

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

Российская экономика пребывает в состоянии непрерывных изменений, где сочетаются кризисные явления и высокая неопределённость. В этих условиях традиционное стратегическое планирование перестаёт быть надёжным инструментом и требует серьёзного пересмотра. Данное исследование, посвящённое развитию дистрибьюторской торговли через цифровизацию, становится особенно актуальным по нескольким причинам.

Дистрибуция является ключевым звеном в товаропроводящей системе России, обеспечивая прохождение до 85% товаров повседневного спроса от производителей к магазинам. Любые сбои в этой цепи сразу отражаются на ценах и доступности товаров для населения, поэтому устойчивость дистрибуции имеет не только отраслевое, но и общеэкономическое значение.

Внешнее давление и санкции сделали очевидной слабость классических моделей планирования. Подходы Портера, Ансоффа и SWOT-анализ оказались слишком статичными для современной динамичной среды. Стратегии, построенные на их основе, устаревают ещё до начала реализации. Цифровизация ритейла уже сформировала новый стандарт работы: быстрая реакция, обмен данными через API, прогнозирование спроса. Однако большинство дистрибьюторов, особенно в Сибири и на Дальнем Востоке, не

готовы к этим требованиям. Цифровой разрыв между звеньями цепочки создаёт угрозу для существования дистрибьюторского бизнеса в его нынешнем виде.

Исследование направлено на преодоление этого разрыва через синтез проверенных подходов и современных цифровых инструментов, что позволит выстроить адаптивную модель долгосрочного планирования для дистрибьюторов в условиях нестабильности.

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 диссертации состоит в комплексной разработке методического инструментария для дистрибьюторских компаний в условиях цифровой трансформации и структурной турбулентности. Новизна реализована на трёх уровнях и представлена пятью положениями.

1. Модернизирована архитектура ССП как ядро адаптивного управления. Новизна: трансформация классических перспектив за счёт внедрения цифровых KPI (ROI цифровых активов, скорость реакции, глубина API-интеграции, индекс цифровой компетентности) и введение пятой перспективы – «Цифровая экосистема», что развивает теорию Каплана-Нортонa. Данная перспектива оценивает внешнее цифровое окружение: партнёрские сети, платформы, цифровые каналы, внешние данные. Инструмент переводит цифровую трансформацию в измеримую стратегию, оценивает цифровые

активы, повышает адаптивность, фокусирует внимание на внешней экосистеме, связывает инвестиции с результатом. Научный вклад – институционализация цифровой среды как объекта стратегического управления.

2. Разработан и апробирован авторский метод количественной оценки устойчивости – индекс RDPI. Модель $RDPI = (G, I, R)$ синтезирует факторы внутренней готовности (G), инновационной активности (I) и внешних рисков (R) с ограничением, обеспечивающим доминирование внутренних параметров. Индекс является «датчиком», одновременно оценивающим внутреннее здоровье, способность к обновлению и внешнее давление. Практические результаты: диагностика зоны (выживания, риска, роста), идентификация причин снижения устойчивости, моделирование управленческих решений. Индекс протестирован на четырёх компаниях СФО и ДФО. RDPI переводит стратегическое управление на технологическую основу.

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 характеризуется формализацией обратной связи, корректировкой не только действий, но и стратегических установок, интеграцией элементов в единый контур. Создана самообучающаяся система, замыкающая стратегический цикл, обеспечивающая доказательную корректировку стратегии и служащая основой внедрения пунктов 1 и 2 научной новизны.

4. Выявлен и количественно оценён системный кризис цифровой трансформации дистрибьюторского сектора СФО и ДФО. Кризис проявляется в триаде: технологическое отставание, дефицит компетенций, дисфункциональное инвестирование. Проведён системный анализ с количественной оценкой каждой проблемы. Результат: доказана системность кризиса, заданы ориентиры для измерений, обоснована актуальность разработанных продуктов.

5. Сформирован комплекс практических решений – дорожная карта цифровой трансформации, включающая модель перехода к стратегическим ИТ-инвестициям (8-12% от месячного оборота в год) и программу повышения индекса цифровой компетентности. Представлена таксономия четырёх стратегий перехода с критериями выбора. Прогнозная эффективность: рост рентабельности до 5,5-6,5%, сокращение цикла на 21%, повышение устойчивости цепочек на 30-40%. Комплекс обеспечивает системный ответ на кризис, включает измеримые KPI.

Таким образом, научная новизна заключается в создании целостной системы инструментов, позволяющей осуществлять долгосрочное планирование в условиях неэффективности традиционных подходов. Модернизированная ССП и метод RDPI представляют собой верифицируемый, адаптивный и практически применимый научный продукт.

Дискуссионные положения диссертации

1. Эмпирическая часть исследования построена на анализе данных 8 дистрибьюторских организаций СФО и ДФО. При всей глубине полученных результатов, возникает вопрос о репрезентативности данной выборки для формулирования обобщающих выводов по отрасли. Может ли столь ограниченное число наблюдений служить достаточным основанием для диагностики «системного кризиса» и разработки универсальных рекомендаций, охватывающих всю дистрибьюторскую отрасль макрорегионов, насчитывающую сотни компаний с разным масштабом деятельности и отраслевой специализацией? Не существует ли риск экстраполяции выводов, полученных на относительно узкой выборке, на всю генеральную совокупность без должной статистической обоснованности?
2. В работе представлены количественные оценки, основанные на экспертных опросах и расчётных показателях (индекс цифровой компетентности, индекс цифровых барьеров). Однако остаётся открытым вопрос о степени субъективности данных оценок и возможных искажениях, связанных с самооценкой респондентов. Насколько использованная методика гарантирует объективность и сопоставимость данных, полученных от разных компаний, учитывая, что руководители могут быть склонны завышать или занижать реальное положение дел в зависимости от внутренних установок или корпоративной культуры? Требуется дополнительное обоснование методов контроля качества первичных данных и минимизации субъективных искажений.
3. Временной горизонт эмпирического исследования ограничен данными 2023-2024 годов, что фиксирует состояние отрасли в конкретный, достаточно напряжённый период. Однако это ставит вопрос о динамической устойчивости полученных выводов. В какой мере диагностированные закономерности и взаимосвязи сохраняют свою силу в условиях быстро меняющейся конъюнктуры? Не требует ли предложенная методика регулярной калибровки и корректировки весовых коэффициентов по мере изменения внешней среды, и если да, то каков должен быть алгоритм такой адаптации для поддержания актуальности и практической ценности инструментария в долгосрочной перспективе?

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.

Член диссертационного совета РАНХиГС,
доктор экономических наук, профессор
кафедры инфраструктуры финансовых рынков
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»



Вагин Сергей Геннадьевич

«04» сентября 2026 г.

Подпись заверяю

г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20

тел: + 7 (495) 771-32-32

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

Электронная почта: VaginSergey6@yandex.ru

