрство без границ» (г. Москва, РСГПИ, 27 ноября 2025 г.)
2. Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента» (г. Новосибирск, 04 марта 2026 г.).

Материалы диссертации

Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук:

1. Сахаров Е. М. (2022) *Установление баланса позиций собственников материального и интеллектуального капиталов при стремлении организации к продуктивной дифференцированности* / Е. М. Сахаров, В. Д. Киселев. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.15 // Вестник МИРБИС. 2022; 3: 143–159.

2. Сахаров Е.М. (2023) *Организационная дифференцированность как результат баланса четырёх видов капитала* / Е.М. Сахаров, В.Д. Киселёв. DOI 10.25634/ MIRBIS.2023.1.16// Вестник МИРБИС. 2023; 1:158 – 171.
3. Сахаров Е.М. (2026) *От диагностики цифрового кризиса к управлению устойчивостью: разработка и апробация интегрального (RDPI) индекса устойчивости компании.* / Е.М. Сахаров. Финансовые рынки и банки. № 2, 2026. URL: https://finmarketbank.ru/upload/iblock/2e0/dvtox4sbuima55dfgd6h52gg7mljxtjz/ФРБ_2_26_06-бол.pdf
4. Сахаров Е.М. (2026) *Таксономия возможных стратегий цифровой трансформации дистрибьюторских компаний: критерии выбора моделей перехода.* / Е.М. Сахаров. Экономика строительства. №2, 2026. URL: <https://econom-journal.ru/upload/iblock/95f/8wylci31757g1jn24a44oz5nj8bl05ic/№2%202026%20ЭС.pdf>

Иные работы автора:

5. Сахаров Е.М. (2005) *Принципы формирования организационной структуры отдела продаж* // Управление продажами. №6. — С.18–19. URL: <https://grebennikon.ru/article-q64k.html>
6. Сахаров Е.М. (2006) *Активация сбыта, построение дилерских сетей* // Управление каналами дистрибуции. №1. — С.34–43. URL: <https://grebennikon.ru/article-zgep.html>

Работа выполнена лично автором

Личное участие автора заключается в разработке общего замысла работы, постановке цели и задач исследования, сборе и обработке первичной и вторичной информации, разработке новых теоретических и практических положений, а также их апробации с последующей оценкой эффективности на реальных дистрибьюторских компаниях. Диссертация Сахарова Е. М. является самостоятельным и завершённым научным исследованием, обладающим высокой актуальностью.

Диссертация «Долгосрочное планирование развития дистрибьюторской компании в условиях цифровизации бизнеса и турбулентной внешней среды» соискателя Сахарова Е. М. соответствует **паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»:**

- п. 6. «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам»;
- п. 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»;

- п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»;
- п. 19. «Управление инновациями. Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы управления инновациями».
- п. 26. «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса».
- п. 34. «Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления».

Диссертация на тему «Долгосрочное планирование развития дистрибьюторской компании в условиях цифровизации бизнеса и турбулентной внешней среды» соискателя Сахарова Е. М. *рекомендуется* к защите на соискание учёной степени *кандидата экономических наук* по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Заключение принято на заседании кафедры Научно – экспертного совета Института управления РАНХиГС. Присутствовало на заседании 8 человек. Результаты голосования: «за» – 9 человек, «против» – 0 человек. Протокол № 3 от 8 апреля 2026 года

Ученый секретарь
Научно-экспертного совета
Института управления РАНХиГС
к.э.н., доцент, ДВА



С.В. Коробейникова

Заместитель председателя
Научно-экспертного совета
Института управления РАНХиГС
д.э.н., профессор



В.В. Черкасов