

## Аннотация

**к диссертации Сахарова Е.М. на тему: «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 исследования**

Современная экономическая реальность Российской Федерации характеризуется наложением множества кризисных явлений и турбулентных тенденций, формирующих принципиально новую, волатильную среду для ведения бизнеса. В этих условиях проблема эффективного долгосрочного планирования, традиционно являвшаяся краеугольным камнем стратегического управления, приобретает критическую важность и требует фундаментального переосмысления. Данное диссертационное исследование, посвящённое долгосрочному планированию развития дистрибьюторской торговли на основе цифровой трансформации, актуально в силу совокупности следующих факторов:

Во-первых, актуальность обусловлена системной ролью дистрибьюторского звена в торговле как части экономической системы России. Дистрибьюторские компании являются кровеносной системой потребительского рынка, обеспечивая связь между производителями (российскими и иностранными) и розничными сетями. Любые сбои в этом звене немедленно трансформируются в рост цен, дефицит товаров и снижение общей экономической активности. Таким образом, устойчивость и конкурентоспособность дистрибьюции – это вопрос не только отраслевого, но и макроэкономического значения, напрямую влияющий на продовольственную безопасность и стабильность страны.

Во – вторых, беспрецедентная турбулентность внешней и внутренней среды выявила несостоятельность классических моделей долгосрочного планирования. Глобальные цепочки поставок, долгое время бывшие эталоном эффективности, продемонстрировали свою хрупкость. Для России это усугубляется действием санкционного давления, приведшего к логистическим коллапсам, ограничениям в расчётах и технологическому отчуждению. На этом фоне традиционные инструменты, такие как модель пяти сил Портера, матрица Ансоффа или SWOT – анализ, оказываются малоэффективными. Их статичность, реактивность и неспособность учитывать скорость и непредсказуемость изменений ведут к тому, что разработанные на их основе стратегии устаревают ещё до начала своей реализации. Планирование, основанное на экстраполяции прошлых трендов, в условиях «перманентного шторма» теряет всякий смысл.

В-третьих, ключевым фактором актуальности является трансформация как неизбежный императив выживания. Цифровизация перестала быть вопросом операционной эффективности и превратилась в фактор стратегической конкурентоспособности. Розничные торговцы, являющиеся основными потребителями услуг дистрибуции, уже добились значительных успехов в этой области, создав спрос на принципиально иные стандарты взаимодействия: время отклика менее часа, бесшовная интеграция API, анализ данных в реальном времени и прогнозирование спроса. При этом дистрибьюторские компании, особенно в регионах, рискуют быстро потерять свою актуальность. Цифровой разрыв между розничной торговлей и дистрибуцией создаёт асимметрию, которая угрожает самому существованию дистрибьюторского сектора.

В-четвёртых, особая значимость данного исследования заключается в региональном анализе федеральных округов Сибири и Дальнего Востока. Хотя эти макрорегионы обладают значительным экономическим потенциалом, они так же сталкиваются с системными проблемами, которые усугубляют трудности планирования.

Решение этого противоречия заключается в синтезе: вместо отказа от традиционных подходов, их следует обновить путём интеграции цифровых показателей, принципов адаптации экосистемных взаимодействий. Это приведёт к созданию гибридной модели планирования, которая бы отвечала текущим вызовам. Цель данной работы – решить эту проблему, предложив конкретные способы модернизации долгосрочного планирования в контексте цифровой трансформации сектора дистрибьюции.

### **Степень научной разработанности темы исследования**

Теоретические аспекты способности актуализации долгосрочного планирования дистрибьюторскими компаниями в научной литературе представлены в отдельных работах зарубежных авторов. Системный и целостный подход к исследованию проблематики актуализации стратегии и долгосрочному планированию дистрибьюторскими фирмами в контексте экономики ЕС разрабатывается бизнес школой SAID при Оксфордском Университете и Венским институтом международных экономических наук. В США центром исследования дистрибьюторской деятельности стал Виргинский университет, ведущий научные исследования на основе данных, собираемых IFDA – ассоциацией крупнейших национальных дистрибьюторов США. Вместе с тем, в российской научной литературе вопрос долгосрочного планирования дистрибьюторской деятельности рассмотрен слабо, уступая место описательным работам консалтинговых и исследовательских фирм (PWC, KPMG, Ernst&Yong и McKinsey), отчего у участников отрасли взгляд на проблему формируется исключительно в позитивистском ключе, и работам, связанным с правовыми основами дистрибьюторской деятельности. Между тем недостаточное внимание к вопросам нормативного характера и практической реализации может негативно сказываться на видении перспектив внутри отрасли.

### **Цель и задачи исследования**

Целью диссертационного исследования является разработка теоретико – методических основ и практического инструментария для долгосрочного планирования развития дистрибьюторских компаний сектора ТПС, функционирующих в условиях турбулентной внешней среды и цифровой трансформации экономики, на примере Сибирского и Дальневосточного федеральных округов.

#### **Объект исследования**

Объектом исследования выступает хозяйственная деятельность дистрибьюторских компаний сектора ТПС, функционирующих в условиях структурной турбулентности и цифровой трансформации экономики, с акцентом на организации Сибирского и Дальневосточного федеральных округов.

#### **Предмет исследования**

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, закономерности и механизмы, складывающиеся в процессе долгосрочного стратегического планирования развития дистрибьюторских компаний, а также методы и инструменты его модернизации на основе цифровой трансформации.

#### **Область исследования**

Тема диссертационного исследования и его содержание соответствует специальности 5.2.6. «Менеджмент». Направления исследований (по пунктам паспорта специальности): 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».

### **Методология и методы исследования**

Методологическую основу диссертационного исследования составляет диалектический подход к познанию экономических явлений и процессов, что позволило рассмотреть объект исследования – систему долгосрочного планирования дистрибьюторской организации – в его постоянном развитии, динамике и противоречивости, обусловленной взаимодействием внутренних и внешних факторов. В качестве общенаучного фундамента использован системный подход, в рамках которого дистрибьюторская организация рассматривается как сложная, открытая, адаптивная система, функционирующая в макроэкономической среде и взаимодействующая с контурами ритейла, поставщиков, логистики и цифровых платформ. Это предопределило необходимость применения комплекса взаимодополняющих методов, адекватных поставленным целям и задачам.

Методы исследования были сгруппированы в соответствии с уровнями научного познания и этапами работы:

1. Теоретико – методологический блок:

\* методы теоретического исследования: восхождение от абстрактного к конкретному, герменевтический анализ научных текстов, метод научной абстракции, сравнительный и критический анализ моделей планирования с систематизацией их достоинств и ограничений;

\* методы концептуализации и моделирования: синтез, структурно-функциональное моделирование, формализация.

2. Эмпирико – аналитический блок:

\* методы сбора эмпирических данных: вторичный анализ данных (Росстат, Банк России, отраслевая статистика, международные отчёты, научные публикации и материалы конференций), структурированный количественный анализ документов, анкетирование с элементами экспертного опроса;

\* методы обработки и анализа эмпирических данных: описательная статистика, индексный метод, сравнительный анализ, факторный анализ.

3. Конструктивно – проектный блок: нормативный метод, метод сценарного планирования, метод case-study.

Таким образом, методология исследования базируется на взаимной верификации результатов, полученных различными методами.

### **Теоретическая основа исследования**

Теоретическая база исследования сформирована на синтезе нескольких ключевых научных школ и концепций:

\* классическая и современная теория стратегического управления: конкурентный анализ и отраслевые модели (М. Портер, модель «Пяти сил», «Цепочка создания стоимости», «Национальный ромб»); модели стратегического роста и диверсификации (И. Ансофф, матрица «Товары – рынки»); ресурсный подход и концепция ключевых компетенций (Дж. Барни, VRIO – анализ, Г. Хамэл, К.К. Прахалад); концепция динамических способностей для адаптации к изменениям;

\* теория систем управления эффективностью: система сбалансированных показателей (ССП) и стратегические карты (Р. Каплан, Д. Нортон);

\* экономика отраслевых рынков и теория фирмы: исследования структуры и конкуренции на рынках дистрибуции ТПС; теория транзакционных издержек;

- \* концепции цифровой трансформации и экономики знаний: теории, описывающие влияние информационных технологий, платформенных бизнес – моделей, сетевых эффектов и данных на конкуренцию и границы фирмы; концепции цифровой зрелости и цифровых экосистем;
- \* региональная экономика и экономическая география: работы, посвящённые специфике социально – экономического развития Сибирского и Дальневосточного федеральных округов, включая вопросы логистики, кадрового потенциала и инвестиционного климата.

### **Эмпирическая основа исследования**

Эмпирическая основа заключается в прикладных методах и аналитическом инструментарии, использованных для сбора и обработки данных в рамках заявленных целей:

- \* метод авторского моделирования: разработка и апробация интегрального индекса устойчивости дистрибьюторской компании (RDPI);
- \* метод модернизации существующих управленческих моделей: адаптация системы сбалансированных показателей (ССП) под задачи цифровой трансформации дистрибьюции;
- \* сравнительный и сопоставительный анализ: сравнение компаний, регионов (СФО и ДФО), классических и цифровых бизнес – моделей;
- \* факторный и индексный анализ: выявление и группировка факторов турбулентности, построение комплексных индексов (например, индекса дистрибьюторской привлекательности региона);
- \* сценарное моделирование и прогнозные расчёты: оценка потенциальных эффектов от внедрения предлагаемых мероприятий.

### **Информационная и эмпирическая база исследования**

Информационная и эмпирическая база-суть конкретные источники данных, на которых базируется анализ и расчёты:

- \* статистическая и отчётная информация: в качестве официальной статистики используются данные Росстата, данные регулирующих органов, международная статистика;
- \* отраслевые аналитические исследования и данные: исследования консалтинговых и аналитических агентств, отраслевые СМИ и порталы, специализированные отчёты и отраслевые обзоры;
- \* научные публикации и журналы: монографии и учебники цитируемых авторов, статьи в российских и зарубежных научных журналах по стратегическому менеджменту, логистике и цифровой экономике, материалы научных конференций;
- \* первичные эмпирические данные (собранные автором): результаты собственного исследования, экспертные оценки и расчёты, проведённые автором на основе анализа публичной отчётности и отраслевой информации;
- \* нормативно – правовые документы: упоминаются стратегии развития регионов, нормативные акты, регулирующие торговлю.

### **Научная новизна**

Новизна проявляется на теоретическом, методическом и прикладном уровнях и раскрывается в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Обоснована и разработана модернизированная архитектура системы сбалансированных показателей (ССП) как ядро адаптивной модели управления. Новизна заключается в трансформации содержания традиционных перспектив через введение системы цифровых KPI (ROI цифровых активов, скорость реакции, глубина API – интеграции, индекс цифровой компетентности) и во введении новой, пятой стратегической перспективы – «Цифровая экосистема», что является развитием теории Каплана и Нортон.
2. Разработан, теоретически обоснован и апробирован авторский метод количественной оценки устойчивости дистрибьюторской компании –

индекс RDPI. Новизна заключается в синтезе в единой математической модели факторов внутренней готовности (G), инновационной активности (I) и внешних рисков (R) с методическим ограничением, обеспечивающим доминирование управляемых внутренних параметров в оценке и её пригодность для стратегического контроля. Индекс RDPI предполагается не только важной теоретико – методической основой, но и актуальным практическим инструментом в реализации долгосрочного планировании развития дистрибьюторской компании в условиях турбулентной внешней среды. В сущности, это – единая формула – «датчик», который одновременно снимает показания с трёх ключевых систем бизнеса: внутреннее «здоровье» (G), способность к обновлению (I) и внешнее давление (R).

3. Спроектирован механизм интеграции индекса RDPI и модернизированной ССП в контур стратегического управления. Новизна заключается в разработке формализованного цикла адаптивного управления «мониторинг KPI – расчёт RDPI – факторный анализ – корректировка ССП» и соответствующего регламента внедрения, что обеспечивает практическую реализацию принципа двойной петли обучения в дистрибуторской компании.
4. Выявлен и количественно оценен системный кризис цифровой трансформации дистрибьюторского сектора СФО и ДФО, проявляющийся в триаде взаимосвязанных проблем: критическом отставании в технологических способностях (87,5% компаний не используют AI), структурном дефиците цифровых компетенций и дисфункциональной модели инвестирования в ИТ (50% - ситуативные инвестиции). Методологически – это системный анализ и количественная диагностика, характеризующаяся: эмпирическим исследованием (сбор и анализ данных по компаниям); структурированием разрозненных симптомов в единую системную модель кризиса (триаду); количественной оценкой каждой

проблемы через конкретные метрики (проценты, индексы), что переводит субъективные ощущения в объективные данные.

На основе данных выявлена ключевая системная проблема сектора: цифровая трансформация «буксует» не из-за отсутствия денег, а из-за порочного круга, где ситуативные инвестиции не позволяют внедрить продвинутое технологии, а недостаток компетенций не позволяет инвестировать стратегически.

5. На основе разработанных моделей сформирован и обоснован комплекс практических решений - дорожная карта цифровой трансформации: модель перехода к стратегическим ИТ – инвестициям (8-12% в год от месячного от оборота) и программа повышения индекса цифровой компетентности. В рамках решений представлена таксономия возможных адаптационных стратегий цифровой трансформации для дистрибьюторских компаний с критериями выбора одной из четырёх моделей перехода в зависимости от текущего уровня их цифровизации и сложившихся рыночных позиций: постепенная модернизация, селективное лидерство, операционная гибкость и цифровое лидерство.

Таким образом, научная новизна данного исследования заключается не в отдельных улучшениях, а в разработке целостной и методологически согласованной системы перспектив и инструментов, позволяющих коммерческим предприятиям осуществлять долгосрочное планирование даже в условиях, когда традиционные подходы теряют свою эффективность.

### **Теоретическая и практическая значимость**

Теоретическая значимость исследования заключается в углублении и развитии научного знания в области стратегического управления и экономики отраслевых рынков в условиях цифровой трансформации и структурной

турбулентности. Результаты работы вносят вклад в развитие экономической теории по следующим направлениям:

1. Развитие теории стратегического управления и планирования. Работа преодолевает методологический разрыв между классическими, статичными парадигмами стратегического анализа (ресурсный подход, модели отраслевой конкуренции) и требованиями динамичной, сетевой экономики.
2. Углубление концепции цифровой трансформации в экономике отраслевых рынков. Исследование переводит понятие «цифровизация» из технологической и операционной плоскости в плоскость стратегическую. Цифровая трансформация рассматривается не как инструмент снижения издержек, а как фактор, кардинально меняющий природу конкуренции, структуру цепочек создания стоимости и сами границы организации.
3. Развитие методологии экономико-управленческих измерений. Предложенный авторский метод RDPI (Интегральный индекс устойчивости дистрибьюторской компании) представляет собой новый класс интегральных показателей для оценки устойчивости бизнес-моделей. Его теоретическая ценность заключается в комплексном объединении эндогенных (внутренние способности, инновационная диффузивность) и экзогенных (конкуренцияб макрориски) факторов в единой метрике с методологически обоснованными весовыми ограничениями. Это открывает новые возможности для кросс-отраслевых сравнительных исследований и построения динамических моделей устойчивости организаций в условиях нестабильности.
4. Вклад в региональную экономику. Работа вносит существенный вклад в теорию пространственной экономики и регионального развития, детально исследуя механизмы воздействия специфических факторов СФО и ДФО на конкурентные стратегии и модели роста отраслевых компаний.

Практическая значимость работы определяется её ориентацией на решение конкретных проблем реального сектора экономики и государственного управления. Результаты исследования могут быть непосредственно использованы:

1. Для дистрибьюторских компаний сектора ТПС, в особенности в СФО и ДФО:

- \* разработанная модернизированная ССП служит готовым фреймворком для перестройки системы стратегического управления и долгосрочного планирования.;
- \* метод RDPI является эффективным инструментом самодиагностики и стратегического контроллинга;
- \* сформулированные приоритетные направления изменений дают чёткий план действий по преодолению цифрового разрыва с ритейлом.

2. Для органов государственной и региональной власти:

- \* результаты исследования, в части анализа факторов турбулентности и инвестиционных барьеров, предоставляют структурированную аналитическую базу для разработки и корректировки отраслевых и региональных программ развития;
- \* выявленные системные проблемы указывают на приоритетные направления для государственных инвестиций в инфраструктуру, образование и программы переподготовки кадров;
- \* инструмент RDPI может быть адаптирован для использования региональными министерствами экономики в качестве одного из критериев при оценке эффективности предоставляемых мер господдержки и отборе её получателей.

3. Для ритейлеров и производителей ТПС:

- \* исследование даёт партнёрам дистрибьюторов понимание реального состояния и ограничений их ключевых контрагентов;
- \* производители получают инструмент для оценки надёжности и потенциала своих дистрибьюторских сетей.

4. Для образовательного процесса:

- \* материалы и выводы диссертации могут быть использованы при разработке учебных курсов и программ повышения квалификации по

направлениям «Стратегический менеджмент», «Логистика», «Цифровая трансформация бизнеса» в вузах и бизнес – школах.

Таким образом, диссертационное исследование обладает свойством научно – практической синергии: его теоретические выводы служат основой для разработки конкретных инструментов управления, а эмпирические находки, в свою очередь, верифицируют и углубляют теоретические построения, обеспечивая целостность и обоснованность полученных результатов.

### **Степень достоверности и апробация результатов**

Отдельные результаты исследования используются компаниями ООО «Золотая Линия» и ООО «ТК Восточное Партнёрство», что подтверждается справками об апробации.

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, РСПП, 27 ноября 2025 г.)
2. Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента» (г. Новосибирск, 04 марта 2026 г.).

### **Объём и структура работы**

Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, насчитывающего 183 наименования. Работа изложена на 215 страницах машинописного текста, содержит 8 формул, 19 таблиц и 24 рисунка.

«08» июля 2026 г.



Сахаров Е.М.