

В диссертационный совет ФБГОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»

ОТЗЫВ

Председателя диссертационного совета
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Сахарова Евгения Михайловича
«Долгосрочное планирование развития дистрибьюторской компании в
условиях цифровизации бизнеса и турбулентной внешней среды»,
представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6. Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования

Экономическое развитие Российской Федерации сегодня сопровождается совокупностью кризисных явлений, усиливающих стохастичность среды хозяйствования и осложняющих составление корректных прогнозов развития. Настоящее диссертационное исследование посвящено совершенствованию долгосрочного планирования дистрибьюторской торговли на основе цифровой трансформации, что с учетом отмеченных обстоятельств является актуальной темой.

Значимость исследования определяется инфраструктурной ролью дистрибьюторского сектора в экономике России, через который проходит до 85% товаропотока потребительских товаров. Устойчивость этого звена напрямую связана с ценовой стабильностью и продовольственной безопасностью страны, что придаёт отраслевой проблематике макроэкономическое измерение.

Дестабилизация внешнеэкономической среды, санкционные ограничения, разрыв логистических цепочек, высокая волатильности, когда скорость изменений превышает горизонт прогнозирования, снижают значимость

традиционных инструментов стратегического анализа, основанных на более стационарных рыночных условиях.

Цифровизация предъявляет новые требования к дистрибьюторскому звену: розничный сегмент во многом уже интегрировал цифровые стандарты взаимодействия, включая API-кошечторы и аналитику больших данных, тогда как дистрибьюторский сектор демонстрирует значительное отставание. Дополнительный вызов представляет рассматриваемая региональная специфика Сибири и Дальнего Востока, характеризующаяся существенной логистической сложностью и дефицитом квалифицированных кадров.

Таким образом, противоречие меняющихся условий хозяйствования и инструментов планирования определяет научную проблематику исследования. Автор предлагает ее решение на основе синтеза классических подходов с цифровыми метриками и экосистемными принципами.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций

Выносимые на защиту научные результаты соответствуют поставленным в исследовании задачам. Результаты работы демонстрируют достаточно высокий уровень и объем привлечения научных публикаций по теме исследования, данных статистики, российских и зарубежных информационно-аналитических агентств, нормативных правовых документов, использования современных методологий и методов, результативного применения методов экономико-математического моделирования, а так же экспертной оценки. Степень достоверности разработанных положений и полученных результатов подтверждается их практической апробацией.

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке методических аспектов управления дистрибьюторскими компаниями в условиях турбулентности и цифровой трансформации. Новизна работы связана с созданием системы инструментов, позволяющих осуществлять долгосрочное планирование в условиях высокой турбулентности, что реализовано в следующих положениях.

Обоснована и разработана **модернизированная архитектура системы сбалансированных показателей (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 и Нортон. Предлагаемый инструмент переводит цифровую трансформацию в измеримую стратегию, оценивает цифровые активы и компетенции, фокусирует внимание на внешней экосистеме как источнике возможностей и рисков, связывает цифровые инвестиции с операционными улучшениями и финансовым результатом. Научная новизна состоит в институционализации цифровой среды как объекта стратегического управления.

Разработан, обоснован и апробирован метод количественной оценки устойчивости – **индекс RDPI (Интегральный индекс устойчивости дистрибьюторской компании)**. Индекс является параметром, оценивающим внутреннее состояние компании, способность к обновлению и внешнее давление. Практические результаты: диагностика зоны (выживания, риска или роста), выявление причин проблем и моделирование влияния инвестиций.

Спроектирован **механизм интеграции RDPI и модернизированной ССП в контур стратегического управления**. Новизна состоит в разработке цикла «мониторинг KPI – расчёт RDPI – факторный анализ – корректировка ССП» и регламента внедрения, что обеспечивает реализацию принципа двойной петли обучения. Механизм характеризуется формализацией обратной связи, практической реализацией двойной петли и интеграцией элементов в единый контур.

Сформирован **комплекс практических решений** – дорожная карта: модель перехода к стратегическим ИТ-инвестициям и программе повышения цифровой компетентности. Представлена таксономия из четырёх стратегий (постепенная модернизация, селективное лидерство, операционная гибкость, цифровое лидерство) с критериями выбора. Комплекс призван дать ответ на кризисные явления, включает измеримые KPI и снижение рисков управления.

Дискуссионные положения диссертации

1. Вызывает вопрос методологическая обоснованность выбора компонентов, входящих в предложенный автором индекса RDPI и их весовых коэффициентов. Почему в него включены именно внутренние возможности, инновационную активность и внешние риски, почему финансовые показатели (G1) и клиентские метрики (G2) имеют равный вес (0,25), в то время как в литературе по стратегическому управлению часто утверждается приоритет внешних рыночных показателей над внутренними? Почему предложенная система весов является оптимальной именно для дистрибьюторского сектора.

2. Индекс RDPI позиционируется как инструмент стратегического контроллинга, однако в работе не в полной мере раскрыта процедура его практической валидации. Как предлагается верифицировать прогнозы, построенные на основе RDPI, с финансовыми результатами компаний? Не является ли индекс "чёрным ящиком" для управления, если отсутствует понятный и воспроизводимый алгоритм интерпретации его значений для принятия управленческих решений, особенно в зоне "риска"?

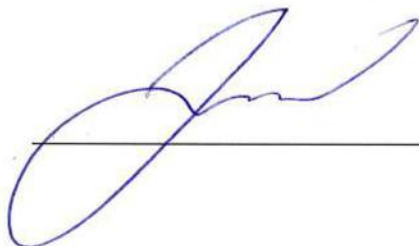
3. В работе вводится методическое ограничение ($\alpha + \beta \leq 0,7$), реализующее доминирование внутренних факторов. Однако не ясно, каковы эмпирические основания установления именно такой границы. Не приводит ли это к снижению значимости внешних угроз, которые в условиях турбулентности могут объективно нивелировать внутренние усилия компании (например, введение эмбарго на критически важную товарную группу)? Автору следовало бы подробнее обосновать эвристическую ценность данного ограничения, его устойчивость к экстремальным сценариям.

Заключение

Вывод: 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.

Председатель диссертационного совета РАНХиГС,
Доктор экономических наук,
профессор кафедры корпоративного управления
Факультета менеджмента и инноватики Института управления
ФГБОУ ВО «Российская Академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации»



/Жданов Дмитрий Алексеевич/

« 04 » сентября 2026 г.

119 571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

тел: + 7 (499) 956-99-99

Адрес сайта организации: <https://www.ranepa.ru>

Электронная почта: d.zdanov@ranepa.ru

