

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

ОТЗЫВ

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

Актуальность темы диссертационного исследования

Современная макроэкономическая ситуация в Российской Федерации характеризуется высокой степенью турбулентности, порождающей условия, в которых традиционные подходы к стратегическому планированию демонстрируют снижение прогностической ценности. В этом контексте обращение к проблеме долгосрочного планирования дистрибьюторских организаций в условиях цифровой трансформации представляется обоснованным и своевременным.

Системообразующая функция дистрибуции определяется тем, что через данный сегмент реализуется преобладающая доля товарных потоков повседневного спроса – от 80 до 85%. Соответственно, нарушения в функционировании этого канала способны создавать мультипликативные эффекты, затрагивающие ценовую динамику, товарную доступность и продовольственную безопасность в целом.

Нестабильность внешнеэкономической обстановки, приобретая структурный характер, делает классический инструментарий стратегического анализа – модели отраслевой конкуренции, матричные подходы, ситуационный анализ – малопригодным. Их статичность не позволяет адекватно отражать динамику современных рыночных процессов, где скорость изменений часто опережает горизонт планирования.

Параллельно цифровизация розничного сегмента кардинально изменяет стандарты взаимодействия в цепочке поставок, формируя запрос на новые компетенции дистрибьюторов. Нарастающий разрыв в цифровой зрелости между ритейлом и дистрибуцией создаёт риски потери актуальности последней. Региональные особенности Сибири и Дальнего Востока – транспортная доступность, кадровые ограничения, инфраструктурные барьеры – дополнительно усложняют ситуацию.

Таким образом, исследование нацелено на разрешение противоречия между современными требованиями к управлению и устаревающим инструментарием планирования, что предполагает синтез классических подходов с элементами цифрового управления и экосистемных взаимодействий.

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций

Выносимые соискателем на защиту научные результаты (пункты научной новизны) полностью соответствуют поставленным цели и задачам диссертации. Результаты научного исследования демонстрируют высокий уровень и объем изучения научных публикаций в реферируемых 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 методов 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 отдельных методических аспектов для дистрибьюторских компаний, функционирующих в условиях структурной турбулентности и цифровой трансформации. Новизна проявляется на теоретическом, методическом и прикладном уровнях и раскрывается в следующих пяти 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. Модернизированная концепция ССП спроектирована как практичный инструмент стратегического управления в условиях турбулентности внешней среды и отвечает потребностям в цифровизации бизнеса. Модернизация представляет собой привычную архитектуру, но с новым наполнением стандартных перспектив (финансы, клиенты, процессы, развитие), дополненную новой стратегической перспективой – «Цифровая экосистема». Это самостоятельный блок, который оценивает не внутренние процессы, а внешнее цифровое окружение компании: партнёрские сети, платформы, взаимодействие с клиентами через цифровые каналы, использование данных из внешних источников. Это синтез и адаптация классической управленческой методологии под современные реалии, характеризующиеся интеграцией цифровой повестки в ядро стратегической модели, расширением классической четырёхперспективной рамки за счёт внешней цифровой среды и прагматичным переосмыслением традиционных подходов в условиях турбулентности и цифровизации. В итоге получается практический инструмент управления, который: а) переводит цифровую трансформацию из ИТ-проектов в плоскость измеримой стратегии; б) позволяет количественно оценивать не только финансовые, но и цифровые активы и компетенции компании; в) делает организацию более адаптивной к изменениям за счёт контроля скорости реакции и уровня интеграций; г) стратегически фокусирует внимание руководства на управлении внешней цифровой экосистемой как источником новых возможностей и рисков; д) связывает в единую логическую цепь цифровые инвестиции, операционные улучшения и конечный финансовый результат. Соответственно, научная новизна заключается в институционализации цифровой среды как самостоятельного объекта стратегического управления через введение новой перспективы «Цифровая экосистема» и трансформации классических перспектив ССП посредством внедрения цифровых KPI.

2. Разработан, теоретически обоснован и апробирован авторский метод количественной оценки устойчивости дистрибьюторской компании – **индекс RDPI** (Интегральный индекс устойчивости дистрибьюторской компании). Новизна заключается в синтезе в единой математической модели $RDPI = (G, I, R)$ факторов внутренней готовности (G), инновационной активности (I) и внешних рисков (R) с методическим ограничением $(a + b \leq 0,7)$, обеспечивающим доминирование управляемых внутренних параметров в

оценке и её пригодность для стратегического контроля. Индекс RDPI может стать не только важной теоретико-методической основой, но и актуальным практическим инструментом в реализации долгосрочного планирования 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). Суть метода заключается в его синтезе: главная особенность – не раздельное измерение каждого фактора, а комплексная оценка их баланса. Практические результаты для управления: А) точная диагностика – находится ли компания в зоне выживания («красная»), зоне риска («жёлтая») или зоне роста («зелёная»); Б) коренная причина проблем – связано ли снижение индекса с ослаблением внутренних процессов или увеличением внешних рисков, что определяет тип принимаемых мер; В) инструмент для тестирования решений – позволяет моделировать влияние планов инвестиций в ИТ или изменений в ассортименте продукции на общую устойчивость. Индекс протестирован на четырёх крупных дистрибьюторских компаниях СФО и ДФО. RDPI преобразует ранее эмпирический стратегический процесс в технологический и основанный на данных, позволяя перейти от реактивных мер к проактивному управлению устойчивостью бизнес-модели (п.6 Паспорта научной специальности ВАК).

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 дистрибьюторской компании. Механизм характеризуется формализацией и автоматизацией управленческой обратной связи, практической реализацией концепции «двойной петли обучения» (когда корректируются не только действия, но и сами стратегические установки и показатели) и интеграцией ранее разрозненных элементов в единый управленческий контур. В итоге получается «живая», самообучающаяся система управления, которая: а) замыкает петлю стратегического управления – система перестаёт быть просто системой отчётности и становится системой адаптации и обучения; б) обеспечивает доказательную корректировку стратегии, когда решение об изменении KPI или стратегических инициатив принимается на основе объективного индекса RDPI и факторного анализа; в) делает стратегию адаптивной – механизм позволяет регулярно и системно «подстраивать» стратегическую карту под изменяющийся уровень цифровой зрелости

компании и внешние вызовы; г) является «клеем» для всей разработки – обеспечивает практическое внедрение теоретических разработок из пунктов 1 и 2, превращая их из моделей в рабочий регламент для менеджмента.

4. Выявлен и количественно оценён **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 (ИЦК = 0,42, стр. 138) и дисфункциональной модели инвестирования в ИТ. Методологически это системный анализ и количественная диагностика, характеризующаяся эмпирическим исследованием, структурированием разрозненных симптомов в единую системную модель кризиса (триаду) и количественной оценкой каждой проблемы через конкретные метрики, что переводит субъективные ощущения в объективные данные. В результате автор представляет мощный аналитический инструмент, который: а) доказывает глубину и системность проблемы – это не отдельные сложности, а взаимосвязанный кризис; б) задаёт чёткие ориентиры для измерений – компании могут объективно оценить себя относительно среднего и понять свои слабые места; в) обосновывает актуальность и необходимость разработанных в пунктах 1-3 продуктов; г) формирует запрос на системные, а не точечные решения.

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 оборота) и программа повышения индекса цифровой компетентности. В рамках решений представлена таксономия возможных адаптационных стратегий с критериями выбора одной из четырёх моделей перехода в зависимости от текущего уровня цифровизации и рыночных позиций: постепенная модернизация, селективное лидерство, операционная гибкость и цифровое лидерство. Доказана прогнозная эффективность комплекса: рост рентабельности до 5,5-6,5%, сокращение операционного цикла на 21%, повышение устойчивости товаропроводящих цепочек на 30-40%. Комплекс обеспечивает системный ответ на кризис, включает измеримые KPI и снижает риски для управления.

Таким образом, научная новизна данного исследования заключается не в отдельных улучшениях, а в разработке целостной и методологически согласованной системы перспектив и инструментов, позволяющей коммерческим предприятиям осуществлять долгосрочное планирование даже в условиях, когда традиционные подходы теряют свою эффективность. Предложенная модернизированная ССП и метод RDPI представляют собой

законченный научный продукт, обладающий свойствами верифицируемости, адаптивности и практической применимости.

Дискуссионные положения диссертации

1. Автором предложена модернизированная архитектура ССП с новой перспективой «Цифровая экосистема», что является несомненным вкладом в развитие теории. Однако возникает вопрос о практической реализуемости данного нововведения в условиях российских дистрибьюторских компаний. Насколько менеджмент среднего звена, не обладающий глубокими цифровыми компетенциями, способен корректно интерпретировать и использовать такие метрики, как «глубина API-интеграции» или «уровень цифрового доверия» в своей повседневной деятельности? Не приведёт ли внедрение сложных цифровых KPI к росту бюрократизации и отрыву стратегических целей от операционных задач?

2. В работе представлены типовые стратегические карты для каждой перспективы ССП, однако остаётся открытым вопрос об их адаптации к различным бизнес-моделям дистрибуции. Дистрибьюторы, специализирующиеся на импортных товарах, и компании, работающие преимущественно с локальными производителями, сталкиваются с принципиально разными наборами рисков и возможностей. Требуют ли стратегические карты существенной корректировки в зависимости от структуры товарного портфеля и географии поставок, или предложенная типология является универсальной для всего сектора ТПС?

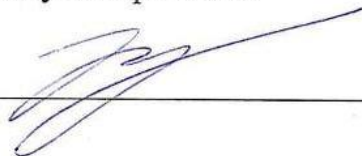
3. Механизм интеграции RDPI и ССП предполагает ежеквартальный пересмотр стратегических инициатив на основе данных индекса. Однако в работе недостаточно проработан вопрос о том, как избежать «паралича анализа» в ситуации, когда RDPI демонстрирует разнонаправленную динамику по своим компонентам (например, рост готовности G при одновременном ухудшении внешних рисков R). Каковы формальные критерии для приоритизации корректирующих мероприятий в таких конфликтных ситуациях, и каким образом предлагается разрешать противоречия между краткосрочными тактическими действиями и долгосрочными стратегическими целями?

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.

Член диссертационного совета РАНХиГС,
доктор экономических наук, профессор
кафедры менеджмента и инноваций
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»



Васильев Антон Николаевич

« 02 » сентября 2026 г.



Подпись руки заверяю

Начальник отдела кадров по работе
с персоналом управления кадров

Е.С. Петрова

2026 г.

191023, РФ, г. Санкт-Петербург,
наб. Канала Грибоедова, д. 30-32, литер А

Телефон: + 7 (812) 456-97-30

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

Электронная почта: newproject2015@mail.ru