

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

## **ОТЗЫВ**

члена 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 ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.2.6 – Менеджмент

**Актуальность темы диссертационного 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 важным аспектом стратегического управления, приобретает критическую важность и требует фундаментального переосмысления.

Дистрибьюторские компании являются важной компонентой системой потребительского рынка, обеспечивая связь между производителями и розничными сетями. Через них реализуется, по различным оценкам, от 80% до 85% товарного потока сектора товаров повседневного спроса. Любые сбои в этом звене немедленно трансформируются в рост цен, дефицит товаров и снижение общей экономической активности.

Таким образом, устойчивость и конкурентоспособность дистрибуции - это вопрос не только отраслевого, но и макроэкономического значения, напрямую влияющий на продовольственную безопасность и стабильность страны.

Высокая 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. Ключевым фактором актуальности является также трансформация потребительского поведения и требований розничных сетей к дистрибьюторам в условиях цифровизации экономики.

В этой связи тема диссертации Е.М. Сахарова представляется актуальной как с научной, так и с практической точки зрения, поскольку направлена на решение задачи, имеющей значение для развития теории менеджмента и совершенствования механизмов долгосрочного планирования в условиях цифровой трансформации и турбулентности.

#### **Достоверность и научная обоснованность исследования.**

Теоретические положения диссертации базируются на всестороннем изучении трудов отечественных и зарубежных исследователей в области стратегического управления, теории организации, цифровой трансформации. Автором использованы эффективные методики сбора и обработки исходной информации, репрезентативные данные о конкретных управленческих решениях в системе дистрибьюторских компаний, а также факторах и условиях, опосредующих процессы долгосрочного планирования.

Корректно использованы методы: монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, научное обобщение, моделирование, табличной и графической интерпретации и др.

Достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается грамотно поставленными и полностью достигнутыми целью и задачами исследования, актуальными и компетентно выбранными методами научного познания, высокой информативностью теоретической и эмпирической базы, апробацией и публикацией разработанных положений научной новизны. Эмпирическая база исследования включает статистическую и отчётную информацию Росстата, данные Центрального банка РФ, отраслевые аналитические исследования, а также первичные эмпирические данные, собранные автором в ходе анкетирования восьми дистрибьюторских компаний Сибирского и Дальневосточного федеральных округов.

Также достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается самим содержанием и структурой диссертационного

исследования. Работе присуща строгая последовательность и логика в изложении текста и структурировании работы, что позволило соискателю добиться целостности диссертации и обеспечить научную аргументированность всех положений и выводов. Представленные в работе положения проиллюстрированы необходимыми рисунками и таблицами. Изложение ведется научным языком, научные положения сформулированы корректно.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке и эмпирическом подтверждении комплекса теоретико-методических основ и практического инструментария для долгосрочного планирования развития дистрибьюторских компаний сектора товаров повседневного спроса, функционирующих в условиях турбулентной внешней среды и цифровой трансформации экономики.

**Научные результаты проведенного исследования** заключаются в последовательном решении научных задач и получении приращения научного знания, выразившегося:

- в обосновании и разработке модернизированной архитектуры системы сбалансированных показателей (ССП) как ядра 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 применительно к условиям цифровой экономики и турбулентной внешней среды;

- в разработке, теоретическом обосновании и апробации авторского метода количественной оценки устойчивости дистрибьюторской компании - интегрального индекса RDPI. Новизна заключается в синтезе в единой математической модели факторов внутренней готовности, инновационной активности и внешних рисков с методическим ограничением, обеспечивающим доминирование управляемых внутренних параметров в оценке и её пригодность для стратегического контроля;

- в проектировании механизма интеграции индекса RDPI и модернизированной СПП в контур стратегического управления, обеспечивающего цикл адаптивной обратной связи. Новизна заключается в

разработке формализованного цикла адаптивного управления «мониторинг KPI - расчёт RDPI - факторный анализ - корректировка ССП», что обеспечивает практическую реализацию принципа двойной петли обучения в дистрибьюторской компании;

- в выявлении и количественной оценке системного кризиса цифровой трансформации дистрибьюторского сектора Сибирского и Дальневосточного федеральных округов, проявляющегося в триаде взаимосвязанных проблем: критическом отставании в технологических способностях (87,5% компаний не используют AI), структурном дефиците цифровых компетенций (индекс цифровой компетентности - 0,42) и дисфункциональной модели инвестирования в ИТ (50% - ситуативные инвестиции);

- в формировании и обосновании на основе разработанных моделей комплекса практических решений - дорожной карты цифровой трансформации, модели перехода к стратегическим ИТ-инвестициям и программы повышения индекса цифровой компетентности, а также таксономии 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.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Теоретическая значимость исследования заключается в углублении и развитии научного знания в области стратегического управления дистрибьюторской компанией в условиях цифровой трансформации и структурной турбулентности.

Автором углублена концепция цифровой трансформации в экономике отраслевых рынков; развита методология экономико-управленческих измерений через предложенный интегральный индекс устойчивости RDPI; внесён вклад в теорию пространственного управления через детальное исследование специфических факторов Сибирского и Дальневосточного федеральных округов.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования результатов исследования при разработке управленческих

решений, направленных на повышение эффективности функционирования дистрибьюторских компаний.

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.

Результаты исследования также предоставляют структурированную аналитическую базу для разработки и корректировки отраслевых и региональных программ развития органами государственной и региональной власти.

**Дискуссионные вопросы и замечания.** Признавая актуальность темы исследования, научную новизну и практическую значимость его основных результатов, следует отметить вместе с тем, что ряд положений настоящей работы требуют дискуссии и уточнения:

1. Научный интерес представляет предложенная автором модернизированная система сбалансированных показателей, включающая введение новой перспективы «Цифровая экосистема» и трансформацию традиционных перспектив через внедрение цифровых KPI. С точки зрения менеджмента, такая модернизация даст возможность количественно оценивать цифровые активы и компетенции компании, а также управлять внешней цифровой средой как источником новых возможностей и рисков.

Вместе с тем, в работе следовало бы более подробно пояснить, каким образом предложенная модернизированная ССП может быть интегрирована с существующими системами стратегического управления в компаниях с различным уровнем цифровой зрелости - например, каковы минимальные требования к ИТ-инфраструктуре для внедрения предлагаемых цифровых KPI и какова рекомендуемая последовательность шагов для компаний, находящихся на начальном этапе цифровой трансформации?

2. С практической точки зрения заслуживает внимания авторский метод количественной оценки устойчивости дистрибьюторской компании - интегральный индекс RDPI, позволяющий выявлять ключевые детерминанты

устойчивости и использовать их для обоснованного стратегического планирования. С точки зрения менеджмента, индекс дает возможность менеджерам диагностировать текущее состояние компании, выявлять дисбаланс между внутренними возможностями и внешними угрозами, а также моделировать влияние управленческих решений на общую устойчивость.

Однако в работе следовало бы более подробно пояснить, каким образом управленческий персонал должен интерпретировать полученные весовые коэффициенты при разработке долгосрочных планов развития?

Кроме того, предложенный в диссертации подход к расчету индекса RDPI основан на экспертных оценках ряда параметров, что ставит вопрос о субъективности и воспроизводимости результатов - не предусмотрено ли автором создание референтной базы данных для бенчмаркинга и повышения объективности измерений?

3. В работе достаточно убедительно обоснована необходимость перехода к стратегическим инвестициям в ИТ в размере 8–12% от ежемесячной выручки в год. Вместе с тем, предложенная модель перехода предполагает достаточно значительный объем инвестиций, что для многих средних и малых дистрибьюторских компаний, особенно в условиях сжатия кредитования и роста налоговой нагрузки, может оказаться трудновыполнимым.

Следовало бы более подробно раскрыть механизмы поэтапного наращивания инвестиций с учетом ограниченности финансовых ресурсов, а также предложить альтернативные сценарии финансирования цифровой трансформации.

Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

**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 теории и практики менеджмента, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением

Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного 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 ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Член диссертационного совета РАНХиГС,  
доктор экономических наук, профессор,  
и.о. заведующего кафедрой менеджмента и управления персоналом  
Среднерусский институт управления - филиал  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Головина Татьяна Александровна

« 31 » 08 2026 г.

302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12  
Телефон: 8 4862 25-50-39  
Адрес сайта организации: <https://orel.ranepa.ru>  
Электронная почта: oo@orel.ranepa.ru

