

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

Современная экономическая ситуация в России отличается повышенной нестабильностью, вызванной наслоением разнородных кризисных процессов. Это формирует среду, в которой привычные методы стратегического планирования теряют свою действенность. Обращение к проблематике долгосрочного развития дистрибьюторского бизнеса через призму цифровизации представляется оправданным в силу ряда обстоятельств.

Дистрибуция выполняет критическую функцию в товаропроводящей инфраструктуре, через неё проходит до 85% продукции повседневного спроса. От эффективности этого звена напрямую зависят ценовая доступность товаров и стабильность потребительского рынка, что придаёт теме макроэкономическую значимость.

Санкционные ограничения и разрыв устоявшихся логистических связей показали, что классические инструменты стратегического анализа, основанные на предположении о стабильности рынков, перестают работать. Стратегии, построенные на их основе, часто оказываются нереализуемыми в условиях быстрых и непредсказуемых изменений.

Розничный сегмент уже прошёл существенный путь цифровизации, задав высокие стандарты взаимодействия: оперативность, открытость данных,

технологическая интеграция. При этом дистрибьюторы, особенно в регионах Сибири и Дальнего Востока, значительно отстают, что ставит под вопрос их конкурентоспособность и даже существование.

Таким образом, работа нацелена на устранение дисбаланса между требованиями современного рынка и устаревшими методами планирования путём обновления подходов с учётом цифровых реалий и региональных особенностей.

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 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 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 комплексной разработке методических аспектов управления для дистрибьюторских компаний, функционирующих в условиях структурной турбулентности и цифровой трансформации. Новизна представлена на теоретическом, методическом и прикладном уровнях и раскрывается в пяти защищаемых положениях.

1. Обоснована и разработана **модернизированная архитектура ССП** как ядро адаптивной модели управления. Новизна состоит в трансформации классических перспектив через внедрение цифровых KPI (ROI цифровых активов, скорость реакции, глубина API-интеграции, индекс цифровой компетентности) и введении пятой стратегической перспективы – «Цифровая экосистема», что развивает теорию Каплана-Нортонa. Данная перспектива оценивает внешнее цифровое окружение: партнёрские сети,

платформы, цифровые каналы взаимодействия с клиентами, использование внешних данных. Инструмент переводит цифровую трансформацию в измеримую стратегию, оценивает цифровые активы и компетенции, повышает адаптивность, фокусирует внимание на внешней экосистеме как источнике возможностей и рисков, связывает инвестиции с финансовым результатом. Научная новизна – в институционализации цифровой среды как объекта стратегического управления.

2. Разработан, обоснован и апробирован авторский метод количественной оценки устойчивости – **индекс RDPI**. Новизна в синтезе в единой модели $RDPI = (G, I, R)$ факторов внутренней готовности (G), инновационной активности (I) и внешних рисков (R) с ограничением ($a + b \leq 0,7$), обеспечивающим доминирование внутренних параметров. Индекс служит «датчиком», одновременно оценивающим внутреннее здоровье, способность к обновлению и внешнее давление. Практические результаты: диагностика зоны (выживания, риска, роста), выявление коренных причин проблем, моделирование влияния управленческих решений. Индекс протестирован на четырёх компаниях СФО и ДФО. RDPI преобразует стратегический процесс в технологический, позволяя перейти к проактивному управлению.

3. Спроектирован механизм **интеграции RDPI и модернизированной ССП в контур стратегического управления**. Разработан формализованный цикл «мониторинг KPI – расчёт RDPI – факторный анализ – корректировка ССП» с регламентом внедрения, реализующий принцип двойной петли обучения. Механизм обеспечивает формализацию обратной связи, корректировку стратегических установок, интеграцию элементов в единый контур. Создана самообучающаяся система, замыкающая стратегический цикл, обеспечивающая доказательную корректировку стратегии.

4. Выявлен и количественно оценён **системный кризис цифровой трансформации дистрибьюторского сектора СФО и ДФО**, проявляющийся в триаде: технологическое отставание, дефицит компетенций и дисфункциональное инвестирование. Проведён системный анализ с количественной оценкой каждой проблемы. Результат доказывает глубину и взаимосвязь проблем, задаёт ориентиры для измерений, обосновывает актуальность разработанных продуктов, формирует запрос на системные решения.

5. На основе моделей сформирован **комплекс практических решений** – дорожная карта: модель перехода к стратегическим ИТ-инвестициям (8-12% от месячного оборота в год) и программа повышения

индекса цифровой компетентности. Представлена таксономия четырёх стратегий с критериями выбора. Прогнозная эффективность: рост рентабельности до 5,5-6,5%, сокращение цикла на 21%, повышение устойчивости цепочек на 30-40%. Комплекс призван обеспечить системный ответ на кризис, включает измеримые KPI, снижает риски для управления.

Таким образом, научная новизна заключается в создании целостной, методологически согласованной системы инструментов, позволяющей осуществлять долгосрочное планирование в условиях неэффективности традиционных подходов. Предложенная ССП и метод RDPI образуют верифицируемый, адаптивный и применимый на практике научный продукт.

Дискуссионные положения диссертации

1. В работе представлена прогнозная оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий, включающая рост рентабельности до 5,5-6,5% и сокращение операционного цикла на 21%. Однако данные оценки основаны на моделировании, а не на результатах реального внедрения. Возникает вопрос: насколько корректно экстраполировать эффекты, полученные на основе отраслевых кейсов и теоретических расчётов, на конкретные компании с их уникальными стартовыми условиями? Не существует ли риска систематического завышения ожидаемых результатов из-за недоучёта организационных барьеров, сопротивления персонала и прочих «мягких» факторов, которые часто сводят на нет потенциальные выгоды от технологических инвестиций?

2. Автором обоснована норма стратегических инвестиций в ИТ на уровне 8-12% от оборота. Однако данная рекомендация не учитывает различную структуру затрат компании в зависимости от её размера и этапа жизненного цикла. Для малых и средних дистрибьюторов, чья рентабельность зачастую не превышает 2-3%, выделение столь значительной доли оборота на цифровизацию может быть экономически недоступным без внешнего финансирования. Каким образом предлагается решать эту дилемму, особенно в условиях ограниченной доступности кредитных ресурсов для сектора МСБ, и не следует ли дифференцировать рекомендуемую норму инвестиций в зависимости от масштаба бизнеса и его финансовых возможностей?

3. Предложенный комплекс практических рекомендаций ориентирован преимущественно на крупных и средних дистрибьюторов, обладающих ресурсами для системной цифровой трансформации. Однако значительная доля рынка представлена малыми компаниями, для которых внедрение TMS с AI-маршрутизацией или разработка B2B-портала с API являются труднодостижимыми в силу ограниченности бюджета и

компетенций. Остаётся открытым вопрос: каковы альтернативные, более доступные траектории цифровой трансформации для малых дистрибьюторов, и могут ли они использовать предложенный инструментарий в упрощённом виде или через кооперацию с более крупными игроками, сохраняя при этом конкурентоспособность?

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 управления инновациями и
коммерциализации интеллектуальной собственности
ФГБОУ ВО «Российская государственная академия
Интеллектуальной собственности»

« 02 » сентября 2026 г.

Волков Андрей Тимофеевич



117279, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 55а

Телефон: + 7 (499) 460-0520

Адрес сайта организации: <https://rgiis.ru>

Электронная почта: a.volkov@rgiis.ru

Подпись А.В. Волкова удостоверяю
Специалист по персоналу
Ерофеева С.В.